

# ATTI DEL FESTIVAL DELLA FAMIGLIA TRENTO 2018

Politiche familiari e modelli europei a confronto  
Se cresce il benessere familiare, cresce la società,  
l'economia e la competitività territoriale

a cura di **Luciano Malfer** e **Ermenegilda Siniscalchi**



# SOMMARIO

	pag.
<b>Prima parte</b>	<b>7</b>
Istituzioni	
Maurizio Fugatti	9
Ermenegilda Siniscalchi	13
Alessandro Andreatta	17
Lauro Tisi	19
Gianluigi De Palo	21
Andi Seferi	25
Regina Maroncelli	27
Slavica Dukić Dejanović	31
<b>Seconda parte</b>	<b>35</b>
Contributi scientifici	
<b>1. Evento inaugurale della VII edizione del Festival della Famiglia</b>	
Using Regional Well: Being policies for inclusive growth. Policies for inclusive growth for policymaking, di Joaquim Oliveira Martins	
The irreplaceable role of families in social development: public consequences of our private choices, di Ignacio Socias	37
<b>2. Il Welfare aziendale tra sistemi locali e imprese-rete</b> , a cura di tsm-Trentino School of Management	61
Saluti istituzionali, a cura di Stefania Segnana e Sabina Zullo	61
Politiche di benessere, attrattività e competitività territoriale: lo sviluppo sociale di comunità, di Luciano Malfer	65
Welfare aziendale, reti tra imprese e reti multi-attore: sviluppi e prospettive, di Franca Maino	76

L'integrazione fra valorizzazione del lavoro e Welfare aziendale nell'impresa integrale: teoria e pratica, di Federico Butera	109
Quando il Welfare in azienda è centrato sulla domanda dei lavoratori: casi italiani, di Michele Mannella	107
"Welfare for People": far crescere la cultura del Welfare nelle imprese, di Emanuele Massagli	117
Il paradigma emergente del welfare aziendale territoriale, di Enrico Bramerini	128
<b>3. Intrecciare attori diversi: l'esperienza del Muse Social Store</b> , a cura del Forum delle Associazioni familiari del Trentino	<b>131</b>
<b>4. EuregioFamilyPass: 1 pass – 3 territori – più di 1.000 vantaggi</b> , a cura del GECT	135
<b>5. Qualità della vita e conciliazione vita – lavoro: un approccio comparato</b> , a cura di di tsm-Trentino School of Management	
Conciliazione e tutela della genitorialità in Europa, di Valeria Viale	163
Work-life balance e uguaglianza di genere: aspetti giuridico legislativi, di Rosita Zucaro	157
Azioni per favorire la conciliazione, l'accesso e la permanenza delle donne al lavoro, di Mariacristina Rossi	165
<b>6. Giovani attivatori di una comunità accogliente: l'esempio del progetto Pluralps</b> , a cura di Fondazione Franco Demarchi	<b>175</b>
<b>7. La promozione della salute nell'era degli obiettivi di sviluppo sostenibile</b> , a cura di Anna Pedrotti e Federica Rottaris	<b>195</b>

- 8. Matching Day aziende certificate Family Audit**,  
a cura di Ufficio Family Audit – Agenzia per la  
Famiglia, Addressing Care Needs through Public  
and Private Sector Collaboration, a cura di Sarah  
Gammage e Manon Mouron **205**
- 9. Il benessere familiare nel contesto del pilastro  
europeo dei diritti sociali: sfide, opportunità e  
prospettive future**, a cura di Valeria Liverini, Liz  
Gosme, Pierluigi Brombo, Ingrid Bellander, Olalla  
Michelena e Marco Brunazzo **213**
- 10. Manifesto per un Network europeo dei Comuni  
amici della famiglia**, a cura di Agenzia per la  
famiglia  
Gli indicatori di qualità della vita, di Raul Sanchez **223**



# **Prima parte**

## Istituzioni





## **Maurizio Fugatti**

*Presidente Provincia autonoma di Trento*

È un onore per il Trentino ospitare il Festival della famiglia. Un evento che ci offre l'opportunità di approfondire con illustri ospiti temi di grande attualità e che ci stanno a cuore, come ad esempio quello del sostegno alla natalità.

Il Trentino può vantare un sistema di valori e di tradizioni che pongono la famiglia al centro della società. Su di essa si fondano i valori della nostra autonomia speciale. Grazie alla legge provinciale 1 del 2011 - dedicata al benessere familiare - mettiamo a disposizione risorse e strumenti per favorirne lo sviluppo. Ogni anno vengono dunque investiti 78 milioni di euro in politiche sociali, assistenziali, aiuti e sussidi per la crescita delle famiglie. Grazie a questi investimenti, ad oggi, le statistiche registrano 8,6 nati ogni 1.000 abitanti in Trentino: un dato certamente più positivo rispetto a quello nazionale (pari a 7,8 nati), anche se il trend appare in calo rispetto al passato.

Persino l'arcivescovo di Trento, monsignor Lauro Tisi, è intervenuto recentemente nel dibattito sulla denatalità che interessa anche le nostre valli. In un'ottica futura, lo spopolamento dei territori potrebbe comportare problematiche di tipo ambientale, agricolo, turistico ed economico. Ecco dunque che la mission del Trentino è quella di investire nelle periferie per farle crescere.

Un altro tema che merita attenzione è quello dei giovani che, sempre più spesso, si trovano nella condizione di dover lasciare la loro terra per cercare lavoro all'estero. Questo va inevitabilmente a incidere sulla denatalità. Se i giovani si realizzano in un altro Paese, non possono dare il proprio contributo alla nostra società perché daranno vita a un nuovo nucleo familiare fuori dai confini trentini e nazionali. Si tratta di un problema da affrontare con attenzione

anche da un punto di vista culturale perché le istituzioni - in un territorio autonomo come il nostro - devono consentire ai giovani e alle famiglie di poter compiere liberamente la scelta di fare dei figli al di là dei limiti economici che oggi la nostra società può avere.

E allora cosa si può fare? Innanzitutto prendere coscienza che questo è un problema, perché una società che non fa figli è una società senza futuro sia culturale sia economico. Esiste dunque una serie di politiche che possono essere promosse dall'amministrazione provinciale. Prima di tutto c'è il tema delle rette degli asili nido - anche se il loro abbattimento non sempre è uno strumento che porta a risultati mirati - ma è sicuramente un primo passo da compiere. Il nostro compito è quello di mettere le famiglie nelle condizioni, anche economiche, di poter fare figli con serenità.

Un'altra questione che tocca i giovani tra i 20 e i 35 anni è la difficoltà a staccarsi dalle famiglie d'origine. È infatti complicato al giorno d'oggi trovare sul mercato immobiliare una casa a costi sostenibili e gli affitti, soprattutto in città, sono molto elevati. Se i giovani rimangono in casa difficilmente riusciranno a dare vita a una loro famiglia; per questo la nostra amministrazione può e deve trovare una soluzione, prevedendo delle agevolazioni nel pagamento degli affitti per le giovani coppie che decidono di lasciare il nido familiare e dare al mondo dei figli. Crediamo inoltre che per una madre che ha almeno 2 figli ci possano essere dei percorsi agevolati nei concorsi pubblici con l'assegnazione di punteggi aggiuntivi. Questo farà scattare un meccanismo virtuoso: una madre potrà pensare che, se creerà una famiglia, potrà anche aspirare a trovare più agevolmente lavoro e a mantenere i propri bambini. Poi c'è il tema degli asili nido aziendali: occorre agevolare la crescita sia negli enti pubblici sia nelle aziende private.

Su questi temi non possiamo farci limitare dai vincoli di bilancio, altrimenti di anno in anno saremo chiamati a commentare dati sempre più negativi sulla natalità. Sono convinto che, dopo la nascita del secondo figlio, le famiglie vadano sostenute con misure che superino il cosiddetto "bonus bebè". Penso ad un assegno continuativo, almeno nei primissimi anni di vita, affinché si consenta ai genitori di allevare i propri figli con serenità e congrue disponibilità

economiche.

L'amministrazione provinciale è convinta che occorra investire su queste politiche per dare un futuro alla nostra società. Non dobbiamo farne esclusivamente una questione di bilancio, altrimenti non arriveremo mai a raggiungere risultati tangibili.



## **Ermenegilda Siniscalchi**

*Capo Dipartimento per le Politiche della famiglia - Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Il tema della famiglia è al centro dell'agenda governativa ed in particolare del Ministro per la famiglia e le disabilità il quale, in più occasioni, ha sottolineato la necessità di “dare concretezza, dare effettività ai diritti, ai bisogni, alle aspirazioni di ogni famiglia, delle giovani coppie che ogni giorno vivono nella complessità della precarietà”.

Gli interventi sulla famiglia, le politiche familiari adottate in questi ultimi anni, se pur rilevanti, non sono stati sufficienti per invertire il drammatico trend demografico in atto né dare sollievo a fasce di popolazione sempre più in difficoltà. I dati sulla denatalità, fenomeno che caratterizza la maggior parte dei paesi europei, tra cui anche quelli che mettono in atto politiche family friendly, non possono non destare un'attenta riflessione. Il 2018 ha registrato 458.000 nascite, 15.000 bambini in meno rispetto all'anno precedente. La crisi demografica e il conseguente squilibrio generazionale mettono a rischio la sostenibilità e la stessa tenuta del nostro sistema di protezione sociale. Da qui la necessità di considerare la famiglia come un investimento e non una spesa.

Il capitale famiglia, ha affermato il Ministro Lorenzo Fontana, rappresenta, infatti, “un investimento per il welfare e per il futuro. E' nostro dovere aiutarla con tutti i mezzi”. In che modo? Con interventi e incentivi strutturali che oltre ad avere un effetto immediato devono essere in grado di sostenere e di accompagnare “la famiglia” nel lungo periodo in tutte le sue componenti e problematiche generazionali.

Quali sono le nuove misure per la famiglia inserite nella recente legge di bilancio? Il principale cambiamento, rispetto all'anno scorso, è rintracciabile nella disponibilità, concessa al Ministro

Lorenzo Fontana, di rifinanziare il fondo nazionale per le politiche della famiglia (a fronte dei 4 milioni di euro fino a ieri esistenti) in maniera strutturale con 100 milioni di euro.

In particolare, si prevedono nuovi interventi tra i quali quelli volti a prevenire ogni abuso sessuale nei confronti dei minori e per il contrasto della pedofilia e della pornografia minorile, nonché a finanziare progetti finalizzati alla protezione e alla presa in carico dei minori vittime di violenza assistita e progetti a favore delle famiglie in cui siano presenti minori vittime di violenza assistita. Parimenti saranno finanziati progetti volti ad assicurare adeguati percorsi di sostegno, anche di natura economica, ai minori orfani di crimini domestici e alle loro famiglie, affidatarie o adottive. Sempre in tema di minori, di infanzia e di adolescenza saranno previsti interventi a tutela di situazioni di vulnerabilità socio-economica, con particolare attenzione al disagio minorile, anche con riferimento al contrasto del cyberbullismo.

Le risorse del Fondo saranno, inoltre, destinate a finanziare interventi per il sostegno dei genitori separati e divorziati, iniziative di abbattimento dei costi dei servizi per le famiglie con almeno tre figli minori, compresa la Carta famiglia, nonché iniziative di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le risorse finanziarie assegnate al Fondo saranno, altresì, destinate al funzionamento dell'Osservatorio nazionale sulla famiglia, dell'Osservatorio per il contrasto della pedofilia e della pornografia minorile e dell'Osservatorio nazionale per l'infanzia e l'adolescenza, in riferimento ai quali è previsto, altresì, in un'ottica di razionalizzazione, che il Ministro per la famiglia e le disabilità provveda ad un riordino dell'organizzazione e del funzionamento degli organismi medesimi.

Tra le finalità del Fondo è ricompresa, infine, l'elaborazione di un Piano nazionale per la famiglia in grado di rappresentare il quadro conoscitivo, promozionale e orientativo degli interventi relativi all'attuazione dei diritti della famiglia.

Saranno poi finanziate attività di informazione e comunicazione in materia di politiche per la famiglia ed interventi che diffondano e valorizzino, anche attraverso opportune sinergie, le migliori iniziative

in materia di politiche familiari adottate da enti pubblici e privati, enti locali, imprese e associazioni, al fine di agevolare il mutuo scambio, la condivisione e il sostegno di esperienze virtuose e buone pratiche. Al riguardo segnalo che, a seguito di espressa richiesta da parte dell'On. le Sig. Ministro, è stato pubblicato, nei giorni scorsi, sul sito del Governo e del Dipartimento per le politiche per la famiglia, un Avviso rivolto alle Aziende di grandi e medie dimensioni per avviare un tavolo di confronto con le imprese sul tema della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di cura della famiglia, della natalità e della maternità in ambito aziendale.

Auspico una partecipazione significativa da parte delle aziende necessaria per comprendere quali sono le priorità e i punti deboli che vanno rafforzati a livello nazionale sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Ritengo infatti essenziale, in tale ambito, ispirarci alle migliori pratiche esistenti. In Italia ci sono già grandi aziende che hanno intuito l'importanza del sostegno alla maternità, anche come volano di sviluppo aziendale.

In considerazione di ciò, la legge di bilancio intende rafforzare le misure già esistenti in materia di indennità per il congedo di maternità, congedo retribuito obbligatorio per il padre lavoratore, l'applicazione nel settore pubblico e privato delle diverse forme di lavoro anche a distanza nonché confermare le misure già introdotte negli anni precedenti quali il c.d. premio alla nascita, il bonus per l'asilo nido, il bonus bebè che verrà incrementato con la nascita del secondo figlio.

Si tratta di una serie di misure volte a sostenere le famiglie nella loro progettualità rispetto al futuro e che potranno contribuire a far uscire il nostro Paese dalla grave crisi demografica sopra ricordata.





## **Alessandro Andreatta**

*Sindaco del Comune di Trento*

Un saluto e un benvenuto a tutti. So che tra il pubblico ci sono ospiti e relatori provenienti da tutto il mondo: questa edizione del Festival si contraddistingue infatti per la dimensione internazionale.

Questo Festival e le sue edizioni precedenti hanno sempre avuto una caratteristica costante: il confronto sulle buone pratiche che possono migliorare, a partire dal basso, le politiche per la famiglia. Il Festival è un'occasione per crescere in sensibilità e attenzione verso questo tema tanto più che quello della famiglia sembra un argomento o totalmente ignorato o, al contrario, enfatizzato in modo ideologico. Io non sono in sintonia né con l'uno né con l'altro approccio. Di sicuro non è positivo né che si ignori la famiglia né che si alimenti un dibattito ideologico anche perché si rischia poi di non affrontare i temi veri.

Questo è un Festival che apprezzo particolarmente perché ha uno stile molto operativo, qui si parla della famiglia cercando di dare le risposte più appropriate e concrete. Questo a volte può non andare d'accordo con l'immagine ideale di famiglia, ma è importante partire dalla conoscenza del contesto innanzitutto.

In Trentino il tema della famiglia non è mai stato un "campo di battaglia" politico o culturale o sociale, né qualcosa di distaccato, di lontano dal vissuto delle nostre famiglie. Quando vado a vedere i dati statistici del mio comune di 117.000 abitanti, rilevo con amarezza che il 40% delle famiglie è unipersonale, cioè formato da una sola persona, il numero medio di componenti è di 2,2 persone, le famiglie con 3 componenti sono il 15%, con 4 il 13%, con 5 o più componenti il 4,6%. Questi dati non si discostano molto da quelli delle altre regioni italiane. Quando si parla di aiuti alla famiglia si deve quindi andare nella direzione di una piattaforma molto diversificata tenendo

ben saldi alcuni servizi irrinunciabili per conciliare il tempo del lavoro e della famiglia. Mi riferisco in particolare ad asili nido, mense scolastiche, tempo pieno, centri Gioca-studiamo, tagesmutter, baby sitter. Crediamo molto, inoltre, nel lavoro femminile che oggi è spesso un problema, mentre dovrebbe essere un diritto per le donne.

C'è ancora tanto da fare per assicurare assistenza e servizi per gli anziani, per i giovani, per i bambini. In realtà per le famiglie non bisogna pensare solo a politiche settoriali ma anche di più vasto respiro a beneficio dell'intera comunità: penso in particolare alla necessità di dotare tutti i quartieri di parchi e aree gioco, piste ciclopedonali, strutture sportive, biblioteche ecc. Questo significa pensare a una qualità di vita della famiglia nella comunità, sempre sostenuta qui in Trentino da realtà preziosissime come il volontariato e l'associazionismo. La società deve essere sempre più accogliente per le famiglie e soprattutto per le famiglie con figli. Bisogna essere attenti a questo e anche alle fragilità (politiche per i separati, per i divorziati, per gli anziani soli, per i più bisognosi, per la disabilità, ecc.). Prima di chiudere non posso non citare le tante fatiche dentro la vita della famiglia stessa e nella relazione tra le diverse famiglie e dentro la comunità locale.

Mi auguro che in futuro su questi temi si faccia molta meno retorica e molto più cultura vera per la famiglia.

## **Monsignor Lauro Tisi**

*Arcivescovo di Trento*

Credo che la famiglia sia una grande opportunità per imparare tre dinamiche esistenziali fondamentali. Innanzitutto la famiglia può sviluppare nella persona l'attitudine a dire "grazie", a riconoscersi appartenenti a qualcuno, ad ammettere che ogni individuo non è "inizio e fine del mondo", ma qualcuno che appartiene a qualcun'altro. Per me la famiglia può fare molto affinché la persona si percepisca come uno che riceve, superando quel dinamismo per cui molto spesso le persone si pensano "inizio e fine della storia".

Altra attitudine che la famiglia può alimentare è quella a destinare la vita a qualcuno. Passare la vita senza destinarla a qualcuno è una grande povertà, una grave mancanza. Abbiamo visto in questi giorni, in occasione del maltempo, quanto le persone che hanno destinato il loro tempo e il loro impegno per l'altro siano "belle da vedere" e dimostrino la nostra forza migliore: è dentro la famiglia che uno impara a destinare ad altri la vita, perché se non hai volti a cui destinarla, della vita rimane ben poco.

Terza dimensione: la famiglia fa sì che l'individuo possa percepirsi come un frammento e non il tutto. In questo momento, in cui – come detto – tanti tendono a percepirsi "caput mundi", la sfida è percepire la bellezza di essere frammento, di essere qualcuno che vive veramente e solamente quando si mette in relazione e in gioco con gli altri.

La famiglia contribuisce, quindi, a sviluppare le attitudini a quella forma di benessere dato dal rendere grazie, destinare la vita a qualcuno, essere frammento.

Su quanto invece la Chiesa può fare per le famiglie, posso dire che c'è ancora tanto da fare. Prossimamente apriremo uno Sportello per le famiglie ferite. Credo possa essere un aiuto ad avere fiducia

nella famiglia, che rimane la realtà più sana della nostra società, l'ammortizzatore sociale che interviene quando nessuno più interviene. Il meglio di noi lo abbiamo maturato in famiglia e in questa dimensione dobbiamo continuare a investire.

## **Gianluigi De Palo**

*Presidente del Forum nazionale delle associazioni familiari*

Grazie dell'invito, è sempre un piacere venire a Trento per il Festival della famiglia.

I dati sulla natalità in Italia sono impressionanti, e il dato più triste è che ogni anno – da oltre dieci, ormai – commentiamo dati statistici sempre peggiori. Il problema della natalità è un tema complesso e oggettivamente la politica ragiona più in termini di consenso del suo elettorato, con interventi-spot per la lunghezza del mandato (4-5 anni). Mentre invece queste politiche necessitano di una attenzione più lungimirante e di una “semina” continua e costante, anno dopo anno.

Posso affermarlo: “Siamo in guerra”. Se uno fa un calcolo dei nati e morti ogni anno, conclude che una città grande come Reggio Emilia, di circa 180.000/200.000 abitanti, scompare ogni anno dal nostro Paese. Credo che dobbiamo fare tutti un salto di qualità perché non è solo una questione politica. Recentemente, abbiamo presentato come Forum un documento programmatico denominato “Patto per la natalità”, proprio per andare oltre questa dinamica ideologica della famiglia, perché tante volte ci si pone interrogativi ideologici come: “quali tipi di famiglia ci sono?, di che genere?, come funzionano?” e non ci si focalizza sul dato più importante, che è il focus di questo documento: la denatalità.

Senza bambini non avremo un futuro, senza bambini non avremo un welfare e non ci sarà la sanità pubblica perché mancheranno le risorse economiche. Abbiamo chiesto a tutti - sindacati, imprese, banche, associazioni di categoria, politici, mass media, ecc - di decidere assieme di sottoscrivere un “Patto per la natalità” perché i bambini devono essere considerati un bene comune e, se non sarà così, emergeranno gravi problemi per lo sviluppo del Paese.

Io ho fatto 5 bambini non per le agevolazioni e i contributi ma “perché era bello”: dobbiamo partire con un nuovo story telling della famiglia, che è stata raccontata per troppi anni come un peso da sopportare per tutta la vita; i figli e il matrimonio come la tomba dell’amore, invece così non è. Il desiderio dei giovani italiani è costruire una famiglia ed avere dei figli, ma purtroppo sono costretti ad andare all’estero a realizzare non solo questo sogno lavorativo, ma anche familiare. Quindi noi esportiamo non solamente cervelli ma anche pancioni. Al giorno d’oggi è anche diffusa – lo dico con rammarico – una cultura generale che coglie dal non avere figli un lato positivo, perché sono tanti problemi ed aggravii in meno e quindi occorre introdurre anche culturalmente una volontà di cambiamento. Oggi c’è un trionfo di solipsismi ed egocentrismi che non creano di certo terreno fertile al creare famiglia e al fare figli. Sono due dimensioni che convivono all’interno della comunità italiana. Così come la legge influenza inevitabilmente la cultura, anche l’economia influenza la cultura.

Dico sempre, a titolo esemplificativo, che una famiglia numerosa che non arriva a fine mese, che non ha aiuti, che viene messa nelle condizioni di pensare “ma chi ce lo ha fatto fare?”, dove i genitori hanno le occhiaie, non è un buono “spot” anche dal punto di vista culturale per la natalità. Invece, una famiglia numerosa in Svezia sicuramente è un buono “spot” per le nascite. In questo caso l’economia e la cultura vanno di pari passo.

Un esempio dal Trentino: tra le donne immigrate si registra un tasso di natalità molto più elevato della media italiana e non corrisponde ad un reddito più alto, ma quelle famiglie culturalmente sono più aperte alla vita rispetto alle nostre. Ci vuole, quindi, anche una cultura favorevole alla famiglia. Io mi baso su dati anche di vita vissuta e vi porto un esempio: quando ricevo mail da giovani che mi dicono “Presidente, noi siamo fidanzati da 4 anni, vorremmo sposarci ed avere dei bambini, però la mia fidanzata non ha un contratto a tempo indeterminato ma a contratti che vengono rinnovati ogni 6 mesi, ed io ho un contratto a tempo determinato che scadrà il prossimo anno. Non abbiamo una casa ma vorremmo però realizzare il nostro sogno. Cosa possiamo fare?” ecco io a questa domanda non so

proprio dare risposta. Se poi prendiamo i dati del prof. Rosina, forniti dall'Istituto Toniolo, che dicono: "l'85% dei giovani a cui viene chiesto "Cosa vorresti dalla vita?" rispondono con "Una famiglia, figli e un lavoro"; e se gli chiedi "Quanti figli?" ti rispondono "Due o più figli", allora capisci che in un certo senso c'è un desiderio sotterraneo di famiglia.

L'Italia non è un Paese che non è fertile, ma è un Paese che dovrebbe essere coltivato meglio per poter dare frutti. Io credo, però, che siamo arrivati ad un punto di non ritorno perché le analisi sono chiare: è da oltre 10 anni che sento parlare in Italia di denatalità, e allora credo che abbiamo bisogno di politiche, di prendere decisioni, di concretizzare i progetti tante volte annunciati e non concretizzati, di fare sintesi. Sembra interessante notare che le amministrazioni locali, forse perché hanno un rapporto più vicino alle famiglie, sono più attente a questo problema.

Una delle più grandi criticità, e con questo concludo – premettendo che io sono Presidente del Forum da tre anni e sono stato rieletto, da poco, per altri quattro – è che in questi tre anni precedenti ho incontrato tre Presidenti del Consiglio diversi. Ora, le politiche familiari presuppongono almeno due Leggi di stabilità: la prima per conoscersi, per creare fiducia, per comprendersi; la seconda per attuare politiche di una riforma strutturale come può essere la fiscalità che tenga conto dei carichi familiari. Allora, o durano maggiormente i governi, oppure molto probabilmente non andremo da nessuna parte ed è per questo che è importante partire dal locale, partire dalle amministrazioni (è stata fatta una Conferenza sulla famiglia anche in Puglia), partire dal Trentino, cioè partire dal basso per portare le esigenze locali a livello nazionale.

Io credo che la cosa bella sia che in Trentino questo Festival è una certezza, si tiene da tanti anni e in un certo senso fa da traino e fa da modello per tante altre realtà locali.

Grazie per l'invito, grazie per quanto fatto finora, però alla politica e a tutto il mondo diciamo: "Siamo arrivati ad un punto di non ritorno, urge una sintesi perché l'analisi la conosciamo già da tanto tempo".





## **Andi Seferi**

*Vice Sindaco di Tirana (Albania)*

Grazie per l'invito, sono molto contento di essere in questa città e vorrei fare gli auguri per il bel lavoro fatto finora al Presidente della Provincia, al Sindaco e al Vescovo di Trento.

Sono lieto di partecipare a questo Festival della famiglia perché vedo non solo le città, le province e le regioni italiane, ma anche i popoli di altri paesi che si riuniscono intorno ad un unico tema che è quello della famiglia. E' molto importante camminare insieme, unire le nostre pratiche perché abbiamo tutti una stessa visione. Io rappresento Tirana che è una metropoli, una città in crescita con oltre 1 milione di abitanti e con una superficie di 1.150 kmq. 3-4 anni fa – dopo la riforma territoriale – si è attuata una fusione di 24 ex comuni.

Tirana è una città che cresce velocemente verso lo sviluppo economico però tutelando al massimo la dimensione sociale e soprattutto quella della famiglia. E' molto importante che gran parte del nostro lavoro sia dedicato alla famiglia, che è la cellula base della società ed ha bisogno di essere secondo me tutelata in due direzioni: quella amministrativa e quella cittadina/sociale. E' vero che una città ha bisogno di avere strade, aree verdi, luce e acqua, ecc, ma ha bisogno anche di avere amore e solidarietà. Quindi qualsiasi politica se non viene ben accolta dalla gente, non rimane ben attuata. La città di Tirana, mettendo al centro del suo lavoro la famiglia, avvia politiche mirate per i neonati, per i bambini piccoli, per la donna, per i giovani e per la terza età. Riguardo ad ogni singolo membro della famiglia, ci sono diverse politiche che noi realizziamo ogni giorno e vediamo che realmente danno frutto. Perciò anche questa partecipazione al Festival della famiglia denota la voglia di scambiare le nostre idee e le nostre esperienze. In Albania, riguardo

alla natalità – nonostante sia un Paese in crescita – abbiamo iniziato a registrare i primi segnali negativi. Si è leggermente abbassato il numero delle nascite però stiamo usando una strategia per non farle abbassare ancora e cioè un bonus che viene dato alla famiglia per ciascuna nascita e che si raddoppia per ogni figlio nato. Per quanto riguarda l'assistenza nelle scuole, abbiamo applicato un sostegno economico con contributi per i pasti e aiuto per fare i compiti per i figli delle famiglie più bisognose. Abbiamo fatto una grande battaglia contro il lavoro minorile sia con l'assistenza dei cittadini sia con l'associazionismo. Voglio concludere con la figura della donna che è attiva sia nella sua partecipazione al mercato del lavoro, sia nelle iniziative sociali: in consiglio municipale oltre la metà sono donne. E poi ci sono i giovani – il cuore di ogni civiltà – a loro abbiamo dedicato politiche ad hoc per aiutarli a creare una famiglia e acquistare una casa. Per le nuove coppie, in collaborazione con le banche, il municipio dà un mutuo con interessi zero e poi c'è un bonus per l'affitto coperto al 100% per i nubendi.

Vorremo proseguire questa collaborazione insieme e questo scambio reciproco di esperienze con la Provincia autonoma di Trento e ringrazio il dr Malfer per avermi invitato, anche a nome del mio sindaco. Noi saremo sempre accanto alle famiglie. Concludo con uno slogan che ricordo e che risale a 15 anni fa quando l'ambasciata d'Italia a Tirana organizzò un mese di eventi per la famiglia dal titolo "Un mare, due popoli, un'amicizia" e così sarà per tutto il nostro viaggio che faremo insieme.

## **Regina Maroncelli**

*Presidente European Large Family Confederation (Elfac)*

Ringrazio innanzitutto il Presidente della Provincia, il Sindaco, l'Agenzia per la famiglia e la città di Trento che stanno facendo un grandissimo lavoro. Permettetemi di dire loro "bravi". L'Elfac, la Confederazione delle famiglie numerose europee, è un osservatorio privilegiato perché riunisce associazioni di famiglie numerose di 21 Paesi europei, tutti uniti da un forte tema comune: la famiglia con almeno 3 figli, la cosiddetta "famiglia numerosa".

Con il mio intervento vorrei darvi una piccola panoramica della situazione in Europa. La preoccupazione della Serbia è condivisa da buona parte dei Paesi dell'Est: spopolamento, invecchiamento della popolazione ed emigrazione. Paesi come Lettonia, Estonia, Ungheria, Polonia, Croazia sono in grossa crisi di natalità e sono alla ricerca di soluzioni per rendere i loro Paesi più attrattivi per i loro giovani e aiutarli a formare famiglie con bambini che possono garantire un futuro al Paese. Per loro il problema è l'estinzione. Nei Paesi dell'Ovest i problemi sono al momento minori, ma la denatalità è una piaga che accomuna un po' tutti in Europa, escludendo alcuni paesi nordici che vantano ancora tassi di natalità vicini a quel 2,1 che garantisce l'equilibrio demografico.

In questo panorama, il modello trentino ci sembra particolarmente efficace ed è per questa ragione che, come Elfac, insieme all'Agenzia per la famiglia, lo stiamo esportando in Europa attraverso il Network europeo dei Comuni family friendly. Ci piace perché parte dal presupposto che le politiche familiari sono politiche di sviluppo economico cioè non sono qualcosa che si fa per "bontà", per ragioni di "cuore" ma per il "portafoglio", sono un motore di sviluppo per il territorio e rendono il territorio attrattivo. Un recente studio dell'OECD sui paesi nordici definisce le politiche family friendly una chiave per

la crescita economica, che vale dal 10 al 20% di PIL individuale.

Un altro dato da sottolineare è che le politiche familiari, così come anche le concepisce il modello trentino, sono politiche per il benessere e non politiche sociali e assistenziali. Sono finalizzate a far stare bene le famiglie e renderle aperte alla vita, al loro futuro e anche ai bambini.

Una considerazione a proposito dei paesi nordici: è vero che lì le politiche familiari, che sono politiche di genere, di pari opportunità e sono mirate all'occupazione femminile, hanno garantito fino ad ora alti tassi di natalità. Però è bene anche dire che i bambini sono tenuti fino a 9 ore nei kindergarten a partire da un anno e questo non può significare il benessere dei bambini. Bisognerebbe porvi attenzione: va bene investire nei servizi per la conciliazione famiglia-lavoro – e il Trentino ha delle alternative di conciliazione come le Tagesmutter che sono molto interessanti perché consentono un rapporto molto più stretto col bambino – ma stiamo attenti, perché l'istituto, il kindergarten, non è l'unica soluzione e soprattutto non è quella migliore per il bambino. In Norvegia che vantava altissimi livelli di natalità (1,9 figli per coppia), molti incentivi per le nascite e servizi, dal 2009 la natalità si sta abbassando e ora siamo a quota 1,6. Che cosa è successo? Evidentemente non basta: non bastano i servizi, non basta lasciare tutto il giorno i bambini negli asili nido.

In Ungheria sono andati oltre e hanno previsto un contributo alle madri che stanno a casa ad accudire i propri figli. Occorre cioè lasciare libera la madre di poter scegliere se stare a casa, e veder riconosciuto il suo lavoro invisibile di cura, o lasciare il proprio figlio al nido per tornare a lavorare.

In Polonia stanno dando dei grossi incentivi economici: 120 euro al mese per figlio. Considerando il salario medio mensile di 600 euro, si capisce quale peso possa avere questo contributo e quanto sostegno dia alle famiglie, rafforzando in loro il desiderio di avere figli. Ma non è nemmeno solo una questione di soldi, ma di cultura. Ed è per questo che la soluzione trentina ci piace, perché dà una risposta flessibile ed "olistica" alle tante e diverse esigenze delle famiglie, ne riconosce il valore e ne rispetta la libertà, cercando di garantire un ambiente accogliente dove potere guardare al futuro con fiducia.

## **Dejanović Slavica Dukić**

*Ministro Politiche demografiche e per la famiglia della Repubblica di Serbia*

Signore e signori, cari amici, permettetemi di mostrare la gratitudine del governo della Repubblica di Serbia al dott. Maurizio Fugatti, Presidente della Provincia autonoma di Trento, nonché al dott. Luciano Malfer, dirigente generale dell'Agenzia per famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento per l'invito a partecipare al Festival della Famiglia, che è uno degli eventi più importanti nel calendario di questa regione, soprattutto perché il tema è la cura della famiglia.

Per iniziare il mio intervento oggi, vorrei affrontare alcune delle sfide che la Repubblica di Serbia sta affrontando per quanto riguarda la demografia, la politica demografica e l'assistenza familiare. Nella Repubblica di Serbia ogni mille cittadini nascono meno di dieci bambini e muoiono circa quindici persone. Il saldo naturale è in deficit ormai da diversi decenni, causando una "perdita" ogni anno di circa 38mila cittadini. In altre parole, ogni tre anni la Serbia perde una città delle dimensioni di Trento. Siamo l'ottava nazione più vecchia d'Europa e negli ultimi decenni abbiamo assistito, in maniera crescente, al fenomeno del rinvio della maternità, principalmente riferito alla nascita del primo figlio. Affinché la popolazione serba rimanga stabile numericamente l'anno prossimo, ogni donna dovrebbe partorire 2,1 figli, ma attualmente siamo fermi ad una media di 1,46 figli a donna.

Il 2017 ha registrato la minor percentuale di primogeniti dagli anni settanta del secolo scorso. Ciò indica che la percentuale di donne che sceglie di avere figli è diminuita, ma anche che sempre più spesso i primogeniti nascono all'estero e questo ci porta al problema

della migrazione.

Tra il 2002 e il 2011, circa 150mila persone si sono trasferite all'estero. L'età media dell'emigrante è di 28,7 anni e un quinto di coloro che lascia il Paese è in possesso di un diploma di istruzione superiore. Le migrazioni rappresentano un fenomeno sociale che non può essere fermato nel mondo moderno, ma il lavoro per ridurre il tasso di migrazioni, sia interne che esterne, deve essere fatto. Questo lavoro dovrebbe includere un approccio moderno e integrato, come quello sviluppato dalla vostra Provincia, e dei meccanismi per stabilire e mantenere un certo livello di cooperazione con la diaspora, la quale potrebbe condividere con noi le conoscenze e esperienze.

D'altra parte, la cooperazione con altri paesi, in particolare europei, l'apprendimento di nuove metodologie e lo scambio di buone pratiche sono di fondamentale importanza per noi. Il fatto che la Provincia autonoma di Trento sia stata capace in soli sei anni di diventare la provincia con il saldo naturale più positivo in Italia e uno dei luoghi più attraenti in cui vivere in Europa è piuttosto impressionante. Questo ci ha motivati a iniziare la cooperazione con le vostre istituzioni due anni fa.

Accanto alle politiche di sostegno alle nascite, il secondo ambito di lavoro per noi più importante riguarda le politiche per il benessere familiare già implementate: come consolidare il lavoro, le ambizioni in ambito professionale con le esigenze parentali, e come creare un ambiente di lavoro adatto alle famiglie in cui i genitori siano messi nelle condizioni di svolgere il proprio e allo stesso tempo fare i genitori. Questi quesiti rappresentano grandi sfide per qualsiasi società.

Al giorno d'oggi, le famiglie devono affrontare molte sfide, in Serbia così come in Italia: distacco, povertà, matrimoni senza figli, madri single, così come padri single. Ecco perché è diventato necessario, per tutti noi, lavorare insieme per il benessere della famiglia, una componente insostituibile delle nostre società. Siamo consapevoli del fatto che non è facile decidere di dare alla luce un primo figlio o un secondo, o altri, se la donna ha un lavoro e ha difficoltà a consolidare la genitorialità e il lavoro, o se la donna è disoccupata o in cerca di occupazione. Non essere in grado di consolidare il

lavoro e l'essere genitore è una sfida che ricade sulla famiglia, così come il "prezzo psicologico" della genitorialità. Voglio citare a questo proposito il famoso scrittore italiano Silvio Pellico: "Le tue azioni iniziano nella tua famiglia, perché la vera scuola della virtù si trova nella camera dei tuoi genitori." Fino a non molto tempo fa, quando i nostri genitori ci hanno cresciuto, la società sottolineava il valore materno e la relazione con il bambino, trascurando del tutto il ruolo del padre.

I padri di oggi, in media, sono molto più presenti nelle diverse fasi della crescita dei figli, ma la società nel suo complesso deve ancora lavorare sul rafforzamento e sullo sviluppo del ruolo paterno, perché i bambini i cui padri sono presenti fin dall'inizio, sono tendenzialmente persone più stabili dal punto di vista emotivo, hanno maggiore sicurezza in sé stessi, sono più curiosi e hanno più possibilità di sviluppare abilità sociali nel corso della loro vita adulta.

Posso dirvi con orgoglio che, in collaborazione con la Camera di commercio della Serbia, e sulla base anche del vostro modello, abbiamo sviluppato un certificato aziendale "Amico della famiglia" che assegneremo per la prima volta alla fine di questo mese. L'intero progetto è stato avviato con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza dell'importanza delle politiche di conciliazione famiglia e lavoro e creare un ambiente di lavoro in cui i padri e le madri lavoratori abbiano la possibilità di dare il massimo e, allo stesso tempo, mantenere l'equilibrio tra lavoro e famiglia. Questo è il primo passo verso il branding non solo delle aziende, ma anche dei comuni e delle città, proprio perché questo metodo applicato in Trentino ha mostrato risultati. Questo è il motivo per cui credo sia necessario per noi condividere esperienze e conoscenze reciproche, per lavorare insieme sul benessere della famiglia, come componente insostituibile della società, perché la famiglia nel suo insieme è un'oasi della nostra gioia e felicità, il nostro luogo sicuro, e la fonte infinita della nostra energia, che ci permette di realizzarci della vita e come Giuseppe Mazzini, il patriota, filosofo e politico italiano disse: "La famiglia è la patria del cuore".

Per concludere, vorrei sottolineare che la Repubblica Italiana rimane ancora uno dei partner più importanti della Repubblica di Serbia.

Ecco perché è importante sviluppare ulteriormente buoni rapporti in tutti i campi. L'anno prossimo sarà un anno molto importante per il rapporto tra i nostri paesi, perché si celebreranno i 150 anni di relazioni diplomatiche, a 10 anni dalla firma della partnership strategica.

Il Memorandum d'intesa in ambito di politiche di benessere familiare, che è in fase di preparazione e approvazione in questi mesi, e la cui firma è prevista per l'inizio dell'anno prossimo, sarà un passo importante verso un ulteriore sviluppo delle buone relazioni e della cooperazione tra i nostri paesi.



## **Seconda parte**

Contributi scientifici



## **1. EVENTO INAUGURALE DELLA SETTIMA EDIZIONE DEL FESTIVAL DELLA FAMIGLIA**

### ***Qualità della vita e competitività regionale***

*Joaquim Oliveira Martins*

Many factors that influence people's well-being come into play at the local level, such as employment, access to health services, pollution and public safety. Policies that focus on people's outcomes and that take into account the economic and social realities where people live and work can have a greater impact on improving well-being for the country as a whole. The OECD developed a framework to measure well-being consistently across 400 regions in the OECD and guidance for all levels of government in using well-being measures to better target policies at the specific needs of different communities.



## OECD project on measuring regional well-being

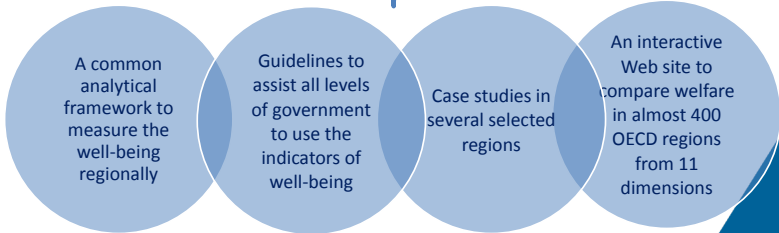


Create a national indicator of **Better Life** based on 11 dimensions of well-being according to the preferences of each user

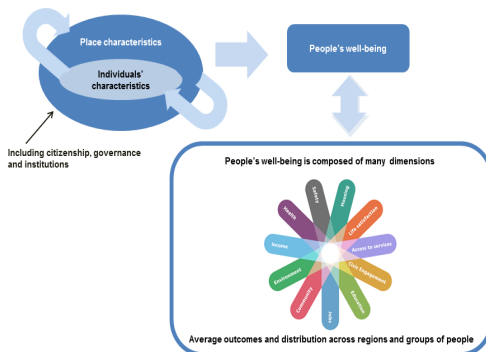
&



Work on **regional inequalities** in 2,500 regions and 329 metropolitan areas in OECD



## A framework for measuring regional well-being



### Main features :

- Measures well-being where people live
- Focus on outcomes/results rather than outputs
- Multidimensionality: 11 dimensions of material conditions and quality of life
- Focus on *distribution* of outcomes
- Look at interactions across well-being dimensions
- Assess how well-being changes over time (resilience, sustainability)
- Well-being can be managed by citizen governance and institutions

## Main Well-being indicators used at national and subnational level

Dimensions	Regional well-being indicators in the interactive web tool	National indicators in the Better Life Initiative
Income	<ul style="list-style-type: none"> <li>Household disposable income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Household net adjusted disposable income</li> <li>Household net financial wealth</li> </ul>
Jobs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employment rate</li> <li>Unemployment rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employment rate</li> <li>Long-term unemployment rate</li> <li>Average annual earnings per employees</li> <li>Job tenure</li> </ul>
Housing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of rooms per person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of rooms per person</li> <li>Housing expenditure</li> <li>Dwellings without basic facilities</li> </ul>
Health status	<ul style="list-style-type: none"> <li>Life expectancy at birth</li> <li>Age adjusted mortality rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Life expectancy at birth</li> <li>Self-reported health status</li> </ul>
Education and skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educational attainment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educational attainment</li> <li>Students cognitive skills (PISA)</li> <li>Years in education</li> </ul>
Environmental quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>Air quality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Air quality</li> <li>Satisfaction with water quality</li> </ul>
Personal security	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homicide rate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homicide rate</li> <li>Self-reported victimization</li> </ul>
Civic engagement and governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voter turnout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voter turnout</li> <li>Consultation on rule making</li> </ul>
Accessibility of services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Broadband connection</li> </ul>	N/A
Work-life balance	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employees working very long hours</li> <li>Time devoted to leisure</li> </ul>
Social connections	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social network support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social network support</li> </ul>
Subjective well-being	<ul style="list-style-type: none"> <li>Life satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Life satisfaction</li> </ul>

7

## Visualising a regional well-being profile: Trento

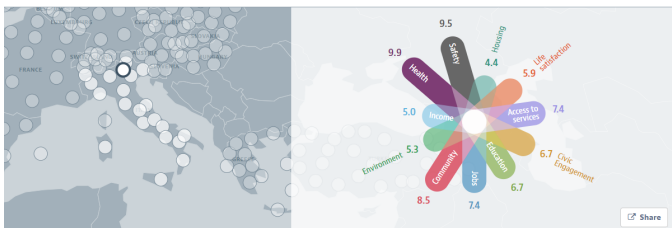
<https://www.oecdregionalwellbeing.org/>

A web-tool for a user-friendly visualisation of well-being conditions in OECD regions



OECD countries / Italy

Trento



Explore the map to find out how life is across OECD regions and discover regions with similar well-being.

Each region is measured in eleven topics important for well-being. The values of the indicators are expressed as a score between 0 and 10. A high score indicates better performance relative to the other regions.

Help

Regions with similar well-being in other countries



France  
Auvergne-Rhône-Alpes



Spain  
Madrid



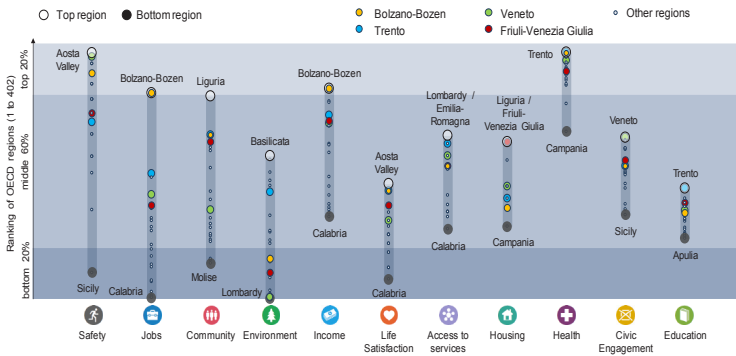
Austria  
Vorarlberg



Germany  
Hesse



## How Well-being in Italian regions compares with other OECD regions?

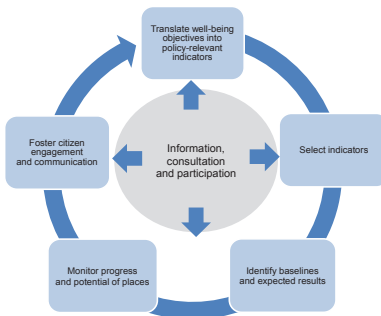


9



## Using regional well-being metrics for policy making

### Regional well-being Policy cycle



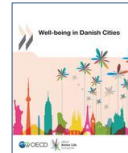
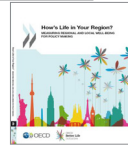
*The starting point of this well-being measurement cycle varies across regions, according to the specific objective of measuring well-being and who is leading the process.*

10



## Many regions are designing and implementing a Well-being approach to policy making

- Southern Denmark, DK
  - Province of Rome, IT
  - Sardinia, IT
  - Morelos, MX
  - Northern Netherlands, NL
  - Newcastle, UK
  - US Partnerships for sustainable communities
  - Cordoba, ARG
- 
- Mexican states
  - Danish cities



## Helping national and sub-national policy makers develop a well-being strategy: The way forward

### 1) Fostering the statistical agenda

- Improving the measurement of different well-being dimensions
- Analyse the interactions across Well-being dimensions
- Measuring additional well-being dimensions (i.e. cultural amenities)
- Individual-level measures of inequality in well-being (not only for income)
- New data production methods for metropolitan areas

### 2) Well-being indicators & Sustainable Development Goals

- There are many synergies



## Interdependencies across Well-being dimensions can make policies more coherent

Examples of indicators combining two well-being dimensions:

Indicator	Well-being dimensions considered
Share of students in primary education with no access to food	Education – Income
Share of households that devote 30% or more of their income to energy consumption	Income – Environment
Share of households which cannot afford to keep the house sufficiently warm	Income – Housing
Share of individuals with no more than lower secondary education whose health status limits their activities	Health – Education
Share of individuals with a low level of education who report problems related to crime in the area where they live	Crime – Education
Health status of long-term unemployed	Health – Employment
Unmet medical need among individuals with limited education levels	Health – Education
Share of individuals with limited education levels in long-term unemployment	Education – Employment

13



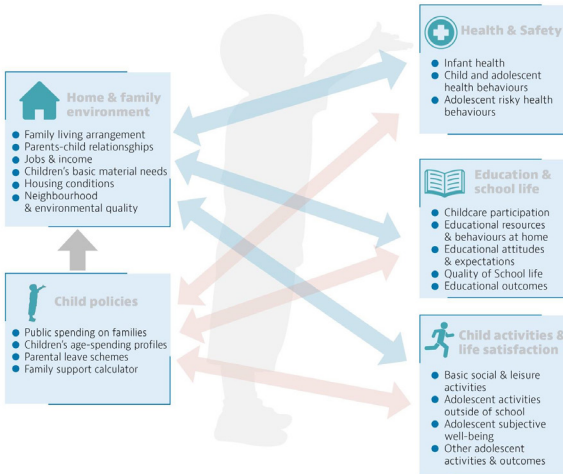
## OECD regional and urban indicators in relation to SDGs

SDGs	OECD Database	Indicators
1	Regional Income Distribution Database	Poverty rate after taxes and transfers, poverty line 60% and 50%, poverty rate before taxes and transfers, poverty line 60% and 50%;
3	Regional Database Regional Well-being Database Key data on sub-national government	Access to health (e.g. distance to the closest hospital) Mortality and life expectancy at birth, share of people with unmet medical needs Subnational expenditure for health
4	Regional Database Regional Well-being Database Key data on subnational government	Educational attainment of the labour force Student enrolment by level of education Share of labour force with at least secondary education Subnational expenditure for education
5	Regional Database	Population by age and gender Death by age and gender Labour market outcomes by gender
6	OECD Survey on Stakeholder Engagement in Water Governance OECD Survey on Water in Cities	<i>Stakeholder engagement indicators</i> Inclusiveness and equity; clarity of goals transparency and accountability, capacity and information; efficiency and effectiveness; institutionalisation, structuring and integration; adaptiveness. <i>Water Governance in Cities</i> Share of population with access to: a) safe drinking water; b) sanitation; c) waste water treatment. Share of water loss Per capita domestic water consumption; number of employees 1000 connections; average price of drinking water for households.
8	Regional Database Regional Well-being Database Metropolitan Database Key data on subnational governments	<i>Regional economy</i> Regional GDP; Regional GVA by industry and per worker; Regional employment by industry; Labour utilisation rate; <i>Regional well-being database</i> Regional income per equivalised household <i>Key data on subnational government</i> Subnational expenditures for economic affairs
11	Metropolitan Database	Air quality (exposure to PM <sub>2.5</sub> ) Land consumption rate to the population growth rate Household disposable income Gini index for income inequality





## OECD Child Well-Being Data Portal: the need for regional data

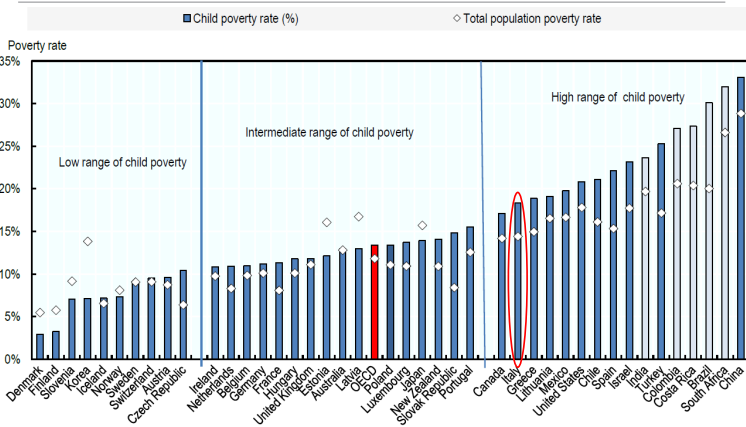


It gathers data on child well-being and the settings in which children grow up.

It also provides a unique source of information on disparities in child well-being by gender, family status, household income level, and parental background.

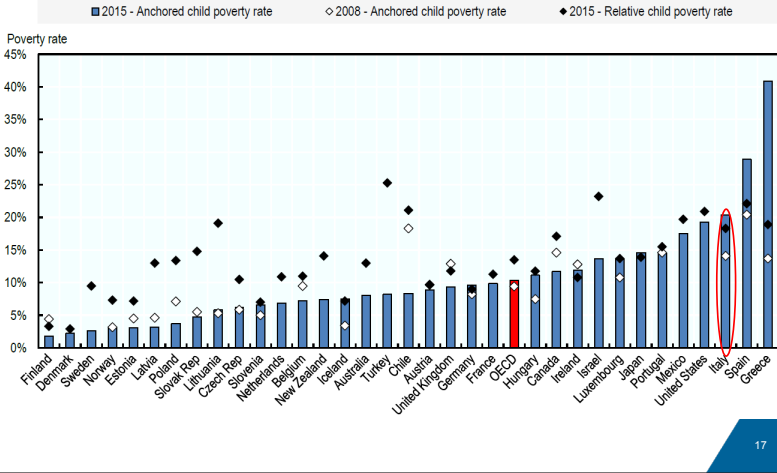


## Child income poverty rates in 2015-16





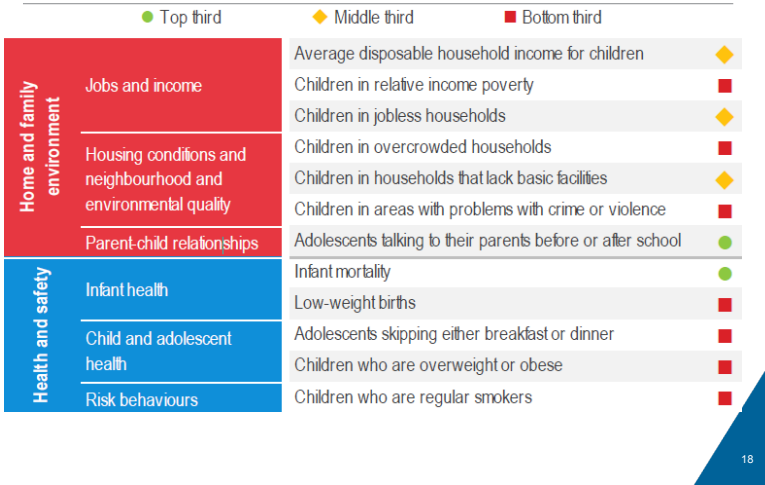
## Increases in (anchored) child poverty



17



## How Italy compares to other OECD countries on 23 key measures (I)



18









## How Italy compares to other OECD countries on 23 key measures (II)

Education and school life	Educational resources at home	Adolescents with a desk and a quiet place to study at home	◆
		Adolescents with books for school work at home	●
	Educational attitudes and expectations	Adolescents who feel anxious about school tests	■
		Adolescents who expect to complete a university degree	◆
	Quality of school life	Adolescents who feel like they belong in school	■
Activities and life satisfaction	Educational performance	Reading performance at age 15 (PISA)	■
		Mathematics performance at age 15 (PISA)	◆
	Subjective well-being	Adolescents reporting high life satisfaction	■
		Adolescents reporting low life satisfaction	■
Other adolescent activities and outcomes	Adolescents not in education or employment	■	
	Adolescent fertility	●	

19



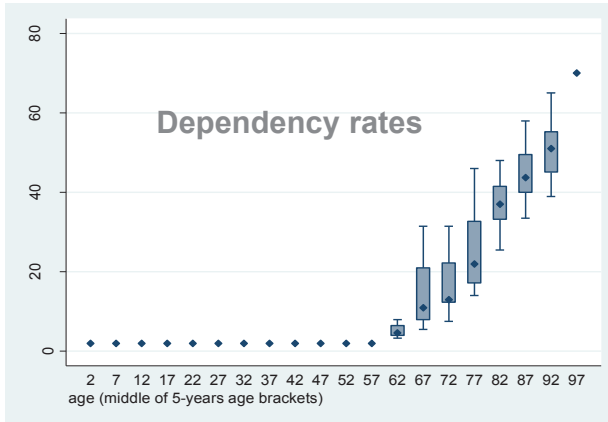
## Poor children in rich countries: The need for policy action

 <p>On average across the OECD, almost one child in seven lives in income poverty – defined as living on a disposable income that is at most half the national median.</p>		<p>Stable, full-time parental employment is central to efforts to protect children from poverty. If all parents from poor families were in paid employment, the poverty rate for individuals in households with children would fall from 11% to less than 6% on average.</p>
 <p>Child poverty rates increased in almost two-thirds of OECD countries following the Great Recession. The share of children living below the pre-crisis poverty line (as measured by 'anchored' poverty rates) has increased sharply in Greece, Italy and Spain.</p>		<p>Promoting work among low-income parents requires strengthened support for affordable childcare services. Moreover, parents from the poorest families often face multiple obstacles to their return to work, which requires both appropriate and intensive assistance.</p>
 <p>In many countries, the depth as well as breadth of poverty has increased in recent years. The income of children in low-income families has dropped, with the largest declines for children in families with the smallest incomes.</p>		<p>A budget-neutral redistribution of family and housing benefits to poor families can help reduce child poverty. But children in poor families experience multiple deprivation (including poor housing conditions and a lack of educational opportunities), which calls for a comprehensive strategy combating poverty in all its dimensions.</p>

20



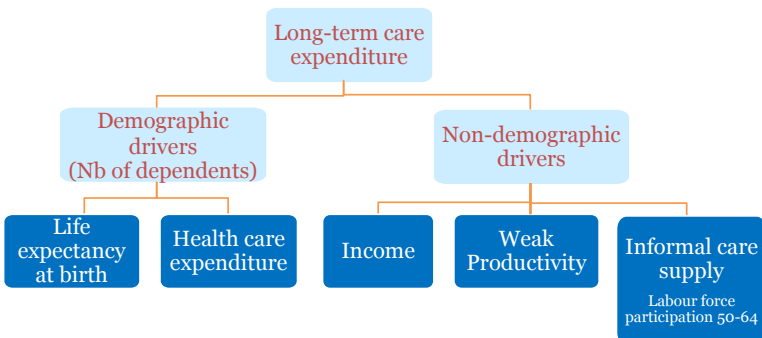
## The challenge of longevity and dependency



Source: EC AWG

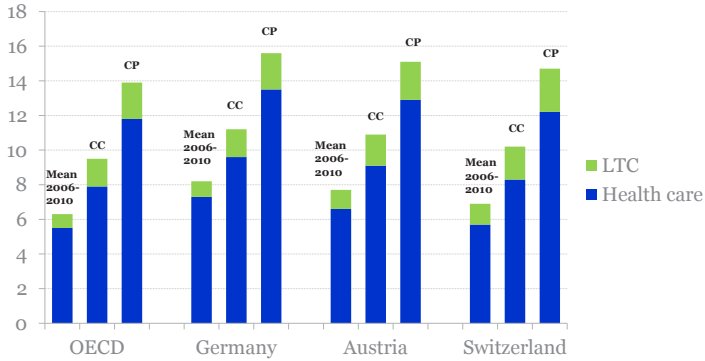


## Drivers of Long-term care expenditures



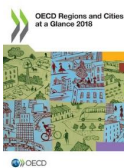
22

## Projections of Public Health and Long-term care expenditures 2060 (as a % of GDP)



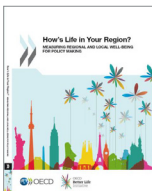
CP = Cost pressure scenario: healthy ageing, income elasticity=0.8, residual=1.7% per year  
 CC = Cost containment scenario: healthy ageing, income elasticity=0.8, residual phasing out over the projection period. Convergence mechanism based on differences across countries in health shares to GDP in the base year compared with OECD average

23



### OECD Regions and Cities at a Glance 2018

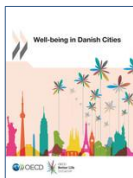
- **Publication** (English): <http://www.oecd.org/cfe/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-26173212.htm>
- **Data Visualisation:**  
 Metropolitan explorer: <http://measuringurban.oecd.org>  
 Regional well-being: <http://www.oecdregionalwellbeing.org>



### How's Life in your Region?

- **Full publication** (English): <http://www.oecd.org/regional/how-s-life-in-your-region-9789264217416-en.htm>

Web-tool: [www.oecdregionalwellbeing.org](http://www.oecdregionalwellbeing.org)



### Well-being in Danish cities

- **Publication** (English): <http://www.oecd.org/fr/publications/well-being-in-danish-cities-9789264265240-en.htm>

Thank you!

[Joaquim.OLIVEIRA@oecd.org](mailto:Joaquim.OLIVEIRA@oecd.org)

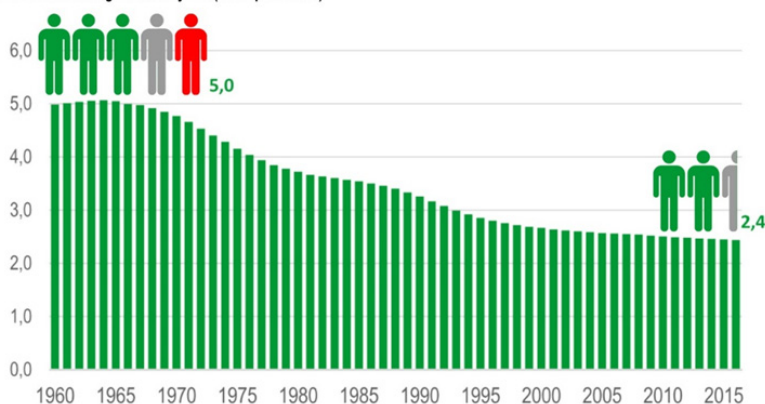
## ***The irreplaceable role of families in social development: public consequences of our private choices***

*Ignacio Socias*

### ***Evolution of the global demographic scenario***

The global average fertility rate is just below 2.5 children per woman today. It has halved over the last 50 years. In the pre-modern era fertility rates of 4.5 to 7 children per woman were common. At that time, the very high mortality at a young age partly moderated this growth. As health improves and the mortality in the population decreases, we typically saw accelerated population growth, that comes to an end as the fertility rate declined and approached 2 children per woman.

Evolution of the world global fertility rate (births per woman)



Source: World Bank, 2018.

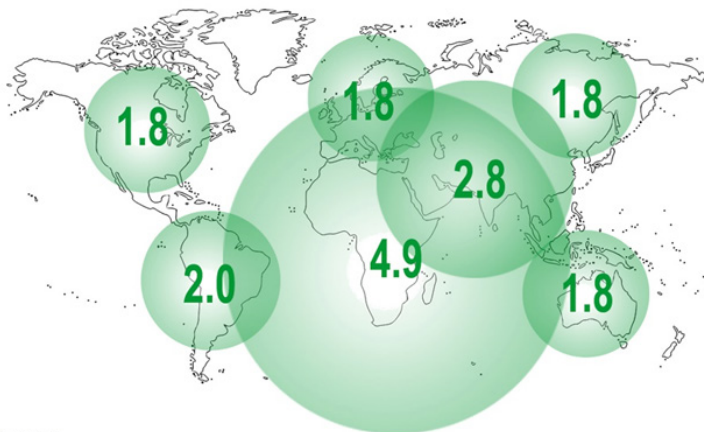
The last World Population Prospects published by the United Nations [1] provides some interesting additional evidence about the present situation and its possible future development:

- In most regions of the world, fertility has declined during the last years to below two births per woman over a lifetime, including Central and Southern Asia and Latin America and the Caribbean, but the projected population growth between now and 2050 will still be driven by relatively youthful population age

structures. By contrast, in regions where lifetime fertility remains well above two births per woman, such as sub-Saharan Africa and Oceania, future growth is additionally driven by levels of fertility above the level required to balance mortality and yield zero growth over the long run.

- Besides, over half of the projected increase in the global population to 2050 will be concentrated in just nine countries (India, Nigeria, Pakistan, Democratic Republic of the Congo, Ethiopia, the United Republic of Tanzania, Indonesia, Egypt and the United States of America). On the contrary, between 2019 and 2050 55 countries are expected to see their populations decrease.
- For the first time in human history, persons aged 65 years or over have outnumbered children under five years of age worldwide. Between 2019 and 2050, the number of persons aged 65 or over globally is projected to more than double, while the number of children under five is projected to remain relatively unchanged. Consequently, the projections indicate that in 2050 there will be more than twice as many older persons as children under five

Distribution of the world global fertility rate (births per woman)

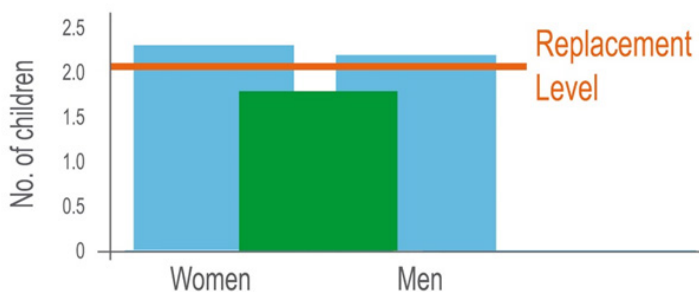


Source: World Bank, 2018.

### **Intended and actual fertility**

The OECD has studied regularly the intended or ideal fertility, as opposed to the actual one [2]. On average, the mean personal ideal number of children for men in those countries is just under 2.2 and for women around 2.3, slightly above the population replacement rate level of 2.1 children per woman. Ideal personal family size does however vary widely across OECD countries. At over 2.6 children for men and 2.8 children for women, desired personal family size is largest in Ireland, while fertility intentions are also high in Belgium, France, Estonia, and the Nordic countries. By contrast, in Austria fertility 'ideals' are below population replacement levels for both men and women across all age groups. In most other countries, the mean personal ideal number of children is generally somewhere between 2.0 and 2.4 across age groups. Differences by sex are generally not very large, nor, on the whole, are differences by age group – on average across OECD countries, both men and women aged 15-39 desire roughly 0.1 fewer children than men and women aged 40-64.

Mean average actual and intended number of children, 15-to-64-year-olds, by gender



■ Intended ■ Actual

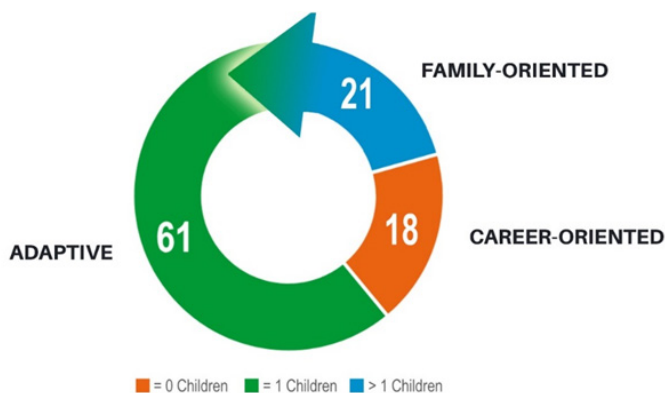
Source: OECD Family Database, SF2.2: Ideal and actual number of children, 2016.

In other words, the large majority of adults prefer to have two children, though many women aged 25 to 39 have not yet realized



their childbearing intentions. In all countries the number of children women intend to have is far above the actual number they already have, which points to barriers in family formation across the OECD. The discussion on the causes should also include the relevance of cultural factors in addition to economic ones. Being part of such a cultural framework, the heterogeneity of preferences concerning the 'career vs. family' dichotomy has been systematized in the 'Preference Theory' approach [3]. According to it, in modern industrialized societies women are heterogeneous and this heterogeneity should be explicitly considered when explaining their behaviour and designing public policies. More specifically, we can distinguish different 'types' of women as far as their lifestyle preferences with respect to the tradeoff between family and work are concerned. The idea is that, in industrialized countries, women are more or less evenly distributed across the three groups. On the two extremes, both accounting for 10 to 30 per cent of the total, we find the family-oriented and career-oriented women, while the great majority are defined as 'adaptive women'. Preference Theory provides a detailed description of these three types of identity.

% women by number of children according to family policies



Source: Author's illustration, based on Katherine Hakin, 'A new approach to explaining fertility patterns: preference theory'.

Family-oriented women regard family life and children as the main priorities in life, and therefore decide not to work, unless economic

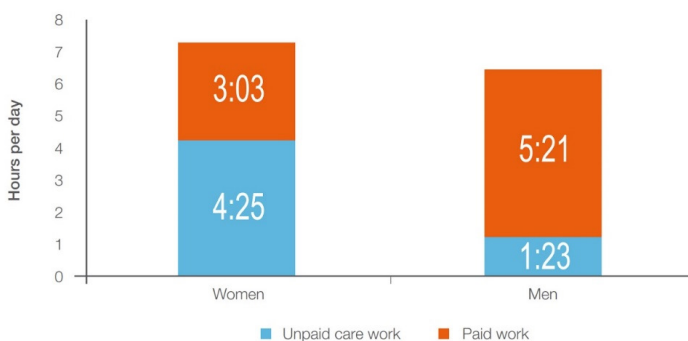
needs force them to enter the labour market. As some of these women obtain high levels of education, this can be interpreted as a means to get a better position on the partnership market and, more generally, to acquire some kind of cultural capital. Being career-oriented, on the other hand, means giving value to a life devoted to work, either in paid employment or in the public arena. Career-oriented women strive for a high level of education and frequently remain unmarried and/or childless. Finally, adaptive women have no prevailing preference orientation. They usually want to get the best of both worlds, combining work and family. Women in this group get educated and obtain qualifications as an insurance policy and usually stop working or move to part-time work after a birth. This is the category researchers usually refer to when they assume that women in a given society are a homogenous group.

### ***The concept of poverty***

As a consequence, material poverty is being progressively replaced by time poverty and poverty of affection, with the consequent harm in the quality of care and housework.

In all countries, women do more of such work than men, although to some degree balanced— by an amount varying across countries— by the fact that they do less market work. The unequal distribution of unpaid care work between women and men represents an infringement of women's rights and also a brake on their economic empowerment. Women typically spend disproportionately more time on unpaid care work than men. Time is a limited resource, which is divided between labor and leisure, productive and reproductive activities, paid and unpaid work. Every minute more that a woman spends on unpaid care work represents one minute less that she could be potentially spending on market-related activities or investing in her educational and vocational skills.

## Gender distribution of paid work, unpaid care work and total work among working age respondents: World average, by sex, latest year



Note: Age group: 15 and older. Global estimates weighted by the working-age population. 64 countries representing 67 per cent of the world's working-age population.  
Source: ILO calculations based on Charmes, forthcoming.

However, unpaid care work remains mostly invisible, unrecognized and unaccounted for in decision-making. Estimates by International Labour Organization (ILO) based on time-use survey data in 64 countries (representing 66.9% of the world's working-age population) [4] show that 16.4 billion hours are spent in unpaid care work every day. This is equivalent to 2.0 billion people working 8 hours per day with no remuneration. Were such services to be valued on the basis of an hourly minimum wage, they would amount to 9 per cent of global GDP. The great majority of unpaid care work consists of household work (81.8 per cent), followed by direct personal care (13.0 per cent) and volunteer work (5.2 per cent). Across the world, without exception, women perform three-quarters of unpaid care work, or 76.2 per cent of the total of hours provided. In no country in the world do men and women provide an equal share of unpaid care work. Women dedicate on average 3.2 times more time than men to unpaid care work: 4 hours and 25 minutes per day, against 1 hour and 23 minutes for men. Over the course of a year, this represents a total of 201 working days (on an eight-hour basis) for women compared with 63 working days for men. Women spend more time in unpaid care work than men in every region, ranging from 1.7 times more in the Americas to 4.7 times in the Arab States. Globally, unpaid care work is most intensive for girls and women

living in middle-income countries, those married and of adult age, with lower educational achievement, resident in rural areas, and with children under school age.

Women's paid work does not on its own automatically transform the gendered division of unpaid labour. Across regions and income groups, when both work for pay or profit and unpaid care work are accounted together, the working day is on average longer for women (7 hours and 28 minutes) than it is for men (6 hours and 44 minutes), despite significant country differences. This makes women consistently time poorer than men, even after adjusting for hours of employment. In addition, excessive and strenuous amounts of unpaid care work can result in sub-optimal care strategies, with detrimental consequences for care recipients such as infants, children, persons with disabilities and older persons, as well as for the unpaid carers themselves.

Men's contribution to unpaid care work has increased in some countries over the past 20 years. Yet, between 1997 and 2012, the gender gap in time spent in unpaid care declined by only 7 minutes (from 1 hour and 49 minutes to 1 hour and 42 minutes) in the 23 countries with available time series data. At this pace, it will take 210 years (i.e. until 2228) to close the gender gap in unpaid care work in these countries. The glacial rate of these changes calls into question the effectiveness of past and current policies in addressing the extent and division of unpaid care work over the past two decades.

### ***The principle of shared responsibility***

Based on the World Summit for Social Development (1995), the 2030 Agenda for Sustainable Development (2015) and the results of evidence-based family policies worldwide, the proposal of IFFD to Member States at the United Nations has been to respect the choices of families by focusing those policies on confronting family poverty, ensuring work-family balance and promote intergenerational solidarity, so that they may reach their own members well-being and become the main agents for social development.

After world leaders adopted the new 2030 Agenda for Sustainable Development, the United Nations Development Programme will support governments around the world in tackling the 17 new

Sustainable Development Goals (SDGs). The SDGs aim to end poverty, hunger and inequality, take action on climate change and the environment, improve access to health and education, build strong institutions and partnerships, and more. During decades, the UNITED NATIONS has proven to be the main empowering institution to protect Human Rights, improve the world's women role and foster the next generation through the work on youth. Within the SDGs, a family approach is a step forward to the long-standing efforts of the UNITED NATIONS intended to remove all barriers and ensure the active participation of families in society, especially including decisions on investments in health, housing and education. "As basic and essential building blocks of societies, families have a crucial role in social development. They bear the primary responsibility for the education and socialization of children as well as instilling values of citizenship and belonging in the society. Families provide material and nonmaterial care and support to its members, from children to older persons or those suffering their existing from illness, sheltering them from hardship to the maximum possible extent. The very achievement of development goals depends on how well families are empowered to contribute to the achievement of those goals. Thus, policies focusing on improving the well-being of families are certain to benefit development." [5] Henceforward, to most effectively reach the SDGs and ensure that no one is left behind, we are arguing that we will have to do a better job in leaving no family behind.

Target 5.4 of the Sustainable Development Agenda states that one important goal of the new directives is the recognition and "value of unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate." [6]

On account of gendered social norms that view unpaid care work as a female prerogative, women across different regions, socio-economic classes and cultures spend an important part of their day on meeting the expectations of their domestic and reproductive roles. This is in addition to their paid activities, thus creating the 'double burden' of work for women. How society and policy makers address issues

concerning care has important implications for the achievement of gender equality: they can either expand the capabilities and choices of women and men, or confine women to traditional roles associated with femininity and motherhood.

Shared responsibility at home may be the missing link that influences gender gaps in labor outcomes. The gender gap in unpaid care work has significant implications for women's ability to actively take part in the labor market and the type/quality of employment opportunities available to them. The socially prescribed and entrenched gender roles that denote women and girls as care providers can undermine their rights, limit their opportunities, capabilities and choices, and so impede their empowerment. Prevailing gender norms mean that, across all societies, women and girls undertake the bulk of unpaid care work such as looking after and educating children, looking after older family members, caring for the sick, preparing food, cleaning, and collecting water and fuel. This unequal burden of unpaid care undermines women and girls' rights (to decent work, to education, to health, to rest and leisure), limits their opportunities and, therefore, impedes their economic empowerment. It hinders women from seeking employment and income, which in turn holds them back economically.

### ***The goals for the International Year of the Family***

All the efforts made to protect human rights on women and young people could be enriched by adding the family as a political priority. A family approach would represent a logical step forward to ensure no one is left behind, especially women and young people who are naturally part of the family and proven to be the most vulnerable. This family empowerment would promote policies at the national, regional and international levels by removing social, political, legal and economic barriers to their active participation in society. Such a step forward would enable families to assert greater control over their resources and life choices and by providing instruments to recognize the time, effort and money that committed families invest in their children.

The last annual report of the United Nations on family [7] states that

“the strengthening of national institutions to formulate, implement and monitor family policies and respond to problems affecting families was one of the main objectives of the International Year of the Family, 1994. Some Member States have made efforts to strengthen existing institutions charged with the implementation of family policies. In some cases, such implementation was integrated into the work of several entities that dealt with gender, children, youth and older persons. Several governments also established new, long-term national plans or strategic policies to improve the well-being of families.”

Member States have enacted a number of family-oriented policies for poverty reduction in line with the main objective of the twentieth anniversary of the International Year: confronting family poverty and social exclusion. Recognizing the multidimensional aspects of poverty, the anti-poverty efforts often focus on education, health, employment, social security, livelihoods and social cohesion. Social security provisions, including child allowances for parents and pension benefits for older persons, feature prominently in poverty reduction efforts in many countries.

Full employment, decent work and ensuring work-family balance was the second major objective of the twentieth anniversary of the International Year. In many countries, new measures have been designed to promote reconciliation between family and working life, aiming to improve working conditions and facilitate more quality time between parents and their children. Longer maternity, paternity and parental leave provisions, the option to work reduced hours and telecommuting have been introduced in several Member States. Some governments enacted new legislation to improve working conditions for workers with family responsibilities. The public sector has often been a pioneer in offering work-life balance measures for its employees.

Advancing social integration and intergenerational solidarity was a major objective of the twentieth anniversary of the International Year. In many countries, intergenerational initiatives focused on investing in children, young people and older persons in family contexts and on facilitating intergenerational exchanges.

The recently approved resolution of the United Nations General Assembly [8] shows a good example of how the social role of the family is every day better understood. In it, the General Assembly...

- Invites Member States to invest in a variety of inclusive family-oriented policies and programmes, which take into account the different needs and expectations of families, as important tools for, inter alia, fighting poverty, social exclusion and inequality, promoting work-family balance and gender equality and the empowerment of all women and girls and advancing social integration and intergenerational solidarity, to support the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development;
- Encourages Member States to continue to enact inclusive and responsive family-oriented policies for poverty reduction in line with the main objectives of the twentieth anniversary of the International Year, to confront family poverty and social exclusion, recognizing the multidimensional aspects of poverty, focusing on inclusive and quality education and lifelong learning for all, health and well-being for all at all ages, full and productive employment, decent work, social security, livelihoods and social cohesion, including through gender- and age-sensitive social protection systems and measures, such as child allowances for parents and pension benefits for older persons, and to ensure that the rights, capabilities and responsibilities of all family members are respected; [9]
- Also encourages Member States to promote work-family balance as conducive to the well-being of children, the achievement of gender equality and the empowerment of all women and girls, inter alia, through improved working conditions for workers with family responsibilities, flexible working arrangements, such as telecommuting, and leave arrangements, such as maternity leave and paternity leave, affordable, accessible and good-quality childcare and initiatives to promote the equal sharing of household responsibilities, including unpaid care work, between men and women;
- Further encourages Member States to invest in family policies



and programmes that enhance strong intergenerational interactions, such as intergenerational living arrangements, parenting education and support for grandparents, including grandparents who are primary caregivers, in an effort to promote inclusive urbanization, intergenerational solidarity and social cohesion;

Family is not only where children are born, but also where they are raised, brought up and educated. Human beings take longer than any other species to do this, because they need to be mature not only physically, but also mentally. Therefore, dialogue and partnerships between social policy makers and relevant stakeholders, including families, family associations, the business sector, trade unions and employers should be enhanced to develop and improve family-friendly policies and practices in the workplace. This should include both housework and care, because, in reality, both are a form of care, housework having important implications for the well-being of all members of the family.

In conclusion, Article 16 of the Universal Declaration of Human Rights should be the starting point for any consideration of family-related issues if we want to build consensus on any progress we can make. The protection it mentions is vital for the 'genetics' of the family. The choice of founding a family and having children is private, but the consequences are public: society needs people in order to keep going. Therefore, the time, effort and money that families invest in their children should receive some form of social and economic return, because these children will eventually become the professionals needed to ensure that society continues to function and, in many cases, that the fiscal system remains balanced. If we are to survive, we need doctors, teachers and judges, we need people, human beings. Even if robots can replace humans in some cases, it is only the existence of men and women that justifies having them. So, family can only have a future if there is any future at all. But in order to respect the human right to found a family, the rest of society and the rest of the world need to acknowledge and respect it, because the whole society and the whole world benefits from it.

## Note

1. UN DESA Population Division, (June 2019), 'World Population Prospects 2019 - Highlights' Available at: <http://bit.do/wpo>.
2. OECD - Social Policy Division - Directorate of Employment, Labour and Social Affairs - Updated 17-12-2016 SF2.2: Ideal and actual number of children (2016 data). Available at [https://www.oecd.org/els/family/SF\\_2\\_2-Ideal-actual-number-children.pdf](https://www.oecd.org/els/family/SF_2_2-Ideal-actual-number-children.pdf)
3. Catherine Hakim, (Sep., 2003), A New Approach to Explaining Fertility Patterns: Preference Theory, Population and Development Review, Vol. 29, No. 3 pp. 349-374
4. ILO, 2018. Care work and care jobs for the future of decent work, Available at [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_633135.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633135.pdf)
5. Report of the UN Secretary General on "Implementation of the objectives of the International Year of the Family and its follow-up processes", (A/73/61–E/2018/4).
6. Sustainable Development Agenda. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>.
7. Report of the UN Secretary General on "Implementation of the objectives of the International Year of the Family and its follow-up processes", (A/74/61–E/2019/4).
8. UN General Assembly Resolution on the 'Follow-up to the twentieth anniversary of the International Year of the Family and beyond' (A/RES/73/144)
9. The mention to the 'multidimensional aspects of poverty' should be understood in the context of the Global Multidimensional Poverty Index, developed by the Oxford Poverty & Human Development Initiative and the UN Development Programme. More information available at: <https://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/>.

## **2 IL WELFARE AZIENDALE TRA SISTEMI LOCALI E IMPRESE - RETE**

tsm-Trentino School of Management

### ***Saluti istituzionali***

*Sabina Zullo*

Buongiorno a tutti gentili Signore e Signori, direi che possiamo dare inizio alla VII edizione del Festival della famiglia. A tutti voi va il mio più caloroso benvenuto ed un sentito ringraziamento per essere qui oggi.

La vostra presenza, così numerosa, attesta che il Festival della famiglia è un momento molto apprezzato, non solo dagli operatori ma anche dalla comunità e al tempo stesso esprime la fiducia, la grande fiducia, che riponete nell'operato della Provincia Autonoma di Trento ed in particolare dell'Agenzia provinciale per la Famiglia e di tutti gli Enti che a vario titolo collaborano per la realizzazione di questo evento.

Il Festival della famiglia è un'occasione importante per discutere di temi rilevanti, di rilievo sociale. Quest'anno il titolo è: "Qualità della vita e competitività territoriale". Due grandi temi che saranno trattati con uno sguardo al welfare aziendale, alle politiche di conciliazione vita-lavoro, tenendo sempre ben presente qual è il perno centrale: la famiglia come architrave della società attorno al quale ruota tutto. Ce lo sentirete dire spesso in questi giorni: la famiglia come motore di sviluppo, perché se cresce la famiglia cresce la società, crescono i territori, cresce l'economia.

In qualità di Presidente di Trentino School of Management

permettetemi di esprimere la grande soddisfazione per la società di collaborare alla realizzazione di questo evento a cui teniamo moltissimo e di ospitare nelle nostre aule il seminario di avvio dei lavori e permettetemi di ringraziare l'Agenzia per la famiglia in persona del dott. Malfer e di tutti i Suoi collaboratori per la grande sinergia che si è creata in questi anni e la capacità di approfondire temi sempre attuali con entusiasmo e consapevolezza.

Due parole sulla nostra società: tsm – Trentino School of management è una delle prime società che ha ottenuto la certificazione Family audit. La certificazione è un riconoscimento che viene dato a quelle società che nel tempo si sono adeguate e hanno messo in atto misure volte a favorire la conciliazione tempi di vita con tempi di lavoro. Noi, da sempre, seguiamo i nostri dipendenti all'interno dell'azienda non solo nel loro percorso professionale ma anche rispetto al contesto in cui si trovano ad operare e con riguardo al benessere organizzativo. Questo perché contiamo sul fatto che una persona serena perché lavora in un contesto che gli consente di esprimersi al meglio e di conciliare il lavoro con la sua vita personale è un dipendente più produttivo. Infatti quando parliamo di certificazione Family audit non parliamo solo di responsabilità sociale d'impresa, ma anche di business aziendale, di interesse pubblico e un insieme di valori che genera "welfare community".

Pensate che tutto questo sia costoso? in realtà non lo è affatto, tutto questo è a costo zero o quasi, è l'organizzazione che deve cambiare, partendo dalla cultura aziendale ed è quello che noi andiamo a fare all'interno delle aziende proponendo dei percorsi che aiutino il management ad affrontare il cambiamento.

tsm supporta l'Agenzia per la famiglia perché accompagna le società che intendono chiedere la certificazione Family audit, attraverso un percorso di armonizzazione dei tempi di vita/lavoro a favore dei dipendenti all'interno delle organizzazioni per giungere a nuovi traguardi di performance aziendali.

tsm si occupa della formazione dei consulenti e dei valutatori, due figure professionali molto importanti. Il consulente è il professionista che ha il compito di accompagnare l'organizzazione al cambiamento fornendo gli strumenti per avviare il processo che prevede

l'attivazione di un piano delle attività, con il coinvolgimento attivo del management e delle/dei dipendenti, facendo attenzione alle diverse fasi di vita sia dell'organizzazione che delle persone mentre il valutatore è la persona che, al termine dell'intervento, verifica se l'organizzazione ha attuato il processo Family Audit ovvero se sono state messe in atto tutte le misure utili per conciliare tempi di vita e lavoro ma non solo e consente il rilascio della certificazione. Il valutatore fa anche un successivo controllo a distanza di tempo per verificare se le misure messe in campo siano state mantenute e migliorate nel tempo e in caso positivo rinnova la certificazione Family audit.

tsm si occupa anche di certificazione territoriale familiare attraverso l'attività di progettazione e pianificazione della formazione, ricerca, sensibilizzazione, monitoraggio e valutazione a favore dei soggetti coinvolti nella certificazione territoriale familiare a livello provinciale e nazionale, con l'obiettivo di sviluppare competenze specifiche e di diffondere una cultura family friendly.

È fondamentale, infatti, diffondere questa cultura family friendly e generare responsabilità verso questi temi, e la sensibilità nasce anche da eventi come questi dove si mostrano e diffondono le buone pratiche, si ragiona su qualche scenario futuro.

Quest'anno avremo uno spunto anche fuori dai nostri confini regionali e nazionali, consentendoci uno sguardo internazionale necessario, quindi una settimana intensa di scambio di buone pratiche e di relazioni.

Un ringraziamento dunque al dottor Malfer per aver avviato questo Festival che ormai quest'anno è giunto alla VII edizione e che sicuramente proseguiremo nel tempo.

Grazie ancora per essere intervenuti, un buon lavoro a tutti.

*Stefania Segnana*

Buongiorno a tutti, ringrazio tsm per l'ospitalità e ringrazio il dottor Malfer che ha organizzato la VII edizione.

Sapete tutti che siamo molto legati al tema della famiglia, come Giunta provinciale cercheremo di approntare tutta una serie di iniziative volte proprio a sostenere la famiglia. È uno dei nostri

temi cardine, dei nostri temi più importanti; vogliamo cercare di far aumentare la natalità, dato che il problema della denatalità che riguarda tutta l'Italia non è indifferente neanche qui in Trentino. Abbiamo bisogno, come istituzioni, di creare situazioni favorevoli affinché i giovani possano restare nel nostro territorio, affinché possano in futuro avere un lavoro stabile e possano quindi, grazie alla stabilità, decidere di formare una famiglia, avere dei figli e rimanere in Trentino.

Saprete sicuramente del nostro impegno a mantenere i servizi nelle valli periferiche, proprio per evitare che si concentrino tutti nelle città e quindi vogliamo cercare in tutti i modi di dare un sostegno ai giovani, alle famiglie, con servizi maggiori a partire dagli asili nido che, in forma gratuita, potrebbero essere una soluzione per tutte le madri che lavorano. Per poi proseguire con gli asili con degli orari più flessibili, in maniera tale da poter andare incontro alle esigenze lavorative e permettere alle madri di poter tornare a lavorare e rientrare quindi nel mondo lavorativo prima possibile, stando comunque accanto ai propri figli anche con nidi aziendali.

Tutto quello di cui si discuterà oggi in questa giornata del Festival della famiglia ha una grandissima rilevanza per noi, staremo ad ascoltare tutti i suggerimenti che ci vengono dati. Io sono Assessore da poche settimane, quindi qualunque informazione, qualunque nozione venga data è sicuramente positiva e quindi ringrazio tutti quelli che interverranno proprio per i suggerimenti che ci forniranno. Ringrazio per l'organizzazione e buon lavoro a tutti.

## ***Politiche di benessere, attrattività e competitività territoriale: lo sviluppo sociale di comunità***

*Luciano Malfer*

Nel mondo globale e interconnesso la competitività dei territori dipenderà sempre più dalla loro capacità di affrontare la concorrenza del mercato valorizzando il capitale sociale e il protagonismo delle famiglie che lo abitano. Ma ciò è possibile solo laddove tutti gli attori del sistema-paese riescono a collaborare sinergicamente massimizzando tanto l'efficienza delle rispettive attività quanto il risultato di sistema e creando in tal modo benefici e opportunità per tutte le componenti sociali, economiche e ambientali del territorio. La competitività del territorio è determinata dall'azione combinata e contemporanea di un mix di fattori tutti essenziali: comunità, imprese, famiglie, istituzioni, coesione sociale, benessere, competenze scientifiche, cultura e ambiente. Tutti concorrono a determinare il prodotto finale, tutti sono strategici, indispensabili e strettamente interconnessi, il che significa che la bassa performance di uno di essi pregiudica inesorabilmente il risultato finale azzerando tutti gli sforzi fatti. Dall'altra parte la qualità della vita è determinata da ciò che il territorio offre in termini di infrastrutture, buona amministrazione, istruzione, welfare, sicurezza, qualità ambientale, offerta culturale e opportunità per i cittadini. Accanto ai fattori economici la qualità della vita rappresenta una componente importante dell'attrattività di un territorio perché richiama individui e imprese generando capitale per lo sviluppo.

### ***Il cambio di paradigma***

Il periodo storico che stiamo vivendo sta registrando un passaggio epocale poiché è in profonda crisi l'attuale modello socio-economico ed antropologico. Tale modello incentiva la realizzazione della soggettività in percorsi individualizzanti, incapaci di generare implicazioni collettive e a lungo termine verso le nuove generazioni; e interpreta la libertà come spazio di scelta nel mercato e nel consumo, slegando le azioni dalle responsabilità. In questa fase di transizione si aprono spazi importanti di pensiero e di sperimentazioni per ipotesi

diverse di modelli socio-economici e considerare quindi la crisi come un'opportunità di ripensamento in termini di responsabilità e valori del modello economico (sviluppo sostenibile), del modello antropologico (di comunità) e del modello di welfare (comunitario, generativo). Il cambiamento dei processi economici, ma anche sociali, educativi e culturali richiede da parte di tutti, istituzioni, aziende e individui, una trasformazione culturale e cognitiva. La responsabilità e la creazione di valori e immaginari rappresentano premesse e implicazioni di un riposizionamento generale dei processi produttivi e culturali per perseguire uno sviluppo sostenibile di comunità, che è sviluppo sia economico che antropologico. Lo sviluppo sostenibile è la risultanza dell'assunzione di responsabilità di tutti gli attori della comunità che si basa su un circolo virtuoso tra economia, società e ambiente (Profit, People, Planet) che permette di assicurare reddito e lavoro in maniera duratura, mantenendo la riproducibilità delle risorse naturali, garantendo condizioni di benessere umano distribuito in modo equo tra strati sociali, realizzare una comunità educante all'interno della quale tutti gli attori possano ricoprire un piccolo/grande ruolo educativo. Questo percorso richiede un ripensamento di ruolo e di prospettiva dei macro attori che operano nel sistema socio-economico: le organizzazioni produttive, le istituzioni, gli attori del territorio e le famiglie.<sup>1</sup>

### ***Il ruolo delle istituzioni***

Le istituzioni dovrebbero assumere la responsabilità di guidare processi di produzione costante (making, doing) di pratiche operative istituzionali che siano facilitanti, aggreganti, coinvolgenti del mondo del privato for e no-profit, per sviluppare rapporti collaborativi e di partenariato, secondo logiche di contaminazione e non meramente contrattuali, all'interno delle quali gli altri attori non siano considerati meri esecutori ma altrettanti centri di responsabilità da coagulare attorno a valori condivisi. Se nel passato le istituzioni sono state strutturate, nella post modernità esse devono essere strutturanti,

---

<sup>1</sup> Questo contributo è stato elaborato con il prezioso supporto dei consulenti/valutatori "Family audit" cfr. New Public Family Management. Welfare generativo, Family mainstreaming, networking e partnership.



poiché hanno la responsabilità di stabilizzare norme, significati e immaginari. Tale responsabilità può essere esercitata anche attraverso l'istituzione di forme di accreditamenti amministrativi orientati al benessere. Il sistema di certificazione infatti fissa standard e regole, creando un circuito valoriale all'interno del quale gli aderenti operano un atto di assunzione di responsabilità verso l'utenza e il territorio. Svolgere una funzione strutturante inoltre vuol dire dotarsi di un sistema di politiche familiari pensato come un sistema integrato di politiche strutturali che non riguardano solo il tema delle politiche sociali ma tutti i campi di azione del governo locale e territoriale: lavoro, trasporti, casa, educazione, sport, turismo. Il concetto di sistema fa emergere un altro tipo di responsabilità delle istituzioni, ossia quello di prevedere ed istituire una cabina di regia efficace che 'metta a sistema' tutti i sopraccitati interventi. Risulta fecondo e doveroso pertanto investire nei Comuni ed Enti Locali in quanto realtà molto vicine al territorio e alle famiglie, e per questo capaci di erogare servizi strategici e di realizzare un sistema territoriale attraverso politiche integrate. L'ambito territoriale all'interno del quale ricadono gli effetti delle politiche locali, tra cui quelle dei servizi per la persona, è un ambito ad alta valenza economica e simbolica. Un esempio di sistema favorente le politiche integrate sono i Distretti Famiglia del Trentino o le Alleanze per la famiglia attivate in Regione Veneto, per aver incentivato il ri-orientamento di tutti gli attori locali coinvolti verso il benessere familiare.

### ***Il ruolo delle organizzazioni produttive***

Per le aziende ripensarsi in termini di responsabilità non vuol dire riduttivamente erogare una serie di servizi e benefit ai lavoratori, ma sbaragliare l'errata premessa antropologica del vecchio modello che presupponeva uno slegamento delle aziende dalle relazioni e dai legami con il contesto, per assumere invece la consapevolezza che nessuno sviluppo è possibile a prescindere da esso. Le aziende responsabili dovrebbero ripensarsi in termini di rapporti con l'esterno, ripensarsi come capaci di confrontarsi non solo col proprio risultato economico, ma anche con una dimensione simbolico-culturale che fa riferimento al radicamento nella comunità

locale, alla consapevolezza che la propria attività imprenditoriale può generare capitale sociale e relazionale, creando rete con gli altri attori del territorio, con altre organizzazioni, for e no profit, con le istituzioni pubbliche e con le associazioni locali. Le imprese così posizionate sono a valore contestuale (per riprendere una categoria del Welfare Generativo) ed hanno un ruolo strategico nella produzione di valore condiviso con le altre organizzazioni, con le persone, con le comunità e i territori. Lo Share Value perché sia tale infatti deve essere multi stakeholder e multiforme, ossia capace di esprimersi sia in forma economica che valoriale, fiduciaria, relazionale, simbolica e culturale. Per creare Share Value l'impresa deve orientarsi verso un driver importante: la creazione di filiere di qualità integrale, deve cioè creare una catena di valore basata sulla richiesta di qualità e sostenibilità per ogni materia, risorsa umana o esternalizzazione coinvolte in tutti i processi della produzione (dal reperimento delle materie prime, alla loro lavorazione, al packaging, alla distribuzione). In questo modo l'impresa attiva altri centri di produzione sul territorio (creando valore economico) e contemporaneamente altri centri di qualità e sostenibilità (creando valore sociale). Una multilocalizzazione che si contrappone alla delocalizzazione, ossia una proliferazione sul territorio di centri di valore secondo un nuovo immaginario da contrapporre a quello vecchio della delocalizzazione come spostamento del valore "in un fuori" per massimizzare i profitti contraendo il costo del lavoro. E' in queste relazioni che si ricuce economia e società, che si produce capitale relazionale e fiduciario e si attua un passaggio ad un nuovo tipo di immaginario, da quello di "impresa irresponsabile" che non ha rapporti col territorio se non di tipo estrattivo, a quello di "impresa responsabile" che crea valore sul territorio con il quale ha un rapporto di tipo contributivo. Oggi strumento competitivo e strategico è mettere al centro della strategia organizzativa imprenditoriale il principio della valorizzazione integrale (la messa a valore delle persone, dei materiali, degli strumenti, delle mura, degli scarti persino) e la costruzione della dimensione dell'immaginario e del simbolico (ricucire i legami tra le persone e tra i gruppi, recuperare i legami con la propria matrice, la propria storia e identità).

### ***Il ruolo del territorio***

Il territorio ha la responsabilità di attivarsi in una rete di alleanze, tra attori diversificati ma resi omogenei dal pari protagonismo e dall'adesione volontaria sulla base delle proprie motivazioni, della propria assunzione di responsabilità nei confronti della comunità generale, della propria adesione a valori culturali condivisi. Il Distretto Famiglia ne è un esempio. I Distretti Famiglia infatti sono circuiti economici e culturali, a base locale, all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività operano con la finalità di promuovere e valorizzare la famiglia. Il Distretto famiglia risulta pertanto strategico per catalizzare l'attenzione di tutti gli operatori sul territorio, facendosi dimensione che aggrega attori e risorse che condividono l'obiettivo di migliorare sul territorio il benessere familiare, e tramite il rafforzamento delle relazioni genera ulteriori relazioni e risorse sia economiche che sociali. Il Distretto ha la funzione di mettere in rete organizzazioni differenti creando un capitale economico (basti pensare all'incontro tra famiglie che esprimono una domanda economica con i soggetti che erogano servizi) e un capitale relazionale e sociale (da intendersi come un sistema di risorse culturali, solidali e relazionali legate alla storia e alle tradizioni di un territorio). Un pacchetto di infrastrutture sociali che crea coesione, fiducia, sicurezza sociale e che può essere interpretato, alimentato e valorizzato da politiche pubbliche e private opportune. Tramite quest'ultime si può favorire il passaggio al Welfare Community, ossia a nuove forme di attivazione comunitaria e alla messa a sistema delle risorse degli attori della comunità (istituzioni pubbliche, aziende, famiglie, reti sociali ed associazioni, mondo no profit e for profit). Non si tratta di investire più risorse economiche o sviluppare più servizi, ma riattivare e riorganizzare energie diffuse, coltivare relazioni e legami, riproporre la questione del senso valoriale di una comunità. Anche qui si tratta di creare nuovi immaginari, nuovi paradigmi per poter rispondere alle domande interrelate: quali sono le risorse diffuse già presenti sul territorio da riorientare secondo logiche di "saturazione dei servizi". Si parla di politiche iso-coste volte a saturare gli stock di risorse che già insistono sul territorio che possono creare nuove opportunità per la popolazione residente e rendere anche maggiormente attrattivo il territorio medesimo.

### ***Il ruolo delle famiglie***

Le famiglie hanno la responsabilità di esercitare il principio della sussidiarietà. Esse infatti non devono viverci come amministrati, utenti o clienti, nella posizione passiva di meri destinatari dell'intervento dei pubblici poteri, ma considerarsi soggetti responsabili di una amministrazione condivisa. Non strumenti ma alleati dell'amministrazione e che operano un'assunzione di responsabilità verso la creazione di beni comuni. Le famiglie che si collocano in questi contesti, sono famiglie messe nella condizione di trasformare le proprie abilità in capabilities, che si realizzano nel loro caso nella capacità di operare scelte, pensare traiettorie di vita, generare un progetto familiare. Avere la libertà di scegliere fra una serie di vite possibili. Ritorna il tema della contestualità, la realizzazione della famiglia, come quella dell'individuo, è una realizzazione contestuale dove gli esseri sociali prosperano in relazione (in contrapposizione all'autorealizzazione slegata dai rapporti con la collettività). Le famiglie hanno la responsabilità di educare le nuove generazioni ai legami, non considerandoli vincoli disfunzionali alle libertà individuali, immaginando un futuro che non è individualismo ma connessioni e reti. Le famiglie esercitano funzioni rilevanti per la società (educativa, generativa, ammortizzatore sociale ed economico) ed è risorsa per la società in quanto genera capitale sociale strategico.

### ***Verso un'unica responsabilità sociale/territoriale: lo sviluppo sociale di comunità***

Emerge un filo conduttore e un'unica sintesi delle manifestazioni di responsabilità dei diversi attori: essi hanno la responsabilità di fare crescere delle responsabilità, di far proliferare sul territorio altri centri di responsabilità, accomunati da medesime forme mentali e valoriali. Valori e nuovi immaginari sono le parole che più sono comparse nella mia analisi. Tutti gli attori hanno la responsabilità di conciliare due tipi di produzione, di tipo materiale e immateriale. In questo secondo caso si fa riferimento alle intangibilities: valori, fiducia, relazioni, legami, attaccamento al territorio, sicurezza, rispetto della

storia e dell'identità, nuovi immaginari e rappresentazioni, riduzione degli eccessi del consumo e produzione di eccedenze di valore. Se si considera il significato etimologico del termine le intangibilità sono da considerarsi secondo due accezioni: "ciò che non può essere toccato" e "ciò che non deve essere violato". Pertanto tale produzione andrebbe considerata un diritto inviolabile.

## ***Introduzione ai lavori***

### ***Welfare aziendale, imprese –reti e sistemi locali***

*Enrico Bramerini*

Prima di entrare nel vivo degli argomenti che verranno sviluppati nelle relazioni e negli interventi del seminario, è opportuno introdurre il tema conduttore.

Parleremo oggi di welfare aziendale e lo faremo associandolo alle reti di imprese e ai sistemi di sviluppo locale. Il nostro intento diventa ancor più significativo se si tiene conto del contesto: tsm è una business school e la cifra con la quale attraverseremo questi argomenti sarà quella che più le è congeniale: la conoscenza operativa, il sapere applicato. Dunque, cercheremo di offrire non soltanto un quadro di comprensione, ma anche degli strumenti per la presa di decisione e l'intervento, utili a coloro che operano nei campi delle politiche e dei servizi di welfare aziendale.

Il welfare aziendale ha trovato spazio in forme diverse ed è infine apparso nel dibattito pubblico in Italia dopo quasi due secoli di storia, dall'inizio dell'epoca industriale fino ad oggi. L'orientamento di alcuni imprenditori illuminati a offrire prestazioni assistenziali a favore dei propri dipendenti ha contrassegnato fin dall'inizio il processo di industrializzazione nel nostro Paese ed è poi cresciuto fino al primo conflitto mondiale. In seguito, nel corso di quel dopoguerra si è registrato un arretramento, quando è diventato centrale il ruolo dello Stato nel provvedere alla protezione dei lavoratori. Nel secondo dopoguerra il welfare di iniziativa aziendale ha conosciuto una nuova ripresa, finché si è affermata la concezione di quello che è diventato il "welfare state" nell'accezione odierna: una configurazione che vede nello Stato il soggetto erogatore di servizi, modello che ha fatto recedere l'iniziativa da parte dell'impresa.

Oggi, nel pieno della "grande trasformazione" sociale ed economica che stiamo attraversando, inaugurata dalla crisi finanziaria globale del 2007, il welfare aziendale sta conoscendo in Italia una nuova fase di sviluppo. È tornato ad essere un fenomeno che dà prosecuzione ad una tradizione storica di responsabilità civile d'impresa, anche se in forme rinnovate spesso per sviluppare il capitale sociale del

territorio. Il welfare aziendale è dunque un processo diffuso che ci riguarda. Franca Maino ha creato un osservatorio sul tema e ha sviluppato una chiave di lettura sul welfare aziendale, che lo vede come un capitolo del cosiddetto “Secondo welfare”. Quando le aziende offrono servizi di questo genere ai propri dipendenti non si pongono in alternativa al welfare di origine pubblica, ma propongono un welfare sussidiario, una serie di provvedimenti che si affiancano alle — e non sostituiscono le — misure prese in ambito pubblico: in tal senso, costituiscono un pilastro complementare rispetto al primo. Le iniziative aziendali di questo genere riguardano la previdenza complementare, la sanità integrativa, i servizi di sostegno al reddito, la flessibilità lavorativa, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e anche proposte per il tempo libero.

Ma il welfare aziendale non prende soltanto i connotati del Secondo welfare. Se guardiamo questo fenomeno così come va emergendo nei diversi contesti territoriali, specialmente nel centro-nord del Paese, vediamo che esso sta assumendo anche il carattere della rete: alcune imprese che offrono misure di welfare ai propri dipendenti si aggregano in forma reticolare. E lo fanno in maniera variegata, lasciandosi coordinare da un'altra impresa, dalla propria associazione di rappresentanza oppure dal provider di servizi di welfare od anche da una fondazione; in alcune di queste aggregazioni è un ente cooperativo a fare da attore di coalizione, ma può essere anche la Pubblica amministrazione.

Dunque, la configurazione che stanno assumendo alcuni territori in tema di welfare è fortemente suggestiva, perché richiama in qualche modo l'epoca e le vicende dei distretti. Sta succedendo, nel campo del welfare aziendale, qualcosa che è successo già in Italia, quando si è trattato di mettere insieme delle imprese di dimensione micro, piccola e media attorno a collaborazioni di filiera, allora per sviluppare la produzione industriale, oggi per aumentare il benessere nei luoghi di lavoro.

Ciò è un fenomeno interessante, che riguarda pure il Trentino. Anche nella provincia autonomasi sta affermando il welfare aziendale, che prende una fisionomia proprio nella forma di un sistema territoriale. Infatti, sono in corso di assestamento — perché

sono all'avvio o perché si stanno consolidando — almeno tre reti territoriali, coordinate da altrettante associazioni di rappresentanza: Confcommercio Trentino, Confindustria Trento e la Federazione trentina della cooperazione.

Le reti, in verità, mettono insieme non solo imprese che offrono welfare ai propri dipendenti, ma una miriade di altri soggetti del territorio che spaziano tra attori di mercato, operatori del Terzo settore e soggetti della società civile, coinvolti per erogare i servizi utili in tal senso. Un sistema ibrido di attori che collaborano, quindi, con la Pubblica amministrazione per la costruzione di quel complessivo sistema di welfare territoriale che viene a crearsi, ispirato al principio della sussidiarietà circolare, così da superare il precedente schema di welfare dove ciascuno degli attori svolgeva funzioni separate di produzione e di fruizione. In proposito, va data enfasi alla circostanza che proprio l'Università di Trento ha fornito importanti elementi di riflessione e modelli di intervento proprio sul tema della sussidiarietà circolare, grazie a Gregorio Arena e al suo laboratorio Labsus. Pertanto, il Trentino è una realtà territoriale dove sono presenti tutti gli elementi utili a leggere il fenomeno del welfare aziendale, a governarlo e a valutarlo: quali sono le complessità in gioco? quali i benefici, i rischi, le opportunità e le minacce di una forma emergente di welfare che coinvolge non solo la singola impresa, ma reti di imprese e un intero sistema locale? quale sarà l'evoluzione della trasformazione in corso, che rende tutt'altro che definitivo il quadro attuale?

Questo è dunque il contesto di riferimento che dà senso al seminario che stiamo per avviare e al titolo che lo qualifica: "Il welfare aziendale tra sistemi locali e imprese-rete".

Ciò spiega anche la scelta dei relatori che abbiamo coinvolto.

Franca Maino è direttrice di Percorsi di secondo welfare, un laboratorio di ricerca che funge da centro di osservazione e di interpretazione del fenomeno del welfare in Italia. Insegna presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche dell'Università degli studi di Milano e l'abbiamo coinvolta qui proprio per tratteggiare il quadro della relazione tra welfare e territorio.

Federico Butera è decano delle scienze dell'organizzazione in Italia,



ha insegnato all'Università La Sapienza di Roma e poi all'Università di Milano-Bicocca. È presidente della Fondazione Irso, un centro di ricerca e intervento sui sistemi organizzativi che ha sviluppato nel corso di quasi cinquant'anni interventi di progettazione su reti di imprese e imprese-rete. Requisito non meno interessate, ha diretto il Servizio ricerche sociologiche e studi dell'organizzazione della Olivetti durante gli anni '70 e in quel frangente ha disegnato la riorganizzazione di quella grande impresa nel suo passaggio cruciale dalla produzione elettromeccanica a quella elettronica. È importante grazie a lui avere tra noi una presenza olivettiana, poiché sul tema del welfare aziendale in Italia è vivo ancora oggi il lascito di Adriano Olivetti.

In questo modo, avendo inquadrato lo scenario attuale del welfare aziendale e affrontato la questione delle reti territoriali, potremo chiudere la prima parte dei lavori e passare alla seconda, che è volta a trattare di casi operativi e di contesti di riferimento.

Michele Mannella porterà la nostra attenzione sulla compagnia di assicurazioni Sara, nella quale è il responsabile della Direzione delle risorse umane. Avremo modo di conoscere un'azienda che in tema di welfare è tra le buone pratiche in Italia, riconosciuta tra le altre.

Emmanuele Massagli è presidente di ADAPT, un altro centro di competenza in Italia a proposito della conoscenza del welfare aziendale e del diritto del lavoro. È anche presidente di AIWA, l'Associazione italiana del welfare aziendale, recentemente costituita, che raggruppa gli operatori che forniscono servizi e piattaforme digitali per il welfare aziendale, e rappresenta così una realtà di mercato con una crescente consistenza economica. Inoltre, è promotore di Welfare for People, un'interessante iniziativa utile da conoscere per comprendere il welfare aziendale anche come fenomeno culturale.

Concluderemo i lavori con lo spazio riservato alla discussione dei temi svolti e agli interventi dei partecipanti.

## ***Welfare aziendale, reti tra imprese e reti multi-attore: sviluppi e prospettive***

*Franca Maino*

### ***Introduzione***

Negli ultimi tre anni si è registrata una vera e propria diffusione dei piani di welfare nelle aziende. A fare da volano è stato l'ammodernamento del TUIR, il Testo Unico delle Imposte sul Reddito, e la leva fiscale introdotta con le Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018 che hanno apportato modifiche in termini di modalità di erogazione e possibilità di contrattualizzazione dei servizi, ampliandone anche la possibilità di utilizzo grazie ai premi di produttività. Il nuovo quadro normativo favorisce la compresenza di piani gestiti volontariamente dall'azienda con piani sottoscritti attraverso accordi legati alla contrattazione di secondo livello o a quella territoriale. Tutto questo ha anche portato all'ingresso di nuovi attori nell'ambito del welfare aziendale e contrattuale e a una ridefinizione del loro ruolo. Le società di consulenza da un lato e nuovi fornitori di servizi e prestazioni dall'altro sono – accanto alle imprese, alle organizzazioni sindacali e agli enti bilaterali - tra i protagonisti di questa nuova stagione di sviluppo.

Il welfare aziendale – che nel giro di un decennio si è trasformato da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese – è insieme una questione che tocca la dimensione organizzativa del lavoro e una questione “sociale”, che riguarda la “cura” delle persone e delle loro famiglie. Sotto il profilo organizzativo il welfare aziendale richiede il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali – dal management aziendale ai lavoratori passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli stakeholder locali – e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente, nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance, nella semplificazione dei processi produttivi. Introdurre un piano di welfare aziendale che risponda alle reali esigenze dei lavoratori richiede

infatti una strategia coordinata che coinvolge i rappresentanti sindacali e i responsabili dei dipartimenti HR, amministrativo, fiscale, legale e IT.

Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Si inserisce nel novero delle iniziative mirate a conciliare la tutela dei nuovi rischi con il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale e favorire il passaggio dalla protezione alla promozione sociale. Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di "secondo welfare" (Maino e Ferrera 2013; 2015), che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di prestazioni di natura sociale. Il welfare aziendale in quanto strumento che consente di mantenere in equilibrio due interessi in gioco - il lavoro e le esigenze delle persone – può diventare così il perno di un modello sociale che mira a rinnovarsi profondamente. I vantaggi per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e i vantaggi per i lavoratori (soddisfacimento di alcuni bisogni essenziali, di alcune richieste "gratificanti" e maggiore benessere organizzativo) viaggiano sullo stesso binario e possono favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, generatore di ricadute positive per il territorio e di sviluppo per la comunità.

### ***Nuove opportunità sul fronte normativo e contrattuale***

La legislazione nazionale ha giocato un ruolo importante nel promuovere il welfare aziendale. Con le modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 all'elenco dei servizi dell'art. 51 si sono aggiunti tutti quelli per l'infanzia, ludoteche, centri estivi e invernali, baby-sitting: tra le tipologie di servizi che godono di defiscalizzazione compaiono oggi servizi di istruzione anche in età prescolare, campi estivi e l'assistenza a familiari anziani che prima era del tutto assente nel TUIR. È stato poi ampliato il ruolo della contrattazione aziendale attraverso la previsione di ulteriori

agevolazioni per l'impresa qualora il welfare sia inserito in un accordo aziendale o si ricorra in tutto o in parte al premio di produttività.

Dal 2016, dunque, la normativa fiscale è stata modificata e integrata per consentire un utilizzo più ampio di beni e servizi di welfare, particolarmente attraverso la possibile sostituzione di questi ultimi alla componente di salario variabile legata alla produttività. Le modifiche apportate alla normativa hanno alimentato anche un dibattito in merito alla "convenienza" per il lavoratore dei diversi benefit di welfare a fini fiscali. Le implicazioni di queste scelte politiche paiono oggi significative: a maggio 2018 il Ministero del Lavoro aveva ricevuto più di 32.000 accordi sulla defiscalizzazione del premio di risultato sottoscritti a partire dall'anno 2015. Dei circa 10.600 contratti attivi del 2018, 4.490 (pari al 42%) prevedono la possibilità di convertire le somme in beni e servizi di welfare. La possibile conversione del premio in welfare costituisce una opportunità sia per il mondo imprenditoriale sia per quello sindacale, e sancisce l'ingresso a tutti gli effetti del welfare aziendale quale elemento strategico delle relazioni industriali. Benché la maggior parte degli accordi depositati sia aziendale, le novità aprono prospettive di contrattazione e finanziamento del welfare aziendale che potrebbero rivelarsi cruciali per agevolare l'introduzione di nuove tutele anche nelle imprese più piccole.

A dimostrazione dell'effetto "traino" messo in moto dalla modifica del TUIR, a luglio del 2016 Confindustria e le segreterie nazionali di CGIL, CISL e UIL hanno sottoscritto un accordo per favorire la diffusione degli strumenti previsti dalla Legge di Stabilità in tema di welfare e produttività. L'obiettivo dell'intesa era agevolare la contrattazione di secondo livello come veicolo di definizione dei premi di risultato e della loro possibile conversione in servizi di welfare anche tra le piccole e medie imprese puntando a costituire una "infrastruttura" che ne consentisse l'effettivo utilizzo. Più nello specifico, lo scopo dell'accordo era duplice: semplificare per le PMI la fruizione dei benefici fiscali derivanti alla nuova disciplina del premio e fungere da "attivatore" per il livello territoriale nella diffusione della contrattazione di secondo livello in materia di welfare.

Nell'autunno dello stesso anno il rinnovo del CCNL per l'industria

metalmeccanica ha previsto che, da gennaio 2017, tutte le aziende dovessero attivare per ciascun lavoratore piani di flexible benefit per un ammontare di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. Nell'accordo sono stati indicati a titolo esemplificativo servizi di assistenza domiciliare e servizi sanitari come visite specialistiche e check-up, corsi di formazione, servizi di trasporto collettivo, beni ricreativi, attività culturali, attività sportive ma anche beni in natura come buoni carburante e ricariche telefoniche. La presenza di quote da destinare al welfare all'interno di contratti nazionali di settore è oggi un fenomeno sempre più diffuso. Oltre al comparto Metalmeccanico questa dinamica è presente nel CCNL delle Telecomunicazioni e in quello per Orafi, argentieri e gioiellieri. Inoltre, anche il recente rinnovo del CCNL FIPE (Pubblici Esercizi, Ristorazione Collettiva e Commerciale e Turismo) ha imposto la definizione di un accordo integrativo sul premio di risultato da stipularsi fra il 2018 e il 2021 e, in mancanza di tale accordo, l'erogazione di una quota pari a 140 euro destinabile a servizi di welfare aziendale.

Se il ricorso al CCNL sembra rappresentare un'opportunità per la diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane va anche evidenziato che nei fatti tale novità non è incisiva come forse immaginavano le parti sociali nel momento del rinnovo del contratto nazionale. Nel concreto, infatti, molte aziende dei settori sopramenzionati si limitano ad offrire buoni sconto, buoni pasto e buoni carburante. Si tratta insomma di forme di "sostegno" alla retribuzione che hanno poco a che fare con quel welfare che molti operatori del settore indicano come "nobile". Si tratta di un limite legato alla normativa che regola il welfare aziendale, che non prevede una distinzione chiara tra misure di natura sociale e altri benefit, ma in cui certamente pesa anche la volontà delle imprese di evitare eccessive complicazioni organizzative per dare attuazione a quanto previsto attraverso la contrattazione nazionale.

### ***Dimensione organizzativa, servizi per i dipendenti, cura della persona***

Quali sono le implicazioni sotto il profilo organizzativo e dal punto di vista delle nuove forme di tutela che possono essere messe a

disposizione dal welfare aziendale per individui e territori?

Il welfare aziendale è strettamente connesso alle politiche retributive. Queste ultime sono cambiate nel tempo e hanno progressivamente ampliato la loro portata ricomprendendo al loro interno anche le misure e i piani di welfare. Le imprese sono infatti spinte ad adottare approcci innovativi alla gestione delle politiche retributive del personale che tengano conto del valore assegnato dai collaboratori alle diverse componenti premianti del lavoro. Ma che sappiano anche rispondere ai nuovi bisogni e alle nuove forme di vulnerabilità acuite dalla crisi dell'ultimo decennio e dalla "debolezza" del welfare all'italiana. Oltre alla retribuzione si rafforza così l'importanza di premi di natura non monetaria attraverso i quali imprese e management possono ottenere comportamenti orientati al lavoro, più alte performance, benessere individuale e organizzativo. È in questa cornice che va collocato il crescente fenomeno del welfare aziendale.

Nell'arco degli ultimi due decenni le imprese hanno mostrato un crescente interesse verso i (flexible) benefit, prima rivolti principalmente alle figure dirigenziali e al top management e poi progressivamente estesi ad una platea sempre più ampia di collaboratori. Benefit di natura non monetaria, per lo più volontari, che sono aggiunti alla retribuzione del lavoratore e, più in generale, ai trattamenti previsti dalla normativa sociale e giuslavoristica. Prestazioni e servizi di welfare aziendale che hanno molteplici finalità e vogliono rispondere a differenti esigenze sia di natura organizzativa sia di natura sociale, esigenze ritenute meritevoli di una tutela particolare che si esprime anche in un favor legislativo sul piano fiscale: i) dal miglioramento delle relazioni di lavoro e del clima organizzativo (riducendo il turn-over) alla crescita del livello di attrattività dell'organizzazione e del suo ambiente di lavoro influenzando così la reputazione dell'impresa; ii) dall'aumento della motivazione al lavoro all'innalzamento dei livelli di engagement dei collaboratori e del loro senso di appartenenza; iii) dalla crescita della produttività alla legittimazione sociale dell'organizzazione come soggetto responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder, testimoniando l'interesse e l'impegno dell'impresa a

migliorare le condizioni di vita e il benessere dei dipendenti, dei loro familiari ma anche del territorio.

In questo modo le imprese mostrano di volersi occupare anche dei bisogni crescenti di conciliazione, cura e sostegno al reddito dei collaboratori e delle loro famiglie. Bisogni che, soprattutto a causa dell'arretramento del ruolo pubblico (e delle risorse disponibili) nel campo del welfare, rischiano di non trovare una risposta. In sintesi, le esperienze aziendali ci restituiscono una fotografia caratterizzata da un insieme ampio e composito di servizi, prestazioni e beni "aggiuntivi" (e in molti casi integrativi) che intendono rispondere a molteplici esigenze di natura personale e sociale dei collaboratori e delle loro famiglie proponendosi come una componente sempre più rilevante delle politiche retributive e organizzative delle aziende. Quanto detto permette di evidenziare alcuni elementi distintivi del welfare aziendale. Primo, la sua natura integrativa rispetto alla retribuzione: mentre quest'ultima ha natura monetaria, i servizi e i beni inclusi nei piani di welfare aziendale non lo sono. Secondo, la molteplicità delle finalità perseguite (e dei bisogni sottesi), che possono essere di natura organizzativa (come l'aspettativa di un miglioramento della performance e della produttività da parte delle imprese) ma anche sociale (come le misure di work-life balance, di sostegno al reddito, la cura di persone non autosufficienti, ecc.). Terzo, le diverse fonti da cui i piani possono trarre origine: dall'iniziativa manageriale di tipo unilaterale agli accordi tra le parti riconducibili al sistema delle relazioni industriali. Quarto, la platea dei destinatari che possono beneficiare dei programmi di welfare è andata progressivamente allargandosi comprendendo non solo tutta la popolazione aziendale ma anche i familiari e in molti casi la cittadinanza allargata. Infine, come abbiamo visto, la natura dei bisogni cui il welfare aziendale intende rispondere rende queste iniziative meritevoli di una particolare attenzione da parte del legislatore che si esprime attraverso l'approvazione di una normativa e l'introduzione di incentivi fiscali.

### ***Il welfare aziendale come leva di sviluppo delle PMI e di rafforzamento del welfare territoriale***

La crescita del welfare per lo più realizzata all'interno delle grandi aziende non rappresenta un progresso sufficiente e di per sé apprezzabile in termini di esiti collettivi. La ragione è che tale fenomeno rischia di non contribuire al riequilibrio della distorsione "funzionale" e di quella "distributiva" tipiche del welfare italiano (Ferrera 2019). Dal punto di vista della distorsione distributiva, il rischio è legato al dualismo fra lavoratori di grandi e piccole imprese: i primi maggiormente protetti dalle politiche sociali e del lavoro nazionali e ulteriormente sostenuti dal welfare in azienda, i secondi più debolmente protetti dalle politiche istituzionali e privi di ulteriori sostegni dentro l'impresa. Da non sottovalutare, inoltre, una terza distorsione del welfare italiano - quella "territoriale" - dal momento che la maggior parte delle grandi imprese che implementano il welfare in azienda hanno sede nel Centro-Nord, area geografica nella quale il welfare locale ha un'efficacia superiore rispetto al Mezzogiorno. A fronte di questi rischi, si tratta di comprendere quali potenzialità riveste la diffusione del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese come esito di accordi localizzati, nell'ipotesi che tale fenomeno sia in grado di (e miri a) attenuare le distorsioni ricordate sopra.

Il problema centrale delle piccole imprese non è tanto la loro ridotta dimensione quanto il fatto di essere "isolate". Così assumono rilievo non tanto le caratteristiche e le risorse a disposizione della singola impresa, quanto quelle del contesto in cui opera. Le piccole e medie imprese incontrano infatti difficoltà a realizzare per conto proprio progetti di sviluppo del welfare in azienda poiché spesso non hanno le risorse per erogare o acquistare i servizi, ma nemmeno hanno il personale in grado di gestire una materia così complessa. Tuttavia, se le imprese collaborassero, la singola unità potrebbe sfruttare i vantaggi apportati dall'implementazione di dispositivi di welfare in azienda, sostenendo costi ridotti. Inoltre, se i dispositivi di welfare, soprattutto per l'intervento della contrattazione a livello territoriale, fossero estesi a familiari e a una platea più ampia di cittadini, non limitando dunque l'accesso ai soli dipendenti, il beneficio diverrebbe



collettivo (Maino e Rizza 2018).

Si tratta di una questione rilevante, poiché i piani di welfare in azienda, se generati attraverso la collaborazione fra gli attori del territorio e condivisi, possono essere considerati un bene collettivo prodotto localmente che dà luogo a vantaggi per le imprese, favorendo parallelamente lo sviluppo e la crescita del territorio. Un simile passaggio non è di semplice attuazione, dal momento che i dati confermano la scarsa tendenza delle piccole e medie imprese ad avviare rapporti di cooperazione al fine di costituire una rete di servizi di welfare, anche quando questo processo sia ritenuto auspicabile. Spesso infatti, le aziende di piccole dimensioni non si sentono nelle condizioni di avviare autonomamente misure di welfare aziendale capaci di rispondere alle esigenze dei dipendenti. I problemi per le PMI riguardano principalmente i costi giudicati eccessivi, già nelle fasi di articolazione dell'offerta (la definizione di un piano welfare richiede di norma l'impiego di denaro, tempo ed energie solo per individuare i bisogni della popolazione aziendale) e a maggior ragione nella fase di erogazione dei servizi. Ma nel momento in cui le esperienze di messa in rete di risorse hanno luogo, si possono innescare processi di innovazione. La connessione tra welfare, reti di impresa e reti multi-attore appare sotto questo profilo una grande opportunità, come mostrano i due casi illustrati sinteticamente nei box 1 e 2 (si rimanda anche a Maino e Razetti 2019; Santoni 2019).

### ***Il progetto VALORIAMO***

BOX 1

“Valoriamo” è un’iniziativa finanziata attraverso la quarta edizione del Bando “Welfare in Azione” di Fondazione Cariplo e messa in piedi da un’ampia rete di attori della provincia di Lecco<sup>2</sup>, che hanno dato vita ad un Tavolo di sviluppo territoriale governato dalla Provincia e dal Comune di Lecco e successivamente ad un’Agenzia di innovazione sociale. La finalità del progetto è rispondere alle nuove forme di vulnerabilità legate a problematiche lavorative e di conciliazione famiglia-lavoro a cui i sistemi tradizionali di welfare

---

<sup>2</sup> Capofila del progetto sono il consorzio della rete regionale delle Agenzie per il lavoro Mestieri Lombardia e il consorzio di cooperative di servizi Consolida. Per informazioni dettagliate sul progetto si rimanda a Maino e Razetti (2019).

rischiano di non riuscire a fornire una risposta adeguata. “Valoriamo” punta a tenere insieme due obiettivi: rispondere alle situazioni di vulnerabilità grazie alla leva del welfare aziendale, al contempo finanziando servizi di welfare territoriale. Per tale ragione è stata prevista la creazione di una piattaforma digitale – chiamata Ambrogio – a cui le imprese potranno fare riferimento per implementare servizi di welfare aziendale, progettati e promossi dalle imprese sociali locali. Attuando piani di welfare attraverso questo canale, le aziende (senza costi ulteriori) potranno sostenere e finanziare un Fondo territoriale<sup>3</sup> per le politiche di inclusione lavorativa dei soggetti fragili. L’obiettivo è quello di accompagnare questi nuclei in temporanea difficoltà e ad alto rischio di cronicizzazione in percorsi personalizzati di orientamento e inserimento al lavoro. Il Fondo – verso il quale possono confluire altre risorse provenienti dal mondo dell’associazionismo o da donazioni private – serve infatti a promuovere iniziative volte ad accrescere le opportunità lavorative e di formazione delle persone più vulnerabili (come borse lavoro e percorsi formativi), facilitando l’incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.

### **Progetto BEATRICE**

BOX 2

“Beatrice - Il welfare sul Serio”, iniziativa avviata nel 2018, è un progetto realizzato dall’Ufficio di Piano dell’Ambito Distrettuale della Val Seriana (in provincia di Bergamo). In questo caso, l’Ufficio di Piano, insieme con altri enti pubblici e del Terzo settore, hanno dato vita a un portale per la gestione del welfare aziendale che include fra i provider dei servizi anche i soggetti pubblici e del privato sociale che tradizionalmente operano in rete nel quadro delle politiche pubbliche del territorio (Maino e Razetti 2019). Grazie all’azione di coordinamento portata avanti negli anni e a una struttura di governance articolata (Assemblea dei Sindaci, Ufficio di Piano, tavoli tematici e gruppi di lavoro condivisi con il Terzo settore) l’Ufficio di

<sup>3</sup> Il Fondo è gestito dalla Fondazione Comunitaria di Lecco. Tale realtà al suo interno ha diversi fondi, ciascuno con le proprie modalità di funzionamento e di finanziamento, usati per raggiungere obiettivi più o meno specifici, accumulati però tutti dall’intenzione di favorire lo sviluppo del territorio lecchese attraverso erogazioni di vario genere (cfr. Bandera 2019).

Piano ha deciso di coinvolgere un provider di welfare aziendale privato (Easy Welfare), che ha fornito lo strumento digitale: è stato proprio l'attore pubblico a muoversi autonomamente per investire su una piattaforma per il welfare aziendale. All'interno di quest'ultima sono stati inseriti i servizi sociali, assistenziali e sanitari offerti dal sistema pubblico e da quello cooperativo del territorio, sia convenzionato che non. In seconda battuta, per andare incontro alle esigenze delle imprese, soprattutto le più piccole, l'offerta è stata ampliata con misure legate all'area della ricreazione e del benessere (come l'accesso alla palestra e alla piscina) oltre a rimborsi di varia natura, da quelli per le spese scolastiche dei figli all'abbonamento al trasporto pubblico, fino ai buoni benzina o i buoni spesa per il supermercato. La particolarità di "Beatrice" risiede quindi nel fatto che è stato lo stesso attore pubblico locale ad attivarsi nella realizzazione di uno strumento che le aziende potessero sfruttare al fine di implementare misure di welfare di natura occupazionale. L'intento è stato quindi quello di sostenere il coinvolgimento delle imprese, incentivando e favorendo il ruolo e la responsabilità sociale di queste ultime. A tale fine, l'Assemblea dei Sindaci e l'Ufficio di Piano hanno stanziato circa 30.000 euro per avviare il progetto alle imprese è chiesto invece di sostenere una spesa di 1.000 euro una tantum e il costo delle commissioni richieste dall'operatore privato che fornisce la piattaforma digitale.

Tre fattori appaiono cruciali affinché la diffusione del welfare aziendale tra le PMI costituisca una leva di sviluppo per la comunità e si trasformi in un welfare di natura territoriale.

Il primo è la creazione di sinergie tra il welfare aziendale e il welfare pubblico locale per evitare duplicazioni e sovrapposizioni e favorire invece l'integrazione tra servizi. Ne sono un esempio aree poco coperte dal welfare pubblico, come il contributo per l'assistenza rivolto a familiari di persone non autosufficienti, oppure il contributo alle famiglie per i centri estivi dei figli o ancora il sostegno economico per iniziative formative ai fini della ricollocazione professionale. Interventi in via di diffusione riguardano quei servizi aziendali o interaziendali aperti alla cittadinanza: le imprese con propri fondi o

in project financing mettono a disposizione strutture per garantire ai propri dipendenti l'accesso a servizi sociali ed educativi, ma allo stesso tempo li aprono anche alle necessità di altre famiglie del territorio. Le imprese generano così beni e servizi collettivi che favoriscono l'apertura del welfare aziendale verso l'esterno, connettendo soluzioni per i propri lavoratori a soluzioni per la cittadinanza. Gli asili nido aziendali o interaziendali o esperimenti di housing sociale per lavoratori o per anziani finanziati dalle imprese ne sono esempi.

La seconda leva per il territorio riguarda l'acquisto da parte di piccole e medie imprese di beni e servizi da enti del terzo settore: il welfare aziendale contribuisce così allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale di un territorio mettendo in relazione il settore profit con il mondo non profit (cfr. Maino et. al. 2019; Tombari 2019). In questo caso i beni collettivi prodotti generano un elevato effetto traino: una volta realizzati questi interventi mettono in circolo infatti nuove risorse, creano nuovi posti di lavoro (per lo più proprio nell'ambito del terziario sociale), promuovono nuova imprenditorialità. Ad esempio, l'organizzazione da parte delle aziende di dopo-scuola e centri estivi affidandosi a cooperative sociali, la gestione dei servizi di nido-aziendale da parte di imprese sociali, percorsi di counselling rivolti alle madri al momento del rientro dalla maternità o forme innovative di inserimento lavorativo che vedono in prima linea il mondo cooperativo possono generare modalità di collaborazione profit/no profit/pubblico, che vanno oltre quello specifico servizio. Nell'ultimo periodo è stata da più parti evidenziata la crescita di protagonismo del terzo settore e delle imprese cooperative. Il "valore" del welfare aziendale per il mondo cooperativo si può manifestare attraverso due direttrici: una "interna", quando l'insieme di servizi e prestazioni realizzate a favore dei soci e dei lavoratori delle cooperative consente a questi ultimi di avere un sostegno concreto in termini di welfare aziendale e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; una "esterna", quando il mondo cooperativo (anche attraverso reti e/o consorzi) struttura un'offerta di servizi destinata ad altre imprese (profit e non), entrando così all'interno del mercato del welfare aziendale.

Il terzo fattore che genera un fattore “leva” per il territorio è la presenza di una contrattazione di secondo livello che coinvolga anche le piccole e medie imprese, introducendo prestazioni e servizi allo scopo di allargare e arricchire il contenuto del rapporto di lavoro con un carattere di scambio sociale e non solo di mercato. Le giustificazioni per accettare questo tipo di scambio sono essenzialmente due. Da una parte, l’opportunità di combinare miglioramento dell’offerta di servizi per i lavoratori e incentivi fiscali per l’azienda; dall’altra la possibilità di agire come volano per l’economia del territorio. La contrattazione di secondo livello può rappresentare così uno strumento efficace, non solo per garantire ai lavoratori servizi e prestazioni di welfare, ma anche e soprattutto per sfruttare al meglio il nesso tra welfare e produttività. È necessario però essere edotti rispetto alle agevolazioni previste dalla normativa e individuare lo “spazio” per la contrattazione di secondo livello nella negoziazione del welfare. Nelle PMI - anche quando disposte a costituire reti e introdurre il welfare in azienda - spesso non sono presenti rappresentanze sindacali e i rapporti di lavoro e le cornici contrattuali sono molto diverse da una realtà all’altra. Si tratta allora di prevedere strumenti in grado di regolamentare collettivamente rapporti di lavoro e pacchetti di welfare delle imprese in rete. Sotto questo profilo, non va trascurato il ruolo giocato da ormai molti decenni dagli enti bilaterali. Essi ricoprono un ruolo non marginale in alcuni accordi localizzati e nella struttura delle reti che si sono costituite fra le PMI. Ma più in generale, all’interno di molte realtà, gli enti bilaterali erogano già servizi di conciliazione vita-lavoro e mettono a disposizione fondi di sostegno al reddito e per la formazione continua. Alcune piccole e medie aziende, soprattutto del settore edile, del commercio e dell’artigianato, hanno da tempo avviato esperienze di co-gestione del welfare in azienda anche sulla base della radicata esperienza in quei settori della bilateralità. Così, le parti sociali e la contrattazione collettiva hanno svolto, seppur entro ambiti produttivi definiti, un’azione complementare rispetto al welfare pubblico.

### ***Riflessioni conclusive***

I piani di welfare prevedono quindi dei benefici per i collaboratori, ma tali benefici coinvolgono anche altri soggetti, dai componenti del nucleo familiare fino ad arrivare a distribuire servizi anche a comunità più ampie, come ad esempio, quelle del territorio in cui l'impresa opera. Il welfare aziendale identifica quindi una filiera lunga di ricadute sociali e organizzative (si pensi anche al tema della CSR) in larga parte ancora da valorizzare e diffondere avendo come obiettivo quello di superare la frammentazione attuale e puntare a misure che diventino "sistema".

Il welfare aziendale si configura poi come una risposta dell'impresa a bisogni di natura sociale e non solo economica. Per il lavoratore le misure e i beni di welfare aziendale rappresentano una componente del più ampio sistema premiante dell'impresa: una componente non monetaria ma tangibile della remunerazione più complessiva del lavoratore, a cui è sotteso uno scambio di natura sociale. Questo significa che il welfare aziendale concorre a modificare e far evolvere la natura dell'obbligazione tipica del datore di lavoro attribuendo valore sia alla dimensione organizzativa che a quella riguardante la cura della persona. Per questo è di interesse domandarsi se ci sono misure di welfare aziendale più efficaci rispetto ad altre per attrarre, trattenere e motivare le persone.

Inoltre, le pratiche di welfare aziendale sembrano offrire un terreno privilegiato dove sperimentare forme di personalizzazione del benessere del lavoratore. La possibilità di convertire tutto o parte del premio di risultato in beni di welfare aziendale aggiunge nuove opportunità a sostegno della messa a punto di "risposte su misura" alle esigenze dei lavoratori. Si tratta della cosiddetta "welfarizzazione" della produttività, una nuova area di intervento e di finanziamento dei piani di welfare che necessita però di essere indagata per valutarne tutte le implicazioni.

Un'ultima questione riguarda il modo in cui il welfare aziendale può diventare un'occasione per inaugurare una nuova fase nelle relazioni industriali, in cui il sindacato assuma un ruolo più centrale nella co-progettazione delle misure di welfare aziendale e più in generale delle politiche di remunerazione. Il sindacato ricopre già

un ruolo fondamentale nella definizione dei livelli retributivi minimi e della retribuzione fissa grazie alla contrattazione collettiva nazionale di categoria, e promuove e definisce – attraverso la contrattazione decentrata e di secondo livello – un'altra componente rilevante della remunerazione complessiva, di natura non monetaria, ossia le misure e i programmi di welfare aziendale. Grazie alla contrattazione aziendale il sindacato concorre a definire i criteri della retribuzione variabile legata agli andamenti economici e produttivi dell'impresa (ossia premi di risultato, produttività, ecc.) e può permettere al lavoratore di personalizzare la propria ricompensa totale definendo il mix tra componenti retributive e di welfare. Si tratta di uno ruolo importante, in cui il sindacato potrebbe assumere una funzione più strategica come attore delle politiche di gestione delle risorse umane e contribuire alla diffusione del welfare aziendale anche tra le piccole e medie imprese. L'estensione del welfare contrattato alle PMI resta, infatti, un nodo da sciogliere per scongiurare le tradizionali asimmetrie che caratterizzano il nostro paese e che sono il riflesso di differenze tra i territori, tra le dimensioni delle imprese e tra le categorie dei lavoratori. In questo processo il sindacato può trovare un alleato importante nelle associazioni datoriali, anch'esse impegnate a “fare cultura” intorno al welfare aziendale e, più in generale, intorno a tutte quelle innovazioni legate al lavoro che possono generare un impatto sociale<sup>4</sup>: del resto la contrattazione e la bilateralità sono gli strumenti con cui le parti sociali si incontrano, si confrontano e, possibilmente, si mettono d'accordo allo scopo di trovare un equilibrio tra i reciproci interessi.

Trovare risposte a questi interrogativi configura il welfare aziendale sempre più come opportunità per “ridisegnare” il luogo di lavoro del futuro e creare opportunità di maggiore partecipazione dei lavoratori favorendo al contempo un cambiamento basato su nuove logiche organizzative e sull'innovazione sociale.

---

4 Si pensi al fatto che in molti contesti sono state proprio le associazioni datoriali a promuovere – ricorrendo al contratto di rete – la nascita di reti tra imprese. Ne sono un esempio la Rete #Welfare Trentino e la Rete #Welfare Alto Adige/Sudtirolo (cfr. Maino e Razetti 2019).

### **Riferimenti bibliografici**

Bandera, L. (2019), Come cambia una Fondazione di comunità: l'esperienza di Lecco, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 18 maggio 2019.

Ferrera, M. (a cura di) (2019), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino, Terza edizione.

Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino, F., Barazzetta, E. e Santoni, V. (2019), Il welfare aziendale: opportunità di investimento o "mercattizzazione" per il Terzo Settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM, *Politiche Sociali/Social Policies*, 2, 2019, pp. 271-288.

Maino, F. e Razetti, F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.

Maino, F. e Rizza, R. (2018), Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?, in *"Stato e Mercato"*, vol. 113, n. 2, pp. 197-224.

Santoni, V. (2019), Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane, in *Sociologia del Lavoro*, n. 153, pp. 185-201.

Tombari, M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, ESTE Edizioni.



## ***L'integrazione fra valorizzazione del lavoro e Welfare aziendale nell'impresa integrale: teoria e pratica***

*Federico Butera*

Innanzitutto un ringraziamento non formale per l'invito ricevuto a questa iniziativa, che mi sembrava bella sulla carta e che adesso che sono qui mi sembra ancora più bella. Mi pare molto importante che in un Festival della famiglia si parli di tutto quello che permette concretamente di proteggere la famiglia, capendo che le variabili che influiscono sul risultato finale sono molto vaste. Il tema dell'organizzazione e del lavoro, di cui parlerò, del secondo welfare sono rilevanti per il benessere delle famiglie. Ringrazio la professoressa Maino che mi ha introdotto alla comprensione dei progetti in corso da parte della Trento Management School. Faccio solo un commento per cominciare: io credo che l'Italia sia più bella di come noi ce la rappresentiamo leggendo le prime otto pagine dei giornali quotidiani. È piena di progetti, io lo chiamo in "Italy by design", lo sviluppo dell'Italia in corso attraverso progetti grandi, piccoli, medi, territoriali o non territoriali. Io mi complimento non solo perché la professoressa Maino ci ha dato conto di una serie di iniziative in corso, ne ha identificato l'analisi, ma anche perché si è messa dal punto di vista di dare strumenti per progettare.

Quando il dottor Brammerini mi ha invitato a questo incontro gli ho detto: "Io non so nulla del welfare aziendale". Lui mi ha detto: "No, no, lei parli d'altro". A quel punto io mi sono acconciato a venire qui pensando di essere fuori tema e probabilmente adesso lo sarò. Lo spunto però mi è stato dato da due passi importanti, il passo della presentazione e del commento della Presidente della scuola di management, che dice: "Noi non vogliamo soltanto guardare le cose che avvengono all'interno del nostro territorio, ma capire quello che possiamo fare in relazione a un mondo più vasto". Questo è un punto chiave: tutto quello di cui stiamo parlando o si tiene in un contesto più vasto, o rischia di essere qualcosa che non riesce né a sopravvivere né a diffondersi. Il secondo passaggio è stato citato anche dalla Dottoressa Maino, quando diceva che le grandi imprese in fondo hanno un'esperienza, una capacità di gestire nel

modo migliore il welfare aziendale, le piccole e medie imprese fanno più fatica non lo sanno fare. Siccome il 97% delle imprese italiane sono piccole e medie, questo diventa un problema di carattere generale. Allora, come si fa a attrarre, all'interno di questi programmi, aziende piccole e medie che spesso sono ossessionate dal problema della sopravvivenza: poche sono quelle che sono più fortunate che possono pensare all'innovazione e allo sviluppo, in maggior numero sono quelle in cui l'imprenditore si alza alla mattina con la preoccupazione di non sapere se sopravvivrà o meno. Il tema di fondo credo è se tutto questo tema del welfare aziendale non corra il rischio di essere considerato dalle imprese (soprattutto le più deboli) un ulteriore aggravio, un ulteriore carico che si aggiunge ai numerosi carichi che sono spalle delle stesse imprese. O, al contrario, di essere considerato in termini opportunistici, dove ci sono delle opportunità e invece di pagare salari si paga il welfare, che è fiscalmente più conveniente. Io credo che davvero la sfida che voi lanciate sia molto bella: riuscire a combinare insieme iniziative che coinvolgono profondamente l'impresa sia nelle dimensioni del welfare dei dipendenti, sia dello sviluppo del territorio sia di cura della sopravvivenza e sviluppo dell'impresa.

Il dottor Brammerini mi ha invitato a fare riferimento a una mia esperienza antidiluviana della storia della Olivetti, che ha aperto in qualche misura il terreno a un welfare aziendale che era l'offerta ai propri dipendenti (e anche al territorio) di servizi che in quel momento il welfare pubblico non offriva. Questa cosa viene normalmente interpretata come effetto della genialità o della "santità – come dice il mio amico Sapelli - di Adriano Olivetti. Ma poiché i santi, seppure sono tali, nascono ogni tanto e non sono riproducibili, noi siamo più interessati a capire se c'era un razionale, se c'era una riproducibilità di questa cosa. Adriano Olivetti non è riproducibile ma alcuni tratti di quella azienda di quella dimensione sono invece riproducibile. La domanda che mi sono sempre posto, essendo entrato in Olivetti dopo che Adriano Olivetti era morto, era: "che cosa ha lasciato questa persona?". Aveva lasciato un modello, lo stesso che adesso provo in due parole a raccontarvi. Un modello che è simboleggiato da questa foto, che è via Jervis, la strada centrale di Ivrea, in cui

voi vedete sulla sinistra gli stabilimenti della Olivetti che erano in quegli anni il massimo della modernità tecnologica, organizzativa, culturale. Stabilimenti dove si creavano prodotti speciali, alcuni avevano 62% di quota del mercato mondiale, neanche la Apple ha una cosa di questo genere ai tempi nostri. Erano prodotti belli.



Lo stabilimento modernissimo che vedete sulla sinistra, malgrado si stato progettato in periodo fascista, è uno stabilimento di vetro: la gente che passava vedeva gli operai al lavoro e gli operai vedevano la gente che passava fuori, in un'idea di osmosi tra il mondo della produzione e il mondo esterno. Dentro c'era il massimo dell'intelligenza tecnologica del tempo, un'intelligenza che produceva a un certo punto il primo calcolatore elettronico in Italia e fra i primi nel mondo. Un'azienda che poi, aggredita da una storia internazionale, dovrà cedere la divisione elettronica, ma si inventerà il primo personal computer del mondo. Un posto dove ingegneri, tecnici e filosofi si avvicendavano a innovare, ma dove anche il lavoro umile - eravamo in pieno fordismo - era un lavoro ad alta dignità. Gli stabilimenti e gli uffici stavano sulla sinistra di via Jervis, mentre a destra voi vedete gli edifici fatti in un momento successivo, dove c'erano i servizi sociali. L'infermeria, aperta a tutti gli operai, alle

famiglie degli operai e anche al territorio: un'infermeria che offriva servizi sanitari migliori di quelli che erano disponibili nel Servizio sanitario nazionale; gli asili in cui le lavoratrici della Olivetti potevano lasciare i loro bambini e potevano vederli crescere non lontano dal posto di lavoro; le colonie leggendarie, in cui i ragazzini, i figli e gli operai anche modesti potevano andare in montagna a fare esperienze straordinarie; la biblioteca frequentabile negli intervalli del lavoro che in un primo tempo duravano due ore (quindi l'operaio della catena di montaggio aveva due ore di tempo per leggere, a studiare, a leggere i giornali). Poi c'erano eventi culturali. Il Centro di psicologia si occupava di prendere in carico i casi delle persone che all'epoca avevano dei problemi più complessi, il Centro di sociologia si occupava dei problemi organizzativi e sociali. Ebbene, questa storia antidiluviana, a cosa ci serve? Ci serve per dire che quel modello di una grande impresa straordinaria non era soltanto il prodotto di un genio o di un santo, ma era un modello molto importante, riproducibile, non lontano da quello che oggi andiamo cercando. L'Eni non è l'Olivetti, la Telecom non è l'Olivetti, le Ferrovie dello Stato non sono l'Olivetti, ma sono aziende belle, importanti, significative e rilevanti che stanno facendo molto sul welfare aziendale. La provocazione che io voglio lanciare è prendersi cura del benessere delle persone, prendersi cura del welfare non delegando totalmente i servizi allo Stato, ma coinvolgendosi in una maniera organizzata è qualcosa che deve entrare nel modello organizzativo, culturale ed etico in qualche misura non solo della grande impresa, ma anche dell'impresa piccola. Come si fa? Come si fa a non sentirsi dire dall'imprenditore di un'azienda turistica, o di una fattoria, o di una piccola azienda meccanica: "Io ho già tanti guai perché mi ponete anche questi problemi?". La spinta che voglio esporre questa: i modelli di interpretazione dell'efficacia, dell'efficienza, della competitività dell'impresa che noi abbiamo ereditato dal Taylor-fordismo stanno cambiando e allora dobbiamo cavalcare, proprio questo cambiamento di orientamento culturale, dentro cui c'è sicuramente tutto quello di cui stiamo parlando. Io partirei proprio dal fatto che noi siamo dentro una situazione di competizione internazionale, nessuno è protetto. L'imprenditore dice:

“Ma io ho una piccola azienda che fa vino. Io mi devo preoccupar principalmente della competizione internazionale, di questi cinesi che facevano prima prodotti di massa ma che ora che cominciano a fare il vino bene”. Ecco, le tecnologie più evolute di software o di biotecnologia e così via in questo momento sono esposte a una competizione internazionale con grandissime fabbriche come quella che a destra voi vedete rappresentata dalla slide, una fabbrica cinese orrenda da vedere ma i nostri telefonini però li fanno lì; ma anche con questi garage da cui nascono nuove idee, nuove imprese. Apple è nata così, Microsoft è nata così e così via.



Come si fa a reggere una competizione globale che è così drammatica? Suzanne Berger del MIT ha fatto una ricerca e ha analizzato le 500 aziende grandi che sono continuamente le più esposte a questa perdita di competitività, per cui Airbnb ha ricavi più alti della Hilton, avendo pochissimi dipendenti. La conclusione è che i punti chiave sono l'innovatività dell'offerta, la qualità, il miglioramento continuo, l'efficienza, la gestione della supply chain, il design (i prodotti o i servizi devono essere belli), la customer orientation (prendersi cura del cliente finale), l'internazionalizzazione, la reputazione dell'impresa, la qualità della vita dei lavoratori. Vi chiedo, quali di questi criteri sono fuori della

portata anche delle piccole e medie aziende del Trentino? Nessuno. Per fare tutto questo i modelli che hanno separato drasticamente l'idea che da una parte c'è l'efficienza e dall'altra occuparsi delle fragilità e dei problemi delle persone va superata: le persone deboli vanno in crisi anche perché sono portatrici contemporaneamente di ruoli, attività, funzioni all'interno di organizzazioni non in grado di attenuare debolezze e fragilità. Noi abbiamo studiato le aziende che funzionano meglio, le abbiamo chiamate le aziende dell'Italian way of industry, ovvero quelle aziende che hanno resistito alla crisi drammatica del 2008 e che sono cresciute. L'Italia è piena di aziende che erano piccole e sono diventate grandi, ancora prima della crisi evidentemente. Pensiamo a Ferrero, Luxottica, pensiamo a Technogym, a Illy, ad aziende straordinarie. Anche qui, la trappola è quella di dire: ah, certo, uno come Ernesto Illy è un personaggio straordinario, Michele Ferrero come facciamo a riprodurlo? Quando mandiamo questi messaggi, l'imprenditore della piccola azienda del Trentino, della Lombardia o della Sicilia dice: ma, insomma mio papà è bravissimo però non è come quelli lì. Noi dobbiamo saper spersonalizzare tutto ciò: infatti abbiamo fatto quest'analisi e abbiamo scoperto che queste aziende soprattutto medie che sono diventate grandi avevano delle caratteristiche riproducibili da tutte le aziende ben gestite che ora provo ad illustrare. Abbiamo trovato aziende che avevano caratteristiche che avevano qualcosa in comune malgrado appartenessero a settori diversi: alcune al mondo della meccanica, altre del fashion, altre dell'abbigliamento; alcune hanno lavorato soprattutto per il mercato interno, altre hanno esportato moltissimo. Gli elementi comuni erano questi e assomigliano un po' alle caratteristiche di cui ha parlato Suzanne Berger: sviluppano prodotti e servizi di qualità e ad alto livello di design; hanno una cura straordinaria per il servizio al cliente, hanno ossessione per il cliente, sia se gli consegna un prodotto, sia se gli stai dando un servizio. Queste imprese crescono in base al continuo ascolto della clientela, non sono centrate su che cosa fanno produrre ma su cosa vuole il cliente, sono aziende continuamente in grado di cambiare prodotto e servizio a seconda di quel che succede sul mercato. Si internazionalizzano e in

questa internazionalizzazione non vanno a competere su mercati coperti da quelli più grossi di loro, ma coprono mercati che prima non esistevano. Pensiamo alla moda, all'abbigliamento, ma oggi pensiamo anche alla produzione meccanica, in cui in Italia - molte di queste aziende appartengono a questo settore – ci sono in questo momento aziende seconde soltanto alla produzione manifatturiera tedesca. Fanno un'innovazione a 360°, quindi non solo innovazione tecnologica ma anche organizzativa o di gestione del personale e innovazione del welfare. Sono radicate nel territorio, anche quelle come Luxottica che è una multinazionale presente dappertutto ma il suo cuore è nell'Agordino. La Ferrero ha il suo cuore ad Alba, anche se poi la sede legale sta in Lussemburgo per ragioni che sappiamo. Questo radicamento sul territorio non è soltanto una tradizione ma un interscambio tra i valori moderni che gareggiano in una competizione internazionale e il radicamento sul territorio, che non è beneficenza. Questo mutuo scambio, questo donarsi reciprocamente valore, competizione, eccetera serve al territorio e alle persone; serve all'impresa per mantenersi competitiva

Le imprese dell'Italian Way hanno organizzazioni - che non sono delle burocrazie, non sono solo burocrazie; hanno un modello (adesso uso un termine criptico) organico, flessibile; sono aziende che hanno un'anima. Diceva Olivetti che anche un'azienda ha un'anima, una identità. Hanno relazioni positive con il territorio e con il sistema educativo, non pensano di poter avere successo se l'università, la scuola, gli ITS del territorio non forniscono loro quel che serve e se loro non si impegnano a loro volta a farle crescere e a non considerarle cose staccate ecco. Considerando tutto il tema che avete trattato oggi, ecco che queste imprese si configurano spesso come istituzioni del territorio che si prendono a carico delle persone, dei loro bisogni, delle mamme, dei bambini che vanno a scuola, degli anziani che si ammalano e così via, come qualcosa che non è fuori dai interessi e della missione dell'azienda. Nel campione abbiamo trovato aziende che hanno detto: "il sindacato sta finendo, non lo vogliamo più vedere, ci pone dei problemi". Ma abbiamo trovato molte più aziende che avevano buoni rapporti con il sindacato e in diversi casi che costruivano nuovi modelli di relazioni

industriali. Un punto molto importante: aziende che promuovono la professionalità, la qualità della vita di lavoro e il welfare di chi lavora con loro e con la comunità. Non si aspettano che ci siano nuove norme, che ci sia il Jobs act, che ci sia il Decreto dignità: fanno azioni positive così che il patrimonio culturale, professionale e umano delle persone sia mantenuto.

Soprattutto sono imprese industriali, la maggior parte di queste, ovviamente con una capacità finanziaria, ma non sono aziende finanziarie, sono aziende. Questo è il profilo di quello che abbiamo chiamato l'Italian Way of Doing Industry, un modello di successo diverso sia di familismo della piccola impresa sia dalla burocrazia industriale delle grandi. Ma cosa c'entra con il tema che stiamo trattando? C'entra nel dire che se noi non riusciamo a spiegare, ad abilitare, a supportare le aziende più piccole, medie del territorio ad adottare questi modelli, le lasciamo in preda all'organizzazione burocratica, all'acquisto acritico delle tecnologie, alla necessità di licenziare, all'outsourcing. Se noi non riusciamo a fare questo credo che avremo delle serie difficoltà ad attrarre le imprese all'interno. La motivazione morale non è sufficiente. La motivazione opportunistica di dire: "C'è qualcosa che mi aiuta, invece di pagare un aumento di salario pago esentasse la partecipazione a un piano sanitario", è una cosa che prima o dopo crea problemi. Ci sono alcune caratteristiche, alcuni messaggi di cose che non abbiamo inventato noi studiosi, ma che abbiamo scoperto nella realtà, forse il vero problema è riuscire a raccontare casi, a raccontare esperienze che dicano queste cose. Il primo punto, il più generale è la parola che ha usato il dottor Brammerini. A me non piace l'idea di una "responsabilità sociale dell'impresa", mi fa pensare a una cosa benefica e le aziende non sono benefiche anche quando vorrebbero esserlo. Io credo piuttosto a un'impresa integrale, che cos'è? È un'impresa normale, che però è capace di perseguire e conseguire insieme risultati economici, produttività, innovatività da una parte e sociale, cura del territorio, sostenibilità, presa in carico dei bisogni dei lavoratori, sviluppo professionale, welfare.

Da questo punto di vista un'impresa integrale incorpora all'interno della propria constituency tutto ciò; la Olivetti lo faceva, ma già



qualcuno ci ha detto che l'Olivetti era singolare, era una cosa di sessant'anni fa, era una grande impresa. Ecco, stiamo parlando di qualcosa di non riproducibile. Mi pare di capire che molti degli esempi a cui faceva riferimento la professoressa prima riguardassero imprese che magari senza chiamarsi così, senza saperlo eccetera, hanno un po' questa caratteristica. Io ricordo uno dei progetti che ho fatto nella mia vita era relativo a un'azienda importante, piccola, che faceva mobili, la Cassina. Mi chiamarono per chiedermi se li aiutavo a razionalizzare il processo produttivo. Io avevo creato le isole dell'Olivetti, volevano che le facessi anche in Cassina: un sistema di gruppi di lavoro efficaci, efficienti, che però permettano di modernizzare il procedimento eccetera. Mi ricordo che sono stato un po' di tempo lì e mi hanno detto dopo qualche giorno: "Senta, professore, lei sta facendo un'analisi, però quello che lei deve fare è inventarci il risotto". "Come il risotto?". "No, perché la cosa è questa: quando bisognava fare una consegna, un colpo di mano, una consegna di mobili, la moglie del signor Cassina che era l'imprenditore, alle 7:30 di sera, arrivava con il risotto e mangiavano la signora Cassina, il signor Cassina, il caposquadra, gli operai, i trasportatori che fremevano per portarsi via le cose. La battuta: "Professore lei ci reinventi il risotto!", voleva dire questo: il risotto non è più reinventabile, il signor Cassina è morto, troviamo però una cosa in cui il gruppo sociale si senta impegnato realmente a fare in modo tale che se non è riuscito a fare la consegna le 5 del pomeriggio e c'è un problema importante con il cliente, questa non sia la responsabilità del direttore di stabilimento, o del capo della produzione, ma sia una responsabilità dell'intero team. Alla fine siamo riusciti a creare qualcosa che ha funzionato.

Da questo punto di vista parliamo non di un'impresa benefica ma fondamentalmente alcuni passaggi di queste imprese integrali sono: la qualità dei prodotti, prodotti utili. Persegue il benessere per tutti gli stakeholder, una cosa che è un valore, un bene comune per la collettività e un bene dell'impresa. Tende a essere una best in class nel suo settore e la sua reputazione, da questo punto di vista, non è solo quella dei costi e della qualità del prodotto, ma anche della qualità morale. Quando si scoprì che la Nike faceva fare le scarpe

ai bambini, l'azienda ha avuto un crollo mortale in borsa e questa è una cosa che le aziende grande e piccole stanno molto attente ad evitare. La Benetton, quando è crollato l'edificio in Bangladesh, è stata molto vicina a fallire. Non bisogna aspettare questi eventi catastrofici.

L'impresa integrale assume la responsabilità rispetto all'ambiente, alla comunità, alla clientela e ai membri dell'organizzazione. Non è un fastidio, ma è una presa in carico, un radicamento nel territorio, un'idea di rispondere alla comunità, al territorio. Questa impresa integrale non è una cosa che adesso andiamo a raccontare ai nostri studenti all'università e poi vediamo fra dieci anni quando diventeranno imprenditori e manager che cosa faranno. Noi dobbiamo valorizzare quello che c'è.

Questo è il primo passaggio, il secondo passaggio si ha quando si dice: ma allora qual è l'organizzazione? Nella grande organizzazione, a questa domanda per lo più si risponde mostrando gli organigrammi, i mansionari, le strutture formali, i processi eccetera, oppure i sistemi informativi. Nella piccola impresa queste cose sono la punta di un iceberg, sotto c'è un'altra cosa che non è l'organizzazione informale, ma è la cultura delle imprese, le pratiche professionali, il sistema professionale, i valori culturali dell'impresa. Spesso non riusciamo a vederli come sotto l'iceberg, però se noi dobbiamo accelerare, dobbiamo sviluppare da questo punto di vista la piccola e media impresa, noi dobbiamo svelare l'iceberg e dare valore a questo iceberg, anche perché sotto questo iceberg c'è anche qualcosa di negativo, ovviamente. Il mio maestro Alvin Gouldner, quando sentiva parlare di organizzazione informale, diceva: "è un concetto squinternato da caffè, perché sotto questa cosa ci sono tante cose diverse", è quello che ho detto prima. Dentro questo però c'è anche una parte di organizzazione informale che è negativa, che è conservativa, che è contraria allo sviluppo dell'impresa, che è egoista, che è familista. Insomma, i problemi della successione nella piccola e media impresa molto spesso sono legati al fatto che l'imprenditore, senza saperlo, faceva quello che sto descrivendo io, però il figlio non aveva l'esperienza del padre e non lo sapeva fare. Oppure l'imprenditore non osa chiamare un manager perché teme

che gli rubi l'azienda e via dicendo. Questa dimensione familistica, socialmente contraria ai valori di questa impresa, farà scomparire molte imprese. A queste imprese, a dare valore a queste dimensioni è un compito molto importante non solo per noi che studiamo le organizzazioni.

Le reti organizzative: è una definizione corrente, che usiamo correntemente. Alla domanda "Come è fatta un'azienda tradizionale?" tutti sapevano la risposta, ovvero l'organigramma, il mansionario, il processo, etc. Quando io chiedo: scusate, ma com'è la rete organizzativa della Bonfiglioli? Qual è la rete organizzativa di Eataly? Tutto diventa fumoso, evochiamo in continuazione la rete ma facciamo fatica a rappresentarla e ancor di più a progettarela. Questa è una cosa un po' noiosa che vi propongo: le organizzazioni a rete sono strutture organizzative in piena regola, che sostanzialmente sono in grado di governare vasti processi, sia quelli formalizzati sia quelli non formalizzati, che attraversano i confini della singola organizzazione, che attivano azioni convergenti dei vari attori, che danno luogo in qualche misura e per qualche tempo a un attore collettivo nuovo. Non è più la singola impresa iscritta alla Camera di Commercio, al Tribunale ma è una cosa nuova che opera con strutture regolative, con strutture di governance di tipo nuovo. Questa rappresentazione voi la potete facilmente comprendere se parliamo delle filiere produttive, la FCA, quando ci vende un'automobile ci vende una cosa in cui il 93% delle cose che sono sull'automobile sono prodotte da altri, questa è la filiera. La FCA sa come si fa. La Bonfiglioli - che è un'azienda media emiliana che forse conoscete - non lo sapeva e allora ad un certo punto. Sonia Bonfiglioli ha deciso: io ho un'azienda fantastica, eccezionale ma voglio che anche gli altri membri, gli altri componenti di questa filiera siano bravi ed eccezionali come l'impresa principale. Come faccio ad aiutarli? Pago una grande società di consulenza internazionale che li aiuti a fare industria 4.0 anche se producono solo un componente. Li aiuto a trovare i denari per poterlo fare, quindi faccio un accordo con la BNL per riuscire a sostenere la spesa. La Bonfiglioli poi si accorda con il governo locale, la Regione Emilia-Romagna, con il sistema educativo, con l'Università e gli ITS e fa questo percorso fa

un accordo con il sindacato. L'impresa-rete di cui stiamo parlando è una cosa progettata in questo modo. Dentro questa rete - lo ha detto benissimo la professoressa Maino - non ci sono solo altre aziende, ci sono altri soggetti pubblici e privati che partecipano non a realizzare soltanto il prodotto, ma a tenere in piedi il sistema. Questa cosa noi non la sappiamo ancora fare. Tutti sappiamo le storie dei distretti che hanno caratterizzato la narrazione di una parte importante dell'economia italiana. Ora dobbiamo occuparci di Carlo Rossi? Come ha fatto a reclutare il più bravo dei tecnici? Ma come ha fatto a collegarsi con la scuola, con il sistema di welfare? Quella che la professoressa Maino ci ha lanciato è una sfida progettuale, però per progettare noi dobbiamo sapere che cosa dobbiamo progettare. Non dei castelli, o dei castellini, o delle famigliole, ma delle nuove forme organizzative a rete. Le grandi aziende queste cose le sanno fare, la Bayer, la Siemens, la FCA sanno come fare, ma il 97% delle aziende italiane lo fa senza saperlo e soprattutto per noi all'università, nella ricerca e nella progettazione dei sistemi più complessi come quelli descritti, la progettazione delle reti è spesso un'area grigia. Il lavoro non è una cosa secondaria. Per sviluppare forme evolute di welfare bisogna generare il rispetto per il lavoro. Qui c'è un buco tremendo: il lavoro degrada in questa competizione - anche esageratamente sottolineata - della gara delle macchine contro gli uomini. Io non credo che i computer e i robot elimineranno il lavoro, però sicuramente alcuni lavori non saranno più svolti dagli uomini. Degrada perché in queste maglie si inventano dei lavori orrendi: i ragazzini che fanno consegne con le biciclette, piuttosto che quelli che fanno il software di 30 secondi che sono pagati online, o ancora la raccolta dei pomodori.

Poi ci sono invece i lavori qualificati, che però suscitano grande inquietudine. Chi si è laureato al Politecnico o diplomato all'ITS (e ne servono tantissimi, li stanno cercando e non li trovano) poi magari nella grande azienda viene licenziato perché il prodotto dell'azienda non va più o si fa invece in Vietnam. Il tecnico laureato o diplomato viene attrezzato per dire: io sono un professionista, adesso sto facendo un lavoro in questa azienda, ma non sono un dipendente di quell'azienda a vita, sono un professionista che può lavorare sia

in un lavoro dipendente che in un lavoro non dipendente. L'idea di valorizzare il lavoro, sia quello umile che quello qualificato, è un tema aperto. Le piccole e medie imprese di successo questa cosa la sanno fare, però nel momento in cui sono sfidate in maniera grave, perché c'è l'arrivo di tecnologie nuove, perché il mercato sta diventando più importante, perché da soli i piccoli non ce la fanno e si devono mettere insieme, perché ci sono esternalità positive e negative nel territorio, ecco, tutto questo non può essere soltanto una riflessione del pensiero dell'imprenditore. Prima io parlavo di quello che ho imparato all'Olivetti. La Olivetti aveva generato uno scrigno di competenze straordinarie che quando nel 1968 sono arrivati i giapponesi dicendo: Sai che c'è di nuovo? Questa macchina da calcolo tutta fatta di pezzi di ferro, su cui hai il 62% di quota del mercato mondiale, noi la facciamo con i cips e costa 1/10. La Olimpia, che era più grande dell'Olivetti, morì perché proprio la sua base tecnologica divenne obsoleta, mentre l'Olivetti sopravvisse, proprio perché con questo scrigno di competenze che aveva accumulato si ingegnò a dire: come facciamo a continuare ad essere una grande azienda industriale abolendo la linea di montaggio? Ci sono riusciti. Oggi noi abbiamo un tema importante che è la governance di aziende piccole e medie, che non può più rimanere una governance isolata alla bravura, alla brillantezza del singolo imprenditore. Da questo punto di vista il tema è più complesso che non dire "al posto dell'imprenditore mettiamo il manager professionale", per i mille motivi che conoscete. Il problema è di accompagnare questo imprenditore con board di esperti che lo aiutino a svolgere il proprio lavoro di sviluppo di impresa in questo contesto competitivo e prendersi carico di queste complessità/opportunità. La formazione imprenditoriale diventa centrale: noi cosa insegniamo a questi imprenditori a questi manager? Non vanno a fare corsi, a sedersi in un'aula a imparare il controllo di gestione perché hanno altre priorità. Bisogna reinventare il modo di formare, magari partendo dai problemi, dalle loro preoccupazioni, contaminando la formazione con la consulenza. Ci sono esperienze molto interessanti e importanti fatte in collaborazione fra le grandi scuole di management e le associazioni industriali, talvolta con i

sindacati.

Questa è l'Italy by design di cui abbiamo parlato ove il tema chiave diventa la progettazione. Noi siamo pieni di numeri e di calcoli che ci parlano delle tendenze. Il World Economic Forum piuttosto che il MIT ci dicono quanti lavori perderemo, che cosa succederà, come cambierà il mondo. In parte alcuni scenari li dobbiamo prevedere però in realtà il vero problema è quello di progettare tutto questo ambaradan di cui stiamo discutendo. Cosa bisogna progettare? Noi adesso abbiamo lanciato un'iniziativa che in questo momento coinvolge un centinaio tra imprenditori, studiosi, amministratori, sindacalisti, giornalisti, che si chiama "Progettare insieme", che significa due insieme. Uno è quello di progettare insieme tecnologia, organizzazione e lavoro, lavoro. La tecnologia sta andando a mille, è velocissima, come ho detto la conoscenza e la progettualità delle organizzazioni - con le caratteristiche che ho provato a delineare - sono invece modeste, insufficienti rispetto la sfida della competizione e la sfida dei bisogni delle persone. La reinvenzione del lavoro riguarda tutte le dimensioni della qualità della vita di lavoro e non soltanto la professionalità, ma pure la salute, la sostenibilità, la capacità di difendere l'integrità familiare, l'integrità sociale e l'identità. Oggi sono in corso progetti di aziende piccole, aziende grandi, reti grandi, reti piccole, reti omogenee, reti disomogenee, mondo pubblico, mondo privato, tutta questa combinazione che si sta determinando richiede una necessità di progettazione, noi la chiamiamo socio tecnica.

È una cosa importante perché progettazione vuol dire in primo luogo mettersi d'accordo sugli obiettivi. Stiamo progettando un prodotto che costi meno? Stiamo progettando un'azienda che faccia una EBITDA migliore? Benissimo, ma vogliamo anche progettare un'azienda che abbia una sostenibilità ambientale e sociale accettabile? Se non lo facciamo pagheremo dazio tutti quanti. Vogliamo progettare qualcosa che migliori la qualità della vita di lavoro delle persone o la qualità della vita sul territorio? Allora la definizione dei parametri e quindi la definizione e contrattazione di questi parametri diventa importante. Quello che noi proponiamo sono le politiche insieme alle libertà imprenditoriale. La progettazione intesa in senso ampio

diventa una cosa importante. Sapendo che nei tre pilastri del nuovo mondo uno sta andando velocemente (la tecnologia) gli altri due zoppicano perché non sappiamo bene che cosa si fa. Il secondo insieme è la cooperazione fra aziende, istituzioni, scuole, ricerca, sindacati, media. Anche le organizzazioni più potenti da sole non possono affrontare quello che stiamo per affrontare, quindi le imprese hanno bisogno delle istituzioni, con tutta la combinazione grande-piccola di rapporto con il territorio, lo Stato o la Regione non solo come enti che danno incentivi Il rapporto con le scuole. Noi ci stiamo occupando di ITS, che è un laboratorio di formazione fatto dalle aziende e dal sistema educativo, dove contemporaneamente si stanno progettando le nuove competenze e i nuovi lavori, in una prospettiva dinamica. Questo è un modello possibile e necessario. Di questo ha bisogno non solo la piccola impresa ma anche aziende come la Bayer, che non a caso consente al suo amministratore delegato di essere rappresentante in Lombardia dello sviluppo di questi ITS. I sindacati si devono ripensare e riorganizzare: devono partecipare con tutti i rischi a questa progettazione. Poi, last but not least, la progettazione va fatta con i lavoratori e gli utenti. Il tema è: ribaltiamo l'approccio.

Le persone vanno tirate dentro questi progetti, anche perché tutti questi mutamenti a cui ho accennato, non si definiscono una volta per tutte, l'innovazione è continua, è quotidiana, è drammatica ma nello stesso tempo è concreta. Ci sono i granelli di sabbia che impediscono alle cose di svilupparsi, per questo ci vuole la gente che ti dice: queste cose le sappiamo.

La Toyota ha realizzato tutto questo diventando la più grande azienda del mondo, ottenendo che per i 350.000 dipendenti ci siano 700.000 proposte di cambiamento, di modifica all'anno, approvate. Le persone spesso considerano quello di partecipare ai gruppi di miglioramento il vero lavoro. Qualche volta la proposta è inerente a un'automobile che pulisce l'aria, altre volte sono proposte di miglioramento del posto di lavoro. Rimettiamo i lavoratori dentro questo percorso. Gli utenti: questa cosa noi la facciamo già tutti oggi. Quando io mando il mio commento su TripAdvisor sul ristorante che faceva schifo, oppure su quello magnifico io sostanzialmente lavoro per

TripAdvisor. C'è tutta una discussione sul fatto che si debba essere pagati o meno, se sia bene o meno, ma sicuramente noi abbiamo l'irruzione dell'utente finale, del consumatore dentro i processi produttivi. Se noi facciamo tutto questo sicuramente sosteniamo questi programmi di welfare aziendale a base territoriale e aiutiamo le imprese a capire che questa è una cosa buona e necessaria per loro. Non è una donazione, non è una cosa indulgente, non è l'utilizzazione di incentivi, non è il risparmio fiscale, ma è qualcosa che a loro serve per crescere, per sopravvivere e così via. Al centro di questi percorsi io penso ci sia questo progettare insieme.



## ***Quando il Welfare in azienda è centrato sulla domanda dei lavoratori: casi italiani***

*Michele Mannella*

Grazie e buongiorno a tutti. Ringrazio gli organizzatori per avermi dato l'opportunità di confrontarmi con una realtà che chiaramente conosco solo per aver avuto modo di soggiornare da turista in questa stupenda regione ma, senza aver avuto modo di contattare e vivere la realtà imprenditoriale e territoriale peraltro molto forte.

Questo convegno dai contenuti di estrema attualità e profondità, va a toccare tutta una serie di temi fondamentali, in primis quello della famiglia; noi siamo tutti componenti di famiglie anche in quanto lavoratori. Poi altro tema importantissimo, l'integrazione, con modelli che vanno ad assumere ruoli sempre più importanti per il tessuto produttivo e civile della società.

Ho potuto ascoltare una serie di relazioni molto interessanti, centrate su temi che di fatto noi, nella nostra realtà aziendale, siamo andati già a realizzare, ad applicare ormai da diversi anni.

Sara assicurazioni è una compagnia di assicurazione con oltre 70 anni di storia, circa 630 dipendenti, è l'undicesimo gruppo assicurativo in Italia che è controllato dall'Automobile Club d'Italia; quindi con la presenza di una componente non banale di ente pubblico non economico.

Concentrandoci adesso sul tema della giornata, sul welfare aziendale e più in generale sul work-life balance, sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, posso dire che la nostra società sta investendo da molti anni. Personalmente faccio parte della commissione Pari opportunità di ANIA, un vecchissimo e bruttissimo nome che viene ereditato dal passato, ne faccio parte dal 2000, quindi ormai sono abbastanza "vecchio" sia di età anagrafica che di esperienze lavorative.

Su quel tema, come commissione bilaterale, rappresentanti dei datori di lavoro e sindacati abbiamo avuto tante esperienze. Si è partiti dalle classiche analisi sulla composizione del tessuto aziendale, percentuale di uomini e donne nelle aziende, la divisione per livelli, cluster di tutti i tipi, per poi cominciare a ragionare, circa 12

o 13 anni fa, su qualcosa di più impegnativo. Il progetto si chiamava “Conciliare le responsabilità”, era il 2006, partivamo da lontano.

Devo dire che non ebbe nessuna risonanza a livello nazionale con una accoglienza molto fredda sia da parte aziendale che da parte delle Organizzazioni Sindacali. L’abbiamo presentato, sponsorizzato sia a livello di associazioni di categoria che con il sindacato e così via, i tempi non erano ancora maturi. In pratica non credevano che ci potesse essere questa attenzione al mondo civile, al mondo delle famiglie e delle persone quando si parlava di attività lavorativa. Le loro risposte: “noi siamo imprese, cosa ci interessa di dover accompagnare i figli a scuola”, di dover pensare a qualcosa che rientra nel Sistema Sociale, nel Welfare, proprio delle istituzioni Statali.

Eppure nel nostro settore, l’assicurativo, noi offriamo prodotti tipici del welfare - previdenza integrativa e assistenza sanitaria, polizze malattia - da sempre, parte del nostro core business, non soltanto prodotti come l’RC Auto per intenderci, i prodotti relativi al welfare hanno una tradizione molto più “consolidata” partita molto prima che si diffondessero le automobili.

Quindi per noi l’attenzione al welfare aziendale è fondamentale, abbiamo fatto tesoro delle nostre esperienze come assicuratori per imparare ad erogarle alle persone della nostra azienda. Abbiamo lavorato negli anni in maniera molto determinata, proprio perché abbiamo sempre creduto al valore che tali argomentazioni avessero sulle persone della nostre aziende. Su questo tornerò un attimo più avanti, ma la cosa più importante al di là del commitment della direzione generale dell’impresa, è rappresentato dal “fattore culturale”, tanto del management quanto delle persone che devono poterne usufruire, quindi dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

Noi abbiamo, negli anni, lavorato per arrivare a mettere a fattor comune un vero e proprio percorso di work-life balance, una conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per intenderci, come si diceva qualche anno fa, ma che oggi si identifica con la valorizzazione delle nostre persone; che passa anche attraverso delle testimonianze che ci vengono date dall’esterno. Ad esempio con dei “bollini” che abbiamo ricevuto sul welfare. Proprio oggi in un articolo su Affari e

finanza, ci hanno riconosciuto di essere tra le aziende dove si lavora meglio. Tutto ciò però, al di là della soddisfazione del momento, lascia un po' il tempo che trova, noi siamo abituati ad affrontare step by step la nostra realtà, perché è lì che ci andiamo a confrontare.

Quali sono i principi su cui noi andiamo a basare il nostro sistema e sui quali abbiamo dovuto cercare di portare in azienda questi valori, queste culture, tanto da parte datoriale quanto da parte della rappresentanze sindacali?

Il welfare deve essere "sostenibile", se ne parlava prima: non dobbiamo fare degli investimenti aggiuntivi, non dobbiamo pensare di togliere ulteriori risorse agli obiettivi dell'impresa.

Se noi pensassimo di dover soltanto mettere "on top" qualcosa, personalmente riterrei di non fare bene il mio mestiere fino in fondo e, anche gli altri soggetti avrebbero un'azienda il cui costo del lavoro la porterebbe fuori mercato, con tutte le ripercussioni che questo poi comporta nel mondo delle imprese. Per noi il welfare è qualcosa di molto importante, viene gestito sempre insieme al sindacato, con non poche difficoltà debbo dire. Noi abbiamo delle buone relazioni sindacali, ma sono frutto di forti contrasti: ogni qualvolta vogliamo aggiungere un tassello, ogni qualvolta vogliamo fare un passo un po' più innovativo ci troviamo di fronte a forti resistenze. Ad esempio, vincendo con le opportune iniziative di comunicazione e formazione le resistenze della parte aziendale, del management, che non vede, o meglio non vedeva, assolutamente di buon occhio le iniziative di conciliazione.

In altri termini, finché parliamo di investimenti economici ci si intende, il problema è quando vogliamo agire sull'organizzazione, quando vogliamo agire sulle persone dell'organizzazione e lì abbiamo i veri problemi, lì abbiamo le resistenze più forti.... però procediamo convinti per la nostra strada, ci proviamo e ci lavoriamo con determinazione ed entusiasmo.

Deve essere "utile", perché, possiamo ideare la cosa più bella del mondo ma se non è realizzabile ed abbia dei ritorni, i nostri stakeholder non verrebbero a darci i supporti necessari per realizzarla.

Il nostro welfare e soprattutto negli anni, il suo "percorso" evolutivo; il

training che abbiamo fatto al nostro interno, ci ha permesso di legarlo alla “curva demografica” della nostra popolazione. Siamo partiti con una serie di interventi che riguardavano la maternità e adesso siamo arrivati alla genitorialità, quindi non più soltanto il primo apporto, i bisogni legati alle “nuove famiglie”, ma anche quando al crescere dell’età sono i figli che devono prendersi cura dei propri genitori. Sappiamo infatti che la nostra popolazione sta inesorabilmente e per fortuna, invecchiando da questo punto di vista. Vuol dire che il benessere c’è all’interno delle aziende.

Se ne parlava in apertura con l’Assessore alla famiglia, che ha citato la necessità di dover contribuire ad arricchire il territorio anche con un discorso familiare. Questo è importantissimo. Nelle imprese viviamo questo momento, frutto anche di politiche del lavoro non sempre illuminate che hanno rallentato ovvero bloccato il turn-over e così via.

Deve essere “accessibile”, una volta che abbiamo detto che deve essere sostenibile, poi aggiungiamo che deve essere accessibile, aperto a tutti quanti, tutti i dipendenti a prescindere dall’età e dal sesso devono poter beneficiare di questi strumenti di welfare, di queste conciliazioni soprattutto dei tempi di lavoro. Vediamo subito di che cosa stiamo parlando. Sulla conciliazione: da anni coltiviamo l’incentivazione in materia di studio e istruzione, quindi borse di studio e permessi aggiuntivi a quelli previsti già dal contratto nazionale per conseguire titoli di studio anche ulteriori, master, perché avere delle persone all’interno dell’azienda che siano formate non può che essere una grande opportunità.

Tutto questo di cui si parla e si ragiona in questa sede ha come fil rouge i percorsi di studi, i percorsi di carriera, le conoscenze. Sono fondamentali, noi non possiamo andare a parlare alle nostre persone se queste persone non hanno maturato una propria coscienza e la coscienza si matura con la consapevolezza e con dei percorsi mirati, nel nostro caso, di formazione. Che sia formazione manageriale, che sia formazione tecnica è qualcosa che deve andare a rendere partecipi e a ingaggiare le persone all’interno dell’azienda.

Parlavamo dei supporti alla genitorialità. Questi sono percorsi che abbiamo cominciato all’inizio degli anni 2000, 2001 più o meno,

con dei permessi retribuiti per l'inserimento al nido, alla materna, perché? Non è che le aziende siano Babbo Natale, le imprese hanno necessità di confrontarsi con i risultati economici. Semplicemente abbiamo visto che, in occasione dell'apertura dell'anno scolastico, in occasione delle festività, in occasione delle ferie estive c'era - con una popolazione all'epoca più giovane - un crollo delle presenze, c'erano tante assenze. Io come responsabile delle risorse umane ho il controllo delle persone e mi dicevo: c'è qualcosa che non quadra. Lo sapevamo benissimo, era chiaro a tutti, il fatto di dover poi sopportare e pagare questo pegno a una società che non riusciva ad organizzare in maniera adeguata dei servizi pre e post scuola, oppure un prolungamento degli orari. Il problema è soprattutto quello dell'inserimento, laddove si chiede ai genitori di passare alcune giornate con i propri piccoli sia al nido che alla materna, quindi parliamo nella fascia che va dai 6 ai 18 mesi, piuttosto che dai 36 mesi ai 5 anni.

I primi giorni era un delirio, le persone molto responsabilmente cercavano di fare la staffetta padre-madre per riuscire a gestire queste situazioni, noi ci siamo convinti che forse era opportuno che anche a livello di azienda si prendesse coscienza di questo, quindi abbiamo inserito dei permessi che potessero essere modulati, modulabili sia a ore che a giornate. Questo, al di là di aver ricevuto un grande apprezzamento da parte delle persone, ha chiaramente migliorato il rapporto relativamente all'assenteismo aziendale.

Un altro istituto sempre su questo solco, dove abbiamo cominciato ad agire sulla nostra cultura aziendale, i part-time d'urgenza, cosa sono? Sono dei part-time che possono essere richiesti con un preavviso di 15 giorni, che durano al massimo 6 mesi per tutta una serie di motivazioni, non soltanto per l'assistenza ai propri bambini, perché il part-time molte volte è relegato e confinato alle mamme lavoratrici, devo dire purtroppo, perché per la cura della famiglia si continua a far riferimento ancora troppo frequentemente a quest'ultime. Poi anche per le situazioni di assistenza, soprattutto come genitorialità, quando le persone più adulte devono fare i conti con dei genitori che hanno delle problematiche, oppure delle malattie in famiglia, o altre situazioni più o meno spiacevoli. Tutto questo può

essere gestito a livello aziendale, ricorrendo ad adeguati strumenti. Per le mamme al rientro dalla maternità, che molte volte può durare anche un periodo lungo, se c'è una maternità anticipata per una serie di problematiche si può lasciare il posto di lavoro già dal quarto o quinto mese, i 3-4 mesi post parto e poi anche i 6 mesi di maternità facoltativa. Abbiamo delle persone che possono mancare dall'impresa anche oltre 12 mesi e non è certamente una colpa, ma è qualcosa che va tenuto nella giusta considerazione.

Al rientro in azienda il genitore, la mamma in particolare, troverà un'organizzazione che nel frattempo è andata avanti, perché ormai i nostri tempi non sono più quelli di una volta, dove c'erano dei gap molto lunghi, anche di anni nel cambio dei processi, oggi le aziende, più o meno tutte, si definiscono digitali, 4.0, hanno dei tempi di reazione estremamente rapidi, cambiano i processi organizzativi, cambiano i processi produttivi; le persone non trovano più la stessa situazione che hanno lasciato un anno prima.

Partendo quindi da questa constatazione, abbiamo inserito nei nostri programmi formativi un percorso di counseling, un percorso di sei-otto incontri individuali ed in gruppo in quattro-sei settimane per andare a supportare le persone al rientro, in maniera tale che riescano mettere a fattor comune le abilità, le competenze che hanno dovuto acquisire, durante il periodo di maternità, l'essere assolutamente ancora più multitasking.

Insomma, è un dato ormai acquisito in "letteratura" che le donne sono "multitasking", rispetto agli uomini "sequenziali" lo sappiamo tutti, le donne sfruttano ancora di più questa competenza aggiuntiva con la maternità e noi la vogliamo valorizzare per riportarle in azienda.

Abbiamo trovato diversi spunti e molte situazioni che hanno visto molte di queste persone cambiare il proprio approccio al lavoro e chiaramente cambiare anche il proprio job title. Hanno cambiato lavoro e sempre su lavori molto più complessi e stimolanti.

Questi sono temi sicuramente molto concreti, sempre in tema di conciliazione abbiamo le flessibilità orarie. La nostra sede principale è su Roma, un'altra su Milano e poi Torino, tutte città che hanno problematiche non semplici di gestione del transfer casa-ufficio.

Abbiamo introdotto significative flessibilità orarie, da noi si entra tra le 8 e le 9, vogliamo arrivare alle 9:30 e si esce al termine dell'orario, entro le 19. Ognuno si può organizzare come meglio crede, soltanto con una fascia di rigidità: fra le 9:30 e le 16:30 tutti possibilmente devono essere presenti in azienda. Fuori da questo range è possibile organizzarsi in maniera autonoma.

Abbiamo affrontato con assoluto favore il discorso del telelavoro. Il primo accordo di telelavoro risale al 2011, telelavoro che all'epoca fu molto difficile poter inserire in azienda, proprio perché c'era, soprattutto da parte sindacale, una grossa resistenza. Si sosteneva che il telelavoro fosse alienazione, la mancanza dei prossimità con i colleghi, la spersonalizzazione del contatto umano, tutte motivazioni sociologiche assolutamente condivisibili, però dovevamo capire, al di là delle ideologie di che cosa stavamo parlando. Il nostro telelavoro era circoscritto al periodo post parto per le donne, quindi anziché avere il 30% per stare sei mesi a casa soltanto ad accudire il figlio, potevamo offrire loro la piena retribuzione il 100% lavorando da casa con un solo rientro settimanale in azienda. Questo per tutte le attività per cui fosse possibile - noi siamo un'impresa di servizi - gestire da remoto naturalmente la propria attività e certamente più semplice che in un impianto produttivo.

A questo strumento si è aggiunto recentemente, grazie alla nuova normativa, il discorso dello smart working, che è presente in azienda per figure professionali specifiche e su base volontaria. Spesso troviamo lo smart working promosso dalle aziende, come soluzione alle problematiche legate soprattutto alla gestione degli spazi, che hanno un costo, sedi sempre più belle e innovative ma chiaramente più piccole devono contenere un numero di lavoratori superiore alle postazioni e dunque si fanno spesso delle rotazioni.

Nel nostro caso, non avendo di queste problematiche, ma avendo delle tematiche legate a degli spostamenti importanti di lavoratori sul territorio, abbiamo dato l'opportunità a tutti loro di poter lavorare un giorno in mobilità, che sia da casa, che ...., "possibilmente non sotto l'ombrellone perché potrebbero rovinarsi i computer con la sabbia.!", per il resto non abbiamo vincoli particolari.

Questi sono tutti temi che hanno riscontrato estrema attenzione ma,

come dicevo, è stato frutto di un grosso lavoro, e soprattutto di un lavoro “culturale” tanto per il management quanto per i lavoratori. Da parte del management perché le obiezioni era queste: “Io non vedo le persone, perdo la produzione, non ho più riscontri di quello che bisogna fare, non posso più organizzare le riunioni”. Tutto superato. Abbiamo le persone che lavorano sul territorio come se fossero nella propria sede, gli strumenti tecnologici, che siano videoconferenze, chat, chiamate, i device ormai ci permettono di fare veramente tanto senza troppe limitazioni “fisiche”.

Quello che ci incoraggia in questo percorso è vedere che la produttività è aumentata. Noi abbiamo una serie di strumenti gestionali che ci danno un po’ il timing delle attività che ognuno di noi svolge e devo dire che le persone che sono in part-time, in telelavoro o in smart working hanno maturato una consapevolezza e una responsabilizzazione che gli stessi colleghi che sono in ufficio spesso non hanno. Tant’è che le resistenze maggiori a svolgere in mobilità o al proprio domicilio certi tipi di lavoro ce le hanno le persone abituate a “galleggiare” in ufficio, quindi che hanno bisogno di un sistema di relazioni non tanto per svolgere delle attività quanto per andare avanti.

Altri strumenti sono il vecchio Cral, il dopolavoro che esisteva una volta, con il quale andiamo ad offrire servizi alle persone, dalla gestione degli asili nido d’estate, delle palestre aziendali, agevolazioni di carattere commerciale ecc. Questo è uno strumento molto importante perché fa parte della sintonia che ricerchiamo con le nostre persone sull’intero territorio. Noi sulle agevolazioni commerciali abbiamo cercato di interagire con le aziende, soprattutto compagnie elettriche, telefoniche, supermercati, per poter permettere alle nostre persone -possibilmente senza muoversi dalle sedi - di ottenere dei benefici e ricambiarli anche noi con promozioni commerciali nei confronti dei dipendenti di queste imprese.

Questa ricerca di collaborazione tra aziende di settori diversi è una cosa che abbiamo iniziato una decina di anni fa con Amazon ed altri portali simili si sono molto ridotte la possibilità e l’interesse reciproco alla collaborazione ....Oggi è tutto cambiato perché con un clic noi arriviamo dappertutto, ci consegnano tutto in azienda



e quindi è molto più complesso per queste aziende entrare in competizione. Solo se offrono prodotto di qualità, di nicchia uniti al servizio possono competere. Vedendo questo territorio ad esempio, che offre dei prodotti di grande qualità e spesso unici, probabilmente con delle capacità e delle peculiarità che la grande distribuzione non può offrire, così come altre strutture. Bisogna però fare attenzione a cogliere queste opportunità quando arrivano.

Sull'area welfare, vado molto rapidamente, sostegni al reddito familiare, quindi affitti agevolati, prestiti, siamo una compagnia di assicurazione, quindi noi prima incassiamo e poi paghiamo prestazioni, dunque abbiamo un cash flow discreto.

Tutela della salute: abbiamo lavorato tantissimo sui check-up medici personalizzati, noi offriamo servizi di assistenza, quindi polizze malattie, partendo dall'assunto che prevenire è meglio che curare abbiamo trovato la soluzione di offrire dei pacchetti di check-up personalizzati, all'inizio soltanto per i lavoratori over 50 (parliamo del 2000), oggi sono diversificati uomo-donna, in base alle fasce d'età, con degli esami calibrati. Devo dire che come prevenzione ha funzionato molto e ha dato un riscontro positivo, perché impatta sulla salute.

Assicurazioni integrative, invalidità permanente, malattia, polizze: è il nostro mestiere, non sto a raccontarvelo, però è molto importante la componente di assistenza familiare. La previdenza integrativa, il secondo pilastro del welfare, è assolutamente importante e poi abbiamo realizzato il programma "Sara family welfare", ovvero un sistema di welfare che tramite un portale permette la gestione (a questo punto economica sì) di una serie di beni e servizi come previsti dalla legislazione vigente in materia.

Questo sempre d'accordo con il sindacato, su questo devo dire che non è stato semplice, ma poi hanno capito soprattutto quando abbiamo iniziato nel 2013 ad utilizzare questi strumenti.

Premi gestiti con un budget individuale, l'accesso mediante un portale. Il portale serve per erogare i servizi, molte imprese, oggi sono attive nell'offrire questi portali a tutte quelle imprese non in grado di gestirli autonomamente creando l'opportunità di poter accedere a prestazioni di beni e servizi sia sul territorio che su base nazionale,

mediante un budget a disposizione. È praticamente nient'altro che una replica di un sistema di e-commerce, però assolutamente senza scambio di denaro. C'è qualcosa che viene messo dall'azienda, sempre a fronte di contrattazione, a cui lavoratore può accedere.

Accede a una serie di prestazioni molto articolate per sé e per i propri familiari, questa è la cosa importante: l'apertura ai familiari. Infatti c'è l'accesso alla formazione, sia quella culturale che a quella specialistica, palestre ecc. L'exkursus è riportato nella presentazione, non vi sto a tediare con i servizi.

Vanno però a coprire un po' tutte le esigenze, perché poi c'è quello che viene erogato direttamente dall'azienda e poi quelle prestazioni a rimborso che sono i classici corsi di studio, i servizi mensa, per sé e per i familiari chiaramente e poi anche quello che riguarda la tutela delle persone non autosufficienti, purché erogate e prestate da figure professionali, o da enti che siano certificati. Si è aggiunta recentemente, nel 2016, la possibilità di poter ristorare gli abbonamenti al trasporto pubblico locale. Questo è quello che prevede la normativa, niente di più, abbiamo cercato di metterla a fattor comune e di poterla garantire a tutte le persone. Tutto quanto finalizzato alla conciliazione.

Gli obiettivi sono: motivazione del personale, quindi riduzione dell'assenteismo, aumento della produttività, riduzione della vertenzialità, miglioramento delle relazioni interne. Lo abbiamo detto prima, ma è quello che abbiamo potuto riscontrare in azienda. Questo chiaramente influisce sulla serenità aziendale, sul clima aziendale; noi facciamo delle survey biennali, workshop per restituire i risultati delle survey. Non mettiamo in un cassetto quello che i nostri colleghi ci dicono ma cerchiamo di lavorarci su. Per rispondere alle esigenze dei nostri colleghi abbiamo creato delle figure, i "change ambassador" che servono ad aiutare noi HR a lavorare per soddisfare i bisogni che vengono fatti emergere nelle survey dalle nostre persone.

***“Welfare for People”: far crescere la cultura del welfare nelle imprese***

*Emanuele Massagli*

Innanzitutto, grazie per l'invito. Mi confronto con piacere con la provocazione contenuta nel titolo del convegno. Per farlo, mi permetto, in premessa, di raccontarvi cosa rappresentano i tre loghi che trovate nelle mie slides. Il principale è quello al centro e rappresenta ADAPT, che è l'Associazione per gli studi sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali fondata nel 2000 a Modena da Marco Biagi con i suoi allievi. Lui purtroppo non ha potuto vederne la (notevole) crescita, perché è stato assassinato due anni dopo. ADAPT è diventata il laboratorio, l'officina di quel periodo di riforme del lavoro dello scorso decennio che hanno provato a portare l'Italia verso una regolazione un po' meno dogmatica e un po' meno profilata solo sul fordismo degli anni Settanta. Questo ruolo le è riconosciuto anche oggi. Io ho l'immeritato onore di presiederla dal 2012; il coordinatore scientifico è l'allievo accademico del professor Biagi, il professor Michele Tiraboschi. L'associazione è cresciuta fino a diventare non solo un laboratorio di progettazione legislativa, ma anche un think tank molto attivo nella divulgazione e, soprattutto, una scuola di alta formazione che co-organizza uno dei più grandi (come iscritti e soggetti finanziatori) corsi di dottorato italiani. I nostri percorsi di studi sono finanziati da imprese private e sono indirizzati al placement di alto livello dei giovani ricercatori, fuori dai tradizionali ambiti universitari. Ogni anno formiamo circa un centinaio di giovani sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Un grande filone di indagine inaugurato attorno al 2012-2013 è stato quello del welfare aziendale. Noi abbiamo cominciato a studiare questo tema perché la eco mediatica di un piano che ha avuto una grande fortuna di marketing, per quanto fosse poi piuttosto semplice nella sua esecuzione tecnica e legislativa, il piano di Luxottica, aveva aperto e generato tante domande da parte delle imprese, in primis delle imprese associate ad ADAPT. Le domande erano del genere: “Va bene, lo ha fatto Luxottica, come possiamo farlo anche noi?”. ADAPT, come ho anticipato, è un centro di ricerca

applicata, dunque queste domande per noi sono carburante perché abbiamo l'ambizione di riempire quello spazio non tanto coltivato che c'è a metà tra l'accademia più autoreferente e teorica, sia in termini positivi che in termini negativi, e la consulenza operativa e, talvolta, "praticona". Questo significa che ci troviamo spesso ad essere troppo pratici per chi fa università e troppo teorici per chi fa consulenza; è però una situazione di a-schematicità, libertà di movimento tra metodi e registri diversi che ci stimola molto, ricca di occasioni. Il welfare aziendale ne è un ottimo esempio: in seguito alla domanda che ci è stata rivolta - "come possiamo fare anche noi?" - abbiamo cominciato a destinare risorse umane, intellettuali e di tempo a questo argomento. E, in qualche modo, ne siamo rimasti rapiti, ancor prima che partisse la "moda" che ancora oggi permane. Siamo partiti proprio dall'analisi dei vantaggi per la piccola e media impresa e già nel 2014, in una piccola pubblicazione, teorizzammo, per quanto ancora in termini sfocati, la costruzione di reti. È quello che si è poi effettivamente realizzato negli anni successivi.

Conosciuti questi studi, molte realtà che stavano guardando anche commercialmente al welfare aziendale (imprese che sarebbero poi diventati veri e propri provider di welfare), hanno cominciato a cercarci. Non avevano bisogno di noi per risolvere i nodi di natura fiscale, che conoscevano abbastanza bene, bensì per inquadrare il tema in chiave lavoristica, di gestione del personale e di relazioni industriali. Abbiamo cominciato a lavorare con alcune di queste aziende, che ci hanno finanziato dei percorsi di ricerca per i nostri giovani. Dopo l'approvazione della legge di stabilità 2016, che ha allargato in maniera notevole il welfare aziendale, mi sono permesso di rivolgere ad alcune delle imprese in maggiore crescita una provocazione: se è vero (come era vero) che è nato un mercato del welfare aziendale, occorre ora una voce autorevole che si faccia carico di diffondere cultura, fare corretta informazione e attivare una intelligente interlocuzione legislativa. Questo ruolo non poteva essere svolto da nessuna di loro, ma da un soggetto sopra le parti, ma anche delle parti: è così nata la associazione di rappresentanza AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale.

Io mi occupavo in quegli anni (ancora, ma molto meno, ahimè) di

relazioni industriali e non c'è niente di più stimolante, per chi studia questi argomenti, che creare un'associazione di rappresentanza. AIWA, oltre a essere l'unica associazione di questo genere, rappresenta, ad oggi, tra il 75 e l'85% delle quote di mercato dei provider. I soci sono 15.

Qualche anno dopo ADAPT è stata contattata da un soggetto appena entrato nel mercato del welfare, in questo caso la divisione di una banca, UBI Welfare, che ha chiesto alla Associazione di essere aiutato non tanto nella costruzione della loro offerta di welfare aziendale, ma in una lettura integrata del welfare, rivolta al futuro e ai cambiamenti in atto nel mercato del lavoro. A questo fine hanno destinato il finanziamento di due borse triennali di dottorato.

Da questi percorsi di ricerca (ancora in atto) è nato il sito Welfare for People, che vuole essere un osservatorio libero su quello che succede nel mondo del welfare, a 360 gradi. Il focus è il welfare aziendale e territoriale, quantomeno per ora. Molta l'attenzione è riservata anche ai temi previdenziali e di assistenza sanitaria.

Il filo rosso di questi soggetti è quindi ADAPT, una avventura alla quale sono legato dal 2008 e che è sempre feconda di spunti e occasioni.

### ***La definizione di welfare aziendale***

Entrando nel merito del tema che mi è stato assegnato: ho trasformato il titolo propostomi in una domanda, alla quale non riesco a rispondere, ma sulla quale ho qualcosa da dire.

Di cosa stiamo parlando? Mi permetto alcune definizioni, in modo che non sia equivoco quello che esporrò in seguito.

Il welfare in azienda può comporsi di una miriade di soluzioni di natura organizzativa, che non comportano alcun trasferimento di beni e servizi. Queste soluzioni hanno diverse complessità: di natura manageriale e organizzativa, di natura sindacale, meno di natura fiscale. Sono ad oggi il principale veicolo di welfare in azienda. Nelle aziende italiane, quindi, la maggior parte del welfare si concretizza in flessibilità orarie. La banca dati sulla contrattazione aziendale di ADAPT ce lo conferma: ci sono soluzioni sulla banca delle ore, facilitazioni per la conciliazione, sperimentazioni di smart

working, telelavoro, etc.

Esiste però anche una seconda modalità di soluzioni che realizzano ben-essere (welfare), che si concretizza nel trasferimento di beni e servizi aventi finalità sociale. In questo caso i problemi di natura organizzativa passano in secondo piano, mentre è centrale l'approfondimento fiscale.

Il "vorace" fisco italiano ha sancito nel Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, DPR 22 dicembre 1986, n. 917) che tutto ciò che viene scambiato all'interno del rapporto di lavoro è reddito da lavoro (principio di onnicomprensività del reddito da lavoro contenuto nell'articolo 51, comma 1). Non serve a nulla pagare il dipendente in fiori o in bottigliette di acqua: l'azienda e il lavoratore pagheranno tasse e contributi sul valore di mercato di quei fiori e di quelle bottigliette, perché tutto ciò che viene scambiato nell'ambito del rapporto di dipendenza è presupposto in partenza reddito da lavoro. Nel TUIR, questo principio è seguito da un secondo comma dello stesso articolo 51 nel quale il Legislatore ha elencato dettagliatamente (talvolta indicando lo specifico strumento, talaltra solo le finalità generali) una lunga serie di beni, prestazioni, opere e servizi che, pur essendo scambiati all'interno del rapporto di lavoro, non sono reddito di lavoro e, quindi, non generano tasse e contributi. Questa è la seconda, poderosa, modalità per fare welfare aziendale, certamente meno conosciuta e spesso appiattita su due prestazioni molto note e tradizionali (per quanto preziose) come la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa.

In sintesi, leggendo lo Statuto di AIWA che riscrive una frase della Agenzia delle Entrate (circolare 5/E del 2018), si può definire questa tipologia di welfare l'insieme di «somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese, aventi finalità di rilevanza sociale e per questo esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente».

AIWA, per ancorare la definizione del servizio che i suoi associati vendono a un documento ufficiale, è scesa nella gerarchia delle fonti fino a un atto di prassi amministrativa, una circolare, poiché tuttora non esiste norma in Italia che definisca le parole "welfare aziendale".

La definizione fornita, nella sua sinteticità (e forse anche scarsa eleganza) è molto funzionale a comprendere il fenomeno, poichè in poche righe fa capire sia che stiamo parlando in buona parte di lavoro dipendente - dico "in buona parte" perché poi l'Agenzia ha accettato in seguito anche le tipologie di rapporto di lavoro che generano redditi assimilati a lavoro dipendente - sia perché esplicita il motivo per cui il legislatore ha previsto il vantaggio fiscale e contributivo: la presenza della finalità sociale nelle misure di welfare. Quando si perde questa ultima ragione, si perde la causa (normativa, non soltanto etica!) degli sgravi economici.

In questo momento di grande diffusione, se non proprio di moda, è questo un concetto che proviamo a richiamare spesso.

### ***Le ragioni del welfare aziendale***

Abbiamo l'esigenza di promuovere la cultura del welfare in azienda perché la recente moltiplicazione dei piani ha fatto sì che molti osservatori si accontentino di spiegare questo fenomeno con categorie vecchie, in particolare correlando la crescita del welfare aziendale soltanto al costante arretramento del welfare pubblico: siccome lo Stato non è più capace di garantire previdenza, sanità e benessere sociale, questo compito è stato indirettamente affidato alle aziende (e quindi al privato).

Altrettanto incompleto è, a mio parere, il giudizio di chi riduce la spiegazione dei numeri del welfare a un mero dato finanziario ed economico: c'è la crisi. E' una risposta che va bene sempre e anche in questo caso può apparire convincente: siccome c'è la crisi e non riesco più a dare aumenti ai miei dipendenti, allora gli riconosco beni e servizi sui quali almeno risparmio le tasse dovute allo Stato.

Non si tratta di posizioni infondate, anzi, entrambe hanno del vero. Tuttavia, come abbiamo spesso provato a spiegare nelle pubblicazioni di ADAPT, questi ragionamenti non spiegano la notevole crescita del fenomeno. Ci pare molto più comprensiva dei tanti fattori in gioco la posizione di chi ritiene che stia cambiando la natura del rapporto di lavoro in tutto il mondo occidentale e il welfare ne sia prova e conseguenza. Abbiamo tanti segnali di questa rivoluzione in atto: mutamento delle professioni (dal mestiere

alla professionalità), la crescita del lavoro a distanza (smartworking a risultato), la nascita dei c.d. nuovi lavori e la tecnologizzazione di quelli tradizionali (Industry 4.0). Sono situazioni nelle quali la retribuzione smette di essere soltanto monetaria e incomincia a ricomprendere, per volontà congiunta dell'impresa e del lavoratore, anche beni e servizi. Così intero, il welfare aziendale è un fenomeno (se non un processo o addirittura un sistema) inarrestabile, che non è generato da alcuna riforma legislativa e non è conseguenza delle crisi, siano esse dello Stato Sociale o economiche.

Se guardiamo all'evoluzione del mercato del lavoro ci accorgiamo di questi cambiamenti, che interessano le relazioni industriali (crisi della rappresentanza), l'organizzazione del lavoro (nuovi inquadramenti e nuovo design delle gerarchie), il rapporto tra formazione e lavoro (diritto soggettivo all'apprendimento continuo). Sta cambiando la natura del rapporto di lavoro.

### ***L'evoluzione legislativa***

Il Legislatore se ne è inevitabilmente accorto e sul fronte del welfare aziendale è riuscito ad essere più efficace che nell'ambito delle riforme del lavoro, perché si è accontentato di accompagnare un cambiamento già in atto senza l'ansia ideologica di indirizzarlo o incasellarlo. Ecco quindi che, mentre da un lato si discutevano i capitoli del Jobs Act come soluzioni correttive di fronte alla quarta rivoluzione industriale, dall'altro si modernizzava la preesistente disciplina sui benefici di utilità sociale per farla diventare "welfare aziendale". Dalla legge di stabilità 2016 ad oggi abbiamo osservato cinque interventi legislativi e due circolari esplicative. Sicuramente dovremmo aspettarci qualcosa anche per il futuro.

AIWA ha parzialmente partecipato alla redazione di queste norme che, anche quando imprecise (quantomeno a parer nostro) hanno determinato un costante ampliamento degli spazi di welfare aziendale. Se prima della legge di stabilità del 2016 si contavano sei o sette provider, adesso sono stati censiti circa 90 operatori. Questi lavorano con oltre 50.000 imprese e il trend di crescita dei piani di welfare aziendale è del +75% annuo. Mi riferisco al welfare come definito in precedenza, senza considerare le soluzioni organizzative



ed escludendo previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa contrattuali che si muovono su altri binari (quelli del contratto collettivo nazionale).

La vera riforma del 2016, a parer mio inconsciamente attuata dal legislatore, è stata l'aver mantenuto il preesistente obbligo di finalità sociale facendo contemporaneamente cadere il vincolo di volontarietà previsto negli anni Ottanta e rendendo così il welfare aziendale una leva di gestione delle risorse umane e un contenuto della contrattazione aziendale. La regolazione precedente era profilata esattamente sul paternalismo di fabbrica reso celebre (non soltanto, ma soprattutto) da Olivetti: l'imprenditore che volontariamente, senza alcun obbligo, si prende cura delle esigenze sanitarie, previdenziali, sociali, culturali, religiose e ricreative dei propri dipendenti (articoli 51, comma 2 e 100 del TUIR) non può essere caricato di tasse anche per questa componente del rapporto di lavoro. Nel 2016 è saltato il vincolo della volontarietà e quindi, in sintesi, si è resa possibile (o quantomeno esplicita, perché c'era anche prima) la funzionalità economica del welfare aziendale, diventato anche materia di scambio, oggetto di negoziazione.

In esito anche agli interventi successivi, ad oggi vi sono tre possibili porti di approdo al welfare aziendale, tra loro non alternativi.

Essendo caduta la censura sulla funzionalità economica, addirittura il più economico (nel senso di incentivante) degli istituti, il premio di produttività può oggi essere pagato, per scelta del lavoratore, in beni e servizi di welfare. Non qualsiasi premio di produttività, bensì soltanto quelli regolati da un accordo sindacale e coerenti con le disposizioni della legge di stabilità 2016 che ne permettono la detassazione (aliquota sostitutiva del 10% se riconosciuti in moneta). Si tratta del c.d. welfare di produttività, semplicemente inconcepibile, normativamente, prima del 1° gennaio 2016.

Accanto a questo, è ancora assai diffuso (e ben più ricco, come valori e come complessità di strutturazione dei piani) il welfare più tradizionale, definito on top perché fondato su risorse aggiuntive dell'impresa, istituito unilateralmente da questa o contrattato con il sindacato.

Infine, mediante un intervento legislativo di natura interpretativa

approvato nella legge di stabilità 2017, il Legislatore ha accettato che il welfare aziendale possa essere pattuito anche a livello nazionale, nei contratti collettivi. A questa disposizione si deve l'esplosione dei c.d. flexible benefit, una particolare forma "ristretta" di welfare aziendale definita nell'ultimo rinnovo del CCNL metalmeccanico, che ha obbligato tutte le imprese del settore a riconoscere € 100 nel 2017, € 150 nel 2018 e € 200 nel 2019 ad ogni lavoratore nella forma dei beni e servizi di welfare di cui ai commi 2 e 3 del TUIR (il comma 3 è una tipologia molto spuria di welfare, per quanto gestionalmente comoda, derivante dalla soglia di esenzione da tassazione della vecchia strenna natalizia).

### ***La cultura del welfare aziendale***

La morfogenesi del moderno welfare aziendale genera una ragionevole domanda (per alcuni, preoccupazione) su come si possa correttamente comunicare questa novità senza appiattire l'interesse sulla sola funzionalità economica, dando risalto anche alla perdurante finalità sociale e alla necessaria comunicazione tra i diversi livelli di welfare (primo pilastro, contrattuale, locale e aziendale) e i territori.

Quali sono i nodi?

Il primo è proprio il coordinamento tra i citati livelli. Il welfare aziendale non è sempre e solo integrativo, può anche essere sostitutivo sia del welfare contrattuale che del welfare universalistico dello Stato. Questo accade quando l'offerta dei CCNL è giudicata insufficiente o inefficiente e sempre di più in rapporto alla sanità pubblica che è universale solo negli intenti, come dimostrato dai tempi di attesa diffusi un po' in tutta Italia, anche per visite e operazioni salvavita. In altre parole, emerge l'esigenza sostitutiva quanto il servizio "primario" non è giudicato adeguato. Vi è quindi un tema di coordinamento, connesso non tanto alla natura pubblica o privata-convenzionata che devono o dovrebbero avere i servizi, quanto alla inutile dispersione di risorse generata dalle sovrapposizioni. Per sciogliere questo nodo devono però parlarsi tutti gli attori e il più restio a questo dialogo è solitamente lo Stato.

Il secondo è il rischio che il welfare aziendale diventi un bene di

consumo, per cui che si venda welfare aziendale come si vendono gli abbonamenti telefonici o i panini. È il nodo della deriva consumistica del welfare, della trasformazione dei provider in meri portali di e-commerce per dipendenti. E' evidentemente una deriva che AIWA vuole contrastare con forza.

Il terzo tema è la competizione al ribasso. I provider di welfare nascono di dodici settori economici diversi: ci sono i broker assicurativi, le agenzie per il lavoro, i consulenti del lavoro, gli emettitori di buoni pasto, le banche, le assicurazioni, le società di consulenza, i leader del payroll, gli enti bilaterali, i cooperatori sociali, le società di soluzioni informatiche, le società di benefit e rewards. Dodici modi di pensare, dodici vocaboli, dodici abitudini commerciali. L'incremento dei competitors può generare strategie sbilanciate più sulle quote di mercato che sui margini e questa dinamica solitamente innesca spirali di competizione al ribasso, pericolosi quando si trattano soluzioni per le persone e non prodotti di consumo. Tale rischio sarebbe enfatizzato dall'ingresso nel mercato anche dell'attore pubblico. Nel pre-accordo del contratto collettivo del pubblico impiego, sindacati e Governo avevano dichiarato di voler valutare l'opportunità di corresponsione anche ai dipendenti pubblici di beni e servizi di utilità sociale. Se questo si avverasse, accanto all'effetto volano osserveremmo anche una sorta di "sindrome CONSIP", ossia il protagonismo di una centrale di acquisti abituata ad assegnare le gare secondo effettivi (per quanto non formalizzati, perché vietato dal Codice degli Appalti) criteri di massimo ribasso, che trascinano verso una competizione tutta orientata al costo e non alla qualità anche i grandi committenti privati.

Ultima preoccupazione: l'incertezza interpretativa. Cinque interventi legislativi e due circolari in tre anni hanno inevitabilmente generato domande e dubbi interpretativi, che io mi augurano possano essere risolti autonomamente dagli operatori. Non a caso AIWA ha inaugurato uno strumento di trasparenza e contrasto alle prassi scorrette quali le "circolari", accessibili a tutti e aventi lo scopo di esplicitare la posizione condivisa dai principali provider italiani sui nodi irrisolti della normativa.

## **Conclusioni**

Tornando alla domanda che ha originato il mio intervento, vedo due strade che portano all'affermazione di una cultura del welfare e tre atteggiamenti che assumono le imprese davanti a questa nuova pratica.

La prima strada conduce verso una cultura con la C maiuscola; la seconda verso una pratica commerciale, più che una cultura.

La prima: la cultura del welfare è possibile se si guadagna una concezione di welfare come originato da qualcosa di molto più profondo dell'opportunismo economico, ossia il cambiamento della natura del rapporto di lavoro. Questo genera una proficua facilità a dialogare con il contesto entro il quale l'impresa è inserita e conduce, quindi, a una pratica di welfare integrato. Possiamo dire anche "integrale", riprendendo le parole del prof. Butera: una impresa integrale quale quella che lui ha descritto non può che concepire un welfare integrale.

La seconda alternativa, invece, attiene all'uso e consumo del welfare, più che alla sua cultura. Se il welfare si ferma ad essere soltanto uno strumento della gestione delle risorse umane, per quanto prezioso, quando non addirittura una soluzione di risparmio dei costi del personale, eccolo allora che è destinato a rimanere un mondo tutto interno alla impresa, incapace di dialogo e, quindi, per l'appunto, di generare cultura.

Veniamo ora ai tre atteggiamenti delle aziende di fronte alla crescita del welfare aziendale.

Il primo è lo spontaneismo, tipico della piccola impresa: "abbiamo sempre fatto welfare, già lo faceva mio nonno, poi mio padre e adesso io. Concediamo il mutuo ai dipendenti che si sposano e per tutti c'è un regalo a Natale". È welfare certamente, ma non c'è alcuna riflessione su quel che si fa e, soprattutto, sul perché lo si fa. Queste sono misure indifferenti a qualsiasi novità legislativa o processi culturale.

Il secondo è l'opportunismo. Quindi: "io faccio welfare per risparmiare e cogliere i nuovi spazi concessi dal Fisco". Inevitabilmente il datore di lavoro che pensa così dipende in tutto e per tutto dalla legge;

basta un comma modificato per determinare un cambio di direzione drastico nelle politiche per il personale. Il welfare aziendale è un semplice incentivo, come la decontribuzione per i neo-assunti o il credito di imposta per la formazione.

Il terzo, invece, è la determinazione. Se una azienda è convinta dei motivi per cui ha deciso di attuare una politica di welfare e ne conosce i vantaggi profondi, non dipende dalle modifiche normative o dalla ampiezza degli incentivi. Il welfare diventa allora un mondo complesso, ricco di attori (persone, sindacato, territorio, provider...) e per questo pieno di opportunità.

Senza giudicare i primi due atteggiamenti, è indubbio che questo terzo sia l'unico capace di generare anche cultura.

## **Conclusione dei lavori**

### **Il paradigma emergente del welfare aziendale territoriale**

*Enrico Bramerini*

Le relazioni e gli interventi che si sono succeduti nel seminario si prestano ad alcune considerazioni d'insieme, che ci permettono di evidenziare questioni cruciali riguardo al rapporto tra welfare aziendale, imprese-rete e sistemi locali.

Una prima questione è quella della responsabilità civile d'impresa — nel mondo anglosassone direbbero della “cittadinanza d'impresa”. È evidente come l'impresa che fa welfare avoca a sé un ruolo di cittadinanza attiva, che pertanto afferma essere sua prerogativa e non solo di singoli cittadini. E ciò si manifesta proprio nel farsi carico di istanze e di bisogni che emergono dalla comunità locale, così da dimostrare di voler assolvere una responsabilità rispetto al territorio non solo di natura economica, ma anche civica e sociale.

Una seconda questione è l'impresa integrale. Come ha evidenziato Emmanuele Massagli, il welfare sviluppato in azienda può corrispondere a una scelta di convenienza economica o ad una naturale propensione filantropica dell'imprenditore, ma dispiega la sua piena efficacia se si lega coerentemente con le diverse componenti del sistema aziendale: corrisponde ad una scelta strategica compiuta dal consiglio di amministrazione, richiede adeguamenti organizzativi, contempla conseguenze gestionali sui sistemi operativi, viene gestita da logiche di marketing communication ed è inquadrata entro le politiche di gestione delle risorse umane. Ecco che il caso illustrato da Michele Mannella è rappresentativo non semplicemente di una vicenda che riguarda la remunerazione non monetaria del personale, ma di uno spaccato di vita aziendale che tocca gli aspetti del clima organizzativo, degli effetti gestionali, della reputazione d'impresa, della qualità del lavoro.

La terza questione è quella delle reti fra imprese. Per una micro o piccola impresa può essere troppo oneroso — dal punto di vista economico — e troppo complesso — dal punto di vista gestionale — offrire da sola servizi di welfare ai propri collaboratori. Ecco perché assistiamo da più parti in Italia alla costituzione di reti territoriali

di welfare aziendale, secondo la geografia disegnata da Franca Maino. Federico Butera ha messo poi in evidenza che queste sono delle forme organizzative e non semplicemente un aggregato di relazioni spontanee fra attori diversi; quando durano nel tempo, assumono la configurazione di un “sistema governato”, ispirato a una visione condivisa e sostenuto da una pattuizione chiara tra i soggetti aderenti, con a regole comuni convenute e una divisione del lavoro che prevede funzioni differenziate in capo a ciascuno.

Considerare una rete come un’entità organizzata e gestita esalta il momento della sua progettazione. Che la rete meriti un intervento progettuale è questione non sempre considerata. Non meno importante è il tema della progettazione partecipata: intorno al tavolo dove si svolge la fase ideativa è bene che siedano non solo i tecnici, ma tutti quei portatori di interessi, di competenze e di risorse espressi dalla comunità locale; questi verranno poi coinvolti nel momento successivo della gestione e della valutazione d’impatto, cosicché alla co-progettazione seguano coerentemente i tempi della co-gestione e della co-valutazione.

Il discorso sulle reti d’impresa porta poi a dare enfasi ad un tipo particolare di attore-rete: l’“attore di coalizione”. In una rete fra imprese occorre che ci sia un soggetto vocato a farsi carico di abilitare e coordinare l’iniziativa dei vari contributori al welfare sul territorio, con i quali stringere le maglie della sussidiarietà circolare. Un attore del genere svolge una funzione duplice, di natura organizzativa, da un lato, e di tipo culturale, dall’altro.

Su quest’ultimo aspetto vale la pena di soffermarsi brevemente. Quella del welfare aziendale è un’operazione impegnativa quando è imbastita in un’impresa perché richiede anche l’elaborazione di una cultura comune alle diverse popolazioni che lavorano in azienda — in un’azienda convivono diverse concezioni del lavoro e i lavoratori si dividono su visioni dell’assistenza e della previdenza che non necessariamente nutrono la stessa considerazione riguardo al welfare in azienda e al ruolo dell’impresa sul territorio.

Nella rete come sistema organizzato ha un compito una figura emergente, il “welfare community manager”, che sempre più svolge il suo ruolo non “dentro” l’impresa, ma “tra” le imprese in relazione

tra loro. Questa figura assolve funzioni che superano sì i confini della singola azienda, ma si estendono a comprendere anche il territorio, considerato come un “sistema comunitario” di cui la rete aziendale è parte. Se grazie a ciò parliamo oggi di gestione dei rapporti con la comunità territoriale a proposito del welfare aziendale, ci è naturale evocare l’esperienza olivettiana, che nella storia industriale in Italia è tra le precorritrici proprio della definizione del rapporto tra impresa e territorio.

Concludendo, questi temi, indotti dal discorso dei nostri relatori e dalle testimonianze negli interventi, sembrano individuare gli elementi distintivi del modo di fare welfare aziendale che sta emergendo dai territori in questa fase storica del Paese. A ben vedere, essi definiscono nel loro insieme il paradigma emergente del welfare aziendale territoriale, al quale è utile che si faccia sempre più consapevole riferimento da parte di chi definisce le politiche pubbliche come pure da coloro che disegnano i servizi e attuano gli interventi sul territorio.

In proposito, con il seminario odierno tsm ha cercato di creare l’occasione per meglio mettere in luce questo complesso processo socio-economico ed organizzativo, nonché, se possibile, promuoverne lo sviluppo.



### **3. INTRECCIARE ATTORI DIVERSI: L'ESPERIENZA DEL MUSE SOCIAL STORE**

#### ***Forum delle Associazioni familiari del Trentino***

Per la 7°edizione del Festival della Famiglia di Trento, il Forum ha voluto proporre un momento di incontro e riflessione, rivolto in modo particolare ai propri associati ma anche a quanti all'interno del privato sociale si adoperano nel creare sinergie tra attori del territorio, per ambiti e tipologia, al fine di creare un valore trasversale a disposizione dell'intera comunità. L'incontro è stato tenuto presso i locali del Muse Social Store, inaugurato a fine novembre 2018, con l'intento di presentare ai partecipanti il progetto che sta alla base della gestione di questi spazi e che vede il Forum tra i partner promotori.

Dopo i saluti istituzionali a cura della Presidente del Forum Trentino, Paola Pisoni, ha preso la parola Luca Sommadossi, Presidente della Cooperativa sociale Progetto 92 e coordinatore del progetto "Muse Social Store". La filosofia di fondo di questo progetto può essere riassunta in due domande riportate da Edgar Morin, una delle figure più importanti della cultura contemporanea, nel suo libro "Insegnare a vivere - Manifesto per cambiare l'educazione". La prima è di Hans Jonas: "Quale pianeta lasceremo ai nostri figli?" e la seconda di Jaime Semprun: "A quali figli lasceremo questo mondo?". Sono due domande che legano indissolubilmente tutto ciò che riguarda la salvaguardia del pianeta Terra con tutto ciò che riguarda l'educazione delle nuove generazioni. Ed è un po' quello

che, a livello micro, si propone di fare questo progetto. Per fare ciò la Cooperativa ha attivato una rete di partnership: non solo con il Forum delle Associazioni Familiari del Trentino, ma anche con Fondazione Franco Demarchi di Trento, Ecomuseo dell'Argentario e Biodistretto di Trento. Gli obiettivi del progetto, che intrecciano appunto gli interessi e le prospettive dei diversi soggetti partner, sono:

1. Promuovere la diffusione del brand Muse come espressione del rapporto con i cittadini, l'educazione responsabile e la sostenibilità in senso ampio.
2. Essere l'espressione di progetti di produzione e/o promozione di beni, servizi, tecnologie, prodotti, produzioni, artigianali e tradizioni del territorio trentino, in riferimento ai temi naturalistici, scientifici, orto culturali, botanici, agronomici e mediante l'utilizzo della filiera locale.
3. Offrire a cittadini, frequentatori del centro storico e turisti, eventi, laboratori, attività e momenti formativi e informativi riguardo a tematiche di sensibilizzazione scientifica, naturalistica, culturale in generale e soprattutto con riferimento a tematiche sociali, di inclusione, di educazione alla cittadinanza e di attualità.
4. Garantire un calendario definito di presenza di personale dedicato al presidio e alla conduzione delle attività.
5. Erogare specifici servizi in ambito socio-educativo.
6. Essere disponibili a co-progettare iniziative, eventi, laboratori, ecc.
7. Riorganizzare le attività laboratoriali della cooperativa Progetto 92 con l'obiettivo di valorizzare uno spazio utilizzabile da tutte le aree della cooperativa per la realizzazione di oggetti e manufatti da commercializzare.
8. Sviluppare un progetto di rete con le realtà del terzo settore con cui la cooperativa già collabora e rafforzare la rete stessa per promuovere iniziative e proposte aperte a tutta la cittadinanza che frequenta il Centro storico, in particolare famiglie e bambini.
9. Potenziare la sinergia con il MUSE in un'ottica di sviluppo di tematiche e sensibilità comuni che riguardano la crescita personale e collettiva, la promozione delle biodiversità ambientale

e sociale e la valorizzazione delle specifiche competenze e professionalità per la crescita continua di un impegno civile e ambientale che riconosce la diversità, i linguaggi, la ricchezza della natura.

10. Favorire la partecipazione ad attività culturali da parte di quella fascia di popolazione più fragile che fatica autonomamente a fruire delle proposte esistenti.

Le possibili attività sono:

- Laboratori per la realizzazione di prodotti in legno.
- Attività di animazione per bambini e famiglie.
- Attività di conciliazione.
- Spazio aperto rivolto alle famiglie per lo scambio di informazioni e il confronto circa le opportunità e i servizi offerti dalla città e sul territorio provinciale.
- Spazio per il cambio e l'allattamento dei bambini.
- Spazio attento e adeguato alle famiglie e a tutte le persone che frequentano il centro cittadino.
- Utilizzo di alcuni spazi in alcuni momenti alle associazioni e organizzazioni aderenti.
- Percorsi formativi rivolti a genitori o famiglie, da progettare in collaborazione con tutti i soggetti promotori del progetto.
- Attività a carattere laboratoriale nell'ambito dell'Università della Terza Età e del Tempo disponibile.
- Animazione culturale da parte di Fondazione Demarchi.
- Attività legate alla conoscenza del territorio e agli aspetti naturalistici, storici e ambientali.
- Spazi laboratoriali a tema in occasione degli eventi significativi che coinvolgono la città di Trento.
- Angolo riposo per famiglie e bambini durante i momenti di visita alla città o di partecipazione a eventi.
- Proposte laboratoriali a cadenza fissa per bambini e famiglie valorizzando iniziative e progetti già presenti o nuovi e valorizzando anche le competenze botaniche e floro-vivaistiche della cooperativa.
- Spazi di gioco e di intrattenimento a cadenza fissa per bambini

in un'ottica di conciliazione lavoro-famiglia.

Attività (incontri, laboratori...) con forte attenzione alla dimensione inclusiva e dell'interdipendenza globale da promuovere in collaborazione con altri partner nel corso dell'annuale Settimana dell'Accoglienza promossa da CNCA – Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza Trentino-Alto Adige. Il progetto, dunque, prevede una progettazione in itinere, fondata sulle sinergie in essere e sulla possibilità di creare intrecci e collegamenti nuovi, non solo tra le realtà già associate o affini, come quelle che condividono la partecipazione al Forum, ma anche tra soggetti diversi. La convinzione che sorregge il progetto è che si possano trovare punti di convergenza su idee e valori e di qui creare iniziative generative, aumentare la solidarietà e la partecipazione e così la capacità della collettività di accrescere il suo stesso benessere. A conclusione della presentazione ha preso la parola Gigi De Palo, presidente nazionale del Forum delle associazioni familiari, con un intervento che ha voluto sottolineare l'importanza del mettersi in rete e del condividere spazi e idee. De Palo ha ripercorso alcune delle esperienze a cui ha partecipato personalmente sia nel suo impegno politico all'interno del Comune di Roma sia nel suo ruolo di presidente del Forum nazionale. L'auspicio finale è che esperienze come quella del Muse Social Store possano proliferare su tutto il territorio nazionale.

Con l'occasione dei saluti finali la Presidente del Forum Trentino, Paola Pisoni, ha ricordato ai rappresentanti delle associazioni presenti l'opportunità di condividere all'interno della rete del Forum questo nuovo progetto per offrire alle famiglie locali un luogo di conoscenza e di confronto sulle politiche familiari con particolare attenzione al mondo dell'associazionismo per la famiglia.

## 4 EUREGIOFAMILYPASS: 1 PASS- 3 TERRITORI- PIÙ DI 1.000 VANTAGGI

a cura del GECT

“Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino”



Il convegno “EuregioFamilyPass: 1 pass – 3 territori – più di 1.000 vantaggi”, tenutosi il 4 dicembre 2018 presso il Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina di San Michele all’Adige all’interno della settima edizione del Festival della Famiglia del Trentino, è stato l’occasione per una stimolante discussione tra amministratori, funzionari, esperti e rappresentanti della società civile sullo stato attuale e sulle prospettive future del progetto EuregioFamilyPass, una carta famiglia transfrontaliera al servizio delle politiche familiari sul territorio dell’ Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino.

### ***Il contesto: le carte famiglia provinciali e l’EuregioFamilyPass***

Le politiche familiari rappresentano una leva fondamentale per rafforzare la coesione sociale, la qualità della vita e la competitività economica in un determinato territorio. Le “carte famiglia”, tessere personali che offrono ai possessori una gamma di sconti, offerte e vantaggi presso partner convenzionati per la fruizione di servizi per famiglie, sono un utile strumento al servizio di tali politiche.

Sulla scorta della lunga esperienza del Land Tirolo, dove il Tiroler Familienpass esiste sin dal 2002, negli anni 2010 anche la Provincia Autonoma di Trento e la Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige hanno deciso di introdurre proprie carte famiglia. Un percorso di collaborazione avviato nel 2014 all’interno del Gruppo Europeo

di Cooperazione Territoriale (GECT) “Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino” ha portato nel 2017 alla creazione della Family Card in Trentino, dell'EuregioFamilyPass Alto Adige in Alto Adige, di una nuova versione del Tiroler Familienpass in Tirolo e, contestualmente, alla loro confluenza in un progetto transfrontaliero comune. Le tre carte, che riportano sul retro la dicitura EuregioFamilyPass e un layout grafico comune, permettono ai possessori la fruizione di servizi per famiglie non solo all'interno della propria provincia di residenza, ma anche all'interno degli altri due territori interessati. Tale particolarità fa dell'EuregioFamilyPass la prima carta famiglia transfrontaliera al mondo, facilitando così la mobilità delle famiglie al di là dei confini nazionali e amministrativi e favorendo la scoperta di vantaggi e opportunità all'interno dell'intera Euregio. Al fine di sviluppare ulteriormente l'armonizzazione e le funzionalità dell'EuregioFamilyPass, il GECT “Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino” ha quindi avviato alla fine del 2017 un nuovo progetto Interreg, co-finanziato dal programma Interreg V-A Italia-Austria. Il progetto, della durata di tre anni, mira a rafforzare la riconoscibilità e la diffusione della carta famiglia, ad aumentarne l'utilità e la facilità d'uso, ad armonizzarne gli standard tecnici e comunicativi e a fornire nuovi impulsi per politiche familiari comuni tra le tre amministrazioni.

### ***I saluti di apertura: la Rotaliana come motore delle politiche familiari in Trentino***

Il convegno è iniziato con i saluti istituzionali di Gabriella Pedroni, vice presidente della Comunità Rotaliana-Königsberg con competenza in materia di foreste e agricoltura, politiche giovanili, distretto famiglia, sport e cultura e consigliere del Comune di San Michele all'Adige, che ha sottolineato il ruolo della Rotaliana come motore delle politiche familiari in Trentino. La Comunità Rotaliana-Königsberg, situata nella Valle dell'Adige trentina lungo il confine amministrativo con la Provincia Autonoma di Bolzano, è da sempre caratterizzata dal flusso su larga scala di persone, merci e idee tra il mondo romanzo e quello germanico. La Rotaliana non è però soltanto una zona di passaggio sul percorso tra Verona e Monaco di Baviera: ricca di bellezze naturali e di uomini e donne

tenaci e creativi, nel corso dei secoli essa ha saputo sfruttare la sua posizione privilegiata per diventare un territorio di forte sviluppo economico, culturale, turistico, sportivo e sociale. Le politiche familiari forniscono un contributo fondamentale agli sforzi per preservare e rafforzare ulteriormente tali eccellenze: famiglie sicure, coese e attive sono il miglior presupposto per la creazione di ricchezza e innovazione, il miglioramento della qualità della vita e una buona crescita delle nuove generazioni. Per questo motivo, la Comunità Rotaliana-Königsberg è all'avanguardia in Trentino nella promozione di politiche familiari moderne e efficaci, in particolare tramite la creazione del Distretto Famiglia (2012), la diffusione delle certificazioni "Family in Trentino" e "Family Audit" presso enti pubblici e privati (ad oggi 15 enti certificati), il monitoraggio dell'introduzione Family Card trentina e il convinto sostegno ai servizi family-friendly, alla conciliazione famiglia e lavoro, alla parità di genere, alle famiglie numerose, alle reti di partenariato per la famiglia, e ad attività specifiche di sensibilizzazione, formazione e informazione.

***Il punto di vista delle amministrazioni: origini, sviluppo e caratteristiche delle carte famiglia sul territorio dell'Euregio***

La prima parte del convegno è stata dedicata a una panoramica retrospettiva sullo sviluppo delle carte famiglia nel territorio dell'Euregio (Land Tirolo, Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige, Provincia Autonoma di Trento). Nel primo intervento Christoph von Ach ha presentato brevemente il funzionamento del GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino", organizzazione di cui è segretario generale e che sin dal 2014 accompagna e coordina lo sviluppo dell'EuregioFamilyPass. Il GECT, organismo di diritto pubblico con sede a Bolzano, è stato creato nel 2011 dal Land Tirolo, dalla Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige e dalla Provincia Autonoma di Trento sulla base del regolamento europeo 1082/2006 al fine di facilitare la cooperazione reciproca. Nello specifico, esso punta a rafforzare i legami economici, sociali e culturali tra le popolazioni dei tre territori, a promuoverne lo sviluppo economico e sociale, favorire la partecipazione concertata ai programmi europei di cooperazione territoriale, a rappresentare gli interessi comuni

presso le istituzioni europee e nazionali, e ad attuare altre azioni specifiche di cooperazione territoriale. Il GECT è retto da cinque organi statutari: l'Assemblea, composta da dodici membri (quattro membri per territorio, segnatamente il presidente e un altro membro della giunta e il presidente e un altro membro del consiglio), approva gli indirizzi e i bilanci del GECT; la Giunta, composta dai presidenti dei tre territori, adotta il programma di lavoro del GECT e ne controlla l'attuazione; il Presidente, carica che ruota ogni due anni tra i presidenti dei tre territori e che è attualmente ricoperta da Arno Kompatscher (Alto Adige), rappresenta legalmente il GECT; il Segretario Generale, che ruota ogni due anni tra i funzionari dei tre territori, coordina il lavoro dell'Ufficio Comune di Bolzano e l'attuazione del programma di lavoro; il Collegio dei Revisori dei Conti, infine, verifica la corretta gestione economica, finanziaria e patrimoniale del GECT. Ogni anno il GECT si dota di un programma di lavoro; per il 2019, le priorità della presidenza altoatesina sono la mobilità, la cultura e l'innovazione. Il GECT non si sostituisce alle tre amministrazioni, bensì le coadiuva – grazie alle competenze specifiche sviluppate nel campo della mediazione linguistica, della comunicazione interistituzionale, dell'amministrazione comparata e del project management – nell'elaborazione e nella gestione di progetti transfrontalieri. Tali progetti possono essere di tre tipi: progetti diretti, finanziati dal GECT (come ad esempio il Festival della Gioventù dell'Euregio); progetti coordinati, finanziati dalle tre amministrazioni (come ad esempio il progetto Food-Health-Environment); e progetti europei, co-finanziati dall'Unione Europea (come ad esempio il progetto Interreg Fit4Co). L'EuregioFamilyPass è stato concepito all'interno del GECT come progetto diretto (2014–2017); il suo ulteriore sviluppo avverrà invece attraverso un progetto Interreg (2014–2017).

Nel secondo intervento Thomas Schafferer, funzionario del servizio informazioni per famiglie e anziani del Land Tirolo (Familien- und Senioreninfo), ha presentato l'evoluzione del Tiroler Familienpass. La carta famiglia tirolese è stata concepita nel 2000, sulla scorta dell'esperienza del Land Alta Austria, e adottata ufficialmente dal Land Tirolo nel 2001. I suoi promotori iniziali, il presidente Wendelin



Weingartner e l'assessore Elisabeth Zanon, la pensano come uno strumento per rafforzare la coesione delle famiglie, all'insegna del motto "più tempo insieme". L'introduzione effettiva e la distribuzione delle prime migliaia di carte nel 2002 è accompagnata dal lancio di una rivista gratuita a cadenza trimestrale, il Tiroler Familienjournal, che offre informazioni dedicate, consigli per il tempo libero e una ricca selezione di voucher per offerte speciali. Ulteriori punti di forza iniziali, che permettono una rapida diffusione della carta, sono un accordo di co-branding con l'azienda di trasporti austriaca ÖBB (con sconto del 50 per cento su tutti i viaggi in treno sul territorio nazionale) e una polizza di assicurazione per gli incidenti domestici. Nel corso dei quindici anni successivi il Tiroler Familienpass ha conosciuto una crescita esplosiva, raggiungendo ai nostri giorni una platea di circa la metà delle famiglie tirolesi (66.000 possessori senza contare le carte aggiuntive per il secondo genitore) e di più di 500 partner convenzionati diffusi su tutto il territorio regionale (prevalentemente nei settori del tempo libero, degli esercizi commerciali e dell'alberghiero e gastronomia). Il passaggio all'EuregioFamilyPass nel 2017, con l'invio di nuove carte a tutti i possessori, ha infine esteso la platea dei partner convenzionati all'intero territorio dell'Euregio, rafforzandone ulteriormente l'utilità. L'EuregioFamilyPass rappresenta ormai un fedele compagno delle famiglie tirolesi che le aiuta a trascorrere assieme il tempo libero e riduce le loro spese in trasporto pubblico locale, ingressi e acquisti, specialmente per le famiglie numerose. Particolarmente apprezzati sono l'ampia offerta di partner convenzionati, l'attività di informazione dei Tiroler Familienjournal, l'invio semestrale dei voucher (che hanno persino generato una serie di borse di scambio online) e la parziale estensione dei vantaggi ai nonni tramite il cosiddetto "bonus nonna e nonno". Alcune criticità sono l'ancora scarsa riconoscibilità del marchio EuregioFamilyPass rispetto al marchio Tiroler Familienpass, un'offerta subottimale nelle aree più periferiche (distretti di Lienz, Reutte e Landeck) e una bassa penetrazione dello strumento tra le famiglie di origine straniera. Il sito web, attualmente un po' datato, verrà a breve interamente rinnovato per migliorarne l'impatto e la facilità di utilizzo. Nel medio periodo,

sarà inoltre necessario approfondire il tema della complementarità o concorrenza dell'EuregioFamilyPass con carte sconto commerciali come il Tiroler Freizeitticket, caratterizzando ulteriormente la carta come strumento mirato al servizio delle politiche familiari.

Nel terzo intervento Carmen Plaseller, funzionaria dell'Agenzia per la Famiglia della Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige, ha presentato l'evoluzione della carta famiglia altoatesina. Istituita dalla legge provinciale 8/2013 sullo "Sviluppo e sostegno della famiglia in Alto Adige", questa è effettivamente introdotta nel 2017 con il nome di EuregioFamilyPass Alto Adige sulla base della lunga esperienza dell'AltoAdige Pass family, una tessera di viaggio elettronica che consentiva al possessore di viaggiare con i figli a tariffa agevolata su tutti i mezzi di trasporto pubblico altoatesini. La nuova carta famiglia conserva questa particolarità e vi aggiunge la fruizione di sconti e offerte presso partner convenzionati di tutti i tipi, periodiche offerte speciali (ad esempio l'iniziativa "tuffati in piscina a metà prezzo" nell'estate del 2018 o l'iniziativa "volate in alto con la famiglia" nell'estate del 2019) e l'accesso ai vantaggi offerti dai partner convenzionati in Trentino e Tirolo. L'EuregioFamilyPass Alto Adige conta ormai 42.070 carte attive e 341 partner convenzionati. Per il futuro, l'Agenzia della Famiglia punta a espandere gli utenti (all'interno di un bacino potenziale di 90.000 famiglie) e i partner convenzionati, a realizzare carte aggiuntive per i familiari del possessore e a utilizzare lo strumento per rafforzare la fornitura di servizi family-friendly in Alto Adige.

Nel quarto intervento Massimo Cunial, funzionario dell'Agenzia Provinciale per la Famiglia, la Natalità e le Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Trento, ha presentato la recente introduzione di una carta famiglia in Trentino. Istituita nel 2016 sulla base della legge provinciale 1/2011 "sul benessere familiare", la Family Card viene effettivamente introdotta nel 2017. La carta, disponibile in tre versioni (plastificata, cartacea ed elettronica), si concentra per il momento su tre ambiti (trasporto pubblico, strutture museali e skipass) e estenderà a breve il proprio raggio a partner convenzionati nel settore della ristorazione e a iniziative stagionali. La stipula di convenzioni prevede in maniera esplicita il rispetto di

stringenti requisiti a favore delle famiglie (ad esempio la presenza di spazi e servizi specifici per bambini o il rispetto della conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti), di norma tramite l'acquisizione delle certificazioni "Family in Trentino" e "Family Audit". Il sito permette di stampare comodamente da casa la propria carta tramite credenziali CPS, CPN o SPID, in piena sicurezza e certezza dell'identità del richiedente. A meno di due anni dall'introduzione, senza poter contare sulla presenza di consolidati predecessori, il numero di carte rilasciate ha già raggiunto quota 6.500.

Nel quinto intervento Matthias Fink, rappresentante tirolese presso l'Ufficio Comune del GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino" a Bolzano, ha presentato il cammino che ha portato all'unificazione delle tre carte famiglia del Tirolo, Alto Adige e Trentino e ha delineato gli obiettivi e le sfide del progetto Interreg EuregioFamilyPass in corso, del quale è il coordinatore. La storia dell'EuregioFamilyPass prende il via nel 2014 quando, dopo alcune discussioni preliminari, i presidenti dei tre territori si riuniscono come Giunta del GECT e deliberano la creazione di una carta famiglia comune. Tra il 2015 e il 2016 il GECT accompagna un gruppo di lavoro ad hoc nella definizione delle linee guida, dei contenuti e del design della carta e nell'allestimento dei suoi sistemi di produzione e amministrazione. Nel 2017 la carta viene finalmente prodotta e distribuita ai potenziali utenti in tre versioni: per la prima volta in Trentino; in sostituzione della carta mobilità AltoAdige Pass family in Alto Adige; e in sostituzione della carta famiglia Tiroler Familienpass in Tirolo. Le tre versioni diventano mutualmente compatibili e utilizzabili all'interno dell'intero Euregio a partire dal 18 novembre 2017. Infine, nello stesso anno il GECT porta a termine l'elaborazione e l'approvazione da parte del Programma Interreg V-A Italia-Austria di una proposta di progetto per sviluppare ulteriormente l'utilità e le funzionalità comuni dell'EuregioFamilyPass. L'EuregioFamilyPass costituisce il primo servizio ai cittadini transfrontaliero dell'Euregio, permettendo a circa 150.000 persone e alle loro famiglie la fruizione di più di 1.000 vantaggi in tre territori. Il progetto Interreg prevede un budget di 987.400 euro, una durata di tre anni (2017-2020) e una vasta gamma di azioni previste. Il pacchetto di lavoro n° 2 punta

a rafforzare la comunicazione dei vantaggi della carta attraverso l'organizzazione di feste della famiglia, la produzione di una rivista, di un manuale, di volantini informativi e di gadget e l'utilizzo dei social media. Il pacchetto di lavoro n° 3 mira a sviluppare nuovi approcci per politiche familiari comuni attraverso lo studio di buone pratiche a livello europeo, scambi con altre regioni e lo sviluppo di studi di fattibilità per l'estensione dell'offerta a nuovi settori (ad esempio famiglia e cultura, famiglia e mobilità e famiglia e turismo). Il pacchetto di lavoro n° 4 intende migliorare l'utilità della carta per le famiglie attraverso l'incremento del numero dei partner convenzionati e della qualità dei loro servizi per le famiglie, la sua estensione a nuove categorie di fruitori (ad esempio nonni o altri membri della famiglia allargata), la promozione del suo uso a livello transfrontaliero e il rafforzamento della riconoscibilità del marchio EuregioFamilyPass. Il pacchetto di lavoro n° 5, infine, si pone come obiettivo di migliorare la compatibilità delle tre carte provinciali attraverso la realizzazione di un'offerta informativa coerente e bilingue (sito web comune, siti web delle tre amministrazioni) e lo studio di nuovi standard tecnici (collegamento delle banche dati, uso del chip, app comune). Per il 2019, il progetto prevede in particolare il completamento del team di progetto e l'avvio di numerose attività di comunicazione comuni (social media, Rivista delle Famiglie dell'Euregio, Feste della Famiglia nei tre territori).

### ***Il punto di vista dei partner sistemici: punti di forza e possibili sviluppi dell'EuregioFamilyPass***

La seconda parte del convegno è stata dedicata a una tavola rotonda, moderata da Matthias Fink, sui punti di forza e sui possibili sviluppi dell'EuregioFamilyPass dal punto di vista di utenti, partner convenzionati e fornitori.

Daniela Finardi, funzionaria del Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina di San Michele all'Adige, ha spiegato che l'adesione al sistema dell'EuregioFamilyPass e delle certificazioni Family in Trentino ha permesso di migliorare sensibilmente l'offerta del Museo per le famiglie, un target di pubblico essenziale: ad esempio, tramite la fornitura di percorsi ludici per bambini e di visite guidate in

tedesco. La partecipazione alle reti territoriali del distretto famiglia, inoltre, ha migliorato il radicamento dell'istituzione sul territorio, favorendo l'emergere di nuovi approcci e collaborazioni. Dal nuovo progetto Interreg Finardi si attende significativi benefici per il Museo, particolarmente per quanto riguarda l'aumento delle visite da parte dei possessori dell'EuregioFamilyPass dentro e fuori il Trentino.

Luciano Malfer, dirigente dell'Agenzia Provinciale per la Famiglia del Trentino, ha ribadito le specificità dell'approccio trentino alla carta famiglia, che punta non tanto sulla ricerca di sconti e vantaggi commerciali su larga scala quanto sulla promozione di un cambiamento qualitativo dell'offerta dei partner convenzionati in un senso favorevole al benessere familiare. Sostenuta da un solido sistema di certificazioni (otto certificazioni tematiche "Family in Trentino" più una certificazione "Family Audit"), la Family Card trentina garantisce la presenza di standard elevati di servizi per le famiglie nei diversi settori, favorisce la creazione di reti tra i partner pubblici e privati e fornisce un importante contributo alla realizzazione degli obiettivi complessivi delle politiche familiari provinciali. Tale approccio policy-based richiede uno sforzo iniziale molto forte, che si riflette nella lentezza della crescita di possessori e partner convenzionati, ma può portare nel medio periodo a risultati più incisivi di quelli di un approccio basato sulla scontistica. L'Agenzia della Famiglia sta attualmente lavorando all'estensione della rete di partner convenzionati (ad esempio, una convenzione con la Federazione delle Cooperative è in via di definizione), a una più incisiva comunicazione dei vantaggi della carta presso le famiglie trentine e al coinvolgimento di ulteriori membri della famiglia allargata (Festa dei Nonni 2019). Dal progetto Interreg Malfer si attende soprattutto benefici dal punto di vista della comunicazione ai cittadini e dello sviluppo di nuove funzionalità e politiche comuni (ad esempio la "carta nonno e nonna").

Samantha Endrizzi, esponente dell'associazione altoatesina delle famiglie cattoliche Katholische Familienverband Südtirol, ha ribadito l'importanza di un forte sostegno delle amministrazioni pubbliche alle famiglie: se le famiglie stanno bene, sta bene tutto il territorio e le sue imprese. Ha inoltre riferito che le famiglie altoatesine sono

estremamente soddisfatte dell'EuregioFamilyPass e dei vantaggi che esso offre su scala provinciale e transfrontaliera. Per il futuro Endrizzi ha auspicato un ulteriore rafforzamento dei vantaggi dell'EuregioFamilyPass: una platea di partner convenzionati più capillare, soprattutto nelle località più piccole e periferiche; un focus più deciso su vantaggi strutturali (più sconti permanenti, meno azioni puntuali di marketing); e la promozione tra i partner convenzionati di livelli di qualità minimi e dell'offerta di servizi specifici per le famiglie. Thomas Lampe, dirigente del museo interattivo AUDIOVERSUM Science Center di Innsbruck, ha espresso la sua piena soddisfazione per il funzionamento dell'EuregioFamilyPass. Le famiglie tirolesi e non, incluse le famiglie italiane in visita a Innsbruck, rappresentano uno dei target principali del museo. L'adesione al sistema EuregioFamilyPass come partner convenzionato ha permesso di rafforzare l'attrattività del museo in questo ambito e il numero di ingressi dei possessori della carta provenienti da Tirolo, Alto Adige e Trentino ha ormai raggiunto quota 5.000 all'anno. Lampe si congratula con il GECT e con le tre amministrazioni per il successo del progetto e auspica per il futuro un ulteriore rafforzamento del numero dei possessori della carta e delle attività di comunicazione. Thomas Mikscha, dell'agenzia pubblicitaria Marketingservice Thomas Mikscha GmbH di St. Pölten, ha ricapitolato brevemente il suo ruolo nello sviluppo delle carte famiglia del Land Tirolo e della Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige. L'agenzia, responsabile per il lancio di carte famiglia in svariati Land austriaci, in Bassa Sassonia, in Repubblica Ceca e in Slovacchia, segue fin dagli inizi i due progetti, curando in qualità di fornitore su incarico delle due amministrazioni pubbliche la gestione e la crescita della rete dei partner convenzionati. Mikscha ha sottolineato l'importanza fondamentale del numero di partner convenzionati per il successo del progetto, poiché solo un'offerta massiccia, diversificata e diffusa in maniera capillare sul territorio garantisce l'attrattività della carta per le famiglie. Naturalmente, la qualità dei vantaggi offerti e la sensibilità nei confronti delle famiglie dei partner convenzionati sono ugualmente importanti: il loro rispetto è attualmente garantito da una serie di criteri interni applicati dall'agenzia. Miksha ha infine

sottolineato i grandi vantaggi per le imprese derivanti dalla scelta delle famiglie come target prioritario: le famiglie sono clienti stabili e fedeli e le giovani generazioni tendono nel lungo periodo a ripetere le esperienze e i consumi sperimentati da bambini con i genitori. Per questo motivo le imprese sono di norma estremamente interessate ad aderire al sistema EuregioFamilyPass, un fatto che offre al progetto enormi opportunità per rafforzare la propria rete di partner convenzionati e la qualità dei vantaggi offerti.

Paola Pisoni, presidente del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino, ha comunicato i risultati di due anni di osservazione diretta del sistema EuregioFamilyPass in qualità di gestore dello Sportello Famiglia della Provincia Autonoma di Trento. L'associazione, che ha ricevuto ogni anno 400-500 richieste di informazioni sull'EuregioFamilyPass, conferma il forte interesse delle famiglie trentine e l'entusiasmo dei possessori per i vantaggi di questa carta famiglia transfrontaliera. Per il futuro, Pisoni si aspetta dal progetto Interreg soprattutto un'intensificazione della comunicazione rivolta alle famiglie e un'informazione sistematica in italiano e in tedesco su tutti i vantaggi e le offerte (sito comune del progetto, siti delle tre amministrazioni pubbliche, volantini e eventi).

Il convegno si è concluso con i saluti finali del direttore del Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina, Giovanni Kezich, e del dirigente dell'Agenzia Provinciale per la Famiglia, la Natalità e le Politiche Giovanili della Provincia Autonomadi Trento, Luciano Malfer.

Kezich ha ricordato che il Museo, che quest'anno compie 50 anni, è da sempre un attento osservatore della società trentina delle sue famiglie: da un lato, in qualità di uno dei maggiori istituti italiani di conservazione e ricerca etnografica, esso ricerca, ricostruisce, conserva ed espone con cura la storia, i costumi, le tradizioni e la cultura materiale delle famiglie trentine; dall'altro, in qualità di istituzione museale moderna, esso cerca di coinvolgere tutti gli strati della società, e in particolar modo le famiglie con bambini, con le sue attività e all'interno dei suoi spazi. Kezich ha quindi augurato buon lavoro e buona fortuna a tutti i collaboratori e i partner del progetto EuregioFamilyPass, ribadendo anche per il futuro la

disponibilità del Museo ad accogliere eventi legati alle politiche familiari. Malfer ha portato a tutti i partecipanti i saluti dell'assessore alla Famiglia Stefania Segnana, del presidente Maurizio Fugatti e di tutta la giunta provinciale trentina. A nome dell'assessore Segnana, ha quindi ribadito che le politiche familiari costituiscono una delle principali priorità della nuova giunta provinciale. Alcuni cardini di tali politiche saranno la promozione del benessere e della coesione familiare, il sostegno alla natalità, la lotta all'esclusione sociale e la valorizzazione famiglia come fattore di competitività. Se le famiglie si rafforzano, crescono anche le opportunità e il territorio. In questo contesto, l'EuregioFamilyPass rappresenta un prezioso strumento per sostenere le famiglie, rafforzare l'efficacia del complesso delle politiche familiari e condividere opportunità, esperienze ed idee all'interno del territorio transfrontaliero dell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino.

### ***Conclusioni***

Introdotta a fine 2017, l'EuregioFamilyPass rappresenta uno straordinario strumento transfrontaliero al servizio delle famiglie del Tirolo, dell'Alto Adige e del Trentino. Tutte e tre le carte aderenti al sistema EuregioFamilyPass sono gratuite, rivolte a genitori residenti con figli di età inferiore ai 18 anni e assicurano ai possessori un'ampia gamma di vantaggi su scala regionale e transfrontaliera. Ogni carta ha tuttavia le proprie peculiarità, caratteristiche tecniche e punti di forza: ad esempio una diffusione capillare in Tirolo, la funzionalità di carta pay-as-you-go per il trasporto pubblico in Alto Adige e il focus sulla certificazione dei partner convenzionati in Trentino. Il progetto Interreg in corso (2017–2020), favorendo le sinergie tra le tre amministrazioni partecipanti, lo scambio di buone pratiche e l'adozione di nuovi approcci comuni, rafforzerà ulteriormente il sistema dell'EuregioFamilyPass, contribuendo così alla promozione del benessere e della coesione familiare in tutti e tre i territori.



## **5 QUALITÀ DELLA VITA E CONCILIAZIONE VITA – LAVORO: UN APPROCCIO COMPARATO**

tsm-Trentino School of Management

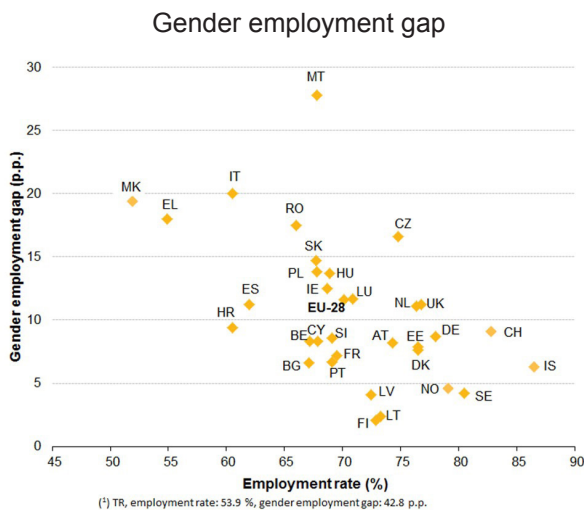
### ***Conciliazione e tutela della genitorialità in Europa***

*Valeria Viale*

Buon giorno sono Valeria Viale, ricercatrice presso l'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (ANPAL). Da circa dieci anni mi occupo di politiche di pari opportunità, con un focus specifico sulle politiche di conciliazione vita lavoro. In ANPAL faccio parte di un gruppo di ricerca, all'interno della Struttura di ricerca Analisi comparative a livello nazionale e internazionale in materia di politiche attive del lavoro. Coordino due gruppi di ricerca: conciliazione vita lavoro e disoccupazione di lunga durata. Vorrei oggi presentarvi i primi risultati dell'analisi qualitativa che stiamo conducendo con il gruppo di ricerca Analisi delle Politiche di pari opportunità e di conciliazione vita lavoro. Partirò da un'analisi di contesto ampia, utilizzando due indicatori che si tengono ben presenti quando si svolgono analisi sullo sviluppo del mercato del lavoro. L'indicatore principale è il tasso di occupazione, questo è considerato essere l'indicatore sociale chiave. È anche l'indicatore principe utilizzato per monitorare la strategia Europa 2020, che ha come obiettivo il raggiungimento del 75% del tasso di occupazione della popolazione in Europa, tra i 20 e i 64 anni, entro il 2020. L'altro indicatore che viene tenuto in considerazione è il gender employment gap. Il differenziale di genere, cui qui si fa riferimento, è la differenza

fra i tassi di occupazione maschile e femminile, la fascia d'età considerata è quella tra 20-64 anni. Il gender employment gap varia molto tra gli Stati membri, dai dati Eurostat (2016) si evidenzia che il gap inferiore è della Finlandia con 2,1%, seguito dalla Lituania 2,4%, dalla Lettonia 4,1% e dalla Svezia 4,2%. Questi 4 sono gli unici Stati membri con un gender employment gap inferiore ai 5 punti percentuali. Alla base della scala 5 Stati membri registrano un gap superiore ai 15 punti percentuali e sono Repubblica Ceca (16.6%), Romania (17,5%), Grecia (18%), Italia (20%) e Malta (27.8%). Questo dato così poco confortante è dovuto, tra l'altro, alla bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro in questi paesi.

Per quel che concerne la popolazione in generale il tasso di occupazione 20 – 64 anni nel 2016 si aggirava tra il 54.9% e l'80.5%. Tra gli Stati che avevano un gender employment gap basso (al di sotto di 5 punti percentuali) il tasso di occupazione era per l'UE 28 intorno al 70.1%. Tra i paesi, invece, che avevano un gender employment gap superiore ai 15 punti percentuali, il tasso di occupazione era in Grecia del 54,9%, Italia 60, 5%, Romania (66%) e Malta 67,8%, al di sotto quindi della media europea.



Fonte: Employment rate and gender employment gap, Eurostat 2016.

In considerazione di quanto detto, al diminuire del gender employment gap corrisponde un tasso di occupazione generale più elevato. È perciò evidente che per innalzare il tasso di occupazione europeo è necessario innalzare il tasso di occupazione femminile. Si evidenzia che alcuni Paesi hanno già ampiamente superato l'obiettivo di Europa 2020, in altri c'è ancora parecchio da fare. Molto interessanti, poi, i dati che emergono dall'indagine europea sulla qualità della vita (Eurofound, 2016). L'obiettivo di questa analisi è rilevare qual'è il livello di conciliazione, di work-life balance, in Europa. L'arco temporale preso in considerazione è quello che va dal 2007 al 2016. L'indagine misura l'intensità del work life balance, lo fa chiedendo agli intervistati quale sia lo squilibrio tra lavoro e vita privata che occorre «ogni giorno» o «diverse volte a settimana». La metà dei rispondenti all'indagine sostiene che almeno diverse volte a settimana si trova in difficoltà. La proporzione degli intervistati che dichiarano che la loro esigenza di conciliazione si verifica almeno diverse volte al mese è cresciuta tra il 2007 e il 2011, ma soprattutto tra il 2011 e il 2016 rispetto a tutte e tre le dimensioni analizzate.

Le donne dichiarano stanchezza a causa del lavoro in misura maggiore rispetto agli uomini. Nel 2011 le donne sotto i 34 anni dichiarano di essere troppo stanche al rientro dal lavoro per occuparsi della cura domestica almeno diverse volte al mese, un 6% in più rispetto al tasso del 51% del 2007. Nel 2016 il 41% delle donne al di sotto dei 34 anni, invece, dichiara difficoltà di conciliazione tra la vita privata e l'attività lavorativa per ben 11 punti percentuali in più rispetto al 2007.

Gli uomini nella fascia di età 35 – 49 anni dichiarano grosse difficoltà di conciliazione: il 61% riporta di essere troppo stanco per occuparsi delle faccende domestiche dopo il lavoro, mentre il 42% ha difficoltà di conciliazione a causa del troppo tempo passato sul posto di lavoro. Il tempo trascorso sul luogo di lavoro impatta negativamente sulle esigenze familiari in una percentuale minore (34%) per la fascia di età 50 - 64 e riguardo questo aspetto non ci sono significative differenze di genere.

	Men			Women			EU28
	18-34	35-49	50-64	18-34	35-49	50-64	
<b>Too tired from work to do household jobs</b>							
2007	50	50	44	51	48	48	49
2011	51	53	46	57	58	55	53
2016	57	61	53	66	62	59	60
<b>Difficulty in fulfilling family responsibilities because of time spent at work</b>							
2007	33	31	27	30	29	25	30
2011	28	33	25	29	33	27	30
2016	37	42	34	41	39	35	38
<b>Difficulty concentrating at work because of family responsibilities</b>							
2007	12	12	8	13	14	11	12
2011	13	14	11	15	18	13	14
2016	20	20	16	23	21	17	19

Proporzione degli occupati intervistati che dichiarano di avere esigenze di conciliazione almeno diverse volte al mese (%). Fonte: Eurofound 2016

L'indagine analizza anche un altro indicatore, quello del benessere e della qualità della vita. Dall'indagine è emerso, in via generale, che è migliorata la condizione dei cittadini europei. Ad esempio, per quanto riguarda la salute dichiarata, la maggior parte dei cittadini europei dichiara di aver potuto avere accesso alle cure, mentre, durante il periodo di crisi, soprattutto la componente femminile aveva rinunciato a curarsi e a fare prevenzione. È migliorato anche il benessere generale delle persone, perché più persone hanno dichiarato di riuscire ad arrivare a fine mese.

Quello che invece è peggiorato è l'equilibrio tra lavoro e vita privata, in Italia, ad esempio, nel 2003 l'indice era 6,2 ed è passato a 5,7 nel 2016. Questo trend è una costante in tutti i Paesi europei. Anche la media europea lo rispecchia pienamente: nel 2003 era pari a 6,3 per scendere a 5,8 punti nel 2016.

Il quadro di contesto a cui facciamo riferimento nell'ambito dello studio comparato è la legislazione europea. Il processo di cambiamento si è innescato già nel 2015, quando la Commissione europea ha lanciato una nuova iniziativa, nel cui titolo è contenuto tutto il suo potenziale: "New start to address the challenges of work life balance faced by working families (European Commission, August 2015). Si tratta di una road map, una tabella di marcia, con un orizzonte programmatico triennale, volta a cercare di migliorare le condizioni dei cittadini europei in ottica di conciliazione.

In risposta alla road map, il Parlamento europeo ha emanato un rapporto (Creating labour market conditions favourable for work life balance 13th September 2016), all'interno del quale si chiede agli Stati membri di attuare politiche, sia nelle strutture pubbliche che private, volte alla conciliazione. Il rapporto, nell'ambito della qualità del lavoro, focalizza l'attenzione anche sul lavoro agile. Nell'ottobre 2016, poi, la Commissione europea ha cominciato a lavorare su iniziative concrete.

Tra le ventuno iniziative concrete, ha proposto il Pilastro europeo dei diritti sociali, approvato dal Parlamento europeo, dal Consiglio e dalla Commissione durante il vertice sociale per l'occupazione equa e la crescita, che si è svolto il 17 novembre 2017 a Göteborg. Il pilastro stabilisce 20 principi e diritti fondamentali per sostenere il buon funzionamento e l'equità dei mercati del lavoro e dei sistemi di protezione sociale. È destinato a servire da bussola per un nuovo processo di convergenza verso migliori condizioni di vita e di lavoro in Europa. Esso ribadisce alcuni diritti già presenti nell'acquis comunitario e nelle normative internazionali, integrandoli in modo da tener conto delle nuove realtà. I principi e i diritti sanciti dal pilastro sono articolati in tre categorie: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque e protezione e inclusione sociali. Essi pongono l'accento sulle modalità per affrontare i nuovi sviluppi nel mondo del lavoro e nella società al fine di realizzare la promessa, contenuta nei trattati, di un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale. Assicurare il rispetto dei principi e dei diritti definiti nel pilastro europeo dei diritti sociali è responsabilità congiunta degli Stati membri, delle istituzioni dell'UE, delle parti sociali. La Commissione europea ha messo in campo, già dall'aprile del 2017, delle iniziative concrete, sia dal punto di vista legislativo che non legislativo. Tutte le proposte legislative sono confluite in una proposta di direttiva (Proposal of Directive of the European Parliament and of the Council on work life balance for parents and carers)<sup>1</sup>, nell'ambito della quale si tendono a delineare nuovi diritti per i cittadini europei. Al fine di modernizzare

---

<sup>1</sup> Il 4 aprile 2019 il Parlamento europeo ha approvato con ampia maggioranza 490 voti a favore, 82 contrari e 48 astensioni la Direttiva sul work life balance.

il quadro legislativo esistente, la Commissione con la proposta di direttiva vuole preservare i diritti esistenti e delinearne di nuovi sia per gli uomini che per le donne. La proposta mette al centro l'individuo in quanto lavoratore e genitore, non ostacolando previsioni di miglior favore da parte degli stati membri. Il pacchetto propone anche nuove misure volte al rafforzamento dell'applicazione della direttiva sul congedo di maternità lasciando intatti i diritti garantiti dalle disposizioni vigenti.

La Commissione propone misure non legislative per affrontare la mancanza di sufficienti o adeguati servizi di assistenza e i disincentivi economici al lavoro per i second earner che nella maggior parte dei casi sono donne. Le misure non legislative che sono state prese in considerazione in tema di congedo di maternità sono volte a rafforzare l'applicazione della legislazione vigente in materia di protezione contro il licenziamento, la sensibilizzazione al licenziamento delle donne incinte e fornisce orientamenti strategici per favorire la transizione tra congedo di maternità e occupazione.

La proposta, poi, in ambito di misure legislative stabilisce una serie di standard minimi nuovi o più elevati per il congedo di paternità, il congedo parentale e il congedo per coloro che hanno carichi di cura altri. Nell'ambito delle misure legislative la Commissione europea ha posto maggiormente l'attenzione sui congedi parentali, sull'utilizzo dei congedi di paternità. Sono stati introdotti i congedi per i prestatori di assistenza e si parla di misure flessibili di organizzazione del lavoro. Perché attraverso misure legislative? Perché se si prende a riferimento, ad esempio, la legislazione che riguarda i congedi parentali, è una legislazione che risale agli anni '90, e dopo vent'anni è necessario riformulare e ristrutturare le politiche, i mercati del lavoro sono in continua evoluzione, sono cambiati e devono andare incontro alle esigenze, sia dei datori di lavoro ma, soprattutto, dei lavoratori, dei cittadini. Tra le misure non legislative, si cerca di rafforzare la protezione contro la discriminazione e il licenziamento per i prestatori di assistenza e per i genitori; di incoraggiare l'uso bilanciato, sia dei congedi che delle misure di flessibilità organizzativa; di prevedere un adeguato supporto al work-life balance attraverso un più efficiente ed efficace

utilizzo, sia del fondo sociale europeo che dei fondi di investimento. L'approvazione della direttiva avrà un impatto in termini di congedi e di misure flessibili. Per quanto riguarda i congedi di paternità, allo stato attuale in Europa non esiste uno standard minimo sui congedi. La proposta di direttiva introduce, invece, il diritto a dieci giorni di congedo di paternità, al momento della nascita del bambino. Per quanto riguarda, invece, i congedi parentali, la legislazione vigente prevede quattro mesi di congedo per genitore, al di fuori del quale soltanto uno è non trasferibile. La direttiva propone un rafforzamento del principio del "take it or lose it", ossia o si prende il congedo oppure il nucleo familiare lo perde. C'è un innalzamento del periodo di non trasferibilità da uno a quattro mesi. I congedi potranno essere fruiti in forma flessibile. Viene innalzata l'età dei bambini nell'arco della quale il genitore può usufruire del congedo: la legislazione vigente prevede otto anni e si passerà a dodici anni. In più, vengono introdotti i congedi per i prestatori di assistenza. Con la proposta di direttiva, i prestatori di assistenza avranno diritto a cinque giorni di congedo, al fine di supportare carichi di cura per parenti o familiari disabili, o malati cronici, a carico.

La policy review cui abbiamo lavorato, ha come obiettivo raccogliere e presentare un quadro delle politiche esistenti e delle azioni e/o piani di azione in tema di conciliazione vita lavoro a livello nazionale. Particolare interesse è stato posto nell'implementazione di politiche correlate alla proposta di Direttiva on work life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU tenendo conto sia delle misure legislative che non legislative. Temi trasversali di indagine sono stati il coinvolgimento degli uomini nelle attività di cura e l'indipendenza economica e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Le misure analizzate sono state: il sistema dei congedi, i servizi di cura (infanzia e disabili/anziani); misure di flessibilità organizzativa. I 6 Stati membri sono stati scelti sulla base di criteri predefiniti quali la similarità del contesto socio economico, lo sviluppo di pratiche di successo. E' stata, poi, definita una scheda paese (per ciascuno degli Stati membri coinvolti nell'analisi comparata) descrittiva a livello quantitativo e qualitativo delle politiche e degli interventi realizzati sulla tematica, compresa

la governance. Abbiamo, quindi, messo a punto e inviato alle agenzie del lavoro europee coinvolte nell'analisi un questionario strutturato per la raccolta delle informazioni necessarie e delle buone pratiche realizzate sui territori europei di riferimento. L'analisi ci consentirà sia di verificare la coerenza degli interventi sviluppati rispetto alle indicazioni di policy fornite a livello europeo sia di offrire un'occasione di apprendimento e scambio con altri stati che hanno sviluppato pratiche di successo. Stabilire quale siano l'efficacia di tutte le politiche non è semplice, tuttavia, grazie alla consultazione diretta con gli esperti nazionali, sono stati evidenziati una serie di fattori di successo per le politiche prese in esame.

Nell'ambito dello studio, è emerso che alcuni Stati membri hanno previsto misure strutturali e vere e proprie strategie di policy che incideranno sulla situazione nell'arco dei prossimi anni. Esempi positivi di recenti riforme includono, a mero titolo esemplificativo, l'introduzione del congedo parentale retribuito per i padri nel Regno Unito, una maggiore flessibilità per la fruizione del congedo parentale in Germania e l'estensione dei servizi di cura rivolti all'infanzia in Francia. E' stato elaborato un quadro generale delle disposizioni dei sei Stati membri selezionati (Finlandia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito e Spagna) e le relative policy in tema di conciliazione vita lavoro. L'analisi identifica, poi, "buone pratiche" in tema di servizi di cura all'infanzia innovativi (Francia), di ampliamento per entrambi i genitori della possibilità di usufruire dei congedi parentali (Germania) e misure di organizzazione flessibile del lavoro (Finlandia).

Le politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, se ben concepite e implementate abbiamo visto che possono sostenere l'indipendenza economica e il benessere di uomini e donne, in particolare consentendo una più equa ripartizione delle responsabilità di cura. Al contrario la loro mancanza conduce a rafforzare gli stereotipi di genere e ad incrementare le disuguaglianze tra uomini e donne tra lavoro retribuito e lavoro di cura non retribuito.

Sebbene le legislazioni nazionali, gli orientamenti e i piani di azione, presi in esame, abbiano contribuito ad un certo grado di convergenza, i progressi sono stati disomogenei sotto alcuni aspetti. Ciò vale in



principal modo per quanto riguarda gli obiettivi di Barcellona sui servizi di cura all'infanzia: dall'analisi condotta emerge che, tra quelli presi in considerazione, solo Finlandia, Paesi Bassi e Spagna hanno raggiunto gli obiettivi del 33% dei bambini al di sotto dei tre anni inseriti in strutture formali di assistenza.

Le politiche relative ai congedi - disposizioni relative al congedo di maternità, al congedo parentale, al congedo di paternità e al congedo per assistenza ai familiari malati o disabili - si concentrano sulla possibilità, per le persone con responsabilità di cura di rimanere nel mondo del lavoro. La loro logica in relazione alla partecipazione femminile al mondo del lavoro è quella di dare alle donne, che spesso si occupano di un'ampia parte dell'assistenza informale, l'opportunità di conciliare l'occupazione con il lavoro di assistenza. L'impatto potenziale di questa tipologia di politiche dovrebbe essere quello di riequilibrare l'utilizzo dei congedi stessi tra uomini e donne. L'utilizzo dei congedi da parte dei padri è una questione difficile da affrontare, ma vitale sia dal punto di vista culturale che economico: uno dei temi di maggior attenzione è la retribuzione dei congedi che spesso non è sufficiente affinché il padre ne possa usufruire. Gli Stati membri hanno adottato una serie di politiche volte a promuovere l'equilibrio di genere al fine di garantire il coinvolgimento degli uomini nelle responsabilità di cura, ma anche una maggior parità nell'ambito dell'esigibilità del diritto alla fruizione del congedo stesso.

Il congedo parentale è previsto in tutti gli stati che abbiamo analizzato e varia le sue caratteristiche sulla base di 4 variabili: durata, se si tratta di un diritto individuale o della famiglia, dimensione dell'indennità e flessibilità oraria. Tendenzialmente i paesi si dividono in coloro che mettono a disposizione un congedo di durata inferiore alle 15 settimane (Finlandia, Paesi Bassi e Regno Unito) e paesi che concedono un congedo più lungo (Francia, Germania e Spagna).

In merito alla flessibilità oraria e al Telelavoro (nel caso di Paesi bassi e Regno Unito) esiste, nella maggior parte dei casi analizzati, la possibilità per i genitori di ridurre l'orario lavorativo a causa delle responsabilità familiari. Queste misure sono interessanti in quanto nessuna si concentra esplicitamente sulle donne, e tutte si applicano a tutti i lavoratori dipendenti. A tal proposito è interessante notare

come in tre dei paesi analizzati (Francia, Paesi Bassi e Regno Unito) tali misure di flessibilità siano utilizzate in misura nettamente maggioritaria dalle donne (soprattutto dalle madri) a causa dei ruoli di genere radicati nell'assistenza in tutti e tre i paesi. L'introduzione, poi, di misure di flessibilità organizzativa significa introdurre un maggior bilanciamento nella ripartizione dei carichi di cura.

Dall'analisi condotta emerge che è necessario avere Politiche che siano strutturali. Le misure di work life balance hanno dimostrato di essere dirimenti per rimuovere gli ostacoli all'occupazione femminile, anche se a livello europeo sono sempre le donne che usufruiscono in misura maggiore di queste politiche e gli uomini tendono a limitarne l'utilizzo. Dei progressi si sono comunque avuti soprattutto nei paesi che hanno coniugato servizi di cura accessibili, convenienti e di qualità; un sistema fiscale la cui pressione non abbia un impatto negativo e sproporzionato sui risultati occupazionali; l'introduzione di misure di flessibilità organizzativa che significa introdurre un maggior bilanciamento nella ripartizione dei carichi di cura; l'introduzione del congedo di paternità retribuito che ha un impatto positivo in tema di promozione della parità di genere.

Abbiamo visto che l'assenza di queste politiche tende a rafforzare gli stereotipi tradizionali per quanto riguarda i ruoli di genere sul lavoro e a casa e, di conseguenza, ad ostacolare un maggiore coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro. Intervenire con politiche strutturali e innovative significa non disperdere energie e risorse e consente di seguire il cambiamento sia del mercato del lavoro che l'evolversi della struttura della famiglia. Bisogna investire su una cultura che consideri la conciliazione vita lavoro non un mero affare femminile, perché è a questo livello che si giocano i diritti dei cittadini europei<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Per un maggior dettaglio: Bombardieri S., Susanna S.M., Scannapieco F., Viale V., Conciliazione vita lavoro: sviluppo di Policy, Anpal (in corso di pubblicazione).

## ***Work life balance e uguaglianza di genere: aspetti giuridico legislativi***

*Rosita Zucaro*

La conciliazione vita-lavoro rappresenta un'area di intervento strategico per il perseguimento dell'equilibrio di genere. Il tema nasce negli anni '70, quando è cominciata a emergere l'esigenza di mediare tra i tempi di vita personale e quelli di vita lavorativi, quale conseguenza dell'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Questo ha comportato il sorgere di alcuni bisogni in precedenza non avvertiti, in quanto l'ecosistema famiglia e l'ecosistema lavoro erano ben distinti: c'era l'uomo che si occupava del sostentamento economico della famiglia il cosiddetto "male breadwinner", mentre la donna era totalmente incentrata sugli aspetti di cura. L'ingresso femminile nel mercato del lavoro ha invece incrinato tale equilibrio sociale, andando a incidere su aspetti inerenti l'organizzazione del lavoro e sulle forme che assume la domanda di lavoro, determinando ad esempio lo sviluppo del settore dei servizi all'infanzia; quest'ultimo aspetto è fondamentale per innalzare i tassi di occupazione femminile ma in merito a questo siamo ancora particolarmente carenti: in Italia vi è una copertura pari al 25% circa, laddove lo standard minimo europeo è fissato al 33%.

Il quadro sociologico alla base dell'affermazione del tema della conciliazione vita-lavoro è un'importante premessa per comprendere la ratio fondante il suo graduale riconoscimento normativo, basato su specifici bisogni emersi nel mercato del lavoro. La scarsità o la mancata adeguatezza delle politiche inerenti alle cure genitoriali e a quelle parentali o delle misure di flessibilità oraria e organizzativa sono peraltro tra i maggiori deterrenti non solo all'uguaglianza di genere (si parla di una categoria di donne che vengono definite donne sandwich, in quanto schiacciate da un duplice peso di cura, quello per i figli e quello per i genitori anziani), ma anche a macroproblemi come il disequilibrio demografico (il tasso di sostituzione per donna in Italia dovrebbe essere 2,1 ed è invece gravemente al di sotto, essendo pari all' 1,3 circa).

Per tracciare il quadro delle connessioni tra misure di work life-balance e uguaglianza di genere, occorre ricordare che in una prima fase le politiche legate alla conciliazione vita-lavoro erano molto calibrate su un approccio mother-friendly, cioè volte comunque al sostegno diretto delle lavoratrici madri. Si pensi all'introduzione del congedo di maternità, ai permessi legati alla gravidanza, a quelli di allattamento, oppure al part-time: nell'ottica di incentivare per tale via l'occupazione femminile. In una prima fase di acquisizione di diritti, e nell'avvio del cambiamento sociale, era un approccio che andava bene. Lo step invece verso il quale dovremmo tendere oggi è, a mio avviso, un'ottica di genere, che non è solo legata al tema femminile, ma anche a quello maschile.

Da una parte c'è la condivisione delle politiche di cura, quale possibile fattore incidente in positivo sul problema dei bassi tassi di occupazione delle donne, e sulla segregazione femminile orizzontale e verticale nel mercato del lavoro; dall'altra però in una concezione più ampia e concreta delle pari opportunità, occorre ampliare la visuale, estendendola al contesto famiglia dove, invece, ad avere un problema maggiore nel svolgere il proprio ruolo sono gli uomini, perché questi ultimi, come già in parte accennato, hanno meno strumenti a tutela.

Occorre perseguire sempre più una prospettiva che vada ad armonizzare e che sia volta a comprendere come sia fondamentale l'esplicazione dell'essere umano nella sua compagine lavorativa ma, al contempo, nel suo ruolo all'interno della famiglia.

Per quanto questa visione non appartenga ancora pienamente al nostro contesto, qualcosa è iniziato a muoversi, atteso che ad esempio per la prima volta nel 2015 un decreto attuativo di una riforma del mercato del lavoro, è stato dedicato espressamente alla conciliazione vita-lavoro. Non era mai accaduto che una riforma del lavoro in Italia prevedesse questo tema tra i suoi asset fondamentali di esplicazione, avendolo sin ad allora arginato per lo più a una questione di pari opportunità, in una visione non solo anacronistica, ma neanche più utile per favorire la questione di genere femminile. Tale aspetto è quindi sicuramente positivo, più che altro nel contribuire ad abbattere il soffitto di cristallo di una

certa idea culturale: il fatto appunto che la conciliazione vita-lavoro sia una questione soltanto di donne. E' fondamentale invece avere chiaro che riguarda le lavoratrici, come i lavoratori, e che è una questione di genere.

Ci si aspettava quindi dal decreto qualcosa di più, invece le misure introdotte non presentano purtroppo grandi stravolgimenti. Indicativo di ciò è il ricordare che addirittura in una prima fase i relativi contenuti erano sperimentali, perché avevano una vigenza semestrale (solo successivamente sono state rese strutturali con una previsione contenuta nel decreto legislativo n. 148/2015).

In questa sede incentrerò l'analisi solo sugli interventi inerenti la cura familiare, introdotti dal primo atto normativo sulla conciliazione vita-lavoro in poi, al fine di evidenziare quale sia al momento la direzione intrapresa anche nell'ottica del raggiungimento di una parità di genere sostanziale, e soprattutto la possibile efficacia della stessa. All'articolo 1 contenente "oggetto e finalità delle misure" viene specificato che gli interventi introdotti dal decreto legislativo n. 80/2015 sono volti alla "tutela della maternità", e non della "genitorialità" o della "maternità e paternità", segnando così confini alquanto ristretti, e solo parzialmente mitigati dall'indicazione dell'altro obiettivo, ossia "il favorire l'opportunità di conciliazione vita e lavoro per entrambi i genitori".

In riferimento al congedo di maternità – in merito al quale ricordo che con la previsione di cinque mesi obbligatori siamo ben al di sopra, almeno per quanto attiene al lavoro subordinato, allo standard minimo europeo pari a 14 settimane - si è intervenuti rendendolo più flessibile, in particolare in caso di parto prematuro, prevedendo che gli ulteriori giorni non goduti prima dell'evento, vengano aggiunti al congedo di maternità successivo alla nascita del figlio, anche quando la somma dei due periodi oltrepassi il limite complessivo dei cinque mesi; mentre nel caso di ricovero del neonato si può sospendere l'astensione obbligatoria per una sola volta.

Per quanto concerne la paternità però, nel decreto sulla conciliazione vita-lavoro, non è stato previsto il relativo congedo - quale diritto esclusivo del padre che nel nostro ordinamento è stato introdotto per la prima volta nel 2012, con la riforma Fornero – ma solo delle

modifiche al Testo Unico maternità e paternità, nello specifico: all'articolo 28, prevedendo che il congedo di maternità non goduto dalla madre per motivazioni naturali e contingenti (ad esempio per morte, abbandono, affidamento esclusivo al padre) possa essere utilizzato dal padre, anche se la madre è una lavoratrice autonoma; e all'art. 31, secondo comma, disponendo che nel caso dell'adozione o dell'affidamento preadottivo internazionale il congedo di maternità non retribuito, previsto per il periodo di permanenza all'estero della lavoratrice, possa essere utilizzato dal padre, anche se la madre non lavora.

C'è stato poi un intervento sul congedo parentale, con il quale si è introdotta – come nel caso del congedo di maternità - una maggiore flessibilità: sia per quanto attiene al termine ultimo per goderne, esteso fino ai 12 anni del figlio; sia in riferimento alla possibilità di percepire l'indennità che va dai 3 ai 6 anni. In entrambi i casi rimane quindi fermo il quantum (massimo 10 mesi, undici se il padre gode almeno di tre; e massimo sei mesi di indennizzo pari al 30% della retribuzione media globale giornaliera).

Si è previsto poi, a livello normativo, il congedo frazionato ad ore, che la Fornero aveva introdotto, ma solo a seguito di regolamentazione da parte della contrattazione collettiva. Pertanto anche in assenza di contratti collettivi sul punto, la fruizione oraria è possibile, ma solo in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga quadsettimanale o mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo parentale. La norma tuttavia difetta di coordinamento con quanto contenuto in un altro decreto del Jobs Act, il decreto legislativo n. 81/2015 nel quale all'art. 8, comma 7, si conferisce la possibilità ai lavoratori genitori di trasformare il proprio rapporto di lavoro da tempo pieno in part time. Nello specifico la lavoratrice madre, o il lavoratore padre, possono chiedere tale conversione per una sola volta, in luogo del congedo parentale, e purché con una riduzione dell'orario non superiore al 50%. E' evidente quindi che tale facoltà è identica a quella inerente alla richiesta di godere del congedo frazionato a ore, quando manca una diversa regolamentazione dello stesso ad opera della contrattazione collettiva. In materia di congedo parentale si

riducono anche i termini di preavviso: 5 giorni (dagli attuali 15) per il giornaliero o mensile, mentre per la fruizione oraria è fissato in 2 giorni.

Si modifica poi la norma sul lavoro notturno, ampliando il novero delle beneficiarie, in ottica di equiparazione della genitorialità naturale con quella acquisita, che è uno degli altri fil rouge del decreto, insieme a quello di una maggiore flessibilità nel godimento delle misure.

Tra gli interventi più innovativi, che è importante citare in questa sede, atteso il focus su prospettiva di genere e politiche di work life-balance, figura quello che consente alle dipendenti pubbliche e quelle private, di poter godere di un congedo, di massimo tre mesi nell'arco di un triennio, se iscritte in un percorso di protezione debitamente certificato (o anche qui in alternativa di chiedere la conversione del rapporto di lavoro in part time). Una misura da monitorare attentamente in quanto è noto come il tema della violenza di genere nel nostro Paese sia gravemente presente.

Vi è poi un incentivo alla contrattazione che consiste nella previsione di un vincolo del 10% a un fondo che finanzia degli sgravi contributivi. Tale quota vincolata è indirizzata a favorire gli accordi di secondo livello volti a introdurre degli interventi in tema di conciliazione vita-lavoro. Tuttavia l'attuazione di tale articolo era subordinata all'adozione di un decreto interministeriale, approvato però con molto ritardo, il 12 settembre 2017, ossia quasi due anni dopo la previsione. Fino a tutto il 2016, e per quasi tutto il 2017 – anche se poi è stato previsto un recupero dei fondi non utilizzati – era rimasto sostanzialmente lettera morta.

Un'altra misura che si lega al tema della conciliazione vita-lavoro, e prevista sempre dal Jobs Act, ma nel D.Lgs. n. 151 del 2015, il cd. Decreto Semplificazioni (art. 24) è quella secondo cui i lavoratori e le lavoratrici possono cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie ai propri colleghi per consentire loro di <<assistere figli minori che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti>>, secondo le modalità stabilite dalla contrattazione collettiva. Una misura introdotta a seguito di un'analisi comparata, mutuandola da un'esperienza francese che l'aveva preceduta.

All'inizio del mio intervento, vi ho indicato la ratio alla base del

primo atto normativo che all'interno del nostro ordinamento è stato espressamente dedicato alla conciliazione vita-lavoro, e ho proseguito indicandovi gli interventi riguardanti le politiche genitoriali in esso contenute, menzionando anche quelle connesse, ma stranamente disciplinate in decreti paralleli, per quanto appartenenti alla stessa Riforma del mercato del lavoro.

Tali misure sono efficaci per perseguire l'obiettivo dell'uguaglianza di genere nel mercato del lavoro? Con la Collega Viale ci ponemmo tale interrogativo, e nel periodo intercorrente tra l'uscita della bozza del decreto e la pubblicazione del testo definitivo, abbiamo condotto un'analisi comparata, che a distanza di tre anni ipotizziamo di replicare, la quale ci ha portato a concludere che, dati gli obiettivi dichiarati di innalzamento dei tassi di occupazione femminile, e di tutela della maternità, nonché di maggiore conciliazione vita-lavoro per tutti, il decreto presentava delle misure ancora eccessivamente deboli. Pertanto abbiamo analizzato come gli allora 28 Paesi Membri avessero regolamentato i congedi di paternità e parentali, partendo dalla tesi che per meglio agire anche in supporto alle madri lavoratrici, fosse necessario intervenire favorendo un riequilibrio di genere nelle cure genitoriali. Attraverso tale analisi comparata abbiamo, effettivamente, dimostrato che i Paesi con il tasso di occupazione femminile più alto sono quelli che prevedono quote di congedo parentale non trasferibili – nel momento in cui il padre non li utilizza, i giorni disposti dalla legge per ogni genitore vengono persi, come accade ad esempio in Norvegia – nonché quei Paesi che hanno all'interno del proprio ordinamento anche il congedo di paternità, diritto esclusivo del padre, simmetrico a quello di maternità, super diverso nella durata. Per esempio, in Portogallo si prevedevano, già nel 2015, 20 giorni di congedo di paternità, e nel Regno Unito dal 2011 c'è addirittura il cosiddetto congedo di bigenitorialità: si tratta di un'astensione pari a 52 settimane, di cui due sono godute esclusivamente dalla madre, per ovvie ragioni di recupero biologico, le restanti 50 invece sono gestite autonomamente dai due genitori, che quindi decidono come ripartirsi un unico congedo. Simile percorso è quello intrapreso dalla Spagna, dove è in approvazione un congedo di otto settimane, tre in



più rispetto alle precedenti cinque, e le prime due settimane saranno contemporanee al congedo materno, ma la misura è concepita in ottica di crescita progressiva, e punta a prevedere nel 2012 sedici settimane di congedo per entrambi i genitori, nella forma di congedi uguali e non trasferibili.

Altri interventi relativi alla conciliazione vita-lavoro li abbiamo anche nelle leggi di bilancio degli ultimi anni. Nell'ultima, prima di quella in approvazione, la legge n. 205 del 2017 sono stati nuovamente introdotti interventi che vanno dagli incentivi, quali il “bonus bebè”, il “bonus mamma domani”, il “bonus asili nido”, il voucher babysitter – che in realtà è una misura sperimentale introdotta dalla legge Fornero insieme al congedo di paternità – il congedo di paternità, che come si è accennato non è ancora strutturale in Italia, e viene prorogato di anno in anno (a parte l'ultima legge di Bilancio che al momento pare non recare l'intervento sul congedo di maternità)<sup>1</sup>. Ad ogni modo in ordine al congedo di paternità: eravamo arrivati a quattro giorni obbligatori, con un processo molto lento (cinque, se uno veniva sottratto alla madre), ma nel testo al momento presentato della legge di Bilancio figurano più che altro incentivi nella forma di bonus, ricalcando una prassi in materia che va avanti ormai da anni. Per esempio i 960 euro, riconosciuti solo per i primi 12 mesi di vita del bambino, che non concorre alla formazione del reddito complessivo, ma viene dato a delle famiglie che presentino un determinato ISEE; oppure il “bonus mamma domani” è un premio che viene dato alla nascita, pari a 800 euro, e per beneficiare del quale è sufficiente essere neomamme.

Non risultano invece essere presenti i voucher baby-sitter: una misura che invece era molto interessante, e costituiva un'ulteriore alternativa alle opportunità di godimento del congedo parentale, consentendo alle lavoratrici di usufruire di 600 euro, per un massimo di 6 mesi, con i quali pagare l'asilo nido o servizi di baby sitter. Politica di work life balance valutata positivamente anche a livello

---

<sup>1</sup> Successivamente all' intervento del 4 dicembre 2018, qui trascritto, a seguito della presentazione di un emendamento, la Legge del 30 dicembre 2018 n. 145, Legge di Bilancio per il 2019, ha previsto per un ulteriore anno il congedo di paternità nell'ammontare di 5 giorni obbligatori, più un giorno facoltativo che può essere quindi sottratto alla madre.

internazionale: ad esempio l'ILO nel rapporto su Maternity and Paternity at work (2014), lo aveva descritto come un ottimo incentivo per le donne a tornare a lavoro, agendo in contrasto all'alto tasso di abbandono del lavoro da parte delle lavoratrici madri, in quanto, consentendo di scegliere tra godere del congedo parentale o l'usufruire di un contributo economico per utilizzare i servizi di cura, tende a favorire l'incremento dei tassi di occupazione femminile.

Concludendo, al momento in Italia emerge un quadro alquanto frastagliato in materia di conciliazione vita-lavoro (abbiamo visto che le misure sono sparse in più atti normativi che vanno dal T.U. Maternità e paternità alle leggi di Bilancio) sintomatico, a mio avviso, di una mancata totale consapevolezza da parte del Legislatore del carattere strategico del tema, non solo quale volano per l'uguaglianza di genere e il benessere sul luogo del lavoro, ma per la sostenibilità e la crescita del sistema paese. Attraverso la breve panoramica degli interventi, che ne hanno contraddistinto un primo riconoscimento normativo nell'ordinamento italiano, è emerso sì un avvio in materia, ma con una mancanza di visione, che si riflette anche negli strumenti utilizzati: per esempio le leggi di Bilancio che annualmente prorogano il congedo di paternità o introducono bonus, che da meri palliativi risultano gravemente insufficienti a rispondere alle problematiche di genere del nostro paese.

È invece fondamentale a mio avviso, quello che ho accennato all'inizio del mio intervento: per quanto attiene alle misure di work-life balance relative al sistema famiglia, è maggiormente efficace attuare interventi che incentivino la condivisione delle politiche di cura e delle politiche genitoriali. Più che misure precipuamente volte alla tutela della maternità (almeno per quanto attiene al lavoro dipendente), in questa fase è fondamentale agire incentivando il ruolo paterno. Occorre creare questo miglior bilanciamento, avendo chiaro che rispondere ai bisogni del lavoratore e della lavoratrice, nei propri ruoli di madre e padre, significa anche creare input importanti nel soddisfare esigenze del Paese, perché l'innalzamento dei tassi demografici, rappresenta un problema non solo del singolo contesto familiare, ma dell'intero sistema.

## ***Azioni per favorire la conciliazione, l'accesso e la permanenza delle donne al lavoro***

*Mariacristina Rossi*

Buongiorno a tutti e grazie dell'invito. Io sono docente all'Università di Torino, affiliata al collegio Carlo Alberto, che è un ente di ricerca di Torino. Sono un'economista, quindi diversa dalle relatrici precedenti. La questione del lavoro e delle donne è difficile, nel senso che è un'accoppiata non troppo vincente. Purtroppo, anche a livello europeo, il gap di genere è a sfavore delle donne. Una percentuale minore delle donne lavora, rispetto al totale della forza lavoro femminile, e questo gap permane nel tempo. Si sono fatti dei miglioramenti, ma il trend non è così tanto incoraggiante.

A livello europeo, questo sottende un'eterogeneità enorme tra Paese e Paese e, se guardiamo all'Italia, anche tra Regione e Regione.

L'employment rate è il tasso di occupazione, quindi la percentuale di donne che lavorano rispetto al totale della forza lavoro. Come sapete, la definizione di lavoro non comprende quello domestico.

Appartengo al comitato editoriale di "InGenere", un website che si occupa proprio della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, all'economia in generale, dove trovate molti articoli relativi a questi argomenti. Se vi interessa approfondirne qualcuno, ho dato anche dei riferimenti bibliografici. Tra i vari articoli, peschiamo sempre argomenti che toccano il comportamento delle donne nel mercato del lavoro, ma anche nell'economia in generale.

Sul mercato del lavoro in Italia fondamentalmente abbiamo una donna su due che lavora, siamo penultimi. È un dato allarmante: se lasciamo a casa metà della popolazione che potrebbe lavorare, si fa in fretta a capire la ricetta con cui si potrebbe fare un po' meglio.

La conciliazione è una delle ricette attraverso cui si può aumentare la permanenza sul mercato del lavoro ma, secondo me, è utile ricomprenderla in un ombrello un pochino più ampio. In Italia la differenza geografica è enorme. La realtà del sud vede la partecipazione più bassa, con il 30% delle donne occupate, mentre la realtà del nord è più vicina a quella europea. Non si tratta quindi

di un dato omogeneo, si tratta di un dato che racchiude diversità territoriali enormi.

Pensare a delle politiche, pubbliche o aziendali che siano, che abbiano una taglia unica, è ovviamente fuorviante, perché la realtà territoriale fa emergere delle differenze notevoli. Secondo me le ricette devono essere sempre molto adattate alla realtà a cui si avvicinano.

Nel panorama europeo abbiamo sempre i dominatori, che sono Svezia, Norvegia e Finlandia, che hanno questa alta occupazione femminile, mentre Paesi come l'Italia, la Grecia, Malta, hanno il primato negativo, sono più indietro rispetto a questa partecipazione e occupazione delle donne nel mercato del lavoro.

Una cosa che mi preme nominare, per avvicinarci a questo rapporto tra lavoro e donna, in generale, è il fattore istruzione. Per arrivare a questo risultato brutto e deprimente, osserviamo il percorso che ci ha condotte verso il mercato del lavoro. L'istruzione è un fattore molto importante per ridurre questo gap occupazionale, cioè più la persona è istruita più alte sono le probabilità di essere occupati. Questo vale per chiunque. Il gap di occupazione viene ridotto, per le donne, con maggior istruzione. Troviamo dunque che più donne lavorano tra le laureate. L'istruzione, dunque, rappresenta un canale di avvicinamento e di permanenza sul mercato del lavoro. Questo è quello che i dati ci dicono. Nessuno ha parlato di cause, è quello che vediamo come fotografia.

Avviciniamoci all'area trentina: la situazione migliora, rispetto al panorama nazionale. Ciò nonostante, il gap occupazionale è presente anche nelle aree virtuose.

Proviamo adesso ad addentrarci in questa chiave di lettura, che vede le donne partecipare poco al mercato del lavoro, guardando a due ambiti.

Quando si parla di mercato del lavoro, si parla di domanda di offerta. Le imprese domandano lavoro e le donne e gli uomini offrono lavoro al mercato. Sul lato della domanda di lavoro, il tessuto imprenditoriale decide le proprie regole nel quadro normativo e, su questo, secondo me possiamo fare un po' di più, anche andando ad incontrare le imprese, andando a incontrare le motivazioni delle

imprese per capire quali sono gli ostacoli, ad esempio, ad assumere una donna nella propria impresa.

Cominciando invece con il lato “più facile”, quello dell’offerta di lavoro, ci sono degli elementi, che non contano assolutamente come la maggioranza, ma che allontanano le donne dal mercato del lavoro, un po’ come autoselezione.

C’è una vasta letteratura economica che va a vedere proprio le determinanti del lavoro, cioè quanto le donne vogliono partecipare al mercato del lavoro e quanto fanno ricerca assidua di lavori e di che tipo. Quello che emerge è che spesso le donne si autoselezionano in lavori meno remunerativi. Vuoi perché sono meno attente al denaro, nel senso che da tutte le indagini che facciamo emerge che la donna guarda a un pacchetto, sul lavoro, cioè a tanti ingredienti. Uno è l’aspetto retributivo, ma poi ci sono altri aspetti, ad esempio la flessibilità dell’orario di lavoro o le politiche di conciliazione per una vita normale e il lavoro. Sono un po’ più attente non necessariamente alla remunerazione in senso stretto.

Questa non è una critica, potrebbe essere una pura scelta. Quando è una scelta, nessuno ha nulla da dire. Si potrebbe entrare in una discussione infinita sul fatto che sia vera scelta, oppure se siamo condotte a questo da una norma sociale, ma non sono una sociologa e quindi non sono brava a fare questo tipo di ragionamenti.

Qualora, però, fosse una riduzione di ambizioni, una capacità di proporsi che è meno efficace di quella maschile, lì si può lavorare. Ad esempio, quello che emerge è che le donne tendono ad essere meno competitive in ambienti di lavoro. “Competitive” vuol dire che sono meno “agguerrite” per raggiungere il risultato migliore, in competizione sul lavoro. L’hanno studiato anche per l’ammissione a università top americane, facendo vedere come si tirassero un po’ indietro dalla competizione, quella feroce.

Nessuno dà la colpa a noi, è troppo comodo, ma sono fattori su cui si può lavorare, in primis. Questo però, secondo me, riguarda molto poco del totale del risultato del gap occupazionale, ma comunque c’è.

L’altra parte, quella più interessante, è il lato della domanda, cioè cosa succede alle imprese quando si trovano di fronte a queste

assunzioni. C'è una discriminazione, anche inconscia, che le imprese magari attuano? Si ritiene che la produttività femminile sul lavoro sia più bassa, pertanto c'è una riluttanza, a parità di condizioni, ad assumere una donna.

Bisogna dirlo: alcuni studi scientifici hanno provato ad identificare questo bias, questa distorsione che le imprese potrebbero avere, ed è oggettivamente emersa, nel senso che se i curricula sono valutati senza conoscere il genere, il risultato è diverso che quando il genere viene associato a un curriculum. A parità di competenze che io esprimo su un curriculum, quindi, se associo una foto o un nome, il risultato cambia. Questo è evidenza di una valutazione che non è oggettiva, ma immette dei caratteri che non hanno nulla a che vedere con l'oggettiva competenza del curriculum che ho davanti.

Perché succede questo? Non si può dare la colpa a nessuno, c'è questo pregiudizio che ci portiamo dietro, anche nella valutazione delle competenze, quando a queste competenze viene dato un genere.

Tornando al lato dell'offerta di lavoro, ricordiamo che questo gap occupazionale, che Valeria ha sottolineato, è un paradosso doppio, nel senso che le donne lavorano meno degli uomini, ma questo gap di occupazione viene ritrovato anche subito dopo al conseguimento del titolo di studio; quindi non è un gap che avviene in là nel tempo. In là nel tempo si corrobora, ma purtroppo è già dall'ingresso nel mercato del lavoro che notiamo questo gap. All'ingresso nel mercato del lavoro il quadro è pulito, nel senso che non è ancora "inquinato" dagli eventi della vita.

In senso statistico, dopo il titolo di studio ci aspetteremmo, semmai, che il gap occupazionale fosse ribaltato, cioè che più donne fossero assunte, rispetto agli uomini. Perché? Perché conseguono con maggior probabilità una laurea, quindi sono mediamente più istruite, le donne giovani, rispetto agli uomini, e con voti migliori. Potremmo pensare allora che i voti non servano assolutamente a niente e, insegnando, mi sento abbastanza frustrata da questa conclusione. Tutto ci porta a pensare ad un buon inserimento nel mercato del lavoro, dopo la formazione che le donne conseguono. Invece, i dati Alma Laurea, per esempio a tre anni dal conseguimento del titolo

di studio, ci fanno vedere che il gap si ribalta anche subito, dopo tre anni. Questo sia in termini occupazionali, cioè di probabilità di essere occupate, ma anche in termini retributivi. I dati Alma Laurea sono pubblici e potete vedere, per qualunque indirizzo di studio, il salario medio a tre anni dal conseguimento del titolo. È un data set molto ricco, per esempio noi docenti possiamo andare a vedere il percorso del corso di laurea nel quale abbiamo insegnato e dove ci posizioniamo sul mercato. Questo gap emerge anche in termini contributivi, quindi una donna neolaureata guadagna meno di un uomo, nonostante si sia laureata probabilmente prima e con voti migliori, questo è ciò che ci dicono le statistiche.

Questo è doppiamente deprimente, nel senso che il gap non è solo occupazionale ma anche retributivo: a parità di mansioni guadagno di meno.

Anche se ci fosse una sorta di autoselezione in lavori meno remunerativi, perché magari richiedono una minore presenza sul mercato del lavoro, comunque è molto difficile da giustificare un gap così vicino, rispetto al conseguimento del titolo di studio.

Prima di arrivare alla conciliazione, dove in un certo senso è già tardi, cioè si rimanda all'evento della maternità, prima c'è già un quadro che non va, che sta rivelando un mercato del lavoro poco propenso a valorizzare delle competenze che sono per nulla trascurabili e tutt'altro che irrilevanti.

È vero che c'è un processo di autoselezione e per autoselezione si intende che le donne magari tendono a selezionare lavori meno demanding, intendendo meno di sfida, meno intensi, come presenza sul lavoro, con orari meno frustranti, a cui è associato un salario più basso. Questa, però, non è assolutamente l'intera fotografia, è, semmai, una piccola parte.

Molto spesso è vero che le imprese sono meno propense a vedere la competenza qualora venga dal genere femminile.

Per dare un altro elemento economico, trascurare le donne sul mercato del lavoro è una stupidità economica. Su questo le imprese, a quel punto, diventano un po' più sensibili, ma è vero, nel senso che Christine Lagarde – lei ce l'ha fatta ad arrivare ai vertici, è una, non sono così frequenti, perché è direttrice del Fondo

monetario internazionale, non proprio un ruolo irrilevante – ci ricorda vari fattori chiave, in termini solo economici, per occupare più donne nell'economia. Banalmente, come si diceva, se metà della forza lavoro femminile è lasciata inattiva, è ovvio che contribuirebbero al Pil, al Prodotto interno lordo, quindi a generare reddito, se fossero inserite nel mercato del lavoro. Questo è banale, qualunque persona inattiva, se la inseriamo nel mercato del lavoro, contribuisce a generare reddito. Io direi che questo ha un effetto ancora maggiore, perché le donne mediamente sono più istruite degli uomini, quindi si sta trascurando una componente di reddito potenziale non irrilevante.

Elenca poi altri fattori: forse avrete sentito questa frase, che i Lehman Brothers fossero state delle Lehman Sisters, non avremmo avuto la crisi finanziaria che abbiamo avuto. Questo magari è un po' estremo, ma nelle scelte finanziarie le donne tendono ad avere una propensione al rischio più bassa. Questo ha sia pro che contro, i contro sono che, in media, rischiando di più si guadagna anche di più, ma quando si rischia tanto gli effetti, soprattutto se sono sulla collettività, devono essere ponderati con maggior prudenza. Questa maggiore prudenza l'abbiamo lasciata tutta a casa, perché le donne non partecipavano al mercato finanziario. Più donne nella finanza, quindi, potrebbero contribuire a rendere il mercato un po' più prudente, come approccio.

Le donne controllano 2/3 dei consumi e delle scelte di spesa, ma non si vede altrettanta corrispondenza nel contare nelle economie. Un altro elemento è che c'è un passaggio intergenerazionale maggiore, cioè le donne tendono ad essere più propense ad investire in visione dei figli o delle figlie, quindi per la generazione successiva. Questo porterebbe un beneficio anche in termini intergenerazionali. Non da ultimo – secondo me è un elemento molto bello – dal punto di vista delle imprese è stato provato che visioni diverse portano crescita, anche nel piccolo delle imprese. È stato provato che la diversità nei board è un elemento vincente perché, se siamo tutti delle stesse opinioni, non si crea nessuna spinta innovativa. Perdersi voci diverse, quindi, è contro-profitto.

Tutte queste, ovviamente, sono aride considerazioni economiche,



ma è vero che sono un fattore secondo me importante da portare sul tavolo, quando si pensa a trascurare metà della popolazione femminile sul mercato del lavoro.

Arriviamo adesso alla conciliazione. La conciliazione richiama il termine della maternità o della genitorialità e non si capisce come mai venga riferita solo alle donne, come a dire che l'evento della nascita di un figlio riguarda solo una persona. Sarebbe meglio pensare alla genitorialità, piuttosto che alla maternità, ma comunque è vero che la maggior parte delle coppie in Italia delega la cura dei figli e della casa alla donna.

Questa è una norma sociale molto forte e questo dicono i numeri. Il fatto di identificare la genitorialità con la maternità risponde ad una norma sociale molto presente nel Paese, ma ciò non significa che vada assecondata e corroborata anche a livello normativo.

Vorrei poi mettere un focus su questa idea della fecondità, del fertility rate, cioè del numero dei figli per donna: spesso si adduce questa riluttanza o non permanenza sul mercato del lavoro delle donne alla nascita di un figlio, quindi in previsione di questa maternità. Questo però non è quello che ci dicono i dati, nel senso che l'Italia ha un primato negativo sia di occupazione femminile sia di tasso di fecondità, di fertility rate, come numero di figli per donna.

Se diamo uno sguardo europeo, l'associazione tra numero di figli per donna e occupazione femminile in realtà è positiva: quei Paesi dove ci sono più donne sul mercato del lavoro sono anche quei Paesi dove si fanno più figli. Pensare che ci sia un trade-off, quindi una contrapposizione tra avere un figlio e rimanere sul mercato del lavoro, è una credenza tutta italiana, peraltro non supportata da alcun dato.

Noi i dati li guardiamo, d'altronde ci sono e ci fanno anche capire che la fotografia non è necessariamente quella che abbiamo in testa.

Perché accade questo, nei Paesi europei? In Italia abbiamo un tasso di fecondità medio di 1,32 e in Trentino è 1,62, più alto della media italiana. A sud abbiamo tassi di fecondità più bassi. Questo è molto legato al reddito, infatti le famiglie in cui sono in due a lavorare è più probabile abbiano più figli.

La donna sul mercato del lavoro porta reddito aggiuntivo e, in

media, ci sono più figli, quindi l'associazione lavoro e natalità è assolutamente positiva, perché un figlio è una benedizione, ma è anche costoso, come sappiamo. L'aspetto del costo sembra sia totalmente trascurato, nel senso che, ogni volta che si parla di natalità e di numero di figli, si parla di servizi, che assolutamente devono essere messi in campo, ma nessuno quantifica mai questo costo aggiuntivo che di colpo viene a gravare sulla famiglia.

In Trentino in media abbiamo 2300 mamme dipendenti, quindi donne lavoratrici che diventano mamme nel triennio; in media ce ne sono 2300 all'anno. Un fattore allarmante, oltre a quelli che ho detto finora, che riguardavano l'ingresso nel mercato del lavoro, quindi prima della maternità, che avviene in media sopra i trent'anni – mentre l'ingresso sul mercato del lavoro avviene prima – è che l'11% di queste mamme dipendenti se ne va dopo la maternità, decide di smettere di lavorare. Questo in Trentino, in Italia il numero è più alto, purtroppo.

Non solo è difficile l'ingresso sul mercato del lavoro ma, una volta entrate finalmente nel mercato del lavoro, una neomamma su dieci decide di andarsene. Questo è un dato su cui lavorare, perché già è difficile entrare sul mercato del lavoro, se poi ne perdiamo una su dieci dopo la maternità, è doppiamente grave.

Il tema della conciliazione entra soprattutto in questo frangente. Cosa chiedono le donne? Chiedono più politiche, anche aziendali, di supporto della conciliazione. La conciliazione avviene a livello di coppia, ma anche di aiuti da asili nido e servizi per l'infanzia.

Come ha evidenziato Rosina, politiche di conciliazione aziendali, ma anche a livello di Paese, sono arrivate principalmente attraverso i congedi. I congedi sono giorni di assenza dal lavoro per accudire i propri figli. Questi vanno ad incidere sulla distribuzione dei compiti all'interno della coppia, quando arriva un nuovo nato.

C'è però tutta una serie di servizi che sono dati dal mercato, o dal pubblico, ad esempio i servizi per l'infanzia, asilo nido e scuola materna. Su questo non abbiamo così tanti strumenti che siano entrati nel vivo di queste scelte, nel senso che fornire il servizio all'infanzia, ad esempio, può avvenire attraverso molti modi. L'esigenza è quella della cura del minore e uno dei modi è quello di

utilizzare gli asili nido.

Utilizzare gli asili nido vuol dire che, o vengono forniti direttamente dall'azienda, privata o pubblica che sia, oppure ci sono anche strumenti quali i voucher, molto usati in Inghilterra, per esempio, che possono essere utilizzati in asili nido convenzionati o presso baby-sitter. Un'esigenza che viene determinata e circoscritta può essere soddisfatta attraverso diversi metodi, non necessariamente attraverso la costruzione di un nuovo asilo nido.

Una volta identificata la necessità, il modo più appropriato, o il ventaglio di modi più appropriati per venire incontro a queste esigenze, secondo me è importante sia ampio, nel senso che non necessariamente costruendo un asilo nido all'interno della propria azienda ho risolto tutto.

A questo proposito, secondo me è molto importante, anche a livello di singola impresa – a seconda della dimensione e dell'ubicazione dell'impresa – intervistare i propri dipendenti, per capire come meglio si può venire incontro a questa esigenza. Le colleghe delle pari opportunità mi dicevano che c'è stato un periodo in cui c'era questa massiccia costruzione di nuovi asili nido e il risultato è stato che poi fossero deserti, perché effettivamente prima bisogna interrogarsi se le persone ce li manderebbero. Magari preferisco utilizzare un voucher per un asilo nido vicino a casa mia, invece che all'interno della realtà aziendale.

Secondo me è molto importante che normare un bisogno non interferisca troppo con la flessibilità dello strumento che si usa.

In Italia credo che i voucher siano ancora poco utilizzati. Tra l'altro è un argomento molto caldo, ma è giusto parlarne, perché l'esigenza è quella di avere un servizio per l'infanzia, ma come io riesco a rispondere a questa esigenza è un ventaglio di iniziative, secondo me, non una sola che "risolva".

Ieri ho partecipato a questo convegno sul welfare aziendale, che è una parte molto importante di questo pacchetto di aiuti che vengono dati per la conciliazione. Sono contenta di aver sentito, ieri, che molte aziende – sempre le più grandi in testa, è vero – sempre più spesso fanno ricorso a indagini sui propri dipendenti e le proprie dipendenti, proprio per catturare i bisogni e il grado di soddisfazione

nei vari aspetti del lavoro.

Ancora più importante è che vengono messe in luce le pratiche più apprezzate. Ad esempio la banca delle ore è una politica molto apprezzata, soprattutto dalle dipendenti, in modo da avere una sorta di credito di ore o un uso più flessibile delle ore sul lavoro.

Il part-time, volenti o nolenti, è comunque una richiesta che, se assecondata, aumenta l'indice di gradimento; ovviamente non quello involontario.

I focus group, cioè i gruppi di interviste con i dipendenti, ci permettono di entrare un po' più a fondo nelle loro esigenze.

Un'altra cosa secondo me importante è che, quando una persona offre lavoro sul mercato, secondo me ha il dovere – è un punto importante da ricordare – di verificare qual è la visione che ha l'impresa rispetto alle politiche di conciliazione. Quanto più si agevola il processo di rendere pubblici questi indicatori di welfare aziendale, più io “costringo” l'impresa a riflettere su quelle politiche di conciliazione che renderebbero più soddisfatta anche la dipendente o il dipendente sul mercato del lavoro. Chiedere qual è la visione dell'impresa rispetto alle politiche di conciliazione credo sia una parte molto importante che può essere effettuata dai futuri dipendenti.

Siccome la realtà italiana è principalmente composta da piccole e medie imprese, il fatto che questi indicatori di welfare stiano pian piano entrando anche nelle piccole e medie imprese lo trovo molto importante, altrimenti ci troviamo sempre con queste grandi imprese che hanno indicatori di performance eccellenti su tutto, comprese politiche di conciliazione all'avanguardia, e poi piccole e medie imprese che invece sono ben lontane da questa frontiera. L'idea di ragionare insieme alle piccole e medie imprese, per non vedere la politica di conciliazione come un freno ma, semmai, come un modo per valorizzare la produttività delle dipendenti e dei dipendenti, trovo sia un bel passo nella direzione giusta. Sono infatti aumentate moltissimo le imprese piccole e medie che hanno politiche di welfare aziendale sempre più presenti, più di un terzo quelle con politiche di conciliazione vita-lavoro.

## **6. GIOVANI ATTIVATORI DI UNA COMUNITÀ ACCOGLIENTE: L'ESEMPIO DEL PROGETTO PLURALPS**

*Fondazione Franco Demarchi*

Il progetto europeo PlurAlps sostiene azioni che valorizzano il territorio e la diversità culturale, contribuendo ad accrescere il benessere dei vecchi e nuovi cittadini, e i giovani rappresentano una risorsa fondamentale per sviluppare una cultura accogliente e inclusiva nelle comunità locali.

***“PLURALPS”: un progetto europeo per potenziare l’offerta di servizi nell’arco alpino***

*Antonio Cristoforetti*

Il progetto PlurAlps è finanziato dal Programma Interreg SPAZIO ALPINO 2014-2020, un Programma transnazionale di Cooperazione Territoriale Europea che, assieme ad altri 15 Programmi, contribuisce al miglioramento della cooperazione tra le regioni europee.

In questo Programma attori nazionali, regionali e locali, collaborano a livello transnazionale in diversi progetti, con una visione comune: supportare uno sviluppo regionale sostenibile nella regione Alpina. Contribuendo alla strategia EU 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, fornisce agli stakeholders un contesto per sviluppare, testare, implementare e coordinare nuove idee.

Il Programma supporta gli attori dell’intero arco alpino, nonché delle regioni prealpine e di pianura con le loro grandi città di vocazione europea come Lione, Monaco di Baviera, Milano, Ginevra, Vienna

e Lubiana, e interessa un'area di quasi 450.000 km quadrati e una popolazione di circa 70 milioni di persone, rappresentando una delle regioni più diversificate d'Europa.

Gli Stati Membri e le Regioni partecipanti al Programma sono: Austria, Francia (Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Franche-Comté Alsace), Germania (distretti di Oberbayern and Schwaben-Bayern, Tübingen e Freiburg-Baden-Württemberg), Italia (Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria), Slovenia. Gli Stati Membri cooperano con i seguenti Stati non-Membri, come pieni partner: Liechtenstein e Svizzera.

Il lead partner del progetto PlurAlps è l'Agenzia di Sviluppo Regionale del Vorarlberg Egen (AT), un'associazione di comuni e organizzazioni del Vorarlberg, fondata nel 2001 al fine di sviluppare il patrimonio naturale e culturale di tale regione austriaca e di attuare progetti di sviluppo strutturale. Vanta una lunga esperienza nella gestione di fondi europei all'interno di progetti di cooperazione regionale e transnazionale e collabora con i dipartimenti competenti del governo del Vorarlberg.

Attualmente Regio-V, oltre al progetto PlurAlps, sta realizzando un progetto LEADER sulla cultura dell'accoglienza in cinque comuni e un progetto sul civic engagement. Nel contesto del progetto PlurAlps, di cui è lead partner, all'interno della propria regione collabora con due associazioni di PMI (Werkraum Bregenzerwald e Witus-Wirtschaft & Tourismus).

Gli altri partner del progetto sono:

- Fondazione Franco Demarchi (IT)
- Agenzia di Sviluppo Regionale dell'Alta Stiria Orientale Ltd (AT)
- Accademia Europea di Bolzano (EURAC) (IT)
- Regione Piemonte (IT)
- Istituto di Pianificazione Urbana della Repubblica di Slovenia (SL)
- Regione Auvergne Rhone-Alps (FR)
- Istituto per lo sviluppo socioculturale - Università di Lucerna (CH)
- CIPRA International Lab Ltd. (AT)

- Rete di Comuni Alleanza nelle Alpi (AidA) (DE)

Il titolo esteso del progetto è PlurAlps: enhancing capacities for a pluralistic alpine space (ovvero “migliorare le opportunità per uno spazio alpino pluralistico”); è iniziato a novembre 2016 e si concluderà ad ottobre 2019.

Gli obiettivi del progetto sono i seguenti:

- **OBIETTIVO GENERALE:** Aumentare l’attrattività del territorio e la coesione sociale dei comuni e delle regioni alpine montane e periferiche attraverso lo sviluppo di una cultura dell’accoglienza e il rafforzamento della capacità di sviluppare servizi di interesse generale e pratiche innovative per l’integrazione dei migranti.
- **OBIETTIVO SPECIFICO 1:** Migliorare le strategie per la pianificazione sociale e l’integrazione dei migranti
- **OBIETTIVO SPECIFICO 2:** Migliorare la cooperazione intersettoriale per l’integrazione dei migranti
- **OBIETTIVO SPECIFICO 3:** Aumentare la consapevolezza del pubblico e apportare suggerimenti alle politiche attraverso un approccio dal basso.

***La cooperazione transnazionale per lo sviluppo di strumenti di pianificazione sociale e per la crescita delle comunità***

*Robert Moosbrugger*

I programmi Interreg dell’Unione europea sono un modo per promuovere la cooperazione tra le regioni in Europa. Il progetto PlurAlps è finanziato attraverso il programma Interreg dell’UE per lo Spazio Alpino e mira a facilitare lo scambio delle regioni alpine per quanto riguarda il tema dell’accoglienza delle comunità.

Il Festival della famiglia ha scelto per questa edizione un tema molto rilevante e attuale. Concentrandosi sul tema della qualità della vita e della competitività territoriale, il Festival vuole mettere la famiglia al centro delle discussioni, vuole consapevolmente andare oltre i confini regionali e nazionali e promuovere un dibattito e uno

scambio di buone pratiche con il coinvolgimento di altri settori e parti interessate. Riconosce che solo condividendo e scambiando le migliori pratiche possiamo sviluppare buone misure e politiche per le famiglie, le uniche entità che possono garantire la crescita sociale, culturale ed economica e lo sviluppo della società: “Quando la famiglia prospera, anche la società prospera”. Dovremmo quindi aggiungere che questo è vero per tutte le famiglie, siano esse composte da nativi o migranti.

### ***La migrazione nello Spazio Alpino***

Non possiamo dubitare che la migrazione sia uno dei grandi argomenti che le nostre società devono affrontare oggi e dovranno affrontare in futuro. Questo tema rimarrà attuale e noi sappiamo di dover trovare dei buoni modi, a tutti i livelli della società, per affrontarlo: dalle famiglie, ai comuni, alle regioni e agli stati nazione a livello dell'Unione europea.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad importanti cambiamenti nella composizione demografica dello Spazio Alpino: oltre al cambiamento dei tassi di natalità, sperimentiamo nuovi tipi di migrazione, modelli di migrazione e percorsi di migrazione.

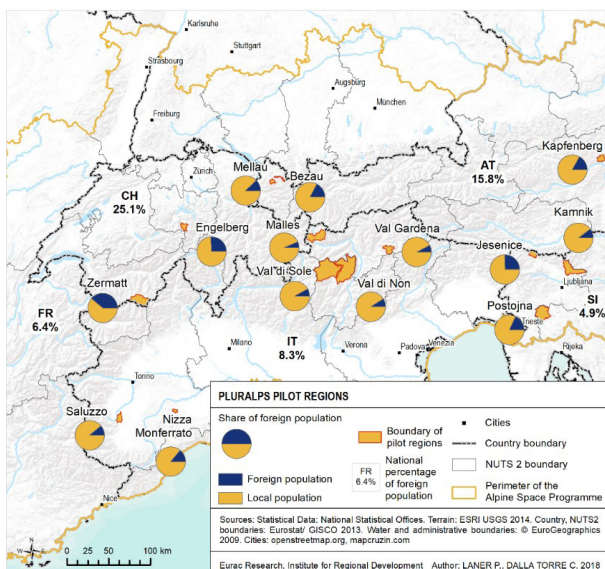
La migrazione non è un fenomeno nuovo nelle Alpi, poiché le persone sono sempre emigrate per motivi diversi, per motivi di lavoro, studio o famiglia. Passare dalla città alla campagna o solo pochi chilometri alla comunità vicina. Altri cercano la vicinanza alla natura, alle opportunità di svago e ad altre esperienze. Alcune persone, invece, non possono scegliere dove vivere: devono fuggire dal loro paese d'origine mentre sono perseguitate e devono chiedere asilo altrove. Che si tratti di lavoratori qualificati o migranti pensionati, lavoratori a breve termine o rifugiati, la gente viene in un nuovo posto con prospettive, conoscenze, usi e costumi e bisogni diversi. Le istituzioni nelle comunità, ufficio di registrazione dei residenti, servizi sociali, aziende, associazioni / club, chiesa, strutture culturali e sportive ecc..., sono tra i primi punti di contatto con la 'nuova società' per i nuovi arrivati.

Insieme agli attori e alle reti a livello comunale e regionale, il progetto PlurAlps esamina e verifica come servizi e offerte di accoglienza



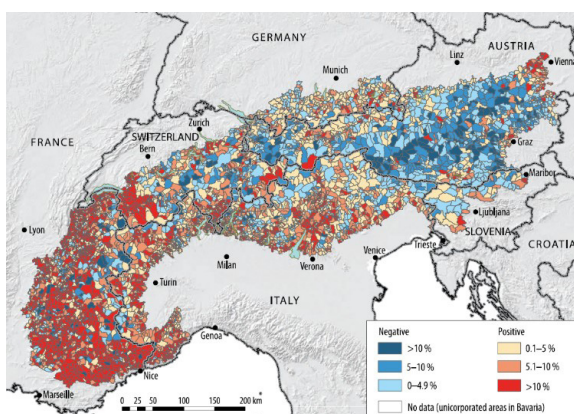
possano facilitare la convivenza in una società pluralista.

### Overview of the PlurAlps pilot regions



Fonte: Laner P, Dalla Torre C. 2018. Eurac Research

### Migration Balance in the Alps, 2002-2012



Fonte: 2016 Löffler et al.

### ***Cos'è il pluralismo?***

Come società possiamo avere due approcci verso questa crescente diversità: possiamo respingere la nuova diversità e sperare che sia solo un fenomeno transitorio; oppure possiamo abbracciare la diversità e cercare di modellare attivamente il processo. Questo secondo approccio lo possiamo chiamare con il termine “pluralismo”. Il termine pluralismo ha ispirato il nostro progetto Interreg Alpine Space “PlurAlps”. Nell’articolo 2 del trattato sull’Unione europea del 2010, la costituzione informale dell’Unione europea, il pluralismo è menzionato come valore dell’UE. È interessante notare, tuttavia, che se cerchiamo una definizione di pluralismo nel trattato, cerchiamo invano. In una certa misura ognuno ha una comprensione di ciò che è il pluralismo e la mancanza di una definizione ufficiale e comune lascia spazio anche per sviluppare ulteriormente il concetto.

Il termine pluralismo esiste in tutte le lingue alpine: in tedesco diciamo “Pluralismus”, in italiano diciamo “pluralismo”, in francese diciamo “pluralisme”, e in sloveno “pluralizem”. È quindi un termine con cui le persone di tutti i paesi alpini possono relazionarsi.

La migliore definizione ufficiale che ho trovato per il pluralismo è quella di Diana Eck del progetto di pluralismo dell’Università di Harvard. Diana Eck individua quattro aspetti importanti del pluralismo:

1. Il pluralismo non è solo la diversità, ma l’impegno energetico con la diversità;
2. Il pluralismo non è solo la tolleranza, ma la ricerca attiva della comprensione attraverso le differenze;
3. Il pluralismo non è il relativismo, ma l’incontro di impegni comuni;
4. Il pluralismo è basato sul dialogo.

Ciò che questa definizione sottolinea è che il pluralismo non è un risultato statico di una società ideale, ma piuttosto un processo attivo e sempre in corso.

Il pluralismo riguarda più la creazione di relazioni, che la definizione e la difesa delle differenze. Le società pluraliste richiedono quindi lavoro e investimenti continui, da parte di cittadini, società civili, aziende e governi. Se prendiamo seriamente questa definizione, può essere un vero principio guida per il nostro lavoro. Significa che

dovremmo concentrarci sulla creazione di spazi in cui l'interazione e l'impegno con la diversità diventano possibili. L'opposto potrebbe essere una visione in cui ci concentriamo semplicemente sulla fornitura di servizi ai migranti.

### ***Che cos'è la cultura dell'accoglienza?***

All'interno del progetto PlurAlps, intendiamo la cultura dell'accoglienza come la prima fase dell'integrazione, nella quale le persone si trasferiscono in un nuovo posto; come integrazione a lungo termine, in cui le persone si stabiliscono in un nuovo luogo per un periodo di tempo limitato o illimitato, come colonna portante di una società pluralistica.

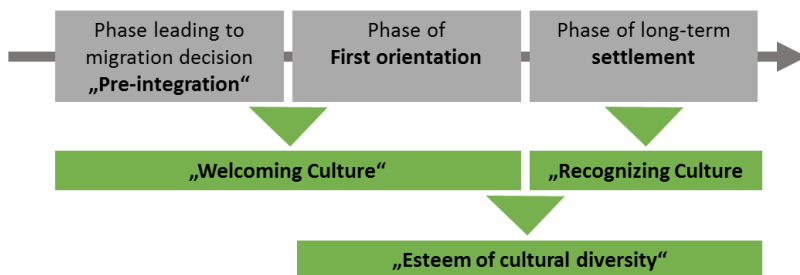
Questo copre quindi la "pre-integrazione" (cioè la fase che porta alla decisione di migrare), la fase di "primo orientamento" in un nuovo luogo e la fase di integrazione e regolamento a lungo termine. Nelle prime due fasi, le offerte e i servizi possono/devono preparare gli immigrati per la loro vita nella società ospitante, nel comune e nella città. È qui che accade veramente l'"accoglienza" dei nuovi abitanti. Nella terza fase, l'insediamento a lungo termine nella società, l'attenzione si concentra più sul riconoscimento delle competenze del migrante (ad esempio nell'ambito della lingua, della cultura, delle qualifiche professionali) da parte della società ospitante. Ciò richiede anche che le società riconoscano i migranti e valorizzino la diversità che loro apportano, vedendole come arricchimento.

Ogni fase del processo di accoglienza e integrazione richiede determinati servizi, competenze e una base politica da parte della società ospitante per rispondere ai bisogni delle persone da integrare. A livello locale i comuni sviluppano tali servizi e hanno bisogno di disporre di competenze interculturali, che consentano loro di progettare servizi pubblici per una società socialmente e culturalmente diversificata a causa della migrazione, ma che considerano anche migranti e abitanti autoctoni.

I comuni devono definire soluzioni organizzative per la gestione strategica dell'integrazione della comunità. Ciò ha implicazioni operative e di personale per i comuni, come ad esempio la necessità di assumere personale interculturale o formare il

personale di conseguenza. Nel progetto PlurAlps, cerchiamo anche di sottolineare come l'accoglienza della cultura diversa sia un atteggiamento di apertura e una competenza interculturale che apre una società e la rende attraente per le persone che vi si trasferiscono. In questo modo l'accoglienza della cultura è anche "un processo deliberatamente progettato che [...] facilita l'apprendimento e il cambiamento dei processi da e tra persone diverse, modi di vita e forme di organizzazione, eliminando così gli ostacoli ai meccanismi di accesso e delimitazione nelle organizzazioni [comuni] da aprire".

Recognizing Culture and Welcoming Culture in different phases of the immigration process



Fonte: Aumüller & Gesemann, 2014

### ***Il premio Pluralismo nello Spazio Alpino***

Un'azione importante del nostro progetto è il Premio Pluralismo Alpino, la cui finalità è dare visibilità alle attività avviate di recente e in corso nello Spazio Alpino, per quanto riguarda l'integrazione dei migranti e di fornire ispirazione ad altri per replicare queste pratiche. Avevamo lanciato una richiesta di pratiche ispiratrici in tutti i paesi alpini e abbiamo ricevuto oltre 40 pratiche. I candidati potevano presentare misure nelle seguenti quattro categorie:

1. Misure per la gestione dei cambiamenti sociali apportate dalla migrazione con benefici reciproci per i migranti e le società locali di accoglienza
2. Misure per l'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro

- locale/regionale e per favorire l'imprenditorialità dei migranti
3. Misure per rafforzare le competenze dei migranti al fine di migliorare l'uso del suolo, la protezione della natura
  4. Misure che supportano la transizione scuola/lavoro dei migranti e misure che promuovono l'inclusione dei migranti nel duplice percorso educativo

Abbiamo premiato i vincitori del Premio Pluralismo Alpino durante la nostra conferenza sul pluralismo che abbiamo organizzato lo scorso anno a Torino. Questo premio è stato presentato anche in occasione del Forum annuale dell'EUSALP (Strategia Macro dell'UE per lo Spazio Alpino) e i vincitori hanno ricevuto un riconoscimento dal Governatore del Tirolo.

Ciò che è stato interessante per noi, analizzando i progetti presentati per il nostro premio, è stato il fatto che ci sono fondamentalmente cinque tipi di attori a livello locale, che lavorano su progetti di integrazione:

- Comuni
- Gruppi di volontari
- Cooperative
- Piccole Medie Imprese
- Organizzazioni sociali (come ad esempio la Caritas).

Per l'Italia vediamo che soprattutto le cooperative sono attori molto efficaci per l'integrazione. Mentre in Austria le cooperative sono quasi inesistenti e sono più i comuni ad agire.

### ***PlurAlps: il caso della regione Vorarlberg***

Nel Vorarlberg stiamo attuando il progetto pilota nella regione di Bregenzwald. Insieme allo sviluppo regionale Bregenzwald stiamo portando avanti un progetto pilota per rafforzare la cultura dell'accoglienza nelle aziende e nei comuni del Bregenzwald. Il progetto si concentra su tre campi d'azione:

#### ***1. Fornire informazioni agli immigrati***

Questa attività mira a migliorare la fornitura di informazioni per gli immigrati nel Bregenzwald. Abbiamo creato una piattaforma di informazioni online - <https://www.vorarlberg-finder.at> - rivolta a tutte

le persone appena arrivate, compresi i rifugiati. Le informazioni sulla piattaforma sono raccolte a livello comunale e aggiornate regolarmente dai dipendenti municipali responsabili della gestione dei dati. Sono state, inoltre, implementate diverse misure di accompagnamento (come i corsi di formazione) per migliorare la fornitura di informazioni da parte dei Servizi per i Cittadini dei comuni e per garantire la manutenzione e l'aggiornamento a lungo termine della piattaforma.

### *2. Migliorare le competenze linguistiche dei migranti*

Le competenze linguistiche sufficienti sono un criterio fondamentale per la partecipazione alla vita sociale nel Bregenzerwald. Per le persone appena arrivate senza o con poca conoscenza della lingua tedesca, creiamo nuove possibilità per imparare la lingua tedesca e il dialetto attraverso innovativi format di insegnamento della lingua. Uno di questi è, ad esempio, la combinazione di assistenza all'infanzia e corsi di lingua per le madri.

### *3. Gestire le risorse umane inter-aziendali*

A causa della mutevole struttura demografica della popolazione nel Bregenzerwald, le aziende avranno sempre più bisogno di riflettere insieme sulle misure che contrastano la mancanza di lavoratori qualificati nel lungo periodo. Questa attività vuole far sviluppare una gestione comune delle risorse umane tra le aziende del Bregenzerwald e stimolare una cultura dell'accoglienza nelle aziende. Tuttavia, questa è la parte più difficile del progetto, poiché lavorare con le PMI è risultato essere impegnativo.

## **Conclusioni**

La migrazione non ha bisogno di essere fonte di paura e conflitto. Il progetto PlurAlps ci mostra che i problemi di integrazione dovrebbero essere affrontati al livello più basso della governance, dove possono essere risolti, perché è lì che la fiducia tra i vari attori è più solida. I finanziamenti dovrebbero pertanto essere indirizzati a livello comunale per garantire iniziative di integrazione locale e l'Unione europea può fornire un sostegno significativo, attraverso i

suoi vari strumenti di finanziamento per lo sviluppo regionale.

Le esperienze dei progetti pilota di PlurAlps mostrano che i processi di integrazione non sono automatici, ma devono essere progettati in modo consapevole per riunire gli attori locali.

I progetti finanziati dall'UE possono svolgere un ruolo importante per aiutare i comuni a gestire l'integrazione dei migranti nella società locale, motivando cittadini e migranti a partecipare insieme al processo di integrazione. I contatti personali tra residenti locali e migranti permettono di creare fiducia reciproca e danno ai migranti la sensazione di essere accolti e accettati. Se le iniziative sono ben progettate possono aiutare a ridurre la paura che talvolta c'è quando si pensa al fatto che i locali entrino in contatto con gli stranieri.

Le società pluraliste richiedono lavoro e investimenti da parte di cittadini, delle società civili, delle aziende e dei governi. Gli attori dello sviluppo regionale dovrebbero considerare il pluralismo un'opportunità e progettare e attuare progetti che contribuiscano attivamente a plasmare il processo di integrazione e a rendere effettivo il concetto stesso di pluralismo.

### ***L'inclusione sociale, economica e culturale delle popolazioni immigrate in Val di Sole e in Val di Non***

*Francesco Della Puppa e Serena Piovesan*

Pur in un contesto che vede una drastica riduzione degli sbarchi in Italia e la conseguente diminuzione della presenza di richiedenti asilo nelle strutture di accoglienza, la questione dei profughi continua a catalizzare l'attenzione pubblica e a suscitare allarmismi. Ciò ha portato a un'exasperata "visione dell'immigrazione come fenomeno emergenziale, come un fardello assistenziale in più e, nelle versioni più polemiche, come un business per profittatori delle risorse pubbliche. In ogni caso, come un evento esogeno, privo di rapporti con il mercato del lavoro nazionale" (Dossier Statistico Immigrazione, Idos 2018, p. 254).

In realtà, i dati e le analisi ci consentono di proporre un quadro complessivo del fenomeno migratorio, ben illustrandone la

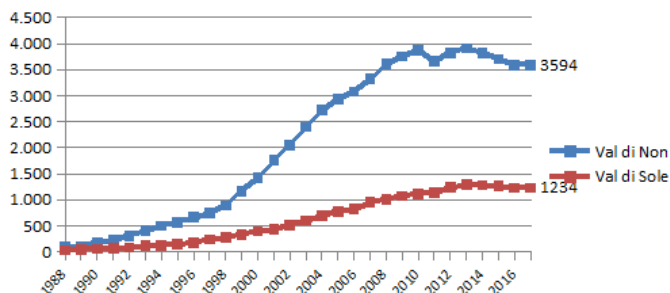
complessità e la portata assunta negli ultimi decenni in termini demografici, nel mercato del lavoro e nei contesti locali.

Negli ultimi anni, il volume complessivo delle presenze immigrate in Provincia di Trento non ha subito significative variazioni, è calato il peso relativo dell'immigrazione per lavoro a favore della quota legata ai ricongiungimenti familiari e ha assunto crescente visibilità l'immigrazione per richiesta di protezione internazionale, mentre sempre più immigrati lungo-residenti hanno maturato i requisiti per l'acquisizione della cittadinanza italiana. Si tratta di tendenze sociali e demografiche che mostrano chiaramente un progressivo processo di radicamento delle popolazioni immigrate e di familiarizzazione dell'immigrazione in Provincia. Dunque, i processi di stabilizzazione di singoli e famiglie e la trasformazione dell'immigrazione "da lavoro" in immigrazione "familiare" sono sopravvissuti alla crisi e, malgrado le difficoltà, l'apporto degli immigrati in diversi settori nevralgici del sistema economico, così come il loro contributo alla demografia e alla società locale non sono stati messi in discussione.

Per queste ragioni, il lavoro di ricerca svolto nell'ambito del progetto PlurAlps ha dedicato un'attenzione particolare alla dimensione familiare e occupazionale della presenza immigrata, concentrando l'analisi sui contesti della Val di Non e della Val di Sole.

Si tratta di territori dove a fine 2017 il peso della popolazione immigrata sul totale si è attestato, rispettivamente, al 9,1% e al 7,9% (rispetto ad un valore medio provinciale pari all'8,7%).

Popolazione straniera residente in Val di Non e Val di Sole: valori assoluti. Anni 1988-2017



Fonte: Elaborazione Fondazione Demarchi su dati ISPAT



Se si considerano le nascite di bambini di origine immigrata, in entrambe le valli il fenomeno assume un'incidenza percentuale molto più alta rispetto al peso demografico degli immigrati stessi: nel 2017, infatti, i nati da famiglie immigrate hanno inciso per il 15% sul totale. Ovviamente, ciò va ricondotto alla concentrazione della popolazione immigrata nelle coorti più giovani e, dunque, più fertili, oltre che più attive a livello produttivo.

Indicatori relativi alla popolazione straniera residente in Val di Non e Val di Sole al 31.12.2017

	<b>% stranieri sulla popolazione residente</b>	<b>% di donne</b>	<b>% di minori</b>	<b>% di nati stranieri sul totale dei nati</b>
<b>Val di Non</b>	9,1	54,9	22,5	15,1
<b>Val di Sole</b>	7,9	55,8	25,4	15,1

Fonte: Elaborazioni Fondazione Demarchi su dati ISPAT

È significativo anche il dato relativo ai processi di acquisizione della cittadinanza italiana: in Val di Non nel corso del 2017 si sono registrate ben 109 nuove acquisizioni (30 ogni mille immigrati residenti), in Val di Sole 29 (24 ogni mille immigrati residenti).

Acquisizioni della cittadinanza italiana: Val di Non e Val di Sole. Anno 2017

	<b>Totale acquisizioni</b>	<b>Tasso di acquisizione per 1.000 stranieri residenti</b>	<b>Variazione % 2017/2016</b>
<b>Val di Non</b>	109	30,3	-42,9
<b>Val di Sole</b>	29	23,6	-32,6

Fonte: Elaborazioni Fondazione Demarchi su dati ISPAT

Anche la presenza delle così dette “seconde generazioni” è un fenomeno entrato ormai in una fase matura, con un impatto importante sul sistema scolastico: in Val di Non gli alunni con cittadinanza non italiana (molte dei quali nati in Italia) incidono per il 13% sul totale della popolazione scolastica (ma per il 16% a livello di scuola primaria), mentre in Val di Sole costituiscono il 12% del totale. Rispetto al contesto scolastico, però, va detto che rimangono significativi processi di canalizzazione formativa, con gli studenti stranieri che più frequentemente dei compagni italiani scelgono percorsi più professionalizzanti, con tutte le conseguenze in termini di probabilità di proseguire negli studi universitari, di riproduzione della stratificazione sociale nelle future generazioni, di traiettorie di mobilità sociale e prospettive occupazionali.

Proprio sul fronte del mercato del lavoro, va sottolineato quanto l’inserimento degli immigrati nel corso del tempo sia stato di assoluto rilievo, inizialmente avviatosi grazie alle opportunità di lavoro stagionale in agricoltura, e poi consolidatosi in modo strutturale nella più ampia area geografica produttiva dei territori. Nell’economia della Val di Sole, basata in maniera considerevole sul settore turistico, alberghiero e ricettivo, la forza-lavoro immigrata risulta concentrata nel terziario e, soprattutto, nei pubblici esercizi, settore lavorativo che vede occupata una grossa componente femminile (due avviamenti su tre coinvolge una lavoratrice). L’agricoltura rimane il settore economico trainante della Val di Non, ad alta concentrazione immigrata. In entrambe le Comunità di Valle, ma soprattutto in Val di Non, è presente una consistente nicchia di lavoro domestico, declinato – come presumibile – soprattutto al femminile, che va connesso all’assistenza domiciliare svolta da lavoratrici dell’Europa orientale per rispondere alle necessità di cura di una popolazione che, come avviene in molte aree alpine, sta rapidamente invecchiando. L’immigrazione nei territori presi in considerazione, quindi, mostra molteplici declinazioni “familiari”: sia perché, come già ribadito, vede protagoniste “famiglie”, prima che individui singoli, sia perché contribuisce – anche attraverso il lavoro di cura e familiare – al benessere delle famiglie autoctone, in un momento storico-sociale segnato da profonde trasformazioni

sociali, familiari e welfaristiche.

Va anche sottolineato, però, che accanto alla presenza di famiglie immigrate stabilmente residenti e situazioni di immigrazione stanziale, rimangono i fenomeni di pendolarismo migratorio, soprattutto collegati alla raccolta della frutta in Val di Non, che vedono coinvolti, in particolare, cittadini romeni, che sfruttano gli ammortizzatori sociali del lavoro stagionale e danno vita a esperienze di famiglie transnazionali, fronteggiano la separazione attraverso pratiche familiari, emozionali e di cura nella distanza o pianificando un prossimo ricongiungimento in Trentino.

Emerge, dunque, il quadro di un'immigrazione fortemente caratterizzata in senso "familiare", protagonista di un intenso protagonismo demografico, attiva nel mercato lavorativo e, va sottolineato, dinamica in quello abitativo. Per queste ragioni, attraverso un approfondimento empirico qualitativo, svolto nei due territori considerati, si è voluto fare il punto della situazione rispetto alle sfaccettature dell'inserimento socio-economico degli immigrati e alle loro traiettorie familiari, con particolare attenzione alle condizioni della loro inclusione sociale e lavorativa, alle prospettive delle seconde generazioni, all'integrazione abitativa, all'accesso al welfare.

### ***I giovani protagonisti del progetto territoriale "Alpi multiculturali tra tradizione e innovazione"***

*Antonio Cristoforetti*

Ogni partner del progetto Pluralps ha definito un progetto pilota all'interno del proprio territorio di riferimento. Il progetto pilota predisposto dalla Fondazione Franco Demarchi porta il titolo "Alpi Multiculturali. Tra tradizione e innovazione" e gli obiettivi previsti sono:

- Migliorare la coesione sociale e promuovere la pacifica convivenza tra vecchi e nuovi cittadini
- Far conoscere le risorse del territorio e promuovere il recupero delle tradizioni di montagna.

Tale progetto pilota si configura come una ricerca-azione finalizzata alla progettazione e realizzazione di attività per promuovere una cultura dell'accoglienza in due Comunità di Valle trentine in cui la consapevolezza dei residenti sull'importanza dell'integrazione delle persone straniere è ritenuta più bassa rispetto alle grandi zone urbane e dove è presente un potenziale attrattivo del territorio non sempre valorizzato, ovvero la Val di Non e la Val di Sole.

Tutte le iniziative previste nel progetto pilota sono indirizzate sia alla popolazione locale sia alla popolazione di origine straniera presente sul territorio, nel tentativo di creare un ponte interculturale tra vecchi e nuovi cittadini. Le azioni prevedono un ampio coinvolgimento della componente giovanile, ritenuta una risorsa fondamentale per lo sviluppo di una cultura accogliente e inclusiva. Di seguito presentiamo le principali attività previste, realizzate o in fase di realizzazione.

### *1. Attività finalizzate a promuovere l'integrazione attraverso il linguaggio del cinema digitale*

#### Produzione e diffusione di video professionali

Produzione di video documentari/video interviste di breve durata finalizzati alla sensibilizzazione sul tema dell'integrazione dei migranti nelle comunità locali e della valorizzazione del territorio. Tali video tratteranno il tema dell'inclusione dei migranti, considerando i diversi fattori che la facilitano e veicolano: educazione, formazione, lavoro, collegamento col territorio, cultura, sport, leisure, ecc.

I video saranno realizzati con gli attuali standard tecnici di settore, considerando sia l'aspetto tecnico sia quello autorale, richiedendo quindi un lavoro preparatorio di ricerca e scoperta delle peculiarità locali che riguardano il tema dell'integrazione dei migranti, e saranno diffusi su tutti i media disponibili. Tali video avranno un duplice formato: il formato "standard" (pochi minuti di durata) sarà utilizzato per la diffusione su media tradizionali (televisione, cinema); per la diffusione su siti, piattaforme e social network, invece, è prevista una ristrutturazione dei video nella forma di "video pillole", ovvero

video di durata inferiore al minuto.

### Laboratori formativi di videomaking “Cantiere Cinema”

Laboratori formativi finalizzati alla produzione di video semi-professionali sulle tematiche dell'intercultura, dell'integrazione e/o della valorizzazione del territorio. I contenuti specifici e i messaggi veicolati emergeranno dal basso attraverso le dinamiche attivate nel percorso formativo. I laboratori sono incentrati sullo sviluppo sia di competenze tecniche di videomaking (ideazione, regia, riprese, montaggio, ecc.) sia di competenze comunicative e relazionali in funzione interculturale, grazie al coinvolgimento e alla collaborazione con registi/docenti di origine straniera. I video prodotti verranno diffusi con le medesime modalità previste per i video professionali.

### Video contest

Concorso per la produzione di video amatoriali sul tema dell'intercultura, della coesione sociale e della valorizzazione dei territori di competenza del progetto pilota (Val di Sole e Val di Non). I video pervenuti saranno sottoposti alla valutazione di una giuria di esperti. Il concorso prevede un premio per i migliori video prodotti, che verranno diffusi con le medesime modalità previste per i video professionali e semi-professionali.

### *2. Visite formative laboratoriali in imprese locali*

Percorsi formativi rivolti a gruppi di giovani locali e giovani migranti/ seconde generazioni finalizzati all'apprendimento dei rudimenti di attività lavorative tradizionali e/o caratterizzanti il territorio attraverso visite laboratoriali in imprese locali.

I percorsi prevedono le seguenti fasi:

- Visita in un'impresa/laboratorio artigianale del territorio funzionale all'osservazione e, se possibile, alla replica in loco dei processi produttivi osservati.
- Replica di parte del processo produttivo, in relativa autonomia,

presso un centro di aggregazione giovanile (con l'eventuale sostegno di personale dell'azienda laboratorio visitato), per lo sviluppo di competenze attraverso l'esperienza diretta nell'uso di specifici strumenti e materiali (acquistati o prestati dall'azienda). APPM onlus ha contribuito alla realizzazione del progetto mettendo a disposizione i propri educatori.

Fondazione San Vigilio (Ossana) ha avuto la funzione di mediatore con il gruppo dei richiedenti asilo ospitati a Cogolo di Peio.

Le visite formative sono state ospitate da alcune realtà imprenditoriali della zona:

- Caseificio "Presanella" di Mezzana
- Agritur "Volpaia" di Vermiglio
- Falegnameria "Baggia" di Malé

### *3. Eventi educativi, culturali e informativi*

Organizzazione di un evento pubblico aperto alla cittadinanza, a operatori e a policy maker, finalizzato a disseminare i risultati della ricerca azione e a far conoscere le attività realizzate nel progetto pilota territoriale.

Tale evento sarà un'occasione per rafforzare e sviluppare ulteriormente la rete di stakeholder locali e per creare i presupposti per la stabilizzazione di alcuni dei servizi sperimentati all'interno del progetto pilota.

L'evento avrà inoltre lo scopo di promuovere la conoscenza di pratiche innovative esistenti per l'integrazione delle persone migranti nelle comunità locali e potrà prevedere la realizzazione di laboratori per lo sviluppo di ulteriori pratiche innovative, attraverso la co-progettazione con i beneficiari di tali interventi, ovvero le persone migranti.

Le finalità degli eventi previsti sono:

- sviluppare prospettive politiche più ampie e fondate su fatti e dati oggettivi sui cambiamenti sociali e demografici (ad es. invecchiamento della società, aumentare della diversità, ecc.) e riunire esperti, operatori sociali, responsabili politici e società civile per lavorare su scenari futuri, identificare le sfide attuali e

future e le possibili soluzioni.

- creare spazi pubblici dedicati a consentire alle persone, sia residenti a lungo termine che ai nuovi arrivati, di discutere le preoccupazioni relative ai cambiamenti e alle sfide sociali in corso, mediare i conflitti e promuovere una visione comune dello sviluppo locale, spazi generalmente carenti nelle aree rurali e montani.
- riconoscere e valorizzare la migrazione e la diversità come tratti storici e distintivi dell'area alpina e incoraggiare le persone a prendere coscienza delle molteplici identità che coesistono al loro interno. Condividere i ricordi tra i nativi e i nuovi arrivati (ad esempio, i ricordi dell'esperienza migratoria delle comunità alpine e dei nuovi arrivati) potrebbe incoraggiare la ridefinizione delle identità locali.
- includere l'apprendimento interculturale come parte dei programmi scolastici e formare gli insegnanti nell'affrontare il pluralismo. I nuovi arrivati possono essere impiegati come esperti una volta che ricevono una formazione adeguata per interagire con gli studenti. Più in generale, le scuole potrebbero beneficiare dell'interazione con attori extrascolastici per far fronte alla sfida del pluralismo.





## 7. LA PROMOZIONE DELLA SALUTE NELL'ERA DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

*Anna Pedrotti e Federica Rottaris*

### **1.1 L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**

Il 25 settembre 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030 è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell'Onu. È suddivisa in 17 obiettivi (Sustainable Development Goals- SDGs), articolati a loro volta in 169 target o traguardi da raggiungere entro il 2030. Il programma è partito a inizio 2016 e traccia la strada da percorrere nell'arco dei prossimi anni.

Obiettivi per lo sviluppo sostenibile



fonte: Ministero della Salute

L'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile esprime un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo ed evidenzia il definitivo superamento dell'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale. L'Agenda afferma infatti la necessità di una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo, dove alla dimensione ambientale si affiancano anche quella economica, sociale, sanitaria e istituzionale.

Tutti i paesi, senza distinzioni, sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile. Ogni paese deve impegnarsi a definire una propria strategia che consenta il raggiungimento degli SDGs. La posta in gioco è molto alta, come non si stancano di ripetere gli esperti mondiali riuniti nel International Panel on Climate Change (IPCC): o si raggiungono tutti gli obiettivi, riducendo significativamente le emissioni di gas serra e mantenendo il riscaldamento globale entro il 1,5°C rispetto all'era pre-industriale oppure si andrà verso una vera e propria catastrofe climatica. Gli effetti dei cambiamenti climatici sono già evidenti come il disgelo polare e dei ghiacciai, l'innalzamento del livello del mare, l'aumento della frequenza di eventi meteo estremi e l'acidificazione degli oceani.

In Italia la strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile è stata approvata dal Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2017 e dal CIPE (Comitato interministeriale per la programmazione economica) in via definitiva il 22 dicembre 2017.

## **1.2 La Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile**

Il percorso per l'elaborazione della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) si è fondato sulla condivisione della sostenibilità come modello di sviluppo e sul coinvolgimento di tutti gli attori interessati e attivi nello sviluppo sostenibile.

I risultati raggiunti al termine del lungo processo partecipativo sono stati:

- a. analisi del contesto italiano rispetto ai 17 obiettivi e 169 traguardi dell'Agenda 2030, la quale ha fornito l'occasione per una prima riflessione sul posizionamento dell'Italia rispetto all'Agenda 2030, resa operativa mediante una selezione di indicatori

nazionali prodotti dall'Istat per gli SDGs.

- b. individuazione, a partire dall'analisi di posizionamento, dei punti di forza e di debolezza, ovvero di opportunità e sfide da affrontare per garantire l'efficacia delle misure di sviluppo sostenibile;
- c. articolazione della strategia in cinque aree prioritarie (5P) – Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership. Ogni area si compone di scelte strategiche, declinate a loro volta in obiettivi strategici nazionali, i quali sono in stretta correlazione con i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 e i relativi traguardi.

Per la sua attuazione, la Strategia richiede quindi un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.

In linea con l'art.34 del D.Lgs 152/2006 e ss.mm.ii (art. 3 della Legge n. 221/2015), entro 12 mesi dalla delibera CIPE di aggiornamento della strategia nazionale, le regioni e province autonome si devono dotare di una complessiva strategia di sviluppo sostenibile che sia coerente e definisca il contributo alla realizzazione degli obiettivi della strategia nazionale.

Al fine di adempiere a questo mandato, la Provincia autonoma di Trento ha costituito un tavolo di lavoro interdipartimentale per predisporre la Strategia provinciale per lo sviluppo sostenibile, affidando il coordinamento al Dipartimento Territorio, Agricoltura, Ambiente e Foreste.

Un simile percorso è stato seguito dalla Repubblica di San Marino, il cui organo esecutivo ha nominato nel 2017 il Gruppo di lavoro intersettoriale con mandato di analizzare gli SDGs dell'Agenda 2030 e di sviluppare strategie intersettoriali e politiche comuni da realizzare in sinergia con la società civile. Il Gruppo è costituito dai Direttori di tutti i dipartimenti della pubblica amministrazione (Sanità, Esteri, Territorio, Finanze, Economia, Istruzione, Giustizia, Interni, Cultura e Turismo) e il coordinamento è stato affidato all'ente che ha competenze in materia di sanità.

La stesura della strategia provinciale sarà il risultato di un percorso partecipativo in cui il gruppo di lavoro dovrà analizzare

il posizionamento del Trentino rispetto agli obiettivi e ai relativi traguardi, allineare i documenti e i piani programmatici agli obiettivi di sviluppo sostenibile, definire le leve fondamentali per avviare, guidare e accelerare l'integrazione della sostenibilità nelle politiche e individuare ruoli e responsabilità per il successo di questo processo trasformativo.

Come suggerito dall'esperienza della Repubblica di San Marino, una delle priorità del gruppo di lavoro deve essere quella della creazione di un linguaggio comune finalizzato alla comprensione dei mandati istituzionali e alla condivisione dei contenuti delle scelte strategiche. Al fine di supportare l'implementazione dell'Agenda 2030, è stato affidato alla rete Regions for Health Network (RHN) dell'Organizzazione Mondiale della Sanità il mandato di rafforzare il dialogo tra enti locali, nazionali ed internazionali e di contribuire al know how pratico a livello subnazionale di governance.

### ***1.3 Sviluppo sostenibile e salute***

Alla salute è dedicato l'obiettivo numero 3 "Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età", il quale comprende 13 traguardi su molteplici ambiti: salute materno infantile, malattie infettive e vaccinazioni, malattie non trasmissibili, salute e benessere mentale, consumo di sostanze ed alcol, fumo di tabacco e servizio sanitario universalistico. Ad ogni traguardo sono associati indicatori specifici finalizzati alla valutazione del posizionamento iniziale e al monitoraggio dei progressi verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Osservatorio per la salute del Dipartimento salute e politiche sociali ha selezionato alcuni di questi indicatori al fine di permettere una prima riflessione sul posizionamento del Trentino nel contesto italiano rispetto all'Obiettivo 3 dell'Agenda 2030.

## Posizionamento del Trentino e dell'Italia rispetto all'Obiettivo 3 dell'Agenda 2030

<i>Indicatori</i>	<i>Trentino</i>	<i>Italia</i>
3.2.2 Tasso di mortalità neonatale (per 1.000 nati vivi)	1,45	2
3.3.2 Incidenza di tubercolosi (per 100.000 residenti)	5	6,1
3.4.1_A Tasso std di mortalità per le maggiori cause di morte tra 30-69 anni (per 100.000 residenti)	195,6	232
3.4.1_B Speranza di vita in buona salute alla nascita (anni)	65,5	58,8
3.4.2 Tasso std di mortalità per suicidio (per 100.000 residenti)	9,4	6,1
3.4.3_A Proporzione di persone di 18-69 anni sedentarie (%)	17,3	33,6
3.4.3_C Proporzione di persone di 18-69 anni in eccesso ponderale (%)	34,9	42,4
3.4.3_E Proporzione di persone di 18-69 anni che non consumano 5 porzioni di frutta e verdura al giorno (%)	86,2	90
3.4.3_F Proporzione di persone di 18-69 anni con sintomi di depressione (%)	5,2	6,1
3.5.2_B Proporzione std di persone di 14 anni e più che presentano almeno un comportamento a rischio nel consumo di alcol (%)	23,2	16,7
3.5.2_C Proporzione di persone di 18-69 anni che consumano alcol a maggior rischio (%)	31,4	17
3.6.1 Tasso di mortalità per incidente stradale (per 100.000 residenti)	5,4	5,6
3.7.2_B Tasso di natalità per 1.000 adolescenti di 15-19 anni	16,8	24,2
3.a.1 Proporzione std di persone di 15 anni e più che dichiarano di fumare attualmente (%)	16,4	20,2
3.a.2 Proporzione di fumatori di 18-69 anni consigliati di smettere (%)	43,5	51,2
3.b.1 Percentuale della popolazione coperta da - Polio (a 24 mesi) (%)	93,9	94,5
3.b.1 Percentuale della popolazione coperta da - Morbillo (a 24 mesi) (%)	91,7	91,7
3.b.1 Percentuale della popolazione coperta da - Rosolia (a 24 mesi) (%)	91,6	91,6
3.b.1 Percentuale della popolazione coperta da - Antinfluenzale (65 anni e più) (%)	53,5	52,7

fonti: Istat, ISS, WHO, PASSI, Ministero della Salute - 2015-2017

Il quadro che emerge dagli indicatori elaborati evidenzia un posizionamento del Trentino generalmente in linea, se non addirittura più virtuoso, rispetto al contesto italiano. Decisamente peggiori della media italiana sono invece il tasso di mortalità per suicidio, il numero di trentini che consumano alcol a maggior rischio e il numero di fumatori trentini a cui non è stato consigliato dal proprio medico di

smettere.

La salute, definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come "benessere dal punto di vista fisico, mentale e sociale" è inoltre presente, almeno in parte, anche in tutti gli altri obiettivi. La salute è infatti il risultato di un equilibrio dinamico tra determinanti di diversa natura. I determinanti di salute sono quell'insieme interdipendente di fattori individuali, ambientali e socio-economici (tra cui anche la qualità dei servizi sanitari e sociali) che definiscono il contesto di vita nel quale ogni persona ha diritto a raggiungere il più alto standard di salute possibile. La salute va vista quindi prioritariamente come risorsa dell'individuo e della comunità da rafforzare (approccio salutogenico) e solo in seconda battuta come un bene da ripristinare in caso di danneggiamento (approccio patogenico). La salute, al pari della sostenibilità ambientale, va promossa in tutte le politiche e ambiti sociali.

Lo stesso Piano per la salute del Trentino 2015-2025 è stato concepito come documento programmatico finalizzato a guidare le politiche provinciali che hanno un impatto sulla salute dei cittadini. Costruito grazie ad un ampio processo partecipativo, il Piano è già positivamente allineato agli obiettivi e ai traguardi dell'Agenda 2030.

## Allineamento del Piano per la salute agli Obiettivi dell'Agenda 2030

 <p>Piano per la salute del Trentino 2015-2025</p> <p>Obiettivi del Piano salute</p>	 <p>Obiettivi di sviluppo sostenibile</p>
<p>Più anni di vita in buona salute</p>	
<p>Un contesto di vita e di lavoro favorevole alla salute</p>	
<p>Un sistema socio-sanitario con la persona al centro</p>	
<p>Ridurre le disuguaglianze sociali nella salute</p>	
<p>Migliorare la competenza in salute della popolazione</p>	

Il percorso tracciato dai cinque macro-obiettivi del Piano (“più anni di vita in buona salute”; “un contesto di vita e di lavoro favorevole alla salute”; “un sistema socio-sanitario con la persona al centro”; “ridurre le disuguaglianze sociali nella salute” e “migliorare la competenza in salute della popolazione”) permette infatti di muoversi anche nella direzione indicata dagli Obiettivi dell’Agenda 2030.

Al fine di raggiungere i traguardi dell’Obiettivo su salute e benessere,

le priorità di intervento provinciale dovranno ricadere su quegli ambiti del Piano che presentano maggiori sinergie con gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Dal punto di vista della promozione della salute, l'obiettivo è quello di aumentare la consapevolezza di poter salvaguardare la propria salute e il proprio benessere facendo contemporaneamente qualcosa per l'ambiente e le prossime generazioni.

#### ***1.4 Promozione della salute sostenibile: gli interventi precoci per lo sviluppo dei bambini***

44 dei 232 indicatori di sviluppo sostenibile riguardano il benessere dei bambini e si ispirano ai Diritti universali della Convenzione ONU dell'Infanzia e dell'Adolescenza: il diritto a sopravvivere e a prosperare, il diritto a imparare, il diritto a essere protetti da ogni forma di violenza e sfruttamento, il diritto a vivere in un ambiente sano e sicuro e il diritto a beneficiare di opportunità. L'ultimo report pubblicato da UNICEF che documenta i progressi globali rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 per l'infanzia (UNICEF Innocenti Report Card 14, Building the Future: Children and the Sustainable Goals in Rich Countries, 2017) evidenzia come ci sia ancora molto da fare al riguardo, anche nei paesi ad elevato reddito (Italia compresa), richiamando l'attenzione di tutti al fatto che un elevato reddito da solo non è sufficiente a garantire il pieno benessere e sviluppo dei bambini. Gli SDGs sono considerati una guida per i programmi e gli investimenti per l'infanzia: offrono la prospettiva di un futuro in grado di proteggere l'ambiente in cui i bambini crescono e si sviluppano, di un mondo più sano e più equo, di un pianeta vivibile per le giovani generazioni di oggi e per quelle future, nel quale ogni bambino possa avere migliori condizioni di salute e opportunità di pieno sviluppo. Una chiave per affrontare le trasformazioni auspiccate dagli SDGs riguarda gli interventi per lo sviluppo infantile precoce (early childhood development), cui viene riconosciuto dall'OMS un grande potenziale trasformativo per salvaguardare la salute dei singoli bambini e bambine, promuovendone la loro crescita e sviluppo e trasformando il pianeta. Gli studi delle neuroscienze, della medicina, dell'economia indicano come gli investimenti nelle prime epoche della vita,



attraverso adeguate “cure che nutrono” e agiscono quando è massima la plasticità del cervello (a partire dalla gravidanza e nei primi 2-3 anni di vita) siano un motore potente per raggiungere gli obiettivi dell’Agenda 2030. Tra le componenti della nurturing care sono previste, per ogni bambino, poter godere di un buono stato di salute, di protezione e sicurezza e di un’alimentazione adeguata, ma anche di una genitorialità responsiva e di opportunità di apprendimento precoce ([www.who.int/maternal\\_child\\_adolescent/child/nurturingcare-framework/eng](http://www.who.int/maternal_child_adolescent/child/nurturingcare-framework/eng)). L’early childhood development è inoltre uno dei target dell’obiettivo 4: assicurare che tutte le bambine e i bambini abbiano accesso a interventi per lo sviluppo infantile precoce di qualità, a cure ed educazione prescolastica.

Negli ultimi anni la Provincia di Trento ha promosso diverse iniziative e programmi multisettoriali per lo sviluppo precoce dei bambini, in linea con gli obiettivi l’Agenda 2030 e con le raccomandazioni OMS e ministeriali per la salute materno-infantile. Tra gli interventi, si ricorda il programma “GenitoriPiù”, che prevede pratiche di provata efficacia per promuovere la salute dei bambini migliorando le risorse e le competenze in salute dei genitori: buona salute preconcezionale, astensione da alcool e fumo, ambiente sano e sicuro, allattamento, vaccinazioni, lettura precoce in famiglia ([www.genitoripiu.it](http://www.genitoripiu.it)).

Tra le azioni specifiche, il programma “Nati per Leggere” ([www.natiperleggere.it](http://www.natiperleggere.it)) promosso a livello nazionale e anche in Provincia di Trento, concorre anche all’Obiettivo 4 di assicurare educazione di qualità equa e inclusiva e promuovere opportunità di apprendimento a tutte le età, visti gli importanti benefici della lettura precoce in famiglia sullo sviluppo cognitivo, emotivo e del linguaggio del bambino e sulla relazione genitore-figlio.

Infine, il programma di accreditamento OMS-UNICEF “Ospedali e Comunità Amici dei Bambini” in atto presso tutti i punti nascita e i servizi territoriali dell’Azienda provinciale per i Servizi sanitari, prevede un’offerta di buone pratiche di sostegno alla genitorialità, alla sana alimentazione dei bambini e all’allattamento e concorre anche all’Obiettivo 2 di garantire una nutrizione adeguata, prevenire malnutrizione e obesità e perseguire la sicurezza alimentare ([www.unicef.it/allattamento](http://www.unicef.it/allattamento) e [www.apss.tn.it/-/baby-friendly-hospital](http://www.apss.tn.it/-/baby-friendly-hospital)).

L'allattamento stesso è considerato “chiave per lo sviluppo sostenibile” in quanto concorre trasversalmente a tutti gli SDGs.

In conclusione, l'invito, per tutti, non può che essere quello di supportare insieme gli interventi e i programmi locali efficaci per lo sviluppo dei bambini, così da contribuire a quello dell'intera comunità, al benessere del nostro territorio e a quello dell'intero pianeta, consapevoli che “se cambiamo l'inizio della storia, cambiamo tutta la storia” (D. Cristakis).

### **Riferimenti bibliografici**

Asvis (2018) L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Rapporto Asvis 2018

Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare (2017), Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile edizioni

OMS (2018), Nurturing care for early childhood development: a framework for helping children survive and thrive to transform health and human potential edizioni

Unicef (2018), Progress for every child in the SDG era edizioni

## **8. MATCHING DAY DELLE AZIENDE CERTIFICATE FAMILY AUDIT**

### ***Addressing Care Needs Through Public and Private Sector Collaboration***

*di Manon Mouron e Sarah Gammage*

Care work describes activities that meet the physical, psychological and emotional needs of adults and children, old and young, frail and able-bodied.<sup>i</sup> Caring includes the services provided to each human being in their homes, in public facilities and in health care and education systems. Care is crucial to human well-being and to economic development. At some point in our lives we all need care and most of us will provide care to others.

The high burden of unpaid care limits women's ability to participate in the economy. Research shows that providing affordable and quality childcare options can increase women's labor supply and their labor market attachment. The failure to provide care produces significant costs to individuals and to the economy. The burden of caring for children, the elderly and the sick falls disproportionately on women and, in the absence of publicly provided services, can also disproportionately affect poorer women and their households, as relatively well-educated, high-earning women and households are often better able to afford market-based care.<sup>ii,iii</sup>

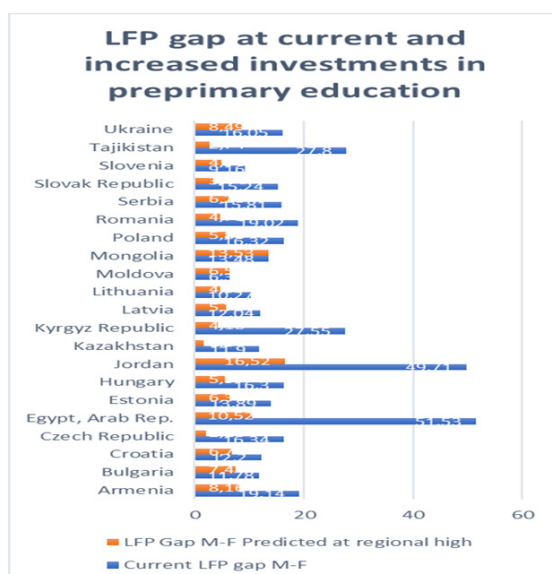
Without access to quality care services many women withdraw from the labor market or are forced to work part-time or even in the informal economy to accommodate their caring responsibilities

and the imperative to earn. Women who leave the labor market to care for others or work in the informal economy are less likely to accumulate pensions and social security and be protected against poverty in older age. The costs to businesses of the lack of access to quality care services are not trivial. Where women leave the labor market, firms can face high turnover rates which impact the quality of work and productivity. The challenges of balancing care and work responsibilities can lower morale and create inevitable tensions at work. The loss of women from the labor market, lowers their overall participation rate and reduces the pool of human capital and skills available for employers and the economy. This can translate into lower economic growth<sup>iv, v</sup> and greater gender inequality in the labor market.<sup>vi</sup>

### The Costs of Not Resolving Care Needs



### How Investing in Care can Increase Women’s Labor Force Participation



Our research for the European Bank of Reconstruction and Development shows that if governments were to invest in preprimary education in the countries where the EBRD is lending, women's labor force participation would rise significantly. Figure 2 shows us how much the gap between women's and men's labor force participation would fall if governments were to raise their expenditure on preprimary education to 1.5 percent of total GDP, which is the highest level of investment in the EBRD region.

One example of a successful state-led initiative to address care is in Malta, which chose to do increase women's labor force participation and meet care needs by supporting a Free Childcare Scheme<sup>vii</sup> that was launched in April 2014. The Government of Malta provides free childcare services to parents/guardians who work or who are pursuing their education. The childcare service is offered through registered Childcare Centers. The Free Childcare Scheme builds both social and economic infrastructure in Malta. With the number of mothers in the labor market steadily increasing, this leads to higher tax contributions and reduced dependency on state welfare.

The private sector may also fail to fully understand the benefits of accommodating worker's care needs. There are numerous benefits to businesses that support workers with care provision, particularly childcare, including improved recruitment and retention, productivity gains, and enhanced reputation.<sup>viii</sup> Research in Kazakhstan, Romania, and Turkey show that turnover due to unaddressed childcare burden can cost companies hundreds of thousands of dollars annually.<sup>ix</sup> In making the business case for employer-supported childcare, the International Finance Corporation (IFC) identified several cases where provision of childcare and related services translated into significant cost-savings through reduction in turnover and improved business standing in the community.

Examples include:<sup>x</sup>

- Nalt Enterprise, a textile producer in Vietnam, which found that offering childcare at the company reduced staff turnover by one-third – creating substantial savings since they estimate it costs 85% of a factory worker's annual salary to replace that worker.
- The Bank of Tokyo-Mitsubishi UF in Japan realized a more than

four-fold increase in retention of new mothers and saved US\$45 million in employee turnover-related costs by offering childcare and related initiatives such as extended maternity leave.

- Martur, a car component producer in Turkey, reduced staff turnover by 15% by offering childcare-related benefits. They estimate it takes eight months for a new production worker to become fully productive.
- Afrifresh in South Africa and MAS Kreeda Al Safi Madaba in Jordan found that efforts to support the childcare needs of their employees – alongside compliance with local and international regulations and standards – enhanced their reputations as employers of choice in their respective communities of operation. Further, investments in childcare are helping to strengthen their relationship with high-value, international buyers.

#### Turkey: Childcare Provision Costs Less than Turnover Expenses

A medium-sized agri-business of about 800 employees (with more than 70% women) underscored the high cost of turnover when women do not return to work after taking parental leave. The company provides maternity benefits in accordance with the law: 16 weeks of paid maternity leave with provisions of another 6 months of unpaid leave. Breastfeeding mothers can take 1.5 hours daily to nurse until the child is 1 year old. Fathers are given 5 days of paid paternity leave. But the company does not provide childcare services or subsidies, leaving employees to generally depend on family members, including older children in the house, for childcare. Public childcare and education become available from when children are 5 years and older. However, school hours are generally shorter than work hours, so family members must still help with drop-off and pick-ups. Elder care is also very limited. Where support mechanisms are not available, women frequently quit their jobs to take care of their children or elderly relatives.

The women employed at this company are mostly seasonal workers and are disproportionately represented in lower skilled and manual-

labor positions. In 2017, the company faced a turnover rate of over 26 percent of all women employees; 91 women quit every year due to care-related burdens. The direct cost of recruitment and training and the lost productivity as workers gradually acquired all the skills necessary to operate at full productivity, came to US\$971,357 a year. This represented 14% of the company's annual revenue. The average cost of childcare per year for a child aged 6 months to 3 years is US\$1100 (US\$650 for public centers and US\$1500 for private centers).<sup>xi9</sup> This demonstrates that the cost of childcare is less than the cost the firm pays in failing to accommodate workers' care needs.

**Firms would reap numerous rewards by making childcare available.** They would have more success recruiting qualified women candidates, as women are more likely to prefer jobs that provide them with flexibility and childcare support.<sup>8</sup> They would also improve productivity: IFC's research with employers from around the world found that employers that offer childcare options improve staff productivity through reduced absenteeism, greater focus, and enhanced motivation and commitment.<sup>xii</sup>

**Firms can accommodate workers needs in multiple ways.** Employers can help address care needs through a host of policies, including flexible working schedules, family and medical leave, gradual return to work, the on-site provision of care, and partnerships with government, municipalities or non-profit entities to provide child and elder care. Employers can also work with the public sector to expand the supply of publicly available care services. Two critical components, however, are:

**Flexible working policies.** Flexible working policies allow employees to have greater control over starting and finishing times, to choose which shifts they work, and the number of hours and/or location of work, in order to help caregivers accommodate their care needs. While there has been a traditional belief that this policy is only appropriate for higher skilled and knowledge producing sectors where telecommuting is seen as more viable, the application of flexible working policies can also be effective in lower skilled

sectors. The key is to engage workers in problem-solving about how the policy can function and ensure that the benefit is widely available to all workers, both men and women.

**Nearby care.** Ensuring access to child or elder care at or near employees' workplaces is attractive for workers. Direct provision of care, however, can be resource intensive, and having a workplace care center may not be feasible in all locations in which an employer operates. Another option is for companies to partner with local child and elder care providers for near-site care.

**Firms will need to review their human resources tracking mechanisms to track the impact of investing in care provisions and workplace flexibility.** To fully account for the potential impact on hiring, retention, promotion and productivity, as well as absenteeism and sick leave, companies will need to develop an appropriate set of metrics. Firms will also need to track investments in training and support for the use of care programs. These measures can be strategically combined with workplace climate surveys that collect information about employee care needs and work life balance, productivity, use of benefits, manager support and encouragement, and other measures of gender equality in the firm. This will allow companies to track the pathways through which investments in training, care provision and workplace flexibility affect key bottom-line outcomes such as retention, promotion, productivity and firm loyalty.

**Employers have a substantial stake in addressing their workers care needs and advocating for universal access to quality care.** The cost of unpaid care on a company's bottom line is significant. Those that help employees balance care and work responsibilities reap the rewards of attracting and retaining quality workers, improved productivity and enhanced reputations as employers of choice.

## **Recommendations**

Legislative, policy and private sector actions can all play an important role in lifting the burden of unpaid care work and creating an enabling environment for women in labor markets. These actions can provide or promote the high-quality care infrastructure needed to address



the care needs of families. The public sector can invest in care services, define entitlements to care and paid family and medical leave, ensure that workers' have the right to negotiate flexible hours and schedules with their employers and develop taxation systems and provide subsidies to secure universal access to quality care services. The public sector has the responsibility to regulate and oversee care provision, to create an enabling environment where firms accommodate workers' care needs and ensure that all paid care work is decent work. The private sector can make care more accessible to their workers by engaging with the public sector, adopting more flexible working practices, ensuring that both men and women have access to care-related benefits and contributing fund to ensure that care services are affordable, accessible and of high quality. The incentives to address care needs are high and resolving and ensuring the right to care and be cared for will benefit households, firms and economies alike.

## **Note**

- i This brief is based on research from a project supported by the European Bank for Reconstruction and Development on Care and Competitiveness with the International Center for Research on Women.
- ii Razavi, S. (2007), "The Political and Social Economy of Care in a Development Context", Conceptual Issues, Research Questions and Policy Options, Gender and Development Programme Paper N. 3, UNRISD, Geneva.
- iii Gita Sen and Piroska Ostlin (2013), "Gender as a social determinant of health: evidence, policies, and innovations" in *The Women, Gender & Development Reader* (eds) Nalini Visvanathan, Lynn Duggan, Nan Wiegersma and Laurie Nisonoff, Zed Books, 2011
- iv Kabeer, N. & Natali, L. (2013), Gender equality and economic growth: Is there a win-win?. IDS Working Papers, 2013(417), 1-58.
- v Teignier, M. & D. Cuberes (2014), "Aggregate Costs of Gender

- Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate,” Working Paper 308, Spain: University of Barcelona.
- vi ILO (2018) “Care work and care jobs for the future of decent work,” International Labour Organisation, Geneva.
  - vii See <https://education.gov.mt/en/pages/free-childcare.aspx>
  - viii IFC. (2017). “Tackling childcare: The business case for employer-supported childcare,” IFC. Retrieved from <http://tinyurl.com/yxvhn8yy>.
  - ix IFC. (2017). “Tackling childcare: The business case for employer-supported childcare,” IFC. Retrieved April 9, 2019 from <http://tinyurl.com/yxvhn8yy>.
  - x World Bank. (2015). Supply and demand for childcare services in Turkey: A mixed methods study. Report No.: 98884-TR. Washington, DC: World Bank. Retrieved April 9, 2019. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/news/infographic/2015/09/13/supply-and-demand-child-care-services-turkey-a-mixed-methods-study>.
  - xi IFC. (2017). “Tackling childcare: The business case for employer-supported childcare,” IFC. Retrieved from <http://tinyurl.com/yxvhn8yy>.
  - xii IFC. (2017). “Tackling childcare: The business case for employer-supported childcare,” IFC. Retrieved from <http://tinyurl.com/yxvhn8yy>.

## **9. IL BENESSERE FAMILIARE NEL CONTESTO DEL PILASTRO EUROPEO DEI DIRITTI SOCIALI: SFIDE, OPPORTUNITÀ E PROSPETTIVE FUTURE**

*A cura di Valeria Liverini, Liz Gosme, Pierluigi Brombo, Ingrid Bellander, Olalla Michelena e Marco Brunazzo*

### ***Introduzione***

*Valeria Liverini*

Il benessere familiare nel contesto del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali è un tema di grande attualità nell'agenda europea e di significativo impatto sullo sviluppo a livello locale.

Le politiche di sostegno al benessere familiare sono state poste al centro dell'azione della nostra Amministrazione sin dal 2004 e con l'adozione della legge provinciale 1/2011 si è formalmente riconosciuto che tali politiche concorrono allo sviluppo economico e culturale del territorio, attraverso il rafforzamento della coesione e del capitale sociale e relazionale.

In Trentino si è inteso realizzare un sistema integrato delle politiche giovanili e familiari, che rafforzi l'attrattività economica del territorio, con particolare attenzione alla natalità per le famiglie e ai processi di transizione all'età adulta per i giovani. Inoltre, è stato lanciato un progetto unico in Italia ossia un modello di certificazione territoriale familiare.

Le politiche relative alla famiglia sono competenza degli Stati Membri e l'Unione europea ha una competenza concorrente nell'ambito dell'occupazione e degli affari sociali e può quindi legiferare in

ambiti che riguardano la conciliazione della vita familiare con quella professionale, la parità professionale tra uomini e donne e anche in materia di protezione e sviluppo dell'infanzia.

Nel 2015 è stato lanciato dal Presidente della Commissione europea, Jean-Claude Juncker, il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali per riportare la dimensione sociale al centro dell'agenda europea.

La firma della proclamazione congiunta sul pilastro sociale dimostra l'impegno e la responsabilità assunti dalle tre Istituzioni (Parlamento, Consiglio e Commissione) al fine di lanciare nuove iniziative per potenziare la dimensione sociale. Nel marzo 2016, la Commissione europea ha presentato l'iniziativa per il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali per assicurare "un mercato del lavoro equo e veramente paneuropeo".

Vengono identificati 20 principi di cui 3 sono particolarmente rilevanti per i temi in discussione: il principio 2 sull'equità di genere, il principio 3 su pari opportunità e il principio 9 sulla conciliazione vita lavoro.

Il 26 aprile 2017 la Commissione ha lanciato Il Work-life Balance Package composto da una Comunicazione e una Direttiva finalizzate a modernizzare il quadro politico e giuridico di sostegno e promozione di un migliore equilibrio tra vita privata/familiare e attività lavorativa per i genitori e i prestatori di assistenza.

Nonostante i progressi raggiunti per alcuni gruppi sociali nell'ambito della conciliazione vita- lavoro, dal 2011 il Quality of life Survey di Eurofound ha registrato un trend generale al ribasso, in particolare per quanto riguarda le donne giovani e di mezz'età, così come per i lavoratori con contratti a tempo determinato e per gli operai. Questa nuova iniziativa della Commissione ha l'ambizione di ricontestualizzare il tema dell'uguaglianza e avanzare da un'idea di cura non più correlata solo al tema madre- bambino, ma ad un concetto più ampio, che vede la cura come parte integrante della nostra società. La discussione con gli esperti invitati a partecipare a questo seminario intende evidenziare gli aspetti salienti di questa nuova iniziativa e il suo impatto sulle politiche di sostegno al benessere familiare.

## ***Il pilastro europeo dei diritti sociali: un'opportunità per le famiglie?***

*Liz Gosme*

Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali trova la sua origine nel discorso sullo Stato dell'Unione europea del 2015, nel quale viene presentato dal Presidente Juncker come una bussola per perseguire una maggiore convergenza nell'Eurozona intesa ad andare oltre i meri aspetti economici e monetari. L'obiettivo è quello di creare uno strumento finalizzato ad affrontare alcune grandi sfide sociali ed occupazionali presenti nelle nostre società del XXI° secolo: le conseguenze della crisi economica e finanziaria del 2008, i cambiamenti del mondo del lavoro e l'accentuarsi degli andamenti demografici. Il Pilastro trova pertanto la sua base giuridica nei titoli IX (occupazione) e X (politica sociale) del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFEU).

I 20 principi su cui poggia la struttura del Pilastro possono essere suddivisi in tre categorie:

1. Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro (4 principi)
2. Condizioni di lavoro eque (6 principi)
3. Protezione sociale e inclusione (10 principi)

La loro implementazione avviene sia mediante strumenti non legislativi, come il Semestre Europeo (analisi comparativa, raccomandazioni specifiche per ogni Stato per guidare le riforme), sia attraverso strumenti legislativi (direttive e regolamenti). Il primo pacchetto di misure a sostegno dell'equilibrio vita/lavoro, denominato Work-life Balance Package ed entrato in vigore contemporaneamente alla pubblicazione del Pilastro, comprendeva misure di entrambe le tipologie, tra le quali una Comunicazione relativa a investimenti in servizi (assistenza all'infanzia e assistenza a lungo termine) e una proposta di Direttiva [COM(2017)0253] riguardante l'introduzione di standard minimi per quanto riguarda i congedi familiari e le modalità di lavoro flessibili. Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali si presenta dunque come un'opportunità per le famiglie europee. Network di società civile come COFACE Families Europe possono contribuire all'attuazione dei suoi principi in materia di educazione, disabilità,

parità di genere, equilibrio tra vita professionale e vita familiare, assistenza all'infanzia, assistenza a lungo termine e accesso ai servizi essenziali. Per ciascuno di questi temi, COFACE rimane in attesa della pubblicazione da parte della Commissione europea di un nuovo pacchetto di misure in grado di combinare aspetti politici, finanziamenti e atti legislativi.

### ***Le politiche in favore del benessere familiare: la prospettiva europea***

*Pierluigi Brombo*

La politica familiare non è strictu senso una competenza UE né è prevista nei Trattati UE, anche se la Carta dei diritti fondamentali dell'UE sancisce che "È garantita la protezione della famiglia sul piano giuridico, economico e sociale." (art. 33-1). Dal punto di vista storico, le prime azioni UE esplicitamente a favore delle famiglie risalgono agli anni '80 e prevedono dei meccanismi di monitoraggio, scambi di buone prassi e coordinamento delle politiche nazionali. Dopo alcune fasi alterne, tale politica esplicitamente pro-famiglie viene sostituita da una politica a favore della genitorialità. L'UE può però legiferare in molti ambiti che hanno un impatto sulla famiglia: conciliazione della vita familiare con quella professionale; parità professionale tra uomini e donne; protezione e sviluppo dell'infanzia (immagini, povertà); immigrazione (ricongiungimento familiare); cooperazione giuridica tra Stati in materia di diritto di famiglia; strutture di accoglienza infanzia. La grande evoluzione della struttura delle famiglie europee pone nuove sfide di cui occorre tenere conto nelle politiche della famiglia. L'indice di fecondità in Europa (1,6) si situa sotto la soglia di ricambio (2,1), anche se esistono notevoli differenze tra gli Stati membri e le loro diverse regioni. L'Italia è purtroppo nelle posizioni di coda. Tale differenza è riscontrabile anche per le politiche pro-famiglia, ma si possono evidenziare degli elementi comuni tra le politiche familiari di maggior successo: adeguamento alle aspettative delle famiglie nel rispetto delle culture e senza preconcetti ideologici; creazione

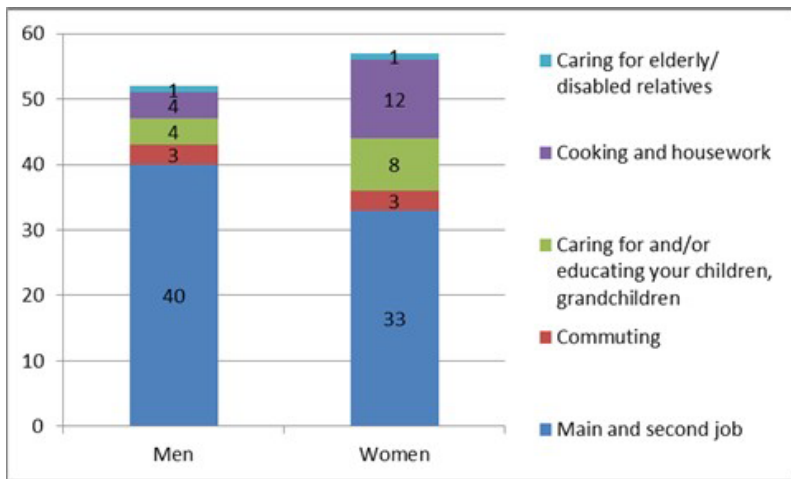
di meccanismi che consentono di conciliare vita professionale e vita familiare; prevenzione e lotta alla povertà delle famiglie; continuità delle politiche e loro universalità nell'interesse del bimbo; attenzione prestata alla situazione specifica delle famiglie numerose.

In conclusione, si può affermare che la famiglia è capitale umano e sociale che protegge, fa crescere, e aiuta nelle difficoltà, è il primo tassello della società e il primo luogo di relazione personale ed è infine anche la prima agenzia culturale che forma e trasmette valori. Ci vuole forse una rivoluzione culturale che porti al riconoscimento del ruolo della famiglia e alla valorizzazione del successo familiare.

### ***Progressi sulla proposta di direttiva sulla conciliazione vita-lavoro dei genitori***

*Ingrid Bellander Todino*

Nell'occupazione maschile e femminile si riscontrano ancora oggi molteplici disequilibri, incluso il divario occupazionale, temporale, settoriale, salariale e pensionistico. Nell'UE le donne svolgono meno ore di lavoro retribuito rispetto agli uomini, ma, allo stesso tempo, le donne lavorano più ore in totale se si tiene conto dell'insieme delle ore di lavoro pagato e non pagato, perché occupate nelle cure familiari e domestiche. La realtà deve essere tenuta in considerazione quando si tratta affrontare il tema del bilanciamento vita-lavoro: cura dei figli, congedi, permessi e orario flessibile sono parte fondamentale dell'insieme di elementi del bilanciamento tra vita personale e lavoro per genitori lavoratori che permetterebbero una maggior partecipazione femminile al mercato del lavoro.



Tempo medio speso settimanalmente dai lavoratori in lavoro pagato e non pagato.  
Fonte: Eurofound (2015)

Il 26 aprile 2017, all'interno del pacchetto di misure Work-Life Balance Package, la Commissione ha pubblicato la Comunicazione "Un'iniziativa per sostenere l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare di genitori e prestatori di assistenza che lavorano" come uno dei risultati chiave del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. Lo scopo di questa iniziativa è combattere la sotto-rappresentazione femminile nel mercato del lavoro e una delle sue cause principali - la diversa percentuale di uomini e donne impiegati nelle cure familiari. La Comunicazione definisce un pacchetto di misure politiche e normative, che si rinforzano vicendevolmente.

La proposta di Direttiva presente all'interno dello stesso pacchetto e riguardante l'equilibrio tra vita professionale e vita familiare per genitori e prestatori di assistenza mira a modernizzare il quadro normativo comunitario esistente in materia di congedi familiari e modalità di lavoro flessibili. Questa proposta include l'introduzione del congedo di paternità; il rafforzamento del congedo parentale, rendendo il periodo di 4 mesi per ciascun genitore remunerato almeno al livello di retribuzione per malattia e non trasferibile da un genitore all'altro (attualmente la normativa prevede 4 mesi); l'introduzione di un congedo per coloro che devono prestare assistenza a familiari



per gravi motivi di salute o perché da loro dipendenti; e l'estensione del diritto a richiedere modalità di lavoro flessibili a tutti i genitori con figli fino a 12 anni e ai prestatori di assistenza con familiari a carico. La negoziazione nei triloghi tra Parlamento e Consiglio, tuttora in atto, ha permesso di evidenziare alcuni punti critici, quali la remunerazione durante il congedo di paternità e la durata del congedo non trasferibile.

### ***La proposta direttiva sulla conciliazione vita-lavoro. Stato dell'arte e prossimi step***

*Olalla Michelena*

Ciò che i padri e le madri in Europa vogliono sono: tempo, possibilità di scelta, riconoscimento del loro ruolo, servizi e risorse. Prendendo in considerazione questo, la proposta di direttiva riguardante l'equilibrio vita/lavoro è dunque un passo in avanti che mira a stabilire degli standard minimi a livello europeo. Essa si focalizza principalmente sulla gestione del tempo e promuove un investimento a favore delle famiglie e dei prestatori di assistenza.



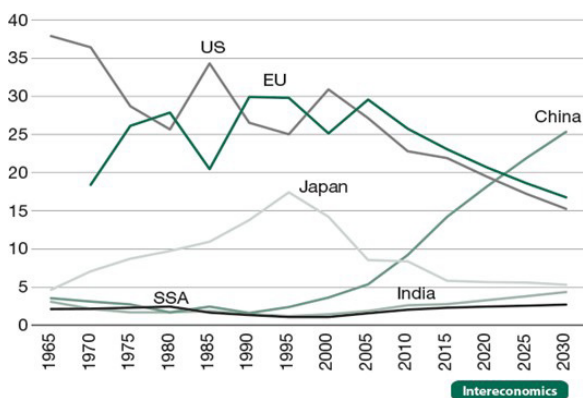
Fonte: Make Mothers Matter (2018)

L'ultimo Eurobarometro relativo all'equilibrio vita/lavoro ha mostrato che 8 europei su 10 considerano soddisfacente il loro equilibrio tra vita professionale e vita familiare, anche se il 70% di coloro che hanno risposto non aveva una responsabilità di assistenza. Esiste, comunque, ancora un margine di miglioramento legato alle

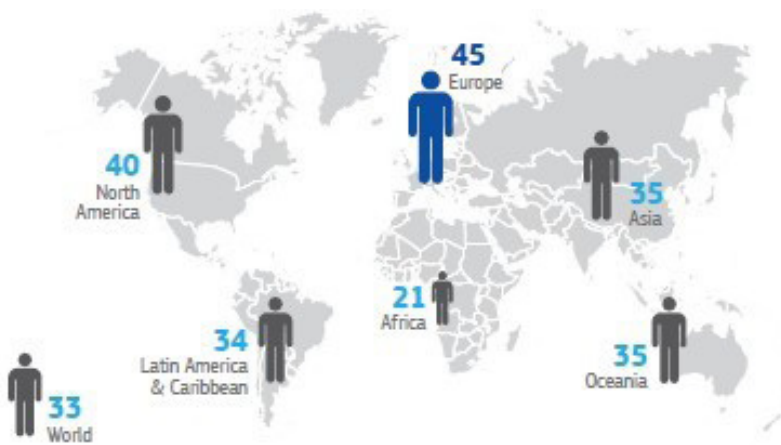
disposizioni in merito al congedo di maternità e al lavoro autonomo. In tal senso la direttiva potrebbe dunque essere ancora più completa. Considerato che le negoziazioni del trilatero sono ancora in atto, dovremo attendere per poter avere la versione finale della direttiva. La speranza è che essa non si discosti troppo dalla proposta della Commissione, includendo un pagamento adeguato e flessibilità per i congedi familiari e per i congedi per assistenza ed il diritto richiedere modalità di lavoro flessibili.

### ***Il pilastro europeo di diritti sociali e l'integrazione differenziata*** *Marco Brunazzo*

Nel prossimo futuro, l'Unione europea dovrà fronteggiare alcune sfide di portata epocale. Le statistiche a nostra disposizione dicono, per esempio, che la quota del PIL europeo rispetto al PIL mondiale diminuirà entro il 2030 e che i tassi di crescita economica non arriveranno ad eguagliare quelli dell'economia del Sud-est asiatico o della Cina. Le statistiche demografiche offrono altri spunti di riflessione, ed evidenziano un (relativo) declino dell'Europa nel mondo: per esempio, l'età media della popolazione europea cresce più di quella di altre parti del mondo, con le immaginabili conseguenze sui sistemi sanitari, pensionistici e sociali dei paesi europei.



Quota di PIL regionale in US\$, 1965-2030 (in %) Fonte: Intereconomics (2016)



Source: Rand Europe

Età media per continente nel 2030 Fonte: Rand Europe  
Fonte: Intereconomics (2016)

Per questi motivi, il dibattito sulla politica sociale nell'Europa di domani è centrale.

Tuttavia, la politica sociale rimane ancora fortemente sotto il controllo dei paesi membri, e, molto probabilmente, forme di stretta di collaborazione in questo ambito potranno essere perseguite solo in un'Europa a integrazione differenziata. Ciò detto, anche se praticabile, questa soluzione potrebbe aprire nuovi problemi politici, come il dumping sociale dei paesi meno vincolati nei confronti dei paesi più integrati e l'avvento di cittadini europei con diritti (e doveri) molto differenziati nell'ambito delle politiche sociali.



## **10.MANIFESTO PER UN NETWORK EUROPEO DEI COMUNI AMICI DELLA FAMIGLIA**

*Agenzia per la famiglia*

### ***Gli indicatori di qualità della vita***

*Raul Sanchez*

#### **Perché si fanno pochi figli?**

Forse dovremmo chiederci: non vogliamo figli o non possiamo avere figli? Questo mi sembra uno dei problemi più seri che dobbiamo ora affrontare nelle nostre società e che, sfortunatamente, non riceve sufficiente attenzione. Forse perché i suoi effetti arrivano sempre a medio e lungo termine, e in particolare i politici sono interessati a ciò che succede prima di quattro anni, cioè prima delle prossime elezioni.

Le ragioni sono varie ma insieme formano quel cocktail esplosivo dell'inverno demografico.

Molti esperti concordano sul fatto che l'alto costo degli alloggi, e quindi la difficoltà di accedere a una casa decente, è uno dei motivi. Per formare una nuova famiglia, la prima cosa che serve è diventare indipendenti, avere la propria casa. La casa, che era sempre stato un bene mobile, con un valore stabile nel tempo, è diventata la fine del ventesimo secolo un bene speculativo. Questo ha persino cambiato la definizione di matrimonio, che ora sembra essere l'unione di un uomo e una donna per la vita ... su un mutuo. L'età di emancipazione dei giovani dalle case dei genitori è in Italia e in Spagna la più alta del mondo.

A ciò si aggiunge un fenomeno che ha iniziato a svilupparsi anche verso la metà del secolo scorso, la globalizzazione. La rivoluzione delle comunicazioni e dei trasporti ha avuto un forte impatto sulle famiglie. Da un lato, per quello che è noto come delocalizzazione. Questo indebolisce la rete di supporto che è sempre stata la famiglia, mentre prima lavoravi e vivevi nello stesso posto per quasi tutta la tua vita, ora molti vivono e lavorano lontano dalle loro famiglie, e questo è un fattore da considerare quando si tratta di avere figli. Le aziende possono spostarsi in altri luoghi cercando di ridurre i loro costi, non solo nel paese stesso, ma anche in altri paesi e persino in altri continenti. Inoltre, ora i giovani che desiderano un lavoro devono ora competere non solo con la propria città, ma con tutto il loro paese e persino con altri paesi. Questa maggiore competitività del mercato del lavoro significa che le aziende possono ridurre molto gli stipendi (avranno sempre candidati) e quindi abbiamo assistito a una maggiore precarizzazione del lavoro giovanile. In Spagna li chiamiamo contratti spazzatura, contratti a breve termine e salari molto bassi. Ciò significa anche che i giovani devono dedicare molti più anni allo studio, con master, corsi di specializzazione e così via. Come prendere in considerazione la possibilità di formare una casa in queste condizioni? Immagina una giovane coppia che vuole formare una famiglia. Per ottenere un mutuo dalla banca è necessario un lavoro stabile, che viene solo quando si raggiunge trent'anni o giù di lì. Poi scoprono che entrambi dovrebbero lavorare, perché un reddito è quello di pagare il mutuo e l'altro di vivere. Se hanno avuto un figlio, che arriva in età avanzata, chi è responsabile dei costi? Se uno lascia il lavoro, chi paga il mutuo? Pertanto, abbiamo meno figli perché li abbiamo molto tardi. Il numero di matrimoni (cioè l'impegno a formare una casa stabile con una proiezione futura) si sta riducendo e più tardi nel mondo, e quindi l'età media di accesso alla maternità, ad esempio in Spagna, è oggi di circa trentadue anni. Come essere una famiglia numerosa a quell'età? Se l'età biologica ideale è venti o trenta anni, ora stiamo iniziando ad averli intorno ai trentacinque. Questo è il motivo per cui in Spagna, ad esempio, sono aumentate le adozioni internazionali e, soprattutto, sono aumentate le cliniche di riproduzione assistita o artificiale. La frase storica di

“quando non potevo non volevo, quando volevo, non potevo”.

**È ancora possibile invertire la rotta o siamo già arrivati ad un punto di non ritorno condannati ad un inverno demografico?**

L'organizzazione delle società occidentali, che risponde alla concezione di una società basata solo sugli individui, non ci aiuta. Alcuni anni fa a Bruxelles, in un atto sulle politiche familiari, sono intervenuto per chiedere che la prospettiva della famiglia fosse introdotta nelle politiche dell'Unione europea. Il rappresentante del governo spagnolo ha risposto affermando che le famiglie non esistono per le politiche pubbliche perché le uniche che hanno diritti sono gli individui. Sotto questa mentalità, un lavoratore è solo un individuo il cui unico interesse è la produttività, e così per le ore e l'organizzazione del lavoro sembra che la famiglia non esista. Forse è per questo che quando alle persone viene chiesto perché non hanno più figli, insieme alle difficoltà economiche, c'è sempre la risposta al problema di conciliare la vita familiare e lavorativa.

Nella nostra vita l'irrazionalità dei nostri orari ha un'influenza decisiva su questa mancanza di tempo. Ci svegliamo molto presto e trascorriamo molte ore al lavoro e intanto ci preoccupiamo per i nostri figli a casa da soli. Il risultato, poche ore di sonno, molto stress, molta fatica e sempre più tensioni a casa e al lavoro. Con questi programmi non abbiamo il tempo necessario per occuparci delle nostre relazioni affettive, educare e crescere i nostri figli, e persino formarci come padri e madri. Qui giace forse uno dei motivi principali per il nostro alto tasso di fallimento scolastico, violenza o dipendenze giovanili, o l'aumento delle rotture di convivenza e divorzio. Non abbiamo tempo; tempo da dedicare al nostro partner, tempo per vivere insieme come una famiglia, tempo per conoscere bene i nostri figli e dare a tutti il tempo di cui hanno bisogno, tempo per interagire con la scuola e lavorare insieme con loro; tempo di uscire e divertirsi insieme; tempo di chiacchierare con tutta la famiglia intorno al tavolo da pranzo e tempo di riposare.

Qualche tempo fa ho visto un servizio televisivo che mi ha colpito. Si chiama “Usa, getta, compra” e riguarda l'obsolescenza programmata.

È ciò che possiamo chiamare cultura Ikea. Prima dei mobili pensavo ai nostri nonni, erano solidi, pensati per durare a lungo. Ora i mobili sono fragili, progettati per cambiare molto nella vita. Quella cultura è stata definita molto bene dal filosofo Zygmunt Bauman con la sua teoria sulla società liquida, che ho poi ampliato con un altro saggio sull'amore liquido. Ed è che la cultura del consumatore è stata trasposta ai rapporti personali, e stiamo passando da una società basata sui vincoli stabile e solido per altri in cui si devono cambiare molte volte per le cose più attraenti, più nuove, non ci legano a nulla o a qualcuno per molto tempo.

Avere una famiglia numerosa in Europa oggi è un atto rivoluzionario, diventa un'azione "anti-sistema". È urgente creare ambienti adatti alla famiglia, che facilitano la vita familiare. Se nella prima metà del ventesimo secolo abbiamo visto la lotta per le donne, per occupare il loro posto nella società, poiché era una dimensione socialmente ignorata; se nella seconda metà del secolo scorso abbiamo visto come il rispetto per l'ambiente, l'ecologia, fosse un'altra dimensione che è stata incorporata nel nostro modello sociale, perché ignorarlo ha seriamente minacciato il nostro futuro, e oggi nessuno discute il suo posto nel nostro la società. Ora, il nuovo ventunesimo secolo, il nostro, deve recuperare la dimensione familiare, che è ignorata e senza spazio nella nostra società, e incorporarla in tutte le sfere sociali. Se abbiamo avuto la rivoluzione del femminismo e la rivoluzione ecologica, ora abbiamo la rivoluzione della famiglia.

### **Particolari politiche familiari possono incoraggiare la coppia a mettere al mondo uno o più figli?**

Alcuni paesi pensavano che per far crescere il tasso di natalità fosse sufficiente dare soldi per avere figli o costruire molti asili. Può funzionare solo a breve termine, ma l'esperienza dimostra che questo non funziona a medio e lungo termine. L'inverno demografico che soffriamo ha colpito per anni sia i paesi ricchi che i paesi poveri, e in ogni paese il calo del tasso di natalità si è verificato sia nei ricchi che nei poveri. Ciò che è necessario principalmente è generare un cambiamento culturale, quella rivoluzione familiare di cui stavamo parlando, riconoscere il valore sociale di avviare



un progetto familiare stabile, valutare il contributo che i bambini apportano al progresso del paese e mostrare che questo progetto È il miglior investimento, non solo economico e sociale, ma anche in termini di felicità personale. Ad esempio, l'Ungheria è un paese che sta migliorando il suo tasso di fertilità. E la prima cosa che è stata sollevata è stata quella di generare un cambiamento culturale. Tutte le politiche sono state pianificate con un obiettivo comune: rendere l'Ungheria un paese adatto alle famiglie; in breve, hanno messo la famiglia al centro della società e e loro politiche pubbliche. Per quanto riguarda le misure concrete, quella che ha funzionato molto bene è stata un prestito governativo con un interesse molto basso per una nuova famiglia per avere una casa, con l'impegno che se hai tre figli o più, quel prestito non devi restituirlo. Questa misura ha reso più facile per i giovani costruire le loro nuove case prima e avere figli prima. Inoltre, naturalmente, ci sono i trasferimenti monetari per bambino, sgravi fiscali, misure per conciliare lavoro e famiglia, ecc. Ma l'importante è soprattutto il cambiamento culturale. Ad esempio, con una bella campagna pubblicitaria televisiva sul valore della maternità e della paternità. Nell'esempio dell'Ungheria stiamo vedendo, se confrontiamo le cifre del duemiladieci, cioè quando hanno iniziato a queste politiche, e duemiladiassette, che in soli sette anni il numero dei divorzi è sceso del venticinque per cento, il numero di aborti è sceso del quarantacinque per cento, il numero dei matrimoni è aumentato del trentacinque per cento, e il tasso di fertilità è andato da un punto due fino a un punto cinque. In soli sette anni! La chiave, quindi, è mettere veramente la famiglia al centro della società e dell'azione pubblica, non solo in vista delle elezioni.

### **Quando una famiglia sta bene?**

Una famiglia sta bene quando la società, l'ambiente in cui vive una persona, si adatta alla sua dimensione familiare e tiene conto delle sue esigenze. Questo dovrebbe essere applicato a tutto ciò che è legato alla persona, dal mercato del lavoro e le condizioni di lavoro, al sistema economico e fiscale, alla pianificazione urbana, l'alloggio, i media, il turismo e il tempo libero, ecc. Questa trasformazione

culturale è un lavoro immenso. Alcune iniziative sono già avanzate in alcuni settori, come ad esempio il certificato per le aziende famiglie che esiste in Germania e sta facendo scoprire molte aziende che soddisfano le esigenze familiari dei propri dipendenti. Non solo non costa loro denaro, ma aumenta molto la sua produttività. Oppure la certificazione di turismo familiare che si è sviluppato in Spagna, e certifica che una destinazione, un alloggio o una attività turistica si adattano perfettamente alle esigenze delle famiglie. O i rapporti di impatto familiare che vengono fatti negli Stati Uniti per studiare l'impatto che una particolare politica o una nuova legge avranno sulle famiglie, come si fa con i rapporti di impatto ambientale. O qui in Trentino con le iniziative dell'Agenzia per famiglia e nascita, che sta facendo molto bene. Infatti, poco più di un anno, dopo aver ascoltato Luciano Malfer spiegare tutto quello che la Provincia di Trento sta facendo per creare una partnership adatto alle famiglie, e in che modo l'associazione famiglie numerose in Italia esportava questa esperienza in Italia, grazie a Mauro Ledda dalla Sardegna, è nata l'idea di lavorare insieme a tradurre questa esperienza a livello europeo, con ELFAC, e quindi è nata la rete europea dei Comuni Family Friendly. Per una famiglia è molto importante che la pubblica amministrazione locale, che è il comune, sappiano adattare i suoi servizi e le politiche alle esigenze familiari dei propri cittadini. Prove scientifiche dimostrano che quando la famiglia ha molti problemi aumenta la spesa sociale per contrastare, ad esempio, l'insuccesso scolastico, le dipendenze, la violenza, etc. E quando la famiglia sta bene, anche la società sta bene e può progredire e andare avanti. Una famiglia, quindi, sta bene quando tutti sappiamo che investire nella famiglia è l'investimento più redditizio che possiamo fare per garantire il nostro futuro.

## GLI AUTORI

**Alessandro Andreatta**, Sindaco del Comune di Trento

**Ingrid Bellander Todino**, Vice Capo Unità, Direzione Generale della Giustizia e dei consumatori, Commissione europea

**Enrico Bramerini**, Vice-presidente di TSM-Trentino School of Management, consulente di strategia e organizzazione

**Pierluigi Brombo**, Capo Unità Relazioni con la società civile organizzata e studi di prospettiva, Comitato economico e sociale europeo

**Marco Brunazzo**, Professore associato, Dipartimento di sociologia e ricerca sociale, Università degli studi di Trento

**Federico Butera**, Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e Roma la Sapienza, Presidente della Fondazione Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi

**Antonio Cristoforetti**, ricercatore Fondazione Franco Demarchi

**Dejanović Slavica Dukić** Ministro Politiche demografiche e per la famiglia della Repubblica di Serbia

**Gigi De Palo**, Presidente Forum nazionale delle Associazioni familiari

**Francesco Della Puppa**, ricercatore incaricato dalla Fondazione Demarchi

**Matthias Fink**, GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino Coordinatore del progetto

**Maurizio Fugatti**, Presidente Provincia autonoma di Trento

**Sarah Gammage**, International Center for Research on Women (CRW)

**Liz Gosme**, Direttrice, COFACE Families Europe

**Valeria Liverini**, Direttrice Ufficio per i rapporti con l'Unione Europea, Provincia Autonoma di Trento

**Franca Maino**, Direttrice Laboratorio sul secondo Welfare, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano

**Luciano Malfer**, Dirigente generale, Agenzia per la Famiglia, la

natalità e le politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento

**Michele Mannella**, Direttore Risorse Umane Sara Assicurazioni

**Regina Maroncelli**, Presidente European Large Family Confederation (Elfac)

**Emmanuele Massagli**, Presidente ADAPT, Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali e Presidente di AIWA Associazione Italiana Welfare Aziendale

**Manon Mouron**, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

**Martins Joaquim Oliveira**, ViceDirettore Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD – Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities), Parigi

**Michelena Olalla**, Segretario Generale, Delegazione europea Make Mothers Matter

**Anna Pedrotti**, Dipartimento salute e solidarietà sociale, Provincia autonoma di Trento

**Serena Piovesan**, ricercatore incaricati dalla Fondazione Franco Demarchi

**Federica Rottaris**, Dipartimento salute e solidarietà sociale, Provincia autonoma di Trento

**Mariacristina Rossi**, Professoressa Associata di Economia, Università degli Studi di Torino

**Robert Moosbrugger**, coordinatore del progetto PlurAlps per Agenzia per lo Sviluppo Regionale del Vorarlberg

**Raul Sanchez**, Segretario generale della Confederazione Europea delle Famiglie Numerose, European Large Families Confederation (ELFAC)

**Andi Seferi**, Vice Sindaco di Tirana (Albania)

**Stefania Segnana**, Assessore alla salute, politiche sociali, disabilità e famiglia della Provincia autonoma di Trento

**Ermenegilda Siniscalchi**, Capo Dipartimento per le Politiche della famiglia – Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Ignacio Socias**, Direttore Federazione Internazionale per lo sviluppo familiare (IFFD-USA)

**Lauro Tisi**, Arcivescovo Diocesi di Trento

**Valeria Viale**, ricercatrice Anpal, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro

**Rosita Zucaro**, Avvocato e assegnista di ricerca, Università Ca' Foscari Venezia

**Sabina Zullo**, Presidente tsm -Trentino School of Management