



RELAZIONE TECNICA PER L’AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI INCARICO PER LA REALIZZAZIONE DELL’AZIONE DI SISTEMA “AGENTI DI RETE” – PIANO TERRITORIALE DI CONCILIAZIONE DELL’ATS DELL’INSUBRIA.

CIG: 8417543839 (AFFIDAMENTO DIRETTO AI SENSI DELL’ART. 1 D.L. N. 76/2020, C. 2 , LETT. A) RECANTE MISURE URGENTI PER LA SEMPLIFICAZIONE E L’INNOVAZIONE DIGITALE)

VRZ.ATSINS.2020.236



Mantova, 2 ottobre 2020



## RELAZIONE TECNICA DEL SERVIZIO OFFERTO

*1. Qualità progettuale*

*2. Personale impiegato nel servizio*

*3. Affidabilità del progetto*

*4. Impatto nel sistema*

*5. Attenzione del progetto rispetto alle condizioni create dall'epidemia Covid 19*

*6. Timeline attività*

*7. Dettaglio Offerta Economica*

*1. Qualità progettuale*

---

### **Premessa: il metodo C.O.R.E. di Variazioni Srl**

C.O.R.E. è un metodo partecipativo certificato Variazioni che viene utilizzato negli Enti Pubblici e nelle aziende per facilitare e rendere efficaci i servizi e i prodotti erogati.

**C.O.R.E.** è un acronimo creato da Variazioni Srl che indica le 4 aree di analisi e intervento utili alla progettazione e alla realizzazione di azioni complesse: Culturale, Organizzativa, Regolativa ed Economica (Culture, Organization, Regulation, Economy). Attraverso osservazione, analisi e progettazione di queste quattro dimensioni/aree, il committente e Variazioni Srl effettuano una lettura

dei processi organizzativi interni, chiariscono gli obiettivi e progettano i miglioramenti da apportare, senza trascurare nessun' area di quelle sopra citate, pena l'insuccesso dell'intervento stesso.

**Cultura** significa valori, comunicazione, formazione e informazione. È l'ambito della "condivisione dei saperi", dei valori, delle regole, delle procedure e della individuazione del patrimonio materiale e immateriale dell'organizzazione. È l'area che, attraverso condivisione e co-progettazione, pone le basi affinché ciascun attore contribuisca al raggiungimento dei risultati assumendosene parte della responsabilità e dei meriti.

**Organizzazione** significa saper "mettere a terra" la volontà di cambiamento, il progetto, l'intervento. La capacità della messa a terra dipende dalla presenza di competenze adeguate e dalla capacità di rendere stabili e strutturali le novità. Ciascun processo di cambiamento deve trovare ruoli e organismi di gestione che lo rappresentino e lo sappiano applicare. Per questo è fondamentale chiarire gli obiettivi, i mezzi per raggiungerli e il relativo sistema di valutazione.

**Regolazione**, ciascun intervento è soggetto a regole esterne o previe, che l'organizzazione eredita e che non sempre è in grado di modificare. Ma è anche caratterizzato da regole che vengono costruite dai partecipanti. Con Variazioni Srl le regole e le procedure verranno verificate e se necessario riscritte perché siano adeguate a raggiungere gli obiettivi prefissati.

**Economia** significa convenienza e monitoraggio. Ciascun soggetto partecipa al processo del cambiamento se è convinto che questo sia per lui profittevole. Variazioni Srl progetta sistemi di monitoraggio che verificano che ogni soggetto tragga benefici dal progetto implementato con una attenzione costante ai ritorni materiali ed economici che l'organizzazione deve ottenere.

Le azioni in rete previste dai Piani territoriali di conciliazione necessitano una metodologia in grado di progettare e governare processi in cui gli interlocutori sono il Pubblico, le aziende private, il territorio (e tutti i suoi stakeholder) e infine i cittadini. Il metodo C.O.R.E. è un modus operandi che accompagna le progettualità sotto descritte (in particolare per quanto riguarda le linee di azione 2, 3 e 4) e che permette una applicazione pratica conseguente alle azioni di ricerca relative ai punti 1 e 5.

Le attività descritte nelle seguenti aree di azione si dividono in 3 tipologie:

- analisi, ricerca e rilevazioni che hanno l'obiettivo di raccogliere evidenze quali-quantitative relative ai nuovi bisogni di conciliazione generati dall'emergenza sanitaria (linea di azione 1) e

allo stato dell'arte delle iniziative implementate sui territori per la gestione dei tempi delle città (linea di azione 5). Queste fasi, che si svolgeranno nei primi mesi di attività e che verranno condotte da ricercatori esperti, saranno propedeutiche a parte delle attività di accompagnamento che verranno poi implementate nei successivi mesi di progetto.

- accompagnamento, animazione e supporto allo sviluppo delle attività del Piano territoriale di conciliazione (d'ora in poi PTC). Con l'obiettivo di rendere la rete territoriale, e in particolare le Alleanze, soggetto unitario, attivo e generatore di confronto, contaminazione e fautore di iniziative efficaci, verranno pianificate ed erogate, lungo tutta la durata del PTC, attività trasversali di coordinamento del Piano territoriale e di comunicazione (linee di azione 2 e 3).
- progettazione di iniziative innovative: a partire dalle rilevazioni sopra citate e grazie all'esperienza consolidata del Proponente sui temi proposti, si favoriranno momenti di confronto tra stakeholder della Rete (in particolare capifila Alleanze, MPMI e Pubbliche amministrazioni) per sollecitare il confronto e la progettazione condivisa di servizi innovativi sul fronte della conciliazione vita-lavoro, del benessere in azienda (in relazione anche al WHP), della mobilità e della flessibilità organizzativa (linee di azione 2 e 3).

## **Aree di azione**

### **1. Individuare eventuali nuovi bisogni riferiti alla Conciliazione, conseguenti alla epidemia da Covid-19 e alla sospensione o riduzione delle attività non solo scolastiche, ma anche ricreative e complementari alle attività propriamente didattiche**

Nel corso della prima metà del 2020, le misure di contenimento del Covid-19 hanno determinato la chiusura totale delle scuole e di tutti i servizi educativi; nella seconda metà dell'anno l'avvio dei centri estivi prima e dell'anno scolastico poi sono state state caratterizzate da un clima di profonda incertezza. Tale incertezza è dovuta al rischio che la crescita dei contagi possa determinare, nella peggiore delle ipotesi, un nuovo lockdown e, nella migliore, chiusure parziali di singole scuole (o singole sezioni) e servizi educativi laddove siano riscontrati casi di positività al Covid-19. In alcuni contesti, le limitazioni hanno determinato anche la cessazione di servizi educativi e ricreativi (es. pre e post scuola; ludoteche; spazi gioco) che hanno tradizionalmente giocato un ruolo chiave nella conciliazione.

Inoltre, la pandemia ha reso evidente la fragilità di un sistema in cui la domanda di conciliazione vita-lavoro trova risposta perlopiù nella rete familiare e/o informale piuttosto che in un solido sistema di servizi di welfare rivolti ai genitori. In particolare, la necessità di proteggere i più anziani dal rischio di contagio ha fatto venir meno la possibilità per molte famiglie di ricorrere al sostegno informale offerto dai nonni nei confronti dei nipoti.

### **Obiettivi, target e risultati attesi**

L'obiettivo della Linea di Azione 1 è quello di indagare come i bisogni di conciliazione sono cambiati a seguito della pandemia da Covid-19. L'analisi sarà realizzata attraverso una survey rivolta ai nuclei con figli minori raggiungibili attraverso la rete dei soggetti aderenti alle Alleanze. Ai capofila delle Alleanze sarà richiesto un ingaggio nel veicolare adeguatamente il questionario all'interno della propria rete e nel promuoverne la massima diffusione. Tale analisi consentirà, a fronte dei bisogni emergenti, di individuare nuove strategie di azione che possano essere rivolte alle famiglie nell'attuale quadro di incertezza.

### **Dimensioni e indicatori rilevanti**

- Caratteristiche dei nuclei e carichi familiari (numero di figli, età dei figli, presenza disabili, condizione occupazionale dei genitori, eccetera)
- Il ruolo giocato dal welfare informale nei singoli nuclei prima della pandemia e nella fase attuale
- L'adeguatezza delle misure messe in campo a livello nazionale e locale nella prima fase di gestione della pandemia (marzo-agosto 2020)
- L'adeguatezza delle misure attualmente in campo a livello nazionale e locale
- La riduzione dei servizi alle famiglie (es. pre e post scuola; ludoteche e centri ricreativi)
- Nuovi bisogni e possibili risposte.

### **Le azioni**

Nella prima fase di avvio della rilevazione, il Proponente predisporrà il questionario e lo caricherà sulla piattaforma "Survey Monkey". Il questionario sarà somministrato tramite un link che sarà diffuso dai soggetti aderenti alle varie alleanze all'interno delle proprie organizzazioni e/o ai beneficiari delle azioni implementate. A tali enti, a seguito di un confronto preliminare con il Proponente, spetta inoltre il compito di individuare le famiglie idonee alla compilazione. L'iniziativa potrà inoltre essere

ulteriormente diffusa tramite i canali di comunicazione di ATS Insubria (sito e social) e mediante la newsletter di progetto descritta nella linea di azione 2.

Successivamente, verrà effettuata l'analisi dei dati raccolti attraverso la survey e la redazione di un report in cui si riportano i principali risultati dell'analisi. Le evidenze emerse saranno il punto di partenza per la definizione delle attività declinate nelle linee di azione 2 e 3.

## **2. Promuovere l'ampliamento della Rete territoriale di Conciliazione, che dovrà avvenire con il coinvolgimento di altri soggetti attraverso azioni di pubblicizzazione, contatto mirato, formazione e consulenza nelle aree rimaste scoperte dai progetti di questo e dei precedenti piani territoriali, con particolare riferimento alle piccole aziende e loro organizzazioni datoriali**

L'approccio di Variazioni nell'animazione e ampliamento delle Reti territoriali di Conciliazione prevede innanzitutto una serie di azioni di presidio dei principali stakeholder della rete che ha l'obiettivo di tenerli ingaggiati nello sviluppo del Piano territoriale. Per fare questo il Proponente ha declinato come segue la propria progettualità:

### **a) Partecipazione a riunioni Rete/Comitato di Programmazione, Valutazione e Monitoraggio**

Al fine di dare pieno impulso allo sviluppo del Piano Territoriale di Conciliazione vita-lavoro di ATS Insubria, Variazioni intende essere soggetto attivo e proattivo, in occasione di riunioni con i soggetti sopra indicati, in qualità di conoscitore e gestore del processo multistakeholder della Rete. In tal senso supporterà ATS attraverso le seguenti azioni:

- **riunioni trimestrali di monitoraggio quali-quantitativo, pianificazione/aggiornamento** periodiche con ATS Insubria; queste saranno necessarie per un costante aggiornamento e monitoraggio quali-quantitativo circa lo stato di avanzamento del Piano. Nello specifico, si propongono riunioni periodiche articolate secondo agende chiare e preliminarmente condivise con la Dirigenza ATS Insubria. Tali incontri saranno orientati alla condivisione e aggiornamento con riguardo: al Piano dettagliato delle Attività e delle sue eventuali revisioni, al fine di verificare

costantemente la rispondenza della pianificazione ai fabbisogni e alle esigenze di progetto, che potranno mutare nel corso dell'implementazione delle azioni progettuali; allo Stato Avanzamento Lavori (SAL), che andrà aggiornato con frequenza trimestrale. Lo Stato Avanzamento Lavori conterrà la descrizione delle attività svolte ed i relativi tempi dedicati alle singole attività con l'indicazione delle risorse umane utilizzate e degli output realizzati, dei risultati raggiunti, delle eventuali criticità riscontrate e delle modalità di risoluzione delle stesse.

- **incontri periodici di raccordo delle attività con gruppi di stakeholder** (Comitato di programmazione, Soggetti capofila delle Alleanze, partenariati e reti interne delle Alleanze stesse); al riguardo Variazioni, attraverso il proprio expertise, porrà particolare attenzione nel favorire il raggiungimento di obiettivi concreti e proficui durante le riunioni, in particolare sul fronte della coerenza dei contenuti rispetto a quanto descritto dal PTC e dell'utilità operativa. Valore aggiunto sarà l'attenzione qualitativa con cui verranno affrontate le tematiche; questo per favorire in ogni occasione di incontro un miglioramento della conoscenza dei temi trattati fra gli interlocutori.

Per favorire i partecipanti agli incontri promossi – spesso impegnati in numerosi e variegati tavoli di lavoro e quindi difficilmente in grado di prepararsi autonomamente alle riunioni - è prevista **la predisposizione delle convocazioni alle riunioni** (che dovranno contenere sempre un chiaro ordine del giorno che favorisca la preparazione dei soggetti invitati e una presenza partecipata) e la preparazione di **materiale utili al lavoro**, prima e dopo le riunioni (slide, materiale informativo, verbali).

#### **b) Segnalazione opportunità di sviluppo azioni**

A partire da quanto emergerà in fase di valutazioni intermedie, il Proponente, in qualità di soggetto esperto del tema conciliazione vita-lavoro e osservatore scientifico di policy e *best practice*, potrà fornire ipotesi e strategie di implementazione di specifici aspetti della progettazione con l'obiettivo di centrare appieno gli obiettivi indicati dalle linee regionali.

In tal senso la profonda conoscenza di policy multistakeholder e di numerose esperienze di conciliazione vita lavoro e flessibilità lavorativa a livello nazionale ed internazionale favorirà la pianificazione di azioni di sviluppo innovative ma coerenti con il Piano. Per lo sviluppo di nuove azioni potranno essere segnalate inoltre eventuali novità normative, in particolare sull'implementazione del lavoro agile in azienda.

Il supporto del Proponente sarà orientato anche alla creazione di *network* o relazioni efficaci con i possibili **partner privati** e **istituzionali**, ovvero nello sviluppo di *partnership* su iniziative progettuali di comune interesse.

### c) **Organizzazione/conduzione di incontri**

Variazioni sarà soggetto attivo e proattivo nella fase di organizzazione e conduzione degli incontri.

- **Organizzazione.** In occasione di riunioni la Proponente gestirà la **calendarizzazione periodica ma regolare degli eventi** e sarà di supporto in **presenza** per gli incontri maggiormente strategici o a distanza mediante video call per momenti di confronto secondari. Al riguardo Variazioni, attraverso la propria *expertise*, porrà particolare attenzione nel favorire il raggiungimento di obiettivi concreti e proficui durante le riunioni, in particolare sul fronte della **coerenza dei contenuti** rispetto a quanto descritto dal PTC e dell'utilità operativa. Valore aggiunto sarà l'**attenzione qualitativa** con cui verranno affrontate le tematiche; questo per favorire in ogni occasione di incontro un miglioramento della conoscenza dei temi trattati fra gli interlocutori. È prevista la predisposizione delle **convocazioni** alle riunioni (che dovranno contenere sempre un chiaro ordine del giorno che favorisca la preparazione dei soggetti invitati e una presenza partecipata) e la **preparazione di eventuale materiale** utile al lavoro, prima e dopo le riunioni (slide, materiale informativo, verbali). In occasione di incontri aperti a soggetti non appartenenti alla Rete verrà fornito un **supporto nella mappatura dei possibili attori interessati**.
- **Conduzione.** In fase di erogazione, Variazioni potrà condurre gli incontri sia nella **fase introduttiva** di **presentazione di dati** sia nella **fase operativa** con l'obiettivo di mantenere il dibattito centrato sugli obiettivi prefissati e mantenere una coerenza con quanto stabilito nel PTC. Il Proponente potrà condurre momenti di lavoro in forma di **focus group** o **tavoli tematici secondo il metodo C.O.R.E.**

Sul fronte della **tipologia di azioni** e **relativi contenuti** l'offerta si articola come segue:

#### a. **comunicazione**

Il Proponente ritiene che l'animazione e l'ingaggio dei soggetti della rete territoriale (già aderenti o potenzialmente tali) debba essere sostenuta lungo tutta la durata triennale del Piano da una comunicazione periodica e costante che tenga gli interlocutori "agganciati" alla progettualità del Piano

territoriale. Il piano di comunicazione ha quindi l'obiettivo di rivolgersi a diversi target: Alleanze e soggetti della Rete, imprese (in particolare MPMI), erogatori di servizi per la conciliazione sul territorio e cittadini. Per fare questo Variazioni prevede l'implementazione di una **newsletter del Piano territoriale** interna alla Rete che, con uscite tematiche e settorializzate, presenti (tramite testi e interviste eventualmente corredati da immagini fornite di volta in volta dalle Alleanze) i progetti delle Alleanze, le iniziative dedicate alle imprese, i servizi erogati dai soggetti appartenenti alle Alleanze. Questo materiale sarà inoltre ulteriormente diffuso e valorizzato attraverso i canali di comunicazione di ATS (sito, social) che potranno inoltre permettere di raggiungere il target dei cittadini, mediante comunicazioni ad hoc.

#### **b. eventi formativi**

A seguito delle rilevazioni effettuate attraverso le linee di azione 1 e 5, il Proponente erogherà un percorso formativo teso a riprendere e valorizzare in chiave operativa e di condivisione i risultati emersi.

Si intende quindi proporre i seguenti eventi formativi che hanno l'obiettivo di mettere in connessione le esperienze e le progettualità in corso nelle Alleanze (prevedendone di volta in volta un ruolo attivo a seconda dei temi trattati), valorizzandone gli aspetti virtuosi che possono diventare modello per gli altri interlocutori della Rete. Gli eventi potranno prevedere anche la presenza di esperti esterni che porteranno una visione innovativa sui temi affrontati e saranno interlocutori privilegiati all'interno di un dibattito che non vuole essere teorico ma fortemente orientato a fornire indicazioni e elementi operativi.

Gli eventi saranno gestiti attraverso una prima parte di confronto in plenaria sui temi all'ordine del giorno e successivamente attraverso lavori di gruppo/focus group in sottogruppi e comunque a seconda del numero di aderenti. Questo format potrà essere erogato sia in presenza sia (nel caso la situazione di emergenza sanitaria non lo permetta) a distanza tramite strumenti di videocall.

Gli eventi formativi saranno i seguenti (l'ordine verrà stabilito in fase di programmazione) o su eventuali temi alternativi individuati nel corso della progettazione:

- la città smart: come cambiano nel periodo Covid-19 i territori e come si innovano i servizi al cittadino nella PA. Target: enti pubblici ed erogatori di servizi
- flessibilità organizzativa e smart working: sfide e opportunità per le MPMI. Target: MPMI e loro associazioni datoriali

- Innovazione tecnologica e servizi ai cittadini: le piattaforme per la gestione di domanda e offerta. Target: enti pubblici, erogatori di servizi e aziende

### **c. tavolo territoriale tra MPMI della rete**

Le MPMI sono la realtà organizzativa che maggiormente necessita di un supporto nella definizione di misure di welfare a sostegno dei propri lavoratori e nell'implementazione dello smart working. La messa in rete di queste organizzazioni permette la condivisione di know how, di best practice e la possibile generazione di modelli relazionali che, agendo in una logica di economia di scala e di networking, può dare risposte concrete alla necessità delle MPMI di offrire misure di people care ai propri lavoratori nell'ottica di un'azione di sistema territoriale. Con questo obiettivo Variazioni intende attivare un percorso che abbia l'obiettivo di rispondere a questa esigenza di contaminazione e interazione attraverso la progettazione e conduzione di un percorso di rete tra le aziende MPMI del territorio che intenderanno aderirvi. Potrà essere inoltre valutato di estendere l'invito a partecipare ai tavoli alle pubbliche amministrazioni del territorio, infatti anche per questo target può essere strategico indagare come i modelli di flessibilità oraria e organizzativa delle organizzazioni possono dialogare con i sistemi di programmazione e pianificazione delle politiche di mobilità di un territorio. In tal senso l'attività descritta al punto 5 sarà propedeutica per la definizione dei contenuti e per l'individuazione di misure concrete su cui riflettere in un'ottica di rete.

L'azione si svilupperà a partire da una manifestazione di interesse che raccoglierà l'adesione delle aziende (dentro e fuori la Rete, con opportunità quindi di agire anche sulla sua estensione) anche attraverso il coinvolgimento diretto delle associazioni datoriali di riferimento. Questa prima iniziativa sarà accompagnata da una campagna di comunicazione tramite i canali social di ATS Insubria e delle associazioni datoriali mirata volta a far conoscere l'iniziativa ai soggetti interessati e sollecitarne l'adesione.

Il percorso, rivolto a Direttori HR e/o Titolari, verrà poi costruito in una logica di rete territoriale mediante tavoli di lavoro in presenza condotti dal Proponente che avranno lo scopo di mettere in dialogo i soggetti aderenti nello scambio delle proprie esperienze, fornire una metodologia condivisa applicabile in ciascun contesto e proporre una rilevazione dell'impatto che le misure adottate genereranno.

L'azione si svilupperà poi lungo 3 direttrici di intervento:

- 1) Conoscere e approfondire: approfondimento tematico sul tema del Lavoro agile, del suo impatto sull'organizzazione e sul territorio, secondo le 4 dimensioni C.O.R.E.: culturale, organizzativa, regolativa, economica e un paio su tema welfare aziendale e servizi;
- 2) Condividere e raccontare le esperienze e le prassi tra i diversi soggetti della rete attraverso un evento di rete (anche con l'invito di testimonial esterni)
- 3) Comunicare all'interno della rete e all'esterno (al territorio). Questa iniziativa si svolgerà in sinergia con l'attività di comunicazione generale della presente offerta.

#### **d. evento finale pubblico**

Per concludere il percorso del Piano territoriale e darne anche una risonanza pubblica, si intende organizzare un evento finale (inizio 2023) con l'obiettivo di raccontare il percorso fatto, dando voce anche ai protagonisti (ATS Insubria, capifila delle Alleanze, partner di rete) e mettere a tema gli aspetti strategici emersi sul tema conciliazione vita-lavoro attraverso le progettualità delle Alleanze, la promozione della rete e la sua portata innovativa nel rispondere alle sfide che il Covid-19 ha messo in luce. Obiettivo non secondario è, attraverso il contributo di ospiti istituzionali ed esperti accademici, riflettere sulle sfide future dei territori in termini di innovazione dei servizi a fronte dei nuovi bisogni e del ruolo che hanno in questo la conciliazione vita lavoro e il ripensamento delle città in termini di tempi e orari. Il Proponente intende fornire la progettazione di quanto descritto oltre che dei contenuti informativi e dei materiali esplicativi attraverso le seguenti azioni: *i)* progettazione del concetto di evento; *ii)* attivazione di strumenti di partecipazione (inviti, comunicati stampa, etc.); *iii)* attivazione di partner sociali e stampa; *iv)* coordinamento dei lavori; *v)* valutazione della soddisfazione dei partecipanti.

**3. Promuovere, in collaborazione con i capifila dei progetti finanziati, l'allargamento delle alleanze e facilitare l'integrazione dei quattro progetti finanziati fra loro, con particolare riferimento alla implementazione e scambio delle azioni e soluzioni che si**

## rivelino più efficaci

Quest'area si sviluppa attraverso due linee strategiche:

- Supporto e accompagnamento tecnico alle singole Alleanze
- Supporto e accompagnamento a favore di azioni di sistema tra Alleanze

Operativamente verranno implementate le seguenti azioni:

### a) Partecipazione a riunioni interne con Capofila Alleanze

Variazioni è consapevole del fatto che il successo di una *governance* complessa come la Rete territoriale di conciliazione necessita di un accompagnamento costante e concreto a ciascuna Alleanza. Per tale ragione intende essere **punto di riferimento tecnico** e, se necessario, **operativo** per i Capofila.

In particolare Variazioni intende favorire il confronto e supporto nella progettualità delle Alleanze attraverso incontri periodici con le singole alleanze e in momenti di confronto condiviso.

Variazioni organizzerà **incontri in loco e a distanza con le Alleanze**. Per una effettiva utilità degli incontri, Variazioni prevede una **fase di preparazione** (calendarizzazione, comunicazione, preparazione materiale), che dovrà prevedere una co-progettazione a partire dalla raccolta delle esigenze e delle aspettative delle Alleanze circa gli incontri da effettuare. Le riunioni potranno così essere organizzate nella forma più idonea al raggiungimento degli obiettivi preposti.

Nello specifico l'azione prevede: calendarizzazione incontri, preparazione ordine del giorno, predisposizione delle comunicazioni, preparazione materiale. Anche in questo caso si favorirà la conduzione di incontri che valorizzino il **raggiungimento di obiettivi concreti** e il **passaggio di *know how*** utile al buon proseguimento delle azioni di ciascuna Alleanza.

### b) Assistenza alle Alleanze per la realizzazione delle azioni progettuali anche attraverso eventi formativi

Nella fase di accompagnamento alle Alleanze, particolare attenzione verrà posta alla sollecitazione di momenti di confronto e contaminazione tra le Alleanze.

Variazioni intende proporre **momenti di confronto e di lavoro comune** tra le Alleanze, anche attraverso iniziative di formazione. Questo favorirà una sinergia e una conoscenza tra soggetti spesso distanti che

si trovano ad operare all'interno della stessa rete territoriale e avrà come obiettivo finale lo sviluppo di visioni e azioni congiunte sull'intero territorio (e dunque con un impatto di rilevanza ben maggiore rispetto alle iniziative delle singole Alleanze), obiettivo ultimo del PTC.

Nello specifico i temi riguarderanno:

- welfare aziendale e territoriale
- la rete pubblico privato nell'erogazione dei servizi ai cittadini
- flessibilità organizzativa, smart working e coworking
- eventuali temi specifici che emergeranno nell'attività di affiancamento alle Alleanze

#### **4. Valorizzare le buone pratiche e lo sviluppo della integrazione con la Rete Workplace Health Promotion (WHP) in collaborazione con il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria dell'ATS Insubria**

Attraverso la lente dei bisogni emergenti rilevati nel periodo di emergenza sanitaria Covid-19 e dagli effetti negativi dell'home working sulla salute (problemi posturali, sedentarietà, alimentazione scorretta etc.) si intende proporre alla Rete territoriale uno o più momenti di approfondimento sulle iniziative del WHP promuovendone il programma e condividendone casi virtuosi. I destinatari saranno ATS Insubria (Risorse Umane) e tutti i soggetti che all'interno della rete svolgono un'attività di people care dentro le organizzazioni (pubbliche e private).

#### **5. Effettuare una analisi di contesto rispetto alle tematiche correlate alla legge 28/2004.**

Le linee guida regionali approvate con DGR n. 2398/2019 per il triennio 2020-2023 auspicano la realizzazione di progetti in grado di mettere in relazione la questione della conciliazione vita-lavoro con quella delle politiche dei tempi e degli orari.

Questo orientamento è ribadito dalla DGR n. XI/2639 del 16.12.2019<sup>1</sup> in cui si evidenzia la

---

<sup>1</sup> Relazione in attuazione dell'art. 8 della l.r. 28 ottobre 2004 n. 28 Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città.

sovrapposizione tra gli ambiti (relativi appunto ai tempi e agli orari e alla conciliazione vita-lavoro) e si invita quindi a unificare gli interventi.

Le politiche dei tempi e degli orari stanno ri-assumendo sempre più un ruolo centrale nella definizione di politiche territoriali e aziendali sotto diversi punti di vista. Il tema ambientale e della mobilità sostenibile, misure di welfare aziendale orientate a offrire servizi di conciliazione per i propri lavoratori - spesso in un'ottica di rete tra diverse organizzazioni e il servizio pubblico - lo smart working e la flessibilità organizzativa. Gli interlocutori coinvolti da queste iniziative sono: i Comuni (anche in rete su territori di prossimità), gli erogatori di servizi (talvolta anche nella veste di datori di lavoro che offrono iniziative di conciliazione), le aziende, i lavoratori. A seguito dell'emergenza sanitaria, che ha reso più evidenti le opportunità del lavoro flessibile e i nessi tra politiche di conciliazione vita-lavoro e politiche dei tempi, diventa strategico sviluppare una riflessione trasversale sulle possibili innovazioni che si possono generare sui territori a partire da un ripensamento delle politiche sui tempi e gli orari nell'ottica di costruire città smart (digitalizzate e sostenibili) grazie alla costruzione di relazioni virtuose tra gli stakeholder coinvolti (in particolare Comuni e aziende).

Con l'obiettivo di impostare un lavoro di confronto tra i soggetti della Rete (linea di azione 2) il proponente intende impostare un'attività di rilevazione delle progettualità esistenti sul tema delle politiche di tempi e orari tra i Comuni del territorio di competenza di ATS Insubria.

### **Obiettivi**

L'obiettivo della linea di azione 5 è quello di realizzare una ricognizione delle attività messe in campo dai Comuni dell'ATS Insubria per l'amministrazione dei tempi e degli orari nelle città. In particolare, sarà realizzata una prima analisi desk volta ad individuare i comuni che hanno realizzato un PTO (Piano territoriale degli orari). In questi comuni saranno analizzate le iniziative effettivamente poste in essere. L'analisi desk consentirà di individuare delle best practices che saranno oggetto di approfondimenti qualitativi da realizzare attraverso interviste in profondità a testimoni privilegiati.

### **Dimensioni e indicatori rilevanti**

Nel caso dei Comuni in cui è stato elaborato un PTO l'analisi si concentrerà:

- Sul tipo di azioni messe in campo, con particolare riferimento alle azioni previste dal DGR n.

XI/2639 del 16.12.2019: 1. Azioni finalizzate all'armonizzazione degli orari dei servizi pubblici e privati con gli orari di lavoro anche in attuazione dell'art. 9 della Legge 53/2000 e successivi provvedimenti attuativi; 2. Azioni che contribuiscono ad una ottimizzazione dei tempi al fine di un maggior uso dei mezzi pubblici (e, nel quadro attuale, che sia compatibile con le condizioni di accesso previste a seguito della pandemia da Covid-19); 3. Azioni che favoriscono accessibilità delle informazioni e l'ampliamento orario dei servizi della P.A. anche attraverso la semplificazione delle procedure e l'introduzione di servizi informatizzati e connessi in rete; 4. Azioni finalizzate alla costituzione e promozione di "banche del tempo" al fine di favorire un uso del tempo per fini di reciproca solidarietà e interesse.

- Sull'individuazione degli enti coinvolti nelle differenti azioni (Comuni in rete, aziende del territorio, erogatori di servizi, etc.) e sulle caratteristiche delle reti che hanno permesso di dar vita a tali azioni.

## **Le azioni**

Nella prima fase della ricerca, il Proponente realizzerà un'analisi desk attraverso la consultazione di siti internet e documentazione istituzionale prodotta a livello regionale e comunale.

Successivamente, verranno realizzate delle interviste in profondità a testimoni privilegiati (in un numero massimo di 10).

Le attività di ricerca porteranno alla redazione di un report in cui si presenteranno i principali risultati dell'analisi.

## *2. Personale impiegato nel servizio*

---

Il tema delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro è al centro del lavoro di consulenza di Variazioni Srl fin dai primi anni della sua attività.

Variazioni Srl si rivolge alle organizzazioni private e pubbliche che intendono sviluppare progetti di crescita e miglioramento organizzativo attraverso la valorizzazione delle proprie risorse umane e del capitale sociale e attraverso la creazione e il rafforzamento di una rete di rapporti e relazioni

strategiche.

A partire dall'esperienza mantovana, concretizzatasi nel cosiddetto "**Modello Mantova**" di rete virtuosa tra aziende, enti e associazioni di categoria del territorio - grazie alla quale il territorio provinciale è diventato eccellenza nazionale per la diffusione di politiche di conciliazione - l'attività è proseguita con la fornitura di assistenza tecnica e formazione per i territori lombardi impegnati nella costruzione delle reti territoriali per la conciliazione - il "Percorso Conciliazione" con cui Regione Lombardia ha impegnato i fondi dell'Intesa Conciliazione.

Negli ultimi anni abbiamo seguito l'avvio di processi partecipativi per la definizione e implementazione di politiche territoriali per il work life balance sui territori lombardi, ma anche sui territori di Verona, Bergamo, Pavia, Cagliari, per citarne alcuni.

Nella **programmazione relativa al Piano Territoriale di Conciliazione 2014-2016**, Variazioni Srl ha seguito la formazione, la progettazione ed il coordinamento delle seguenti reti territoriali (alcuni esempi):

-**ATS Val Padana** (sia ambito territoriale di Mantova che ambito territoriale di Cremona) - attività specifica nell'ambito della formazione tecnica "work&life balance";

-**ATS Insubria** (ambito territoriale di Como) - attività specifica nell'ambito della formazione tecnica "work&life balance";

-**ATS Lodi** - attività specifica nell'ambito della formazione tecnica "work&life balance" e accompagnamento allo sviluppo di rete territoriale e delle Alleanze;

-**ATS di Milano** - ruolo di coordinamento e gestione della rete dei partner e consulenza tecnica di supporto alla realizzazione del Piano Territoriale di Conciliazione e del percorso di formazione;

-**ATS Bergamo** - attività specifica nell'ambito della formazione tecnica "work&life balance";

-**Alleanza Locale di Castellanza** (ex Piano Territoriale di Varese) progetto "conciliazione famiglia- lavoro e politiche di welfare nelle RSA della provincia di Varese: benessere dei lavoratori e qualità del servizio" - attività specifica nel supporto alla realizzazione del piano progettuale da parte del partner "LIUC";

-**Alleanza Val Brembilla (Piano Territoriale di Bergamo) progetto “Smart Companies”** ruolo di coordinamento e gestione rete dei partner e consulenza tecnica;

- **Alleanza ConciliaMilano** con capofila il Comune di Milano (piano territoriale di Milano), supporto alla gestione della governance e realizzazione delle attività connesse alla proposta di alleanza;

-**Camera di Commercio Verona (oggi T2i)** – progetto “Lavorare Smart: soluzioni agile per competere” – ruolo di progettazione e coordinamento azioni, consulenza organizzativa, sviluppo manageriale, *empowerment* della rete di progetto;

Nell’ambito della **DGR 5969/2016** di Regione Lombardia circa la definizione dei Piani Territoriali per il biennio 2017-2018 Variazioni ha affiancato:

- **ATS Città Metropolitana di Milano** nello sviluppo della nuova Rete di Conciliazione, nella fase di co-progettazione tra le varie Alleanze e nella stesura del Piano Territoriale di Conciliazione. Inoltre è stata svolta consulenza tecnica per lo sviluppo e l’accompagnamento del Piano Territoriale di Conciliazione e la realizzazione delle azioni di sistema, oltre che un percorso consulenziale e formativo per l’implementazione del lavoro agile in ATS Milano.

- **ATS Insubria** nella fase di progettazione e coordinamento del percorso formativo della rete territoriale e delle alleanze locali;

- **Alleanza Val Brembilla (Piano Territoriale di Bergamo) progetto “Smart Companies 2017-2019”** con un ruolo di coordinamento e gestione rete dei partner e consulenza tecnica;

- **Alleanza Eugenio (Piano territoriale di Mantova)**, con un ruolo di coordinamento e gestione rete dei partner e consulenza tecnica.

- **Alleanza Net&Co 2.0. La rivoluzione continua** con capofila il Comune di Sesto S.G. (piano territoriale di Milano), supporto alla gestione della governance e realizzazione delle attività connesse alla proposta di alleanza.

- **Alleanza BECOme – Benessere Conciliazione Etica** con capofila Pio Albergo Trivulzio (piano territoriale di Milano), supporto alla gestione della governance e realizzazione e rendicontazione delle

attività connesse alla proposta di alleanza.

Nel 2016-2017 per conto di **Camera di commercio di Mantova** (Promoimpresa), supporto alla realizzazione del progetto Smart working Mantova, consulenza alle imprese, conduzione incontri di gruppo e organizzazione evento presentazione dati finali.

**All'esperienza di consulenza si affianca quella di formazione.** Variazioni Srl realizza interventi formativi rivolti ad Enti Pubblici, aziende, reti di aziende, consulenti del lavoro, cooperative e sindacati. L'approccio formativo prevede **diversi metodi di apprendimenti** stabiliti insieme al committente e costruiti a partire dal target destinatario della formazione: **lezioni frontali in aula, workshop, focus group e coaching**. Questi metodi sono stati consolidati per rispondere efficacemente alle esigenze dei nostri interlocutori e per favorirne e supportarne il cambiamento organizzativo.

L'esperienza maturata in **numerosi percorsi di formazione erogati alle Pubbliche Amministrazioni** (di cui sono già stati enumerati diversi esempi), viene arricchita dalle azioni rivolte nei confronti del **mondo imprenditoriale** per il quale Variazioni Srl è fornitore per l'accompagnamento alla realizzazione di progetti di conciliazione e welfare interni alle aziende private. Di seguito alcuni esempi:

- Associazione ValoreD: Welfare Lab e laboratori di approfondimento su Smart Work, Parental Leave Management, Welfare Aziendale.
- Smart Companies Bergamo: accompagnamento alla progettazione dell'Alleanza locale
- Philip Morris Spa: progettazione e consulenza per sperimentazione progetto di smart working
- Banco Popolare: progettazione e consulenza per sperimentazione progetto di smart working
- Barilla Spa: progettazione e consulenza per il piano "maternity –leave management"
- UBI Banca: consulenza per sperimentazione progetto smart working
- TETRA PAK Spa: Progettazione, coordinamento, rendicontazione economica e valutazione del progetto legato alle tematiche di conciliazione vita&lavoro - "Tetra pak ha a cura il benessere dei propri collaboratori".

#### **Partecipazione a progetti nazionali:**

1. Nel 2016 per conto del **Dipartimento per le Pari Opportunità – Presidenza del Consiglio dei Ministri** Variazioni Srl ha condotto un progetto di ricerca e valutazione delle Intese Conciliazione

Vita-Lavoro siglate dal Dipartimento Pari Opportunità con le Regioni Italiane nelle biennali 2010-2012 e 2013-2015. Esito del lavoro svolto è stata la stesura di una relazione di sintesi volta ad analizzare le azioni svolte dalle Regioni secondo specifici indicatori, con la finalità di individuare le aree d'azione maggiormente virtuose da replicare attraverso politiche nazionali. Per la raccolta dei dati sono stati inoltre condotti focus group con gruppi di Regioni che avevano agito su tematiche affini e singoli incontri di confronto con alcune di esse.

2. Variazioni Srl si è aggiudicata, all'interno di una cordata composta da numerosi soggetti, la "Gara europea a procedura aperta (ai sensi del D.lgs 50/2016) per l'affidamento di un Servizio integrato di supporto metodologico-operativo per l'attuazione del Progetto *Lavoro agile per il futuro della PA* – LINEE DI AZIONE 2, 4, 5 e 6 – CUP J89D16001240006 CIG 71641679A0", indetta alla fine del 2017 dal Dipartimento per le Pari Opportunità. L'iniziativa, avviata nel luglio 2018 e conclusasi nel giugno 2020, ha riguardato la definizione di metodologie e strumenti per l'introduzione e la sperimentazione di percorsi di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, alla realizzazione di azioni di comunicazione, sensibilizzazione e creazione di reti tra stakeholder.

#### **Partecipazione a progetti internazionali:**

1. Variazioni Srl fa parte dell'Alleanza creata nel 2013 attorno a Coface (The Confederation of Family Organisations in the European Union), e composta da svariati soggetti pubblici e privati europei, che ha avuto l'obiettivo di proporre e sostenere il 2014 come "*L'Anno Europeo per la Conciliazione Vita Lavoro*". Variazioni Srl, insieme agli altri partner, ha lavorato a incontri, eventi, iniziative di sensibilizzazione che si sono svolti tra i maggiori soggetti europei e ha contribuito alla stesura del famoso documento di Policy denominato "Raccomandazioni", con esempi, suggerimenti di policy, e best practice dal titolo "*European Reconciliation Package*". All'interno di questa azione, nel novembre 2016 a Berlino, Variazioni Srl ha partecipato alla conferenza "The impact of digitalisation on 21st century families" organizzata da COFACE con un intervento all'interno del workshop "*Smart Working: can digitalisation help reconcile work and family life?*".
2. Variazioni Srl è partner del Master in Diversity Management e Gender Equality della Fondazione Brodolini, centro indipendente di elaborazione culturale, proposta e valutazione di politiche a

livello mondiale. All'interno del Master Variazioni Srl propone giornate di docenza sulle politiche di Conciliazione Vita-Lavoro (Welfare Aziendale) nelle Aziende e negli Enti Pubblici. Tra queste, di particolare rilevanza a livello internazionale è il percorso di docenza svolto presso alcune Camere di Commercio della Romania.

Questa panoramica intende sottolineare la specificità dell'esperienza e delle competenze della nostra società, particolarmente adatte per contribuire a fornire alla PA conoscenze e strumenti utili a gestire il processo della rete territoriale e ad applicare misure di conciliazione, innovare le proprie pratiche organizzative ed essere di guida ed orientamento per la definizione di policy pubbliche sul tema.

Di seguito una descrizione dei profili professionali individuati:

### **CONSULENTE SENIOR – SIMONA MAIOCCHI**

**Descrizione del profilo:** consulente senior, laurea in Economia e Commercio, Master in "Diritto del lavoro, contenzioso e relazioni sindacali" presso la Scuola "IlSole24ore", "executive coach" certificata da EEC Milano, esperta di progettazione azioni di empowerment e politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane, in particolare nell'ambito del work-life balance e welfare aziendale.

**Esperienze rilevanti:** formazione, progettazione, consulenza sui temi dello sviluppo organizzativo presso Amministrazioni Pubbliche regionali lombarde e nazionali (ASL, Comuni, Aziende Ospedaliere, ASP) e aziende profit. Alcune aziende in particolare: Gruppo Nexion-Corghì, Relevi Spa, Giplast Spa, Lubiam Spa, Atelier Aimée Spa, Novellini Spa, Coop sociale Agorà, Apam Spa, Cciaa di Cagliari, Cciaa di Mantova, Tetra Pak Spa, Cattolica Spa, Generali Spa, Banco Popolare Verona, A&T Europe Spa, Arix Viadana Spa, Femca Cisl, Fabi, Confindustria Mantova, Cisl, Femca Cisl, Cgil, FABI, Mps, CNPVita, Rete camere di Commercio nazionali, Ak-Servizi srl, CsaMed srl, Irrimec Srl, Canova&Clò, Coop sociale Paideia, Coop Sociale Fior Di Loto. Alcuni enti territoriali: ASL Milano - Consulente delle reti territoriali per la conciliazione (2015 – 2016); ATS Como: coordinamento piano formativo nell'azione di sistema della Rete Territoriale di Conciliazione 2014-2016.; ATS Mantova: consulenza tecnica per la Rete Territoriale di Conciliazione 2014-2016; Piano conciliazione Sesto San Giovanni 2014-2016: consulenza tecnica per agente di rete e formazione specifica; ATS Bergamo: coordinamento piano formativo e agente di rete nell'azione di sistema della Rete Territoriale di Conciliazione 2014-2016.

### **CONSULENTE MIDDLE – ELENA BARAZZETTA**

**Descrizione del profilo:** Consulente middle, laureata in Scienze Politiche e di Governo, ha maturato oltre 4 anni di esperienza in attività di progettazione e ricerca negli ambiti del welfare aziendale, dello smart working, della conciliazione vita-lavoro e delle pari opportunità.

**Esperienze rilevanti:** Presidenza del Consiglio dei Ministri - DPO: Progetto di ricerca e valutazione delle Intese Conciliazione Vita-Lavoro (2016) e percorso di accompagnamento per l'implementazione del lavoro agile nelle PA (2018-2020); ASL Milano: Consulente delle reti territoriali per la conciliazione (2015 – 2016); ATS Milano: consulenza tecnica per la Rete Territoriale di Conciliazione 2017-2018 (2017 – 2020); ATS Insubria: coordinamento piano formativo nell'azione di sistema della Rete Territoriale di Conciliazione 2017-2018.

### **2.1 Il coinvolgimento di Percorsi di secondo welfare APS**

Pur non essendo partner formale del progetto, riteniamo elemento di qualità della presente offerta il coinvolgimento del laboratorio **Percorsi di secondo welfare APS** che verrà ingaggiato nella parte relativa alla individuazione di nuovi bisogni riferiti alla Conciliazione, conseguenti alla epidemia da Covid-19 e nella realizzazione di una analisi di contesto rispetto alle tematiche correlate alla legge 28/2004 (linee di azione 1 e 5). Secondo welfare è un laboratorio di ricerca nato nell'aprile 2011 su iniziativa del Centro di Ricerca Luigi Einaudi di Torino in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano. Dal 2020 è divenuto soggetto autonomo come Associazione di promozione sociale. Il progetto si propone di ampliare e diffondere il dibattito sul secondo welfare in Italia studiando, approfondendo e raccontando dinamiche ed esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare attraverso il coinvolgimento crescente di attori privati e del terzo settore.

Grazie a un costante lavoro di approfondimento svolto dal gruppo di ricerca, il laboratorio produce contributi originali e interviste pubblicati quotidianamente sul sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), divenuto negli anni un punto di riferimento per addetti ai lavori e non. Produce inoltre working paper ed articoli pubblicati su riviste scientifiche, oltre a realizzare momenti di formazione e convegni. Parte delle ricerche svolte sono state raccolte nei Rapporti sul secondo welfare in Italia (il Quarto è stato pubblicato nel novembre 2019); in particolare nel Primo e Secondo rapporto si trovano **due capitoli specifici sulle Reti territoriali di conciliazione lombarde**. Secondo welfare ha inoltre prodotto numerosi articoli e working paper sulle stesse tematiche e partecipato a convegni quali le Reti territoriali di

conciliazione ASL Milano e Mantova, Trentino School of Management, Confartigianato Persone.

Nel 2019 il Laboratorio ha redatto il Rapporto di ricerca "Una sfida quotidiana, un equilibrio instabile. La conciliazione famiglia-lavoro per le imprenditrici del terziario in provincia di Varese" realizzato su incarico di e in collaborazione con Confcommercio-Uniascom Provincia di Varese e Terziario Donna Varese e grazie al contributo degli Enti Bilaterali del Commercio e del Turismo di Varese. L'obiettivo della ricerca è stato indagare l'offerta di servizi per la famiglia e la conciliazione famiglia-lavoro presenti sul territorio della provincia di Varese, comprendere i carichi di cura delle imprenditrici associate a Terziario Donna Varese e valutare il loro grado di soddisfazione rispetto alla possibilità di trovare un equilibrio tra vita familiare e professionale. Attraverso l'indagine si è dunque voluto realizzare un'analisi dei principali servizi disponibili nel territorio provinciale di Varese rivolti all'infanzia, alla cura degli anziani e delle persone con disabilità.

I ricercatori sono intervenuti in numerosi eventi e corsi di formazione su temi legati alla parità di genere e alla conciliazione vita-lavoro tra i quali il percorso di formazione destinato alla Rete di soggetti aderenti al Piano Territoriale di Conciliazione di Regione Lombardia per i bienni 2014-2016 e 2017-2018. Le docenze hanno approfondito in particolare l'erogazione di servizi di conciliazione tramite reti pubblico-privato, il nesso tra welfare e conciliazione, le potenzialità per imprese, lavoratori/trici e territorio, strumenti quali reti ed alleanze. Altri temi di approfondimento sono stati relativi a welfare aziendale e contrattazione e alle novità introdotte in materia con la legge di bilancio 2016, con un particolare focus sulla PA.

All'interno del Piano di conciliazione per il biennio 2017-2018 di ATS Milano Secondo welfare è entrato a far parte del **Comitato di programmazione valutazione e monitoraggio** in qualità di soggetto esperto sul tema.

Di seguito una sintesi dei profili professionali individuati di cui si allega anche il CV:

#### **SUPERVISORE SCIENTIFICO – FRANCA MAINO**

**Descrizione del profilo:** direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare, è Professore associato presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna "Politiche sociali e del lavoro" e "Politiche sanitarie e socio-sanitarie". I suoi

principali campi di ricerca sono il welfare state e la politica sociale comparata con particolare riferimento alle trasformazioni recenti del welfare e al ruolo giocato da attori non pubblici. Altri ambiti di interesse riguardano le politiche di contrasto alla povertà, le politiche di conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale, la politica sanitaria e i processi di decentramento e regionalizzazione del welfare.

**Esperienze rilevanti:** Ha coordinato numerose ricerche e analisi commissionate da realtà pubbliche e private interessate ad approfondire le trasformazioni delle politiche sociali e lo sviluppo del secondo welfare. Ha svolto incarichi di consulenza per il Ministero della Salute e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Cura - insieme a Maurizio Ferrera - i Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia. Ha scritto con con Federico Razetti *"Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi"* (Giappichelli, 2019).

#### **RICERCATRICE SENIOR – CHIARA AGOSTINI**

**Descrizione del profilo:** Dottore di ricerca in Analisi delle Politiche Pubbliche, è ricercatrice del Laboratorio Percorsi di secondo welfare per il quale cura il focus "Povertà e Inclusione". Come assegnista di ricerca ha lavorato per l'Università di Roma La Sapienza, L'Università di Bologna (sede di Forlì) e L'Università degli Studi di Milano. Come ricercatrice ha lavorato per l'European Social Observatory di Bruxelles. E' stata Visiting Scholar presso l'Institute of Governmental Studies, Università della California – Berkeley.

**Esperienze rilevanti:** Ha partecipato a numerosi progetti di ricerca sul tema dell'infanzia, dei giovani, della povertà e dei servizi territoriali. Per conto di Percorsi di secondo welfare partecipa alle attività dell'Alleanza per l'infanzia.

### **3. Affidabilità del progetto**

---

L'obiettivo principale del presente progetto fa riferimento allo sviluppo costante e duraturo all'interno del territorio delineato di un nuovo "modello culturale" di conciliazione vita&lavoro, improntato sullo sviluppo delle nuove tecnologie, sulla flessibilizzazione dei tempi e modi di organizzare l'attività produttiva, dei servizi conciliativi pubblici e privati, del modus operandi degli operatori del territorio, e sull'avverarsi nell'immaginario territoriale di una visione improntata sul win-win tra benessere dei

cittadini/lavoratori e sviluppo del business delle organizzazioni aziendali. Al fine di indirizzare la strategia attuativa in stretta coerenza con questo macro-obiettivo, si attueranno innanzitutto azioni di animazione territoriale improntati sull'engagement degli operatori pubblico-privati e sull'empowerment degli stessi. Si intende cioè sviluppare un modello di "formazione e crescita continua" della rete di riferimento, attraverso continui lanci di messaggi e best practices territoriali/aziendali, newsletter con contenuto sapientemente scelto per accrescere conoscenze e competenze, attività formative co-progettate con e per gli stessi operatori, testimonianze di esperti esterni al territorio e alla rete che potranno portare conoscenze diverse al fine della crescita esogena dello stesso. Tutta questa attività di "rimando" continuo al sapere "nuovi" sarà realizzato attraverso le nuove tecnologie "smart oriented", che sono in grado di minimizzare i costi e massimizzare i risultati operativi. L'obiettivo quindi della crescita della cultura della conciliazione sarà trasmessa tramite esempi di altri territori nazionale e internazionali, best practices aziendali, reiterati modelli comunicativi soft nell'approccio ma hard nei contenuti, soggetti esterni, e, anche grazie alla esperienza di Variazioni srl, sarà in grado di far percepire il valore aggiunto degli elementi contenutistici ai fini dei risultati finali indicati.

#### *4. Impatto nel sistema*

---

L'impatto del progetto nel sistema è multiforme e multidimensionale. La diffusione di esempi, best practices, esperienze a vari livelli, servizi e organizzazioni del lavoro flessibili e innovativi contribuisce alla costruzione di una cultura della conciliazione che si diffonde fra i vari livelli degli interventi, dal singolo utente agli stakeholder collettivi. La famiglia ed in generale i care givers vedono riconoscersi il diritto alla conciliazione non solo per il loro impegno di cura ma per il loro ruolo di lavoratore-lavoratrice e cittadino attivo-cittadina attiva, che cura il benessere della collettività, nella quale rientrano anche le aziende. Il supporto che i servizi rendono alla conciliazione allerta anche le aziende che verificano un miglioramento nella prestazione lavorativa e sono spinti ad approfondire il loro ruolo nelle politiche di conciliazione, che diventa cruciale grazie alle forme di agevolazione fiscale potenziate dalla legge di stabilità 2016 e seguenti norme, quale la legge 81/2017 sullo smart working. Inoltre la costruzione di una cultura della conciliazione mira alla eliminazione di ogni forma di discriminazione delle donne; tali politiche di protezione e tutela si esprimono nell'alleggerire il sistema informale di cura (assolto in prevalenza dai familiari) tramite un'attività integrata e flessibile con servizi esternalizzati. Altro impatto

del progetto sull'ottimizzazione delle politiche di conciliazione è il miglioramento di relazioni tra servizi – famiglie – territorio: l'implementazione dei servizi genera l'approfondimento dei bisogni di conciliazione, la necessità di coinvolgere le famiglie nel trovare soluzioni, la ricerca e la messa in rete di tutte le opportunità del territorio affinché siano patrimonio conosciuto e condiviso. La relazione che si crea è quindi circolare, a doppia direzione, con scambio reciproco di informazioni, supporto e creazioni di nuove soluzioni.

Le azioni poste in essere da Secondo welfare (linee di azione 1 e 5) hanno, inoltre, il compito di evidenziare, in un'ottica di ricerca, i processi che si sviluppano a sostegno di un cambiamento e attivazione dell'intera comunità.

In particolare, con le azioni di progetto si intendono coinvolgere gli ambiti organizzativi più "lontani" oggi dalla cultura della conciliazione: le MMPMI. Il collegamento con le associazioni di categoria e i vari stakeholder territoriali saranno determinanti e devono essere costantemente "ingaggiati" dalla rete di conciliazione, con l'assistenza e la supervisione di Variazioni Srl. Essi saranno coinvolti nel processo di attivazione e reiterazione del processo come sopra delineato, coinvolgendo i lavoratori e la direzione aziendale, secondo un circolo virtuoso costante e allineato con il contesto. Un importante gancio di collegamento tra il mondo profit e quello delle reti pubblico-private della conciliazione è il progetto relativo al WHP. Tale progetto ha una finalità attuativa evidentemente "win-win", e il binomio salute dei lavoratori-benessere della azienda è più facilmente comprensibile dalle direzioni aziendali. Sfruttando questa caratteristica di facilitazione del dialogo pubblico-privato, sarà importante presentarsi al mondo delle MMPMI con il progetto WHP, attraverso la lente della salute e sicurezza prima di tutto, in considerazione anche del momento storico socio-sanitario che stiamo vivendo.

## ***5. Attenzione del progetto rispetto alle nuove condizioni create dalla recente epidemia di Covid-19***

---

Il Covid 19, sul fronte della conciliazione vita e lavoro rappresenta un'occasione. Dai dati in nostro possesso, tra il 30% e il 40% circa delle donne dichiara di lavorare attualmente da casa in modalità smart working, e solo il 12% di queste lavoratrici godeva già della possibilità di lavorare da remoto

prima della pandemia. Una donna su cinque dichiara di poter usufruire di turni e orari di lavoro flessibili e il 18% di essere in congedo retribuito. Percentuali simili si verificano per gli uomini. La sensibilità “forzata” dall’occasione sul tema conciliazione è un terreno da sfruttare, al fine di accelerare la consapevolezza culturale e farla diventare “prassi strutturale”. Le azioni comunicative e di ingaggio esperienziale saranno le attività necessarie per sviluppare il processo di crescita. Sarà importante fare diventare le azioni sperimentali, a volte anche estemporanee, in azioni organizzative. In questo senso, Variazioni srl assisterà la rete di conciliazione in una analisi dei punti di convenienza emersi dalle azioni di conciliazione (in particolare smart working) in alcune aziende del territorio che lo hanno sperimentato durante il lock down, al fine di comunicare al territorio stesso quali sono gli effettivi vantaggi dell’attuazione.

Sotto il profilo della sicurezza inoltre, molte delle attività collaterali e di ingaggio saranno svolte a distanza, attraverso le nuove tecnologie, per garantire la necessità di non assembramento tra le persone. Le attività formative potranno anch’esse essere realizzate a distanza, da decidere in fase di progettazione di dettaglio.

## **6. Timeline attività**

Nel prospetto seguente si indica il cronoprogramma delle attività.

Alcune azioni sono da intendersi continuative per tutta la durata del PTC e saranno pianificate nel dettaglio in accordo con il Committente e in funzione dello sviluppo delle attività della Rete nel corso del triennio di riferimento. Le azioni relative alle linee di azione 1 e 5 verranno svolte nei primi mesi del 2021 e saranno propedeutiche all’erogazione delle azioni calendarizzate in precisi momenti lungo il corso dello sviluppo progettuale. Queste ultime sono da intendersi come proposta in via ipotetica che dovrà tenere conto delle attività di coprogettazione coi soggetti interessati e dalle specifiche esigenze che verranno rilevate.

	2020					2021					2022					2023			
	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag
1. Rilevazione nuovi bisogni di conciliazione																			
2. Promozione ampliamento rete territoriale	Attività di affiancamento e animazione della Rete																		
	Comunicazione																		
	Eventi formativi																		
	Tavolo territoriale PMI																		
3. Promozione e sviluppo Alleanze	Evento pubblico finale																		
	Eventi su tema WHP																		
4. Valorizzazione pratiche WHP																			
5. Analisi di contesto tempi e orari																			

## 7. Dettaglio Offerta Economica

AZIONE	DETTAGLIO ATTIVITÀ	COSTO
AZIONE 1	Rilevazione nuovi bisogni di conciliazione	6.000 €
<b>TOTALE AZIONE 1</b>		<b>6.000 €</b>
AZIONE 2	Promozione e ampliamento rete territoriale	39.887,88
<b>TOTALE AZIONE 2</b>		<b>39.887,88 €</b>
AZIONE 3	Promozione e sviluppo Alleanze	19.663,04 €
<b>TOTALE AZIONE 3</b>		<b>19.633,04 €</b>
AZIONE 4	Valorizzazione pratiche WHP	1.404,50 €
<b>TOTALE AZIONE 4</b>		<b>1.404,50 €</b>
AZIONE 5	Analisi di contesto tempi e orari	6.000,00 €
<b>TOTALE AZIONE 5</b>		<b>6.000,00 €</b>
<b>TOTALE AZIONE 1+2+3+4+5</b>		<b>72.955,42 €</b>

\* Il totale generale, comprensivo di IVA, sarà pari a 90.983,53€. Il valore IVA sarà corrisposto nelle modalità indicate-concordate con il committente in fase di rendicontazione delle attività.



INTEGRAZIONE ALLA RELAZIONE TECNICA PER L’AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI INCARICO PER LA REALIZZAZIONE DELL’AZIONE DI SISTEMA “AGENTI DI RETE” – PIANO TERRITORIALE DI CONCILIAZIONE DELL’ATS DELL’INSUBRIA.

CIG: 8417543839 (AFFIDAMENTO DIRETTO AI SENSI DELL’ART. 1 D.L. N. 76/2020, C. 2 , LETT. A) RECANTE MISURE URGENTI PER LA SEMPLIFICAZIONE E L’INNOVAZIONE DIGITALE)

VRZ.ATSINS.2020.236



Mantova, 14 ottobre 2020



## INTEGRAZIONE ALLA RELAZIONE TECNICA DEL SERVIZIO

### OFFERTO

#### 1. *Integrazione linea di azione 4*

#### 2. *Risultati attesi e relativi indicatori per le linee di azione 1-5*

#### 1. *Integrazione linea di azione 4*

---

#### **4. Valorizzare le buone pratiche e lo sviluppo della integrazione con la Rete Workplace Health Promotion (WHP) in collaborazione con il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria dell'ATS Insubria**

Attraverso la lente dei bisogni emergenti rilevati nel periodo di emergenza sanitaria Covid-19 e dagli effetti negativi dell'home working sulla salute (problemi posturali, sedentarietà, alimentazione scorretta etc.) si intende proporre alla Rete territoriale, con una specifica attenzione per le aziende pubbliche e private, momenti di approfondimento sulle iniziative del WHP promuovendone il programma e condividendone casi virtuosi. I destinatari saranno ATS Insubria (Risorse Umane) e tutti i soggetti che all'interno della rete svolgono un'attività di people care dentro le organizzazioni (pubbliche e private). Particolare attenzione verrà rivolta, in fase di diffusione delle iniziative, al target delle MPMI aderenti alla Rete territoriale di conciliazione e più in generale appartenenti al territorio, anche attraverso iniziative di

comunicazione mirata (linea di azione 2).

Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'integrazione della Rete di conciliazione con la Rete WHP verranno promossi, in sinergia con il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria di ATS Insubria:

- incontri di presentazione del programma WHP in cui verranno illustrati il programma, le finalità e i meccanismi di funzionamento e adesione oltre che buone pratiche esistenti sul territorio attraverso l'eventuale partecipazione degli esperti ATS e di testimonial aziendali che già aderiscono al programma
- incontri tematici per le aziende - eventualmente attraverso l'individuazione di specifici target in termini di categoria produttiva, dimensione etc. - su specifiche aree di intervento del programma WHP con l'obiettivo di promuovere una cultura aziendale effettivamente orientata alla salute e al benessere dei lavoratori, incentivare l'adesione al programma, mettere a fattor comune esperienze in atto tra soggetti già aderenti al WHP e non.

Per una maggior definizione dei risultati attesi e dei relativi indicatori si rimanda al paragrafo successivo.

## *2. Risultati attesi e relativi indicatori per le linee di azione 1-5*

---

Nell'indicazione dei risultati attesi viene espresso anche l'eventuale numero di eventi in erogazione presso il Committente o altri soggetti del Piano territoriale coinvolti nelle attività progettuali. Per garantire la continuità delle azioni si prevede, a fronte di eventuali misure di contenimento previste per l'emergenza Covid-19, di svolgere le attività di accompagnamento, formazione o aggiornamento con gli stakeholder attraverso modalità di webinar e video call mediante l'utilizzo di un tool informatico, eventualmente messo a disposizione dal Proponente.

### **Aree di azione**

**1. Individuare eventuali nuovi bisogni riferiti alla Conciliazione, conseguenti alla epidemia da Covid-19 e alla sospensione o riduzione delle attività non solo scolastiche,**

**ma anche ricreative e complementari alle attività propriamente didattiche**

Risultati attesi:

- survey composta da un range di domande tra 12 e 18
- campione di rispondenti tra 400 e 500 unità
- rapporto di analisi finale

Gli indicatori di monitoraggio sono:

- n. rispondenti e caratteristiche
- File word di circa 20 pagine del Rapporto di analisi
- Sintesi del rapporto di analisi in ppt (15 slide)

**2. Promuovere l'ampliamento della Rete territoriale di Conciliazione, che dovrà avvenire con il coinvolgimento di altri soggetti attraverso azioni di pubblicizzazione, contatto mirato, formazione e consulenza nelle aree rimaste scoperte dai progetti di questo e dei precedenti piani territoriali, con particolare riferimento alle piccole aziende e loro organizzazioni datoriali**

**a. Partecipazione a riunioni Rete/Comitato di Programmazione, Valutazione e Monitoraggio**

Risultati attesi:

- Riunioni Rete territoriale: almeno 1 nel corso della durata del Piano territoriale
- Riunioni Comitato di Programmazione, Valutazione e Monitoraggio: 1 all'anno per il 2021 e 2022
- Riunioni di monitoraggio quali-quantitativo, pianificazione/aggiornamento: incontri semestrali per tutta la durata del Piano territoriale fino a massimo 7 incontri
- Incontri con stakeholder (associazioni di categoria, ordini professionali etc.): almeno 1 all'anno nel corso della durata del Piano territoriale (da valutare sinergie con iniziative descritte nella linea di azione 3) + presidio a distanza con iniziative di comunicazione e confronti telefonici
- animazione sito ATS Insubria + social

Gli indicatori di monitoraggio delle azioni sono:

- n. comunicazioni di convocazione e ordini del giorno
- n. partecipanti (foglio firme di presenza)
- materiale a supporto degli incontri svolti (slide, documenti)
- verbale degli incontri svolti

**b. Comunicazione del piano territoriale:**

Risultati attesi:

- Newsletter: uscita quadrimestrale per tutta la durata del Piano territoriale, massimo 7.
- Animazione social: pubblicazione contributi continuativi su sito ATS Insubria e social per tutta la durata del Piano territoriale

Indicatori di monitoraggio:

- n. newsletter inviate

**c. Eventi formativi** Risultati attesi: 2 eventi all'anno per il 2021 e il 2022 per un totale di massimo 4 incontri.

**d. Tavolo territoriale tra MPMI della rete** Risultati attesi: 2 eventi all'anno per il 2021 e il 2022 per un totale di massimo 4 incontri.

**e. Evento finale pubblico:** Risultati attesi: 1 evento nel 2023

Gli indicatori di monitoraggio delle azioni indicate ai punti c, d, e sono:

- n. comunicazioni di convocazione e ordini del giorno
- n. partecipanti (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti non già appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- materiale a supporto degli incontri svolti (slide, documenti)
- esiti questionario di gradimento: per ogni evento verrà predisposto un questionario volto a valutare il grado di coerenza degli incontri con la progettazione effettuata e gli obiettivi del

Piano territoriale, la qualità e la preparazione del docente/consulente, l'adeguatezza della strumentazione utilizzata (modalità di conduzione e materiali). I risultati aggregati verranno analizzati in singoli report per ciascun evento

### **3. Promuovere, in collaborazione con i capifila dei progetti finanziati, l'allargamento delle alleanze e facilitare l'integrazione dei quattro progetti finanziati fra loro, con particolare riferimento alla implementazione e scambio delle azioni e soluzioni che si rivelino più efficaci**

Risultati attesi:

**Partecipazione a riunioni interne con Capofila Alleanze:** fino a 2 eventi con ciascuna Alleanza per il 2021 e 2022 e 1 evento per ciascuna Alleanza nel 2023 per un totale di incontri tra i 15 e i 20.

**Incontri di sistema tra Alleanze:** 2 incontri per il 2021 e per il 2022 e 1 incontro nel 2023 per un totale di 5 incontri.

Gli indicatori di monitoraggio delle azioni indicate sono:

- n. comunicazioni di convocazione e ordini del giorno
- n. partecipanti (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti non già appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- materiale a supporto degli incontri svolti (slide, documenti)
- esiti questionario di gradimento: per ogni evento verrà predisposto un questionario volto a valutare il grado di coerenza degli incontri con la progettazione effettuata e gli obiettivi del Piano territoriale, la qualità e la preparazione del docente/consulente, l'adeguatezza della strumentazione utilizzata (modalità di conduzione e materiali). I risultati aggregati verranno analizzati in singoli report per ciascun evento

### **4. Valorizzare le buone pratiche e lo sviluppo della integrazione con la Rete Workplace**

## **Health Promotion (WHP) in collaborazione con il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria dell'ATS Insubria**

### Risultati attesi:

Incontri sul WHP: 2 incontri per il 2021 e per il 2022 e 1 incontro nel 2023 per un totale di massimo 5 incontri.

### Gli indicatori di monitoraggio delle azioni indicate sono:

- n. comunicazioni di convocazione e ordini del giorno
- n. partecipanti (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- n. organizzazioni partecipanti non già appartenenti alla Rete territoriale (foglio firme di presenza)
- n. comunicazioni specifiche inviate sul tema inviate
- esiti questionario di gradimento: per ogni evento verrà predisposto un questionario volto a valutare il grado di coerenza degli incontri con la progettazione effettuata e gli obiettivi del Piano territoriale, la qualità e la preparazione del docente/consulente, l'adeguatezza della strumentazione utilizzata (modalità di conduzione e materiali). I risultati aggregati verranno analizzati in singoli report per ciascun evento

## **5. Effettuare una analisi di contesto rispetto alle tematiche correlate alla legge 28/2004.**

### Risultati attesi:

- Analisi desk e individuazione di 4-6 buone prassi (Report preliminare)
- 8-10 interviste qualitative ad attori chiave
- Rapporto di ricerca finale (che ricomprende Analisi desk e interviste)

### Gli indicatori di monitoraggio sono:

- Prassi individuate (4-6)

- Elenco attori intervistati
- File word/pdf di circa 25/30 pagine del Rapporto di ricerca (compresa l'analisi desk)