

# INNOVAZIONE E WORK-LIFE BALANCE: INDICAZIONI DALL'ESPERIENZA VENETA DEL PROGRAMMA ALLEANZE PER LA FAMIGLIA

di Barbara Segatto\* e Sonia Scalvini\*\*

## **Innovation and work-life balance: suggestions from the experience of the alliances for families program in Veneto region.**

Work-life balance is a central question in post-modern societies that is particularly emphasised by social investment policies and strategies. In the Italian context, difficulties in reconciling work, care commitments and other aspects of private life are still strong, especially for women. The program Alliances for the Family, implemented by the Veneto Region since 2016 aimed at the construction of local networks to respond to the needs of the different family realities engaged in care tasks in an innovative way. Although there is no commonly accepted definition of social innovation with well-defined elements and indicators, the research investigates the innovative capacity of a programme focused on work-life balance. Through two focus groups it was possible to collect the opinions of 16 project manager regarding the innovative dimensions of the Alliances and the effort of putting into action related to conciliation. The results outline that project manager considers the work in the dimension of the territory and the construction of new networks to be innovative, while the difficulty of acting in conciliation emerges due to the lack of a cultural change on the subject both in the population and in public administrations.

*Keywords:* innovazione sociale; work-life balance; welfare territoriale; politiche regionali.

## **1. Introduzione**

Negli ultimi decenni la questione work-life balance ha assunto sempre più risonanza e rilevanza anche in virtù dei cambiamenti sociodemografici tipici delle società occidentali, sempre più caratterizzate dal calo demografico, dalla presenza di strutture e tipologie familiari plurime e diversificate, dalla non sostanziale parità tra i generi, dichiaratamente perseguita ma non pienamente concretizzata (Cortes 2015; Romens 2021). Tali aspetti pongono seri interrogativi circa il futuro delle società, il benessere dei suoi componenti, in particolare i più fragili: dai bambini, agli anziani, alle donne. Conciliare consente alla persona di non

---

\* Professoressa Associata, Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali, Università di Padova; barbara.segatto@unipd.it

\*\* Dottoranda, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; sonia.scalvini@unicatt.it

sperimentare un senso di conflitto tra i diversi ruoli che essa ricopre all'interno della società. La nascita del tema, e delle conseguenti politiche e strumenti, è riconducibile ad un «quadro simbolico attento all'esigenza, percepita come esclusivamente femminile, di trovare un “giusto” bilanciamento tra diversi ruoli (di madre, di moglie, di lavoratrice) e diverse responsabilità (riproduttiva e produttiva)» (Poggio 2010, 69). È in questo scenario che si inizia a parlare di «doppia presenza» (Balbo 1978) e conciliazione famiglia-lavoro, portando a definire il fenomeno di “rivoluzione incompiuta” (Zanfrini 2005) per indicare il processo di progressivo inserimento nel mondo del lavoro da parte delle donne, i loro cambiamenti nei comportamenti sociali e lavorativi, cui, però, non sono seguiti processi di acquisizione delle responsabilità familiari e domestiche degli uomini e di mutamento delle ideologie di genere e sulla famiglia (Riva 2010). Il successivo ampliarsi e diffondersi del tema e delle possibili soluzioni si deve anche all'opera legislativa e promozionale realizzata dall'Unione Europea che ha trasformato il tema *work-life balance* nel diritto di ciascun cittadino a una vita soddisfacente dentro e fuori il lavoro, sottolineando come ciò sia a beneficio reciproco dell'individuo, dell'impresa e della società. L'approccio della politica europea, riaffermata con la direttiva UE 2019/1158 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, mostra il tentativo, non pienamente riuscito da parte degli Stati membri, di orientare e promuovere una cultura della conciliazione più paritaria. La prospettiva interpretativa che si assume nella definizione delle politiche nazionali in tema di conciliazione porta, infatti, a restringerne o ampliarne il bisogno dalla sola platea femminile di madri lavoratrici, sino a tutti gli adulti con familiari cui prestano cura, quindi a tutti i caregiver.

Nel contesto italiano, politiche, strumenti e incentivi per la conciliazione non sembrano aver inciso positivamente sul bilanciamento– anzi possiamo al contrario sottolineare come la situazione sia oggi peggiorata ulteriormente a seguito dell'emergenza Covid-19 – ne consegue la necessità urgente di pensare a possibili interventi innovativi in quest'ambito. Partendo da tali considerazioni ci si è chiesto se il programma Alleanze per la Famiglia in Veneto, attivato nel 2016 per dare risposte territoriali e integrate alla conciliazione, possa essere una risposta capace di favorire la conciliazione. Da una prima indagine quantitativa sugli esiti della seconda edizione del programma (Scalvini e Segatto 2021) sembrerebbe che il tema della conciliazione, seppur centrale nelle linee di azione previste, non abbia inciso particolarmente poiché, quando identificato come finalità di progetto, le azioni implementate sono risultate scarsamente innovative. A partire da quegli esiti, l'indagine qui presentata ha voluto cercare di comprendere le ragioni per cui questo obiettivo fosse stato disatteso, approfondendo gli aspetti processuali e

le criticità sottese nonché le eventuali azioni innovative non individuate nello studio quantitativo precedente.

## **2. Alleanze per la famiglia e innovazione sociale**

Tra gli aspetti caratterizzanti il programma “Alleanze per la Famiglia” ce ne sono alcuni che, in particolare, miravano proprio ad essere strumenti di promozione dell’innovazione sociale nei territori che le hanno sperimentate. Il programma predisposto dalla Regione Veneto richiedeva espressamente di mettere in connessione e relazione i molteplici e differenti attori sociali che ruotano attorno al sistema famiglia, infatti, le Alleanze si caratterizzano per essere reti locali, multi-attore che realizzano una progettazione condivisa che mette al centro l’analisi dei bisogni e le risorse locali per favorire il benessere delle famiglie in un’ottica di welfare territoriale e comunitario. Le principali finalità di intervento del programma sono indirizzate al favorire un’integrazione delle politiche, degli strumenti e delle risorse locali in tema di conciliazione individuando e sperimentando interventi e modalità innovative, anche attraverso lo sviluppo di forme di partenariato e collaborazione tra pubblico e privato; la sperimentazione di modelli gestionali e organizzativi differenti per promuovere il benessere familiare; l’implementazione di sistemi di welfare aziendale, territoriale in collaborazione tra pubblico e privato.

Guardando alla letteratura, nonostante il concetto di innovazione sociale sia usato e abusato, divenendo talvolta uno slogan, un’etichetta più che un contenuto chiaro cui si fa riferimento (Maiolini 2015; Caroli 2015; Busacca 2013), che viene usata come termine ombrello per una pluralità di soluzioni e realtà (Pol e Ville 2009) e come una retorica dai contorni vaghi (Busacca 2019) emerge che in realtà non sono ancora stati individuati dei consolidati «criteri generali per definire quali iniziative rientrino nel perimetro dell’innovazione sociale e le condizioni da cui dipende la rilevanza del loro impatto» (Caroli 2016, 43). Di conseguenza, sono riscontrabili diverse definizioni di innovazione sociale e diverse concezioni che, secondo Maiolini (2015), sono riconducibili a due filoni: un primo filone che concepisce l’innovazione sociale come paradigma volto alla risoluzione di bisogni ed esigenze sociali grazie all’apporto di nuovi attori con risposte efficaci, efficienti, sostenibili e giuste che producono valore per la società, comunità, nel complesso (Phillis 2008). Il secondo filone, invece, guarda all’innovazione sociale come processo complesso che va a modificare profondamente il sistema sociale con effetti duraturi (Frances e Nino 2010). Il Centro di Ricerche Internazionali sull’Innovazione Sociale (CeRIIS) definisce l’innovazione sociale come «un insieme di azioni che danno vita a “innovazioni relazionali” per una nuova e più efficace interazione tra settore pubblico, grandi

imprese e società civile in modo da essere capaci di offrire nuove e concrete risposte ai bisogni sociali emergenti» (Flora 2016, 13). Il TEPSIE<sup>1</sup> definisce le innovazioni sociali come «nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente incontrano i bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. In altre parole, le innovazioni sono buone per la società e migliorano la capacità della società di agire»<sup>2</sup> (Murray *et al.* 2010). Ancora l'innovazione sociale viene identificata come nuovo approccio europeo caratterizzato dalla sperimentazione di interventi che concepiscano il welfare come investimento e non come mera spesa secondo principi di equità e giustizia sociale (Morel *et al.* 2012). Ascoli e Sgritta (2014) guardano all'innovazione sociale come una correzione-integrazione della strategia di investimento sociale che porta a mettere al centro nuovi attori e nuovi strumenti (Hemerijck 2012) e in cui l'innovazione si pone come integrazione, mix di idee, competenze, energie, integrando l'iniziativa dello Stato con le realtà e reti locali (Ascoli e Sgritta 2014).

L'innovazione sociale mira, dunque, a sviluppare iniziative che si rivolgono in modo nuovo tanto a vecchi quanto nuovi problemi e che si caratterizzano per essere sociali nel contenuto e negli esiti (Busacca 2019). Tale aspetto di socialità richiama anche un differente e nuovo modo di stare in relazione tra soggetti pubblici, cittadini, settore privato – mondi solitamente separati – che si indirizza verso modalità maggiormente collaborative, partecipative di governance condivisa tanto della visione del problema sociale quanto delle possibili risposte ad esso (Maiolini 2015; Vitale 2009; Mulgan 2006). In particolar modo, come sottolinea Caroli (2015) il cambiamento delle relazioni sociali rappresenta tanto un effetto quanto una condizione necessaria dell'innovazione sociale. Oltre all'attivazione di nuove relazioni, Vitale (2009) sottolinea l'importanza di far «interagire tra di loro mondi abitualmente separati» (p. 16), ciò porta, di conseguenza, la necessità di realizzare processi di governance con modelli nuovi e positivi di partnership tra pubblico e privato (Mulgan 2006).

Proprio i temi della socialità, della relazionalità, della connessione tra una pluralità di attori abitualmente separati sono rintracciabili entro la cornice programmatica – delineata con la disciplina approvata dalla Giunta Regionale – la declinazione operativa e la realizzazione dell'esperienza del programma Alleanze per la Famiglia. Nell'esperienza veneta, sono nate 30 Alleanze locali, ciascuna delle quali rappresenta una rete territoriale costituita e “abitata” da relazioni e partner afferenti a mondi differenti, dal settore pubblico al privato, nonché il privato

---

<sup>1</sup> Acronimo di “The theoretical empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”, progetto nell'ambito del settimo programma quadro dell'Unione Europea.

<sup>2</sup> La traduzione è a opera delle autrici. La citazione in lingua originale è di seguito riportata «new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act».

sociale e l'associazionismo. Ogni Alleanza si è dovuta dotare di un accordo che regola il modello di governance e co-progettazione tra i partner in quanto ogni rete locale combina azioni di riflessione, stimolo, confronto, con proposte di intervento, progetti e azioni da realizzare per il proprio territorio. I mondi «abituamente separati» (Vitale 2009) sono dunque presenti in moltissime esperienze delle Alleanze come confermato dai dati sulla composizione delle partnership (Scalvini e Segatto 2021). La rete formalizzata con l'«Accordo volontario», specificatamente previsto nella strumentazione tecnica predisposta dalla Regione, rappresenta di per sé un elemento di innovazione dando forma ad «una rete formalizzata di attori che condividono risorse, strategie e politiche con uno scopo comune» (Busacca 2019, 24) che vede «la costruzione della rete come esito del processo di costruzione dell'alleanza e come strategia».

Guardando ad ulteriori dimensioni dell'innovazione sociale, un aspetto centrale è dato dal contesto territoriale, e dunque dalla dimensione spaziale: numerosi autori sono concordi nel sostenere che l'innovazione sociale è tale nei confini spaziali, territoriali entro i quali essa si inserisce (Maiolini 2015; Zamagni 2015; Pellizzoni 2014; Pol e Ville 2008); dunque l'innovazione sociale non sarebbe intesa in quanto innovazione in sé ma in riferimento al territorio che la vive e sperimenta (Caulier-Grice *et al.* 2012). Zamagni (2015) parla di innovazione sociale come *path specific* e *place specific* ad indicare la stretta dipendenza dal bagaglio culturale e sociale degli attori partecipanti nonché dalle caratteristiche ed esperienze del contesto in cui si sviluppa. Messina (2019, 12) afferma che «l'innovazione sociale [...] attiene a nuove modalità di decisione e di azione per soddisfare specifici bisogni di una comunità [...] diverso modo di affrontare problemi complessi». Nel pensare, creare, fare innovazione sociale le comunità sembrano assumere un ruolo rilevante sia perché è verso di esse che si cerca di generare benessere tramite risposte ai bisogni sociali (Maiolini 2015), sia perché è entro di esse che possono prendere forma le relazioni tra i diversi attori (Pol e Ville 2008). L'innovazione sociale porta con sé trasformazioni, novità, cambiamenti tanto negli esiti, negli aspetti di prodotto, quanto nelle modalità con i quali tali esiti sono stati ottenuti, dunque negli elementi di processo (Morel *et al.* 2012; Moolaert *et al.* 2017). Ciò che distingue l'innovazione sociale è identificato nella capacità di riuscire realmente a incidere durevolmente sulla qualità della vita delle persone e famiglie e della comunità (Maiolini 2015).

Anche con riferimento al carattere della “comunità” e della territorialità, il programma Alleanze per la Famiglia sembra possedere le carte per poter essere pensato come innovativo. Entro un contesto regionale ampio la costituzione di reti locali permette una maggiore vicinanza alle comunità e di conseguenza ai bisogni e alle risorse presenti nei singoli territori. Tra le Alleanze costituite ve ne sono alcune che fanno riferimento ad un unico grande comune – si

pensi l'Alleanza di Padova e di Vicenza – e altre, di dimensioni territoriali più piccole, che hanno messo in connessione le risorse e le realtà di comuni limitrofi. La dimensione comunitaria e territoriale risulta preponderante anche in virtù dell'elemento di relazionalità visto in precedenza, nonché per la conoscenza diretta che gli attori hanno del proprio contesto, con i limiti e i punti di forza inevitabilmente presenti. Lo stimolo della Regione del Veneto ha inteso, pertanto, dare l'avvio a una riflessività territoriale che ha portato alla costruzione di partnership, connessioni, ritenute essenziali per l'innovazione (Zamagni e Zamagni 2008; Busacca 2013). Come evidenzia Bifulco (2015) affinché ci sia innovazione sociale ci vuole un ripensamento della rete istituzionale e una gestione integrata, elementi che appaiono essere rinvenibili nell'esperienza oggetto di studio.

### **3. La ricerca**

Le 30 Alleanze per la Famiglia venete nascono da un programma promosso dalla Regione nel 2016 per «connettere e responsabilizzare i molteplici e differenti attori che ruotano attorno al sistema famiglia [...] per favorirne e accrescerne il benessere» (Scalvini e Segatto 2021, 152), che si è sviluppato lungo 3 edizioni grazie ad un finanziamento complessivo di quasi due milioni di euro (€1.914.000,00). Al termine della seconda edizione le Alleanze erano attive in 28 Comuni, le partnership costituite coinvolgevano in totale 127 comuni, 63 enti pubblici, 151 associazioni; 65 soggetti delle categorie economiche, 34 attori di altre tipologie per una rete complessiva in cui convergevano 500 diverse realtà, formazioni, aggregati sociali, pubblici, privati. Le finalità di intervento principali e gli ambiti di azione individuati dalla programmazione regionale attenevano sostanzialmente al riconoscimento della centralità della famiglia, alla promozione di una cultura della conciliazione, a servizi e opportunità a misura di famiglia tramite lo sviluppo di un'integrazione sociale tra attori e contesti innovando le realtà attraverso la sperimentazione di nuovi strumenti e tecnologie, nuove politiche, modelli di intervento (*ibidem*) e il coinvolgimento di attori pubblici e privati.

A partire dal carattere di innovazione sociale del programma Alleanze per la Famiglia già identificato da precedenti ricerche (Busacca 2019; Pattaro *et al.* 2019), sia a livello delle strategie del progetto (creazione di nuove partnership, connessioni e reti) sia dei positivi effetti a livello di welfare territoriale nella loro capacità di creare risposte capaci di rispondere ai bisogni specifici di una comunità, si è voluto attivare un confronto tra gli attori principalmente coinvolti nei processi locali di ideazione e realizzazione dei progetti, i referenti di progetto, per

approfondire quali tra gli elementi caratterizzanti l'innovazione siano stati da loro effettivamente utilizzati e percepiti come rilevanti nelle programmazioni dei diversi territori.

La ricerca realizzata si inserisce all'interno di un più ampio progetto che ha visto coinvolte le autrici e che ha avuto avvio con la valutazione degli esiti del Programma Alleanze per la Famiglia realizzata tra il 2018 e il 2019 al termine della seconda edizione del programma<sup>3</sup>. La parte di ricerca precedentemente realizzata aveva portato a risultati ambivalenti che mettevano in luce tanto la presenza di elementi positivi e potenzialità in relazione alla conciliazione quanto evidenti limiti e criticità dei progetti realizzati: «bilanciando i limiti e le potenzialità sottolineate, risulta come le progettualità inserite nella cornice delle Alleanze per la Famiglia abbiano comunque contribuito a realizzare una attivazione, se non di interventi, almeno di riflessioni e conoscenze sulla conciliazione» (Scalvini e Segatto 2021, 166). A fronte di tali risultati, frutto di una valutazione quantitativa, connessa agli indicatori progettuali di esito, si è ritenuto utile approfondire gli elementi di processo fornendo una lettura di più ampio respiro al fine di comprendere se, come e quanto nei territori sia stata percepita la capacità innovativa rilevata solo parzialmente nella prima fase di analisi e quali elementi possano averla agevolata o contrastata. Inoltre, si è voluto approfondire il tema della conciliazione, sul quale le Alleanze erano focalizzate e che era emerso come poco sviluppato, per comprendere le ragioni per cui solo in pochi contesti si sia inteso sperimentarsi su questo specifico ambito.

### *3.1 Lo strumento di ricerca*

Allo scopo, dunque, di raccogliere la percezione dei referenti di progetto rispetto alla capacità innovativa delle Alleanze con particolare riferimento alla conciliazione è stata condotta una ricerca qualitativa mediante la realizzazione di 2 focus group, della durata di 2 ore ciascuno. La discussione è stata orientata attraverso 4 domande chiave:

- a) Quali sono le azioni realizzate che ritenete innovative? (nel descriverle vi preghiamo di ricordare a quale finalità quelle azioni rispondevano)
- b) Ripensando a quelle azioni di cui ci avete raccontato, a vostro parere quale o quali elementi ne hanno permesso la realizzazione?
- c) Alcune delle finalità del programma della Alleanze e la cornice in cui esso si inserisce erano relative alla conciliazione vita lavoro, tema che non è emerso in modo prevalente tra le attività realizzate nelle alleanze. A vostro parere come mai questo aspetto non ha dato avvio a specifiche ed innovative azioni? Nella vostra esperienza questo aspetto ha

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento sugli esiti progettuali in ciascun ambito di intervento delle Alleanze si rimanda a Scalvini e Segatto (2021).

dato avvio a qualche azione ma non si è trattato di azioni innovative oppure non ha dato vita a nessuna azione? Come mai a vostro parere è accaduto questo?

- d) Per concludere, nella vostra esperienza cosa resterà del programma Alleanze per le Famiglie?

### 3.2 I partecipanti

Per la realizzazione dei focus group, tramite il supporto della Regione del Veneto, sono stati contattati tutti i referenti istituzionali delle 30 Alleanze per la Famiglia chiedendo loro di manifestare l'interesse a prendere parte alla ricerca nonché di segnalare il nome di due referenti operativi disponibili a rappresentare il progetto. Hanno risposto 15 Alleanze indicando 25 nominativi totali; dei 25 nominativi segnalati, in 23 hanno confermato la volontà di partecipare ai focus group. I partecipanti effettivi sono stati 16, di cui 14 donne e 2 uomini; l'età media dei partecipanti è di 46,6 anni e tutti sono in possesso almeno di una laurea triennale. Tra i partecipanti 7 sono dipendenti, con differenti ruoli, dell'ente pubblico capofila dell'Alleanze Territoriale per la Famiglia; 6 partecipanti sono professionisti operanti in cooperative sociali del territorio incaricate della gestione, realizzazione, coordinamento del progetto Alleanze per la Famiglia. Ha partecipato 1 libera professionista, 1 dirigente di un ente bilaterale e infine 1 assessore comunale ai servizi sociali. Si evidenzia che 1 partecipante al focus group appartenente a una cooperativa sociale rappresentava le esperienze di 4 differenti Alleanze per la Famiglia del territorio della provincia di Padova. I partecipanti hanno maturato un'esperienza dentro il progetto dell'Alleanza da un massimo di 5 anni ad un minimo di 2 (media 4 anni). Le Alleanze per la Famiglia partecipanti ai focus group sono state quelle dei Comuni di Padova, Isola Vicentina, Dolo, Martellago, Bassano del Grappa, Dueville, Piove di Sacco, Portogruaro, Verona, Vicenza. Di queste, 5 rappresentano un insieme di più Comuni e le azioni realizzate sono dunque rivolte all'insieme territoriale dei comuni coinvolti.

## 4. Risultati

Le discussioni sono state registrate, trascritte e successivamente, per far emergere le categorie analitiche più rilevanti espresse dai partecipanti, si è proceduto ad un'analisi tematica (Riessmann 2008) attraverso il software WEFT-QDA. Questo programma permette la costruzione progressiva, incrementale e condivisa di un insieme di categorie di analisi (Nigris 2018). L'analisi testuale delle discussioni sviluppatesi entro i *focus group* ha permesso di identificare 4 macro-temi entro il contesto del contributo delle Alleanze allo sviluppo



dell'innovazione nel *work-life balance*: la dimensione della territorialità, la costruzione di nuove connessioni, il ruolo ambivalente del servizio pubblico e le difficoltà di agire la conciliazione. Tali macro-temi possono essere accorpati in due categorie: da un lato emergono le risorse e le potenzialità delle Alleanze per la Famiglia, connesse alla territorialità e alle reti e connessioni costruite, dall'altro i limiti e le criticità, individuate principalmente rispetto al ruolo dell'attore pubblico e alle difficoltà di declinazione della conciliazione.

#### 4.1 La territorialità

In primo luogo, appare rilevante sottolineare come molti intervistati sottolineino l'importanza e la centralità di ancorarsi al territorio sia come efficace strategia per comprendere i bisogni specifici dei cittadini sia per individuare risposte nuove o mettere in rete risposte già presenti ma non connesse tra loro o non visibili ai più. L'azione innovativa identificata in due Alleanze ha riguardato l'avvio di un welfare aziendale aperto e in connessione con il welfare territoriale rivolto, dunque, tanto ai lavoratori delle aziende quanto a tutti i cittadini. In queste esperienze, la costruzione dell'offerta di welfare non è partita da ciò che c'era o che si riteneva di poter offrire ma si è scelto di dare ascolto ai lavoratori sia nei bisogni sia nell'immaginare le possibili risposte ad essi. Le risposte che hanno preso avvio da questa Alleanza non si sono basate su dati raccolti attraverso strumenti standardizzati già utilizzati in passato bensì su quanto emerso da interviste-colloqui come spiegato dal partecipante C:

l'azienda ci ha proprio chiesto...ha proprio sentito l'esigenza, quindi, abbiamo riscontrato una volontà reciproca di non avvalersi di questionari, così come avevano fatto fino a quel momento, per valutare i bisogni dei propri dipendenti, ma sentivano l'esigenza di avere uno strumento più approfondito che facesse in sostanza sentire i loro lavoratori presi effettivamente in carico. (C)

Tale raccolta dei bisogni realizzata dentro l'azienda da operatori del servizio comunale, ha permesso di considerare i lavoratori anche nella loro dimensione di cittadini andando quindi oltre la dimensione del benessere aziendale e aprendo lo sguardo al benessere in senso globale.

Servizi e attività, oppure migliorie che riguardavano appunto tutta una serie di attività per esempio la viabilità, la sicurezza nella viabilità, l'ecologia, tutti questi aspetti assolutamente interessanti non solo per l'azienda ma appunto anche per l'amministrazione comunale. (C)

In altre esperienze emerge come aspetto centrale e considerato innovativo la capacità di rilevare quanto già presente nel territorio, quanto offerto dalle diverse realtà private e pubbliche del territorio, mettendolo in connessione, creando e diffondendo opportunità di conoscenza e

visibilità, generando così un'offerta nuova. L'esperienza denominata Welfare Net è stata realizzata attraverso una mappatura dei servizi presenti nel territorio sulla base di caratteristiche salienti in tema di conciliazione, questo è stato possibile attraverso l'individuazione e l'utilizzo di circa 70 indicatori capaci di mettere in evidenza la presenza di servizi, esercizi commerciali e non, in grado di rispondere alle esigenze delle famiglie.

Ci siamo concentrati sulla capacità del territorio di rispondere in maniera più adeguata a quelle che sono le esigenze delle famiglie, delle persone, le esigenze di conciliazione vita-lavoro [...] l'Alleanza è stata un po' un matrimonio ... per fare un esempio concreto dall'app di welfare net, se uno cerca l'asilo nido, l'app non gli dice solo quali sono gli asili del territorio ma anche "guarda che questo servizio può essere rimborsato dall'ente bilaterale". (E)

In un'esperienza è stato avviato un laboratorio – azione di per sé non innovativa – per l'alfabetizzazione digitale gestito dagli alunni di una scuola superiore e rivolto agli anziani di un centro ricreativo del medesimo territorio. Come emerso nel focus group l'innovatività di tale esperienza è riscontrata nella connessione instaurata tra partner che prima non si erano mai parlati e che tramite l'incontro hanno risposto a esigenze e bisogni comuni: da un lato la realizzazione di progetti di alternanza scuola-lavoro, dall'altro i bisogni di socializzazione e acquisizione di competenze digitali per gli anziani.

Una cosa che non era stata pensata prima è stato mettere insieme, con la disponibilità del docente di informatica, le ore di laboratorio che i ragazzi facevano al pomeriggio e il bisogno di alfabetizzazione digitale per gli anziani: ad ogni anziano veniva abbinata una coppia di ragazzi che durante queste due ore hanno insegnato le basi dell'informatica, come accedere ai siti internet per poter scaricare gli esami dal sito dell'azienda sanitaria, oppure come aprire una mail. (F)

#### *4.2 La costruzione di nuove connessioni*

L'idea di innovazione che sembra emergere nelle esperienze, pensieri e prospettive portate dai partecipanti nel corso dei due focus group sembra essere connesso da un lato all'aver dato al territorio e alla comunità qualcosa che non c'era, che in quel contesto non era mai stato fatto, in termini di azioni e proposte concrete, dall'altro alla costruzione di una rete variegata che si confronta, riflette, discute, propone idee e azioni, pensando al benessere della famiglia in stretta relazione con il benessere del territorio. Reti che assumono, dunque, un ruolo imprescindibile per la lettura dei bisogni e la costruzione di risposte, che si pongono come sentinelle dei cambiamenti in atto, oggi sempre più veloci, e delle necessarie risposte. La rete viene spesso identificata come "tavolo", "tavolo operativo", "tavolo pensante", "tavolo rappresentativo" e

seppur presenti elementi differenti e specifici per ogni esperienza – in termini di mandato, ruolo, finalità condivise, composizioni per attori e cittadini coinvolti – l'elemento comune riscontrato lungo il confronto attivato nei focus group è rappresentato dal valore aggiunto e dalla risorsa delle relazioni partite dalla rete. Non bisogna però correre il rischio di ritenere questa collaborazione e relazione di facile realizzazione, si tratta, infatti, di processi impegnativi, come messo in luce dai partecipanti:

È stato fatto un grande sforzo di trovare azioni che effettivamente sono di unità piuttosto che divisive. (A)

Abbiamo subito capito che parlavamo lingue diverse, ma siamo comunque riusciti a comprenderci e quindi c'è stata questa visione comune, questo riuscire a mettere insieme competenze molto diverse per vedere cosa ne usciva. (C)

Vi sono delle azioni che vengono ritenute innovative proprio per le modalità e per il fatto che sono frutto di un dialogo e di un incontro prima impensabile:

Secondo me l'azione è innovativa nel senso che hanno parlato due realtà che normalmente non si parlano. (F)

Quando parliamo di rete intendo proprio cercare di mettere in contatto soggetti diversi, che normalmente non dialogano fra di loro o che non sono abituati a dialogare fra di loro. (E)

Ci mancava, ed è questa la nostra innovatività, sfondare un ambito nuovo, che voleva coinvolgere anche gli imprenditori, che non hanno sicuramente come primo obiettivo il welfare dei propri dipendenti [...] attraverso il tavolo delle Alleanze è stato possibile condividere questa nuova prospettiva sfidante di lavoro con le aziende, attraverso il privato sociale. (L)

In più occasioni è emerso un riferimento alle Alleanze come metodo, strumento, cornice di lavoro considerando tale aspetto come innovativo.

Io ritengo che l'innovazione sia proprio la presenza del tavolo operativo, per la prima volta è come aver dato una cornice molto chiara, un metodo molto chiaro al territorio che ha avvicinato davvero linguaggi molto molto diversi. (O)

#### *4.3 Il ruolo ambivalente del governo pubblico*

Un aspetto importante che appare, e che si inserisce a cavallo tra territorialità e rete-partnership, è riferito al ruolo dell'attore pubblico – sia esso Ente Locale o Regione. Emerge durante il confronto nei focus group l'importanza di assumere una diversa posizione nel guardare e pensare ai bisogni del territorio e alle possibili risposte. I tavoli e le partnership

costituite, infatti, si interrogano sui bisogni del proprio territorio, in molti casi attivano forme di rilevazione negli stessi indagando quali risposte-soluzioni propongono o suggeriscono i cittadini stessi, mappando tutte le risorse disponibili nel territorio, formali e informali, dirette o indirette rispetto al bisogno (la realizzazione di esperienze di rilevazioni quali-quantitative è un aspetto segnalato da molti partecipanti).

Più volte viene ribadita dai partecipanti l'uscita e l'abbandono di una logica top-down, verticale, per aprirsi alle proposte provenienti da una pluralità di soggetti. Questo elemento si connette al tema della *governance*: molti partecipanti, soprattutto quelli afferenti agli enti locali, ma anche alcuni appartenenti al mondo del privato sociale, enfatizzano da un lato la rilevanza della capacità dell'attore pubblico, nell'esperienza dell'Alleanza per la Famiglia, di uscire da logiche burocratiche, per l'appunto top down, di mettersi in rete ed essere partner tra altri partner, e dall'altro sottolineano la necessaria presenza dell'attore pubblico entro queste esperienze, prefigurato peraltro come unico possibile capofila e unico capace di far convergere attenzioni e interessi diversi.

Le amministrazioni comunali sono come dire essenziali, strategiche, io non vedrei un processo senza. (A)

Il capofila dev'essere un ente pubblico ed è fondamentale un ruolo istituzionale forte, capace di coordinare interessi molto diversi, mettere insieme interessi che altrimenti uno qualunque dei soggetti risulta essere di parte. Quindi da questo punto di vista il ruolo del pubblico è fondamentale con tutti i limiti che poi il pubblico ha. (E)

In particolare, i partecipanti sottolineano l'importanza della guida pubblica anche con riferimento alla formazione iniziale prevista dalla Regione nello specifico programma delle Alleanze per la Famiglia:

la formazione iniziale fornita dalla Regione ci ha abbastanza illuminato e aperto le menti su argomenti che magari avevamo nella nostra testa un po' latenti o dei quali sapevamo, conoscevamo l'esistenza, però lì è stato possibile approfondirli ... e che ci hanno dato una spinta anche nel dire vabbè stiamo facendo delle cose un po' strane stavolta, però sono cose nelle quali effettivamente la regione crede...insomma nelle quali si può effettivamente investire. (C)

Se da un lato i partecipanti evidenziano dunque l'importanza della presenza nelle reti dell'attore pubblico, dall'altro, quando si entra nel tema specifico della conciliazione, è proprio l'amministrazione pubblica che viene da alcuni descritta come non titolata e non abituata a un dialogo con il mondo del privato risultando di intralcio al processo innovativo.

L'amministrazione pubblica al momento non è titolata, non ha un ruolo nel dialogo con il mondo privato e quindi siamo un po' di impiccio, oltre non essere abituati manchiamo anche di personale a fare questo. (N)

È necessario che ogni livello politico si assuma la responsabilità di orientare e indirizzare i soggetti che a lui afferiscono, non necessariamente questo significa imporre delle linee di azione, ma accompagnare i processi emergenti. (B)

Con riferimento alla governance e al possibile ruolo attribuito al governo pubblico emerge dunque una certa ambivalenza. I partecipanti evidenziano e valutano come elemento importante e positivo la presenza di una "guida" attribuita a un attore pubblico; questo d'altro canto, può rappresentare un indicatore di poca maturità circa la capacità di generatività e sostenibilità dei processi, interventi e delle azioni messi in atto. Il forte affidamento emerso rispetto l'attribuzione all'attore pubblico di un ruolo centrale sembra dunque evidenziare una criticità del programma e del contesto delle Alleanze. Infatti, il continuo aggancio alla guida istituzionale, in una logica dall'alto ma paritaria, che orienta e protegge anche economicamente ma lascia voce alle visioni territoriali e di tutti i partner, e ai finanziamenti ad essa connessi, porta a riflettere sul processo e sulle strategie perseguite dalle Alleanze mettendo in luce dei limiti in termini di sostenibilità delle azioni messe in essere.

Tutto ciò va messo in relazione a quanto emerso con riguardo alla conciliazione dove l'attore pubblico e la possibile gestione della governance da parte sua viene evidenziata come ostacolante o, anche solo, rallentante il processo di cambiamento.

#### *4.4 Il nodo irrisolto della conciliazione*

Tra i partecipanti ai focus group, la conciliazione viene intesa quale armonizzazione tra tutti i bisogni sociali, relazionali, di cura in cui non è possibile dare per scontato chi, cosa e perché si concilia. C'è chi considera la conciliazione tra lavoro e impegni di cura solo come "obbligata" in cui altri bisogni ed esigenze possono non essere considerate e chi, invece, include nella questione persone occupate senza figli, disoccupate con figli, ampliando il tema ben oltre la gestione di tempi di lavoro e cura informale domestica.

Io penso che ci sia una conciliazione che è obbligata, che è quella delle cose necessarie: è necessario lavorare ed è necessario crescere i figli punto, dopodiché parte il benessere che è come mi realizzo come persona? Però diciamo che siamo ancora all'anno zero, cioè come riusciamo a conciliare cose che sono assolutamente obbligate? (B)

Un tema che secondo me emerge forte e che è meno considerato è il tema della conciliazione per chi non ha lavoro, e dall'altra parte il tema

conciliazione non tanto delle famiglie con bambini perché di servizi, comunque, ce ne sono, magari vanno meglio organizzati i tempi e gli orari, ma è tutto il tema degli anziani che rappresenta il vero grosso problema dove ci sono poche risposte. (Q)

C'è anche una conciliazione al maschile, per dare la possibilità alle donne di continuare il loro lavoro. (D)

Secondo me è un'armonizzazione tra tutti i bisogni che abbiamo, non solo quello di lavorare, ma che è proprio un'armonizzazione tra i nostri bisogni di essere umano, quindi il bisogno di relazioni, il bisogno di svago, il bisogno di poter stare con i figli. (A)

Sul versante delle possibili risposte alla conciliazione emerge da un lato l'ampliamento e la presenza di servizi diversificati per le simili, ma al contempo differenti, esigenze e, dall'altro, la necessità di mettere in atto processi di cambiamento culturale, che coinvolgano necessariamente una pluralità di attori, pubblici e privati appartenenti a settori e sfere differenti ma interconnesse.

I partecipanti al focus group si sono soffermati ad evidenziare il carattere di "complessità" del tema che coinvolge ambiti di politiche e sfere di vita differenti – trasporti, lavoro, cultura, leisure, sport, cura di figli e/o genitori anziani. Tale considerazione li ha portati a sottolineare, dunque, la necessità di confronto per chiarire la questione della conciliazione, attorno alla quale la chiarezza risulta solo apparente mentre richiederebbe approfondimento e condivisione.

Ritengo che apparentemente ci sia chiarezza sulla conciliazione vita-lavoro, in realtà secondo me non sappiamo esattamente che cos'è, perché? Cos'è la conciliazione? Avere più tempo per cosa? Dobbiamo chiarirci meglio questo concetto. (A)

Questo tema è complesso e sono d'accordo che coinvolge più soggetti. (C)

Affrontare il tema della conciliazione significa uscire dalla logica del servizio sociale, incontrarsi con il mondo del lavoro, le categorie produttive e altri settori del comune, provare a costruire una visione comune. (B)

A partire da tali considerazioni i partecipanti sottolineano la necessità di integrazione tra settori e partner differenti – azione avviata attraverso la rete dell'Alleanza come riportato in precedenza – ma soprattutto evidenziano che tali processi, identificati come processi culturali, richiedono tempi estesi, visioni di lungo periodo che non risultano essere facilmente perseguibili. A questo si connette il ruolo politico poiché non sempre all'interno delle Amministrazioni si è disposti a intraprendere percorsi e processi i cui risultati ed effetti diventeranno tangibili in tempi lunghi.

Attribuire il governo delle decisioni in tema di conciliazione ai Comuni significa che saranno in balia della fase politica, delle risorse, delle disponibilità, del livello di maturità di quel momento. (B)

Rispondere alla conciliazione vita-lavoro lavorando sui servizi del territorio è molto lungo, nel senso che è un processo che inizi e di cui vedi i primi risultati dopo molti anni. (E)

Ci sono quindi le contingenze elettorali, i cambi di amministrazione e queste sono tutte le difficoltà che le amministrazioni comunali, pur avendo un ruolo strategico, come dire...tante volte portano. (A)

L'amministrazione pubblica è lenta [...]. Quindi questi linguaggi, questi tempi diversi, questa non abitudine a lavorare assieme su temi di questo tipo qua rende molto difficile parlare realmente di conciliazione per quello che dovrebbe essere a livello territoriale al di là dell'offrire un servizio. (Q)

Tale aspetto appare collegarsi anche al tema del ruolo ambivalente del governo pubblico affrontato in precedenza. Una partnership in cui sia centrale il governo pubblico, come auspicato da alcuni partecipanti, chiama in gioco anche interessi politici che intervengono nella valutazione di quali azioni e scelte progettuali perseguire e attuare.

Cercando di comprendere meglio le motivazioni, le prospettive e le opinioni relative al perché nelle rilevazioni precedenti non sia emersa una forte capacità di risposta e innovazione rispetto alla work-life balance i partecipanti chiamano in causa, dunque, la complessità, la questione temporale dei processi culturali e una difficoltà a interloquire, collaborare con attori e sistemi diversi.

Il sistema è complesso, manca quest'abitudine a lavorare su questi temi e la capacità dell'ente pubblico di dialogare su questi temi. (Q)

Noi all'inizio delle Alleanze tentammo [...] Quando interloquimmo con le aziende fu palese: tempi, modi, strumenti completamente diversi, per cui fallì. (O)

Seppure nel corso delle discussioni i partecipanti abbiano messo in luce come elemento tanto innovativo quanto positivo il carattere delle Alleanze quali reti multi-attore, in grado di trovare finalità comuni e agire nonostante linguaggi differenti, quando si affronta specificatamente il tema della conciliazione e il motivo della scarsa risposta innovativa l'aspetto più chiamato in causa è proprio la difficoltà che richiede la collaborazione tra attori differenti:

La realtà è che è molto difficile, in un Comune [grande], mettere a sistema l'integrazione dei settori che poi impattano sulla conciliazione. Nel senso che parlare di conciliazione vita lavoro vuol dire avere a che fare con una serie di stakeholder che sono pubblici ma chi si occupa di

aziende, la Camera di Commercio, una serie di attori che non solo è difficile mettere attorno a un tavolo per ragionare sul territorio ma che hanno anche linguaggio e tempi molto diversi. (Q)

Avevamo fatto delle esperienze con le aziende, diciamo che non sono state significative, forse per linguaggi diversi, per modo diverso anche per i pregiudizi reciproci che ci sono. È una grande sfida quella della conciliazione. (N)

## 5. Conclusioni

Il programma Alleanze per la Famiglia nasce e si sviluppa nella Regione del Veneto con l'intento di avviare la costruzione di reti caratterizzate come partnership multi-attore, costituite a livello territoriale locale, impegnate per favorire il benessere delle famiglie in termini familiari e di benessere territoriale per la comunità. Il programma nasce entro una cornice di progettazione che aspira all'innovazione, all'utilizzo di nuove tecnologie, strumenti, politiche e risorse per realizzare e implementare nei territori servizi, azioni, politiche orientate alla conciliazione vita-lavoro, partendo dall'impegno combinato del settore pubblico con quello privato. Come evidenziato in letteratura, la conciliazione rappresenta ancora una questione di difficile gestione per la quale le risposte statali – asili nido e congedi in primis – non risultano sufficienti, ma sulla quale risulta fondamentale interrogarsi, adottare risposte e policy coerenti e realmente capaci di produrre effetti positivi su tutti i versanti.

La ricerca presentata ha cercato di indagare, dal punto di vista degli attori direttamente coinvolti nelle progettazioni, in che modo e per quali aspetti lo stimolo del programma regionale abbia avviato risposte innovative nello specifico contesto della conciliazione nei territori in cui l'esperienza ha preso vita.

I confini e gli elementi che permettano una risposta definitiva a cosa sia innovazione non sono chiari e nitidi (Caroli 2016), vi sono, però, fattori che sembrano essere riconosciuti come necessari. I risultati della ricerca condotta portano ad evidenziare in particolar modo due aspetti: da un lato il carattere di territorialità dell'innovazione e la creazione e soddisfazione di bisogni entro un welfare comunitario (Messina 2019; Maiolini 2015; Zamagni 2015; Caulier-Grice *et al.* 2012; Phillis 2008); dall'altro il carattere della relazionalità avviata e saldata entro reti di partnership tra attori di differenti settori, coinvolgendo la società civile (Flora 2016; Murray *et al.* 2010; Vitale 2009), entro modalità di decisione e azione basate su una governance condivisa (Mulgan 2006). Come evidenzia Maiolini (2015) nel contesto italiano emerge una lettura relativa e soggettiva dell'innovazione sociale, in cui le comunità svolgono un ruolo importante



per la disseminazione di innovazione sociale; entro questa visione pare possano entrare le esperienze delle Alleanze e quella che è stata la “loro innovazione”. Il programma Alleanze per la Famiglia sembra aver dato avvio ad un processo che sta portando, nei territori, a una diversa visione di problemi, esigenze, risorse e, di conseguenza, a risposte nuove (Busacca 2019) nonché alla condivisione di ruoli e responsabilità tra attori pubblici, privati e della società civile (*ibidem*).

Come emerso dall’analisi effettuata, entro molte esperienze tale processo ha permesso innovazioni intese per lo più come nuove sperimentazioni per il territorio che le vive per la prima volta (Maiolini 2015) ma che, grazie a questa, sente di essere cambiato nel modo di guardare al suo territorio e al modo di costruire risposte ai bisogni.

Con uno sguardo specifico alla conciliazione e alla sua – possibile o meno – innovazione emerge in primis una non concordanza circa gli elementi stessi della conciliazione, quali bisogni conciliare, quali ambiti richiedono conciliazione. Si evince la mancanza di un pensiero ampiamente condiviso che faciliti il passaggio dalla programmazione all’azione. Un aspetto centrale riguarda il carattere di complessità della questione che coinvolge mondi, sistemi e attori differenti, con la necessità di risposte altrettanto articolate e intrecciate. Come evidenziato a più riprese nel corso dei focus group realizzati, l’obiettivo della conciliazione ha messo molte Alleanze di fronte a dubbi e perplessità sulla propria capacità di portare a termine nei tempi previsti un cambiamento che viene dai più sentito come complesso e poco chiaro. Si sottolinea la necessità – in aggiunta a servizi e opportunità nei territori – di un cambiamento culturale che, nella visione dei partecipanti, dovrebbe partire da un accompagnamento maggiore e una condivisione con l’Amministrazione centrale di significati e orizzonti più ampi, per poi, successivamente poter condividere e diffondere gli orientamenti e le strategie nei diversi livelli di governo e operativi, indirizzando risorse, opportunità, proposte, in un’ottica di sussidiarietà verticale e orizzontale. Al contempo si riconosce il limite dell’attore pubblico, in balia di possibili cambi di amministrazione, visione e strategia, rallentando i processi auspicati.

Le Alleanze per la Famiglia hanno quindi creato lo spazio e fornito gli strumenti per muovere i primi passi verso il superamento della settorializzazione in direzione di un’integrazione di pensieri e visioni e progettazioni proprio costituendosi come reti e tavoli multi-attore – con le diverse declinazioni operative e funzionali emerse. In alcuni territori, per ragioni anche legate alla contingenza, questo ha dato avvio a un processo – grazie ai tavoli costituiti – di informazione, problematizzazione e riflessione che spesso si è tradotto operativamente in indagini sui bisogni di conciliazione e sulle proposte delle famiglie stesse. Tale elemento è

apparso centrale e fondamentale per progettare e implementare risposte che sembrano capaci di incontrare le reali esigenze familiari.

A conclusione di questo lavoro si ritiene rilevante sottolineare come la valutazione di processo fin qui realizzata appaia limitata e parziale. I risultati emersi, infatti, rappresentano il punto di vista di coloro che hanno progettato e realizzato (professionisti del settore pubblico e del privato sociale) le scelte strategiche all'interno delle Alleanze per le Famiglie e quindi tale prospettiva non può considerarsi esaustiva rispetto ad un progetto che si caratterizza come multi-attore. Il prossimo passaggio vedrà necessariamente coinvolti nella valutazione coloro che hanno beneficiato delle azioni e proposte dell'Alleanza per la Famiglia. Successivamente, solo attraverso l'integrazione dei diversi punti di vista degli attori coinvolti sarà possibile addivenire ad una prospettiva più completa, trasversale e integrata da cui poter effettivamente trarre le conclusioni sull'ampia e corposa esperienza oggetto dello studio. Un ultimo elemento da segnalare concerne il contesto in cui la valutazione si inserisce. Questa, infatti, è parte integrante del processo di valutazione del Programma Alleanze gestito direttamente dalla Regione, ente promotore e finanziatore, tale per cui alcuni rilievi sulla centralità della funzione del Servizio Pubblico possono essere letti come connessi alla necessità, o speranza, da parte dei protagonisti dei focus group di non perdere delle possibilità di ulteriori finanziamenti e non solo come un elemento di criticità del progetto nel dar vita a partnership autonome e sostenibili.

## Riferimenti bibliografici

- Ascoli, U. e Sgritta, G.B. (2014), *Social investment e innovazione sociale. Nuovi equilibri tra crescita economica, tutela dei diritti e coesione sociale*, in «Rassegna italiana di sociologia», vol. 55, n. 3, pp. 499-526.
- Balbo, L. (1978), *La doppia presenza*, in «Inchiesta», vol. 32, pp. 3-6.
- Bifulco, L. (2015), *Il welfare locale: processi e prospettive*, Roma, Carocci.
- Busacca, M. (2013), *Oltre la retorica della Social Innovation*, in «Doppiozero», vol. 1, n.1.
- Busacca, M. (2019), *Vecchie professioni per nuove sfide: lavoratori sociali come broker dell'innovazione sociale*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», vol. 1, pp. 109-125.
- Caroli, M.G. (a cura di) (2016), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CeRIIS sull'innovazione sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- Caroli, M.G. (2015), *L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche*, in M. Caroli (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, Milano, FrancoAngeli, pp. 41-85.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. e Norman, W. (2012), *Defining Social Innovation*, A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Bruxelles.
- Cortes, I. F. (2015), *Congedi genitoriali, politiche del diritto e diseguaglianze di genere. Riflessioni sul caso italiano nel quadro europeo*, in «Diritto e questioni pubbliche», vol. 15, n.2, pp. 37-54.
- Flora, F. (2016), *Prefazione*, in M.G. Caroli (a cura di), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CeRIIS sull'innovazione sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- Frances, W. e Nino, A. (2010), *Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact*, in «The Innovation Journal: the public sector innovation journal», vol. 15, n. 2, pp. 1-19.
- Hemerijck, A. (2012), *When Changing Welfare States and the Eurocrisis Meet*, in «Sociologica. Italian Journal of Sociology», vol. 1, n.1, doi.org/10.2383/36887.

- Maiolini, R. (2015), *Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale*, in Caroli M., (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, Milano, FrancoAngeli, pp. 23-37.
- Messina, P. (2019), *Innovazione sociale e nuovo welfare territoriale. Introduzione al tema monografico*, in «Economia e Società Regionale. Oltre il ponte», vol. XXXVII, n. 2, pp. 9-14.
- Morel, N., Palier, B. e Joakim, P. (a cura di) (2012), *Towards a Social Investment welfare state? Ideas, policies and challenges*, Bristol, Policy Press.
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D. e Leubolt, B. (2017), *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*, scaricabile da: [https://orca.cardiff.ac.uk/107122/1/social\\_innovation\\_trigger\\_for\\_transformations.pdf](https://orca.cardiff.ac.uk/107122/1/social_innovation_trigger_for_transformations.pdf) (data ultima consultazione 24 settembre 2021).
- Mulgan, G.P. (2006), *The process of social innovation*, in «Innovations», vol.1, n. 2, pp. 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. e Mulgan, G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, London, The Young Foundation, scaricabile da: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf> (data ultima consultazione 8 ottobre 2021).
- Nigris, D. (2018), *Il disegno della ricerca: approccio comparativo e analisi delle interviste*, in C. Pattaro e D. Nigris, (a cura di), *Le sfide dell'aiuto. Assistenti sociali nel quotidiano dell'immigrazione*, Milano, FrancoAngeli, pp. 87-98.
- Pattaro, C., Visentin, M. e Zannoni, A. (2019), *Processi di innovazione e territorio. Un progetto di welfare aziendale come laboratorio di sperimentazione*, in «Economia e Società Regionale. Oltre il ponte», vol. XXXVII, n. 2, pp. 46-57.
- Pellizzoni, L. (2014), *Territorio e movimenti sociali. Continuità, innovazione o integrazione?*, EUT, Trieste.
- Phills, A.J. e Deiglmeier, D.T. (2008), *Rediscovering Social Innovation*, in «Stanford Social Innovation Review», vol. 6, n. 4, pp. 34-43.
- Poggio, B. (2010), *Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole*, in «Sociologia del lavoro», vol. 119, p. 65-77.
- Pol, E. e Ville, S. (2008), *Social Innovation: buzz word or enduring term?*, Economic working paper, Department of Economics, University of Wologong.
- Riessman, C.K. (2008), *Narrative methods for the human sciences*, CA, USA, Sage Publications.
- Riva, E. (2010), *Le politiche di conciliazione: un sistema a rischio*, in «Autonomie locali e servizi sociali», vol. 1, pp. 111-124.
- Romens, A.I. (2021), *Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere*, in «Sociologia del lavoro», n. 160, pp. 224-243.
- Scalvini S. e Segatto B (2021). «*Il ruolo delle Regioni nella promozione del work-life balance: le Alleanze per la Famiglia in Veneto*», in «Autonomie locali e servizi sociali», 1, p. 151-167.
- Tepsie (2012), *Defining Social Innovation, Part 1, Deliverable n.1.1 of the FP7 –project: TEPSIE*, scaricabile da: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> (data ultima consultazione 8 ottobre 2021).
- Tepsie (2014), *Social innovation theory and research*, Deliverable n. 14, scaricabile da: <https://iupe.files.wordpress.com/2015/11/tepsie-research-report-final-web.pdf> (data ultima consultazione 10 ottobre 2021)
- Vitale, T. (2009), *L'impatto istituzionale dell'innovazione sociale*, in S. Vicari Haddock e F. Moulaert (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Bologna, Il Mulino, pp. 163-198.
- Zamagni, S. (2015), *L'innovazione Sociale*, scaricabile da: <http://www.cattolicanews.it/news-dalle-sedi-zamagni-l-innovazione-sociale> (data ultima consultazione 8 ottobre 2021).
- Zamagni, S. e Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.
- Zanfrini, L. (a cura di) (2005), *La rivoluzione incompiuta. Il lavoro delle donne tra retorica della femminilità e nuove diseguaglianze*, Roma, Edizioni Lavoro.