

Como verso un nuovo PTO

Prime evidenze dall'ascolto
degli attori in campo per rinnovare il
Piano Territoriale degli Orari

di Eleonora Rossero, Simone Manfredi, Franca Maino

Ricerca commissionata da:



COMUNE DI
COMO

Como verso un nuovo PTO

Prime evidenze dall'ascolto
degli attori in campo per rinnovare il Piano
Territoriale degli Orari

di Eleonora Rossero, Simone Manfredi, Franca Maino

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC.



© Percorsi di secondo welfare 2024
www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

Milano, aprile 2024

Autrici/Autore

Eleonora Rossero è ricercatrice presso il laboratorio “Percorsi di Secondo Welfare”. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale presso l'Università degli Studi di Milano (NASP). Ha lavorato per il Laboratorio dei Diritti Fondamentali del Collegio Carlo Alberto, per l'Università degli Studi di Torino (dove è docente di Sociologia della salute), nell'ambito della progettazione sociale e della valutazione. Fra i suoi interessi di ricerca ci sono la salute mentale, le narrazioni di malattia e il ruolo delle tecnologie nella definizione dei confini professionali.

Simone Manfredi è PhD student del Dottorato Intersettoriale per l'Innovazione dell'Università Statale di Milano e research assistant presso CERGAS SDA Bocconi. Ha conseguito la laurea specialistica in “Economics and Management of Government and International Organizations” presso l'Università Bocconi di Milano. Svolge attività di ricerca concernente i temi della programmazione e valutazione delle politiche sociali e socio-sanitarie e degli assetti di governance nei sistemi sociali e socio-sanitari.

Franca Maino è Direttrice Scientifica di Percorsi di secondo welfare e Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna “Politiche sociali e del lavoro”, “Politiche sanitarie e socio-sanitarie” e “The welfare state and social innovation”. 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 assunto 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 di long term care, e i processi di territorializzazione, decentramento e regionalizzazione del welfare.

Questa ricerca è commissionata dal Comune di Como. Le autrici e l'autore desiderano ringraziare sentitamente coloro che hanno contribuito in maniera determinante alla redazione del presente lavoro, in particolare chi ha preso parte alle interviste condotte.

Indice

Executive Summary	6
Introduzione	8
1. Origini e ragioni delle politiche temporali	10
1.1 Il governo dei tempi a livello europeo e nazionale	11
1.2 Il governo dei tempi a livello regionale e locale	12
2. Demografia, condizione socioeconomica e servizi	15
2.1 Inquadramento socio-demografico	16
2.2 Condizioni socioeconomiche	20
2.3 Welfare e servizi	24
3. Como verso un nuovo PTO: l'impianto della ricerca	30
3.1 La premessa: il PTO della Città di Como 2007-2009	30
3.2 La situazione odierna e le esigenze sul territorio comunale	31
3.3 Obiettivi e metodologia della ricerca	34
3.4 Le interviste condotte	35
4. Como verso un nuovo PTO: i risultati della ricerca	37
4.1 I risultati delle interviste istituzionali	37
4.2 Le prospettive degli stakeholder: istanze e suggerimenti	43
4.2.1 Vivere la città: gli spazi e i tempi della vita urbana	43
4.2.2 La città dei lavoratori: opportunità per il welfare aziendale	46
4.2.3 Attraversare la città: mobilità e spostamenti	50
4.2.4 Gli attori strategici per la città	54
Riferimenti bibliografici	57

Executive Summary

- L'attenzione al tema del tempo vede le proprie origini nei **radicali cambiamenti** che, a partire dagli anni Sessanta, hanno investito il mondo produttivo (per esempio, i processi di terziarizzazione, l'introduzione di nuove tecnologie, e l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro). Nei **contesti urbani** i cambiamenti descritti e le loro ricadute si mostrano con particolare nitore: è soprattutto in città, infatti, che i ritmi si riarticolano, si differenziano ed entrano, potenzialmente, in conflitto.
- Dal momento che la possibilità di governare il proprio tempo è direttamente connessa allo svolgimento di attività, al mantenimento di relazioni significative e alla partecipazione sociale, le **politiche temporali** si confrontano necessariamente con il tema delle disuguaglianze e dell'accessibilità delle opportunità urbane, ovvero la misura in cui i cittadini possono fruire dei beni e dei servizi necessari nella vita quotidiana in un determinato contesto socio-culturale.
- Si osserva una generale **desincronizzazione degli orari**, che ha origine a sua volta in tre processi: la colonizzazione della notte, l'accelerazione (ovvero la collocazione di troppe attività nelle finestre temporali disponibili) e la molteplicità (che vede ciascun cittadino impegnato a partecipare simultaneamente a diverse organizzazioni con regimi diversi e talvolta incompatibili). Alla desincronizzazione concorre altresì la co-presenza, sul medesimo territorio, di popolazioni – per esempio il pendolare, il turista, il pensionato, lo studente – che si differenziano (anche) dal punto di vista dei ritmi e degli orari di vita.
- Per queste ragioni, è necessario elaborare un Piano Territoriale degli Orari che muova dall'interlocuzione e dal **coinvolgimento di una pluralità di gruppi sociali**, il più possibile prossima alle diverse popolazioni urbane che concorrono alla spazializzazione e temporalizzazione della città.
- Nel panorama così delineato, e in considerazione delle sfide che si affacciano sul presente dopo il periodo pandemico, l'amministrazione comunale di Como desidera **aggiornare il proprio Piano Temporale degli Orari (PTO)**, elaborato in una prima versione per il periodo 2007–2009.
- Per supportare il Comune in questa iniziativa, si è realizzata una **ricerca** volta a raccogliere i bisogni e le informazioni necessarie allo sviluppo di soluzioni calate sulle specificità locali e sulle necessità temporali e di conciliazione della popolazione comasca.
- La ricerca ha previsto una preliminare **analisi documentale**, che ha preso le mosse dal precedente PTO, i documenti disponibili dedicati alle politiche temporali in Lombardia, in particolare sul territorio dell'ATS Insubria, e le informazioni utili a inquadrare il contesto territoriale di riferimento (dati socio-demografici relativi alla popolazione di Como, alla

condizione socio-economica, al welfare e ai servizi per ciò che concerne l'infanzia, la scuola, i trasporti, il turismo, il mondo del no profit e l'ambito culturale).

- All'analisi documentale ha fatto seguito la realizzazione di **interviste in profondità** a 24 fra attori istituzionali e stakeholders rilevanti per gli scopi dell'indagine. Le istituzioni e gli enti coinvolti nella ricerca sono stati i seguenti: Comune di Como (due assessori con incarichi rispettivamente al Personale e a Tempi e orari della città, e a Politiche giovanili, Pari opportunità, Diritti civili, Quartieri, Partecipazione), Provincia di Como (Consigliera di Parità), Regione Lombardia (Unità Organizzativa Famiglia, Pari opportunità e Programmazione territoriale), Agenzia della Tutela della Salute dell'Insubria, ACLI Como, ASF Autolinee, Auser Como, Auser Lombardia, CGIL Como, CISL dei Laghi, Confcommercio Como, Confindustria Como, Consiglio studentesco Università dell'Insubria, Consulta Provinciale degli Studenti, CSV Como, Forum Comasco delle Associazioni Familiari, LEO Lions Club Como, cui si somma un gruppo informale di genitori di bambini in età scolare particolarmente attivo e impegnato a dar voce alle esigenze della categoria.
- I **risultati dell'indagine empirica**, sintetizzati nel capitolo quarto del presente rapporto, individuano **tre aree tematiche emergenti** strettamente legate ai tempi e alla loro conciliazione: gli spazi di vita della città, le esigenze di lavoratori e lavoratrici e le opportunità di sviluppo del welfare aziendale, e la mobilità urbana. Una quarta dimensione, quella della partecipazione per lo sviluppo di soluzioni condivise, è individuata per coinvolgere gli attori strategici nel solco della co-progettazione, già esplorato dall'amministrazione comunale comasca.
- Per ciascuna area tematica, il rapporto propone alcuni **suggerimenti espressi dai testimoni privilegiati interpellati**, utili ad informare l'amministrazione comunale relativamente alle istanze e ai temi prioritari che richiedono particolare attenzione per elaborare politiche temporali e misure sperimentali sintoniche con il contesto in oggetto.

Introduzione

Il presente rapporto di ricerca è stato realizzato dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare su incarico del Comune di Como. L'obiettivo generale che la ricerca si è posta consiste nella mappatura degli attori sociali rilevanti sul territorio comasco e sul loro coinvolgimento, attraverso interlocuzione diretta, volto a raccogliere elementi utili all'amministrazione comunale per la redazione di un Piano Territoriale degli Orari (PTO) aggiornato.

La ricerca è stata realizzata nel periodo compreso fra ottobre 2023 e febbraio 2024, attraverso una preliminare analisi documentale e alla successiva realizzazione di interviste in profondità ad attori istituzionali e a portatori di interesse rilevanti per gli scopi dell'indagine. L'analisi desk preliminare ha preso le mosse dal precedente PTO adottato dal Comune di Como e, successivamente, si è estesa analizzando documenti di programmazione sociale – come il Piano di Zona 2021-2023 dell'ambito territoriale di Como – e gli studi disponibili dedicati alle politiche temporali in Lombardia, in particolare sul territorio dell'ATS Insubria (Agostini, 2021). A completamento delle informazioni utili a inquadrare il contesto territoriale di riferimento, sono stati presi in esame i dati socio-demografici relativi alla popolazione di Como, alla condizione socio-economica, al welfare e ai servizi per ciò che concerne l'infanzia, la scuola, i trasporti, il turismo, il mondo del no profit e l'ambito culturale.

Le interviste in profondità sono state complessivamente diciotto, per un totale di ventiquattro intervistati (alcuni dei quali hanno preso parte all'intervista in coppia) di cui sei rappresentanti istituzionali e diciassette stakeholder locali. Nello specifico, le istituzioni e gli enti coinvolti nella ricerca sono stati i seguenti: Comune di Como (due assessori con incarichi rispettivamente al Personale e a Tempi e orari della città, e a Politiche giovanili, Pari opportunità, Diritti civili, Quartieri, Partecipazione), Provincia di Como (Consigliera di Parità), Regione Lombardia (Unità Organizzativa Famiglia, Pari opportunità e Programmazione territoriale), Agenzia della Tutela della Salute dell'Insubria, ACLI Como, ASF Autolinee, Auser Como, Auser Lombardia, CIGL Como, CISL dei Laghi, Confcommercio Como, Confindustria Como, Consiglio studentesco Università dell'Insubria, Consulta Provinciale degli Studenti, CSV Como, Forum Comasco delle Associazioni Familiari, LEO Lions Club Como, cui si somma un gruppo informale di genitori di bambini in età scolare particolarmente attivo e impegnato a dar voce alle esigenze della categoria.

Il rapporto di ricerca qui presentato si articola in quattro sezioni. La prima ricostruisce le origini storiche e le ragioni delle politiche temporali, nate per rispondere alla crescente desincronizzazione degli orari e alle diseguaglianze che questa produce; la sezione offre inoltre una panoramica di quelli che sono stati gli interventi normativi a livello europeo, nazionale e, poi, locale per ciò che concerne il governo dei tempi e degli orari. La seconda parte sintetizza alcuni dati sociodemografici, socioeconomici e relativi a welfare e servizi, che restituiscono una panoramica dei bisogni e delle opportunità del contesto territoriale in oggetto. La terza sezione, dopo aver delineato in premessa i tratti salienti del precedente PTO della Città di Como (2007–2009), descrive obiettivi e metodologia della ricerca condotta. Infine, il capitolo quarto presenta i risultati dell'indagine offrendo una sintesi degli spunti di interesse emersi attraverso le interviste.

Il rapporto si conclude con una riflessione relativa alle priorità emerse sul territorio di riferimento espresse dai testimoni privilegiati interpellati e dai portatori di interesse coinvolti. Il documento è pensato per informare l'amministrazione comunale comasca relativamente alle istanze e ai temi prioritari che richiedono particolare attenzione laddove si intendano elaborare politiche temporali e misure sperimentali sintoniche con il contesto in oggetto.

1. Origini e ragioni delle politiche temporali

Le politiche sui tempi e sugli orari affondano le proprie radici nella proposta di legge di iniziativa popolare “Le donne cambiano i tempi” del 1989, che ha gettato luce sulla crescente necessità di sviluppare interventi mirati per la conciliazione dei tempi personali e di quelli sociali.

All'origine della crescente attenzione al tema del tempo vi sono, infatti, i radicali cambiamenti che a partire dagli anni Sessanta hanno investito il mondo produttivo (per esempio, i processi di terziarizzazione, l'introduzione di nuove tecnologie, l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro), generando difficoltà inedite per quanto concerne la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita. I cambiamenti descritti interessano in particolar modo i contesti urbani, ove i ritmi si riarticolano, si differenziano ed entrano, potenzialmente, in conflitto. Dal momento che la possibilità di governare il proprio tempo è direttamente connessa allo svolgimento di attività e al mantenimento di relazioni significative che consentono una piena partecipazione sociale (Cass et al., 2005), le **politiche temporali** si confrontano necessariamente con il tema delle disuguaglianze e dell'accessibilità delle opportunità urbane, ovvero la misura in cui i cittadini possono fruire dei beni e dei servizi necessari nella vita quotidiana in un determinato contesto socio-culturale (Jones e Lucas, 2012).

La ricerca condotta sul tema dei ritmi urbani, delle opportunità e dei vincoli connessi alla mobilità, e della qualità della vita all'interno delle città ha evidenziato la rilevanza di rigidità temporali che si traducono in svantaggio e in vere e proprie **diseguaglianze temporali** (Colleoni e Vitrano, 2019). Queste ultime sono il prodotto di una generale **desincronizzazione degli orari**, che ha origine a sua volta in tre processi: la colonizzazione della notte (che diviene momento di consumo e culla della cosiddetta *Evening and Night-time Economy*), l'accelerazione (ovvero la collocazione di troppe attività nelle finestre temporali disponibili), e la molteplicità, che vede ciascun cittadino impegnato a partecipare simultaneamente a diverse organizzazioni con regimi diversi e talvolta incompatibili (*ibidem*). Alla desincronizzazione concorre altresì la co-presenza, sul medesimo territorio, di popolazioni – per esempio il pendolare, il turista, il pensionato, lo studente – che si differenziano (anche) dal punto di vista dei ritmi e degli orari di vita. Questa eterogeneità può dare origine a **conflitti temporali** emergenti dall'utilizzo simultaneo di uno stesso spazio per scopi diversi (si pensi, per esempio, alle difficoltà di governare la cosiddetta “movida” su un'area attraversata contemporaneamente dalle finalità di dormire, divertirsi e lavorare). Per tutte queste ragioni, è parere di chi scrive che un Piano Territoriale degli Orari non possa prescindere dall'interlocuzione e dal coinvolgimento di una pluralità di gruppi sociali, il più possibile prossima alle diverse popolazioni urbane che concorrono alla spazializzazione e temporalizzazione della città.

I ritmi urbani sono dettati da una pluralità di attori, quali le istituzioni, le tecnologie, le attività e i servizi offerti, che rappresentano veri e propri **“metronomi della vita quotidiana”** (Mückenberger, 2004). Scandendo il tempo della vita urbana, questo insieme eterogeneo di soggetti temporizza lo spazio, ovvero lo modella attraverso il tempo, contribuendo a dare forme anche agli spazi in cui si articola una città. Per governare la policronicità e i processi complessi che la accompagnano si rende necessaria l'azione coordinata degli enti locali, per esempio attraverso l'implementazione di

politiche temporali volte a migliorare la qualità della vita di residenti e *city users* intervenendo sugli orari e sui tempi della città. Le misure devono considerare l'incontro tra diversi "tempi": il tempo obbligatorio (lavoro retribuito, lavoro domestico), il tempo costretto (spostamenti, attese, servizi burocratico-amministrativi), il tempo necessario (conservazione fisica del corpo), il tempo condizionato (attività di formazione, educazione e partecipazione), il tempo libero (*leisure*) e il tempo per sé (attività autoriflessive e non strumentali) (Belloni e Bimbi, 1997). Le politiche temporali sono tipicamente urbane, in quanto la città (o porzioni di essa) rappresenta il perimetro entro il quale è possibile intervenire efficacemente su un fenomeno di così elevata complessità. Tali politiche ambiscono a coordinare i tempi collettivi e individuali, di lavoro e di vita, dei servizi pubblici e privati, dei singoli, delle famiglie e della comunità, allo scopo di garantire un accesso equo ai beni urbani, di prevenire forme di "segregazione temporale" e di contrastare lo svantaggio che ne consegue.

1.1 Il governo dei tempi a livello europeo e nazionale

A livello europeo, il primo documento che implicitamente affronta la questione delle politiche temporali è la Carta Sociale Europea (1961, poi revisionata nel 1996), mentre le attività del Comitato Direttivo per la Parità Uomo-Donna (CDEG) hanno da sempre messo a tema la difficile conciliazione della vita privata con quella professionale. Nel 2010, con la Risoluzione 313 "*Tempo sociale, tempo libero: quali politiche locali per l'organizzazione dei tempi della città?*" (XIX sessione – Strasburgo, 26-28 ottobre 2010), il Congresso dei poteri locali e regionali del Consiglio d'Europa ha incluso nell'agenda politica il tema dell'organizzazione dei tempi delle città, esprimendo una **strategia europea esplicitamente orientata in materia di politiche temporali**, volta a conseguire l'uguaglianza dei diritti nella gestione del tempo e garantire ai cittadini e alle cittadine una migliore qualità della vita.

Attraverso la **Risoluzione 313**, il Consiglio d'Europa ha invitato autorità pubbliche locali e organi intercomunali ad attivarsi su diversi fronti: i) sensibilizzare i cittadini alla gestione del tempo in ambito personale e familiare, definendo entro la più ampia società civile nuove forme di gestione del tempo capaci di rispondere alle sfide della modernità; ii) verificare in quale misura i conflitti legati alla gestione del tempo costituiscano una preoccupazione di cittadini e imprese nel contesto locale; iii) istituire appositi Uffici Tempi e Orari per coordinare le iniziative e migliorare la disponibilità dei servizi pubblici; iv) realizzare uno studio intersettoriale sulle modalità per promuovere le politiche temporali a livello locale; v) cercare di conciliare i tempi delle città con quelli sociali, promuovendo la solidarietà, l'inclusione e la coesione sociale; vi) integrare la dimensione temporale in tutte le politiche; vii) utilizzare gli strumenti disponibili per attuare in maniera coerente tali politiche, favorendo nuove forme di partecipazione (come, ad esempio, i tavoli di concertazione); viii) scambiare e comunicare le "best practice" sul tema a livello nazionale e internazionale.

L'Italia è riconosciuta all'interno della stessa Risoluzione 313 come **pioniera in materia**, avendo legiferato sia a livello nazionale che regionale. Come accennato infatti, nel nostro Paese le misure

ispirate dalle rivendicazioni e dalle istanze di emancipazione provenienti dal mondo femminile hanno dato vita, a partire dagli anni Novanta, a norme che abbracciano aspetti culturali, sociali ed economici. Obiettivo di tali interventi normativi è l'armonizzazione degli orari di servizio degli uffici pubblici con le esigenze dell'utenza e del lavoro privato. La Legge n. 285 del 1997 ha dedicato specifica attenzione ai diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, ai tempi dei cittadini che rientrano in tali fasce anagrafiche, alla vivibilità dello spazio urbano e alla flessibilità dei servizi socioeducativi (in particolare per ciò che riguarda la prima infanzia). L'anno successivo, con il Decreto Legislativo n. 114/1998, il settore del commercio è stato protagonista di una riforma che ha ampiamente liberalizzato gli orari delle attività commerciali, regolamentate a livello comunale. Ancora, nel 1999 (D.P.R. n. 275/1999) maggiore flessibilità è stata accordata anche agli istituti scolastici, riconosciuti autonomi nella regolazione dei propri tempi di insegnamento.

A partire dal 2000, e in particolare dalla **Legge n. 53 dell'8 marzo** di quell'anno ("Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e per il coordinamento dei tempi delle città"), la conciliazione della dimensione familiare e di quella lavorativa, in un quadro di equa ripartizione fra i generi delle responsabilità professionali e di quelle connesse al contesto domestico, ha reso obbligatorio per tutti i Comuni che contano più di 30.000 abitanti l'istituzione di un Ufficio dei Tempi, la predisposizione di un **Piano Territoriale degli Orari (PTO)** e lo sviluppo di tavoli di concertazione delle istituzioni cittadine sostenuti da un Fondo nazionale per l'armonizzazione dei tempi urbani dedicato. La legge definisce il PTO uno "strumento unitario per finalità e indirizzi [...] relativi al funzionamento dei diversi sistemi orari dei servizi urbani e alla loro graduale armonizzazione e coordinamento", il quale può anche considerare "effetti sul traffico, sull'inquinamento e sulla qualità della vita cittadina degli orari di lavoro pubblici e privati, degli orari di apertura al pubblico dei servizi pubblici e privati" e "delle attività commerciali".

1.2 Il governo dei tempi a livello regionale e locale

Per quanto riguarda la **Regione Lombardia**, è interessante osservare come la Città di Milano avesse in qualche misura anticipato i tempi della legge nazionale, elaborando un piano regolatore dei tempi urbani, in particolare degli orari dei negozi e dell'uso del tempo della popolazione. Il progetto, cui hanno contribuito gli studiosi Sandra Bonfiglioli e Antonio Chiesi, dava seguito a una discussione sulle vite delle donne lavoratrici e sul loro utilizzo della città, riconoscendo una differenza di genere che finiva per tradursi in esplicita disuguaglianza. Tale dibattito, in corso nel panorama internazionale, già si interrogava sui possibili interventi di cosiddetto **gender planning urbano**, evidenziabili in alcune capitali europee quale quella austriaca: "Non a caso Vienna, città simbolo da questo punto di vista, ha lanciato uno o due anni fa un sondaggio rivolto alla popolazione femminile per ricostruire gli specifici comportamenti e modelli di mobilità, perché le donne si muovono sia con mezzi di trasporto diversi rispetto agli uomini, nel senso che vanno più a piedi e usano di più i mezzi pubblici, ma hanno anche modalità e profili di comportamento differenti. Assistiamo a città che sono sempre più diversificate al loro interno, sia dal punto di vista demografico che dei ruoli svolti dalle persone. E ne va tenuto conto anche in una specifica prospettiva di genere. Il mio tentativo partiva proprio da qui, perché non c'è una particolare

letteratura di riferimento, a parte il discorso sulla sicurezza urbana” (Zajczyk, 2016)¹. Le osservazioni della docente di Sociologia urbana appaiono più che mai attuali in considerazione del dibattito sulla sicurezza delle città italiane (in particolare lombarde), anche e soprattutto in una prospettiva di genere.

La **Legge Regionale n. 28/2004** ha recepito le disposizioni della Legge nazionale del 2000 e ha delineato un quadro normativo per indirizzare i Comuni lombardi nell'implementazione di strategie volte a pianificare e coordinare i tempi cittadini. Sia la normativa europea che quella nazionale, infatti, concordano sul ruolo degli enti locali nell'implementazione delle politiche temporali, mentre ai livelli superiori di governo spetta il compito di garantirne la diffusione. Per consentire ai Comuni di elaborare e successivamente attuare i PTO, la Regione ha dunque **stanziato contributi economici dedicati**, volti a sostenere le amministrazioni comunali che intendano sperimentare modelli innovativi e progetti attenti alla dimensione temporale e della conciliazione. Inoltre, per sollecitare una maggiore attenzione sul tema del governo dei tempi all'interno della programmazione locale, la Regione ha sostenuto azioni di sensibilizzazione, di ricerca e di comunicazione, anche promuovendo tavoli di concertazione che consentano il dialogo tra responsabili di uffici e di enti diversi. Infine, la Regione ha investito sul piano della formazione, prevedendo interventi dedicati ai funzionari degli Uffici Tempi locali e agli operatori che si occupano di progettare i PTO. Le strategie indicate e gli interventi messi in campo – formativi, di comunicazione e di sostegno economico – apparivano orientati a nutrire all'interno della Regione Lombardia una comunità di funzionari e di tecnici sensibili e dotati degli strumenti necessari affinché si realizzasse l'istituzionalizzazione delle politiche temporali a livello locale. Fra gli ambiti prioritari definiti per ciascun bando da Regione Lombardia, figurano le misure volte a favorire l'accessibilità dei servizi, ad armonizzarne gli orari, a ridurre le emissioni e favorire una mobilità sostenibile, a riqualificare gli spazi urbani e, infine, a promuovere presso la cittadinanza l'uso del tempo per finalità di reciproca solidarietà.

La legge regionale appena richiamata ha avuto un **impatto notevole**: se prima della sua adozione i Comuni che avevano adottato un PTO erano solo 5 (Cremona, Milano, Rozzano, Sesto San Giovanni e San Donato Milanese), ad oggi si contano ben **139 Comuni** (corrispondenti al 40% della popolazione lombarda) e includono tutti e 12 i capoluoghi di Provincia, 26 Comuni con popolazione superiore ai 30.000 abitanti, 19 Comuni con popolazione tra i 15.000 e i 30.000 abitanti, e 82 Comuni con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti (Agostini, 2021). Dall'entrata in vigore della legge, Regione Lombardia ha approvato **cinque bandi** per l'assegnazione ai Comuni di contributi finalizzati all'elaborazione e attuazione dei PTO, l'ultimo dei quali (di durata biennale), si è concluso nel 2018. Complessivamente, Regione Lombardia ha finanziato **259 azioni**, suddivise secondo le seguenti proporzioni: azioni volte a favorire l'accessibilità spaziale e temporale dei servizi, aprendo sportelli decentrati e incrementando i servizi online (36%); azioni finalizzate a facilitare la mobilità urbana, prediligendo quella sostenibile e supportando in particolare le fasce più vulnerabili negli spostamenti quotidiani, come bambini (il “pedibus” per consentir loro di raggiungere la scuola a piedi) e anziani non autosufficienti (34%); azioni volte a rimodulare gli orari di apertura al pubblico degli uffici pubblici, in particolar modo comunali, e l'istituzione della

¹ [Pianificazione urbana. "Cercasi" gender city manager | inGenere.](#)

“Giornata del cittadino” (25%); infine, il 5% delle azioni hanno riguardato la riqualificazione degli spazi urbani e solo l'1% l'uso del tempo per fini di reciproca solidarietà.

A partire dal **2019**, il finanziamento delle politiche temporali è stato svincolato da bandi regionali specifici e incorporato nei progetti legati ai **Piani Territoriali di Conciliazione**, come previsto dalla DGR XI/2398 *“Politiche di conciliazione dei tempi di vita con i tempi lavorativi: approvazione linee guida per la definizione dei piani territoriali 2020-2023”*. La scelta, orientata all'obiettivo di promuovere sinergie tra linee di intervento pubblico complementari e di razionalizzare l'utilizzo delle risorse, riconduce le progettualità relative alle politiche temporali alle più ampie azioni regionali a favore della conciliazione vita-lavoro, attualmente finanziate con periodicità triennale e realizzate da Comuni e aggregazioni di Comuni con la regia delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS). Queste ultime sono attualmente capofila delle Reti di Conciliazione Vita-Lavoro, ovvero partenariati pubblico-privati rappresentativi della filiera della conciliazione, che includono numerosi attori locali.

I **progetti elaborati all'interno delle Reti di Conciliazione Vita-Lavoro** possono prevedere interventi quali ad esempio i servizi di assistenza e supporto al caregiver familiare, i servizi per la gestione del pre- e post scuola e dei periodi di chiusura scolastica, i servizi “salva-tempo” (es. stireria, piccole commissioni) soprattutto per micro- e piccole imprese, e i servizi di consulenza per l'implementazione in azienda di piani di welfare e piani di flessibilità. Per quanto riguarda nello specifico le politiche temporali, risultano finanziabili nei Piani Territoriali di Conciliazione: progetti finalizzati all'armonizzazione degli orari dei servizi pubblici e privati con gli orari di lavoro; progetti che contribuiscano ad un'ottimizzazione dei tempi al fine di un maggior uso dei mezzi pubblici; progetti che favoriscano l'accessibilità delle informazioni e l'ampliamento orario dei servizi della pubblica amministrazione, anche attraverso la semplificazione delle procedure e l'introduzione di servizi informatizzati e connessi in rete; progetti finalizzati alla promozione e costituzione di “banche del tempo”, volti a favorire un uso del tempo per fini di reciproca solidarietà e interesse.

Per quanto riguarda il **territorio dell'ATS Insubria** i Comuni che hanno adottato un PTO sono complessivamente nove (Como, Varese, Cantù, Busto Arsizio, Gallarate, Saronno, Samarate, Mozzate, Caronno Pertusella), ma in nessuno di questi, ad oggi, risultano progettualità attive (Agostini, 2021). Da quanto esposto e dai risultati contenuti della *“Quarta relazione al Consiglio Regionale sulle attività di monitoraggio e valutazione degli interventi attivati sul territorio regionale in attuazione di quanto previsto dall'art. 8 comma 1 della l.r. 28/2004”* (Regione Lombardia, 2022), “l'inclusione degli interventi riconducibili alla legge 28/2004 non ha ancora raggiunto un livello di consapevolezza da parte degli attori coinvolti tale da garantire una continuità con quanto realizzato nelle annualità precedenti. I Comuni che hanno adottato un PTO non risultano aver presentato proposte progettuali per finanziare, nell'ambito dei Piani di conciliazione, le azioni previste all'interno dei PTO stessi. Allo stesso tempo, i Comuni che non hanno un PTO non risultano aver colto la possibilità di sperimentare nuove attività grazie alle risorse riservate ai piani di conciliazione in modo da far sì che le sperimentazioni possano essere introdotte in un futuro PTO” (ibidem: 18-19).

Como verso un nuovo PTO

Nel panorama così delineato, e in considerazione dei cambiamenti e delle nuove sfide che si affacciano sul presente dopo il periodo pandemico, l'iniziativa dell'amministrazione comunale di Como di impegnarsi nell'aggiornamento e nella redazione di un nuovo PTO si pone come **sperimentazione strategica e potenzialmente apripista sul territorio di riferimento**. Altrettanto prezioso è il contestuale **coinvolgimento di una pluralità di attori del territorio** attraverso il lavoro di ricerca qui presentato, volto a raccogliere i bisogni e le informazioni necessarie allo sviluppo di soluzioni calate sulle specificità locali e sulle necessità temporali e di conciliazione della popolazione comasca.

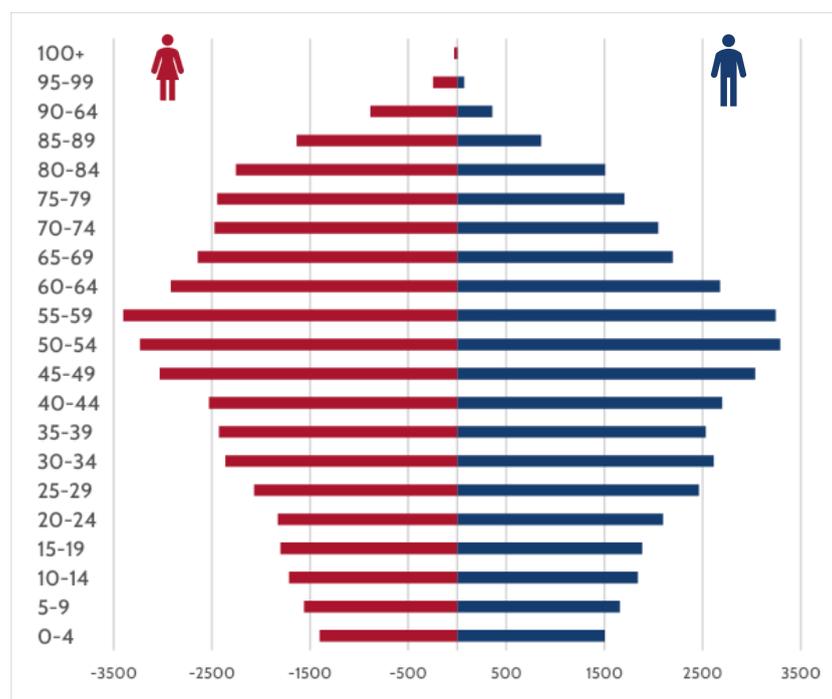
2. Demografia, condizione socioeconomica e servizi

Prima di procedere con la descrizione del Piano Territoriale degli Orari già adottato dall'amministrazione comunale di Como (2007-2009) e con la presentazione della ricerca che mira a sostenerne la revisione e l'aggiornamento, si ritiene utile sintetizzare alcuni dati socio-demografici, socioeconomici e relativi a welfare e servizi, che fotografano il contesto territoriale rilevando bisogni e opportunità. Le informazioni di seguito sintetizzate sono riferite, ove disponibili, al perimetro del comune di Como, alla provincia di Como o all'area geografica più ampia (Regione Lombardia, Italia), sviluppando ove possibile proiezioni e stime a livello locale. Le fonti informative sono riportate di volta in volta nel testo.

2.1 Inquadramento socio-demografico

Como, capoluogo dell'omonima provincia lombarda, sorge all'estremità meridionale del ramo occidentale del lago di Como, in una piccola conca alle pendici delle Alpi. I dati Istat relativi al 1° gennaio 2023 rilevano una popolazione residente pari a 83.184 individui, suddivisi tra 40.286 uomini e 42.898 donne. La figura che segue (Figura 1) rappresenta graficamente la piramide demografica di Como.

Figura 1. Piramide demografica di Como (2023)

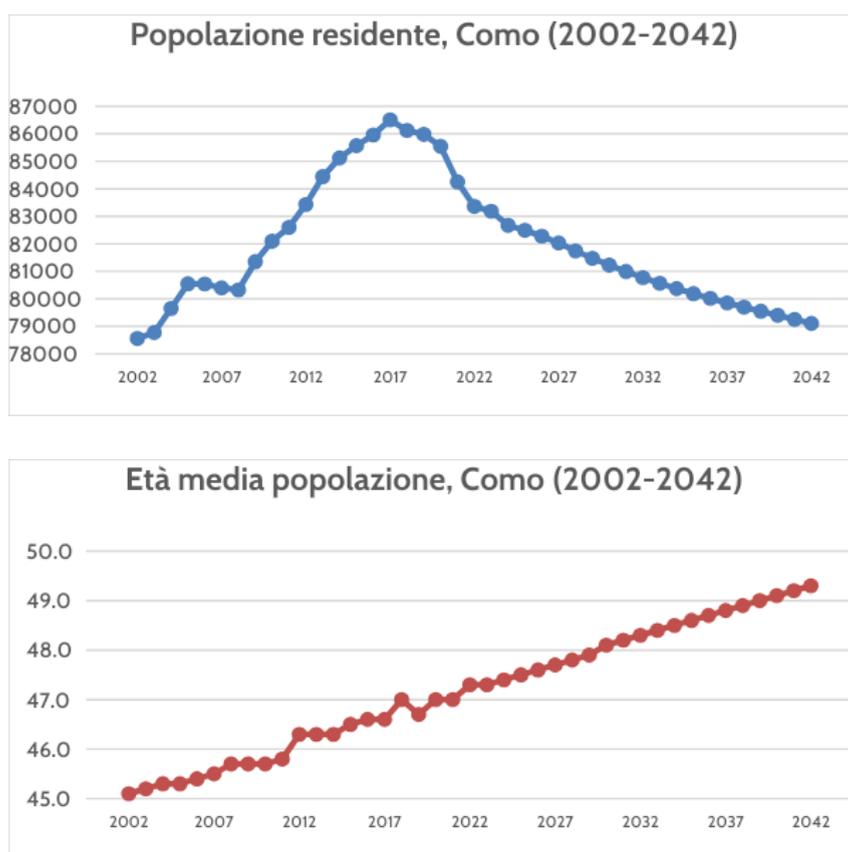


Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023) popolazione residente
([Demo-Istat](#))

La struttura della popolazione di Como per genere ed età conferma la maggiore longevità delle donne rispetto agli uomini, una tendenza osservata anche a livello regionale (PoliS Lombardia,

2023) e nazionale. Inoltre, similmente alla più ampia condizione demografica italiana, la città di Como è caratterizzata dal fenomeno della “trappola demografica”: un numero minore di figli nel passato comporta oggi un numero minore di potenziali genitori che, a sua volta, comporterà un numero minore di figli in futuro. Una diretta conseguenza della “trappola demografica” è la contestuale diminuzione del numero di individui e l'aumento della loro età media. Le proiezioni ISTAT rappresentate nella Figura 2 confermano per la demografia di Como tale traiettoria nei prossimi 20 anni.

Figura 2. Popolazione residente ed età media, (2002-2042)

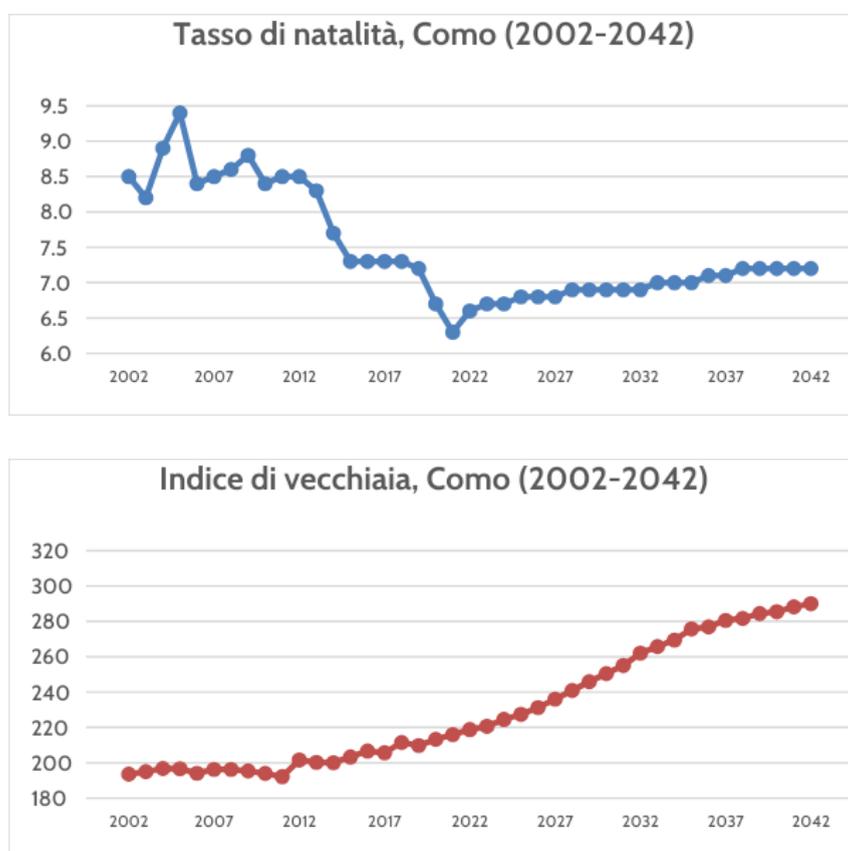


Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023) ricostruzione popolazione (2002-2018), popolazione residente (2019-2023), statistiche sperimentali (2024-2042)
([Demo-Istat](#))

L'aumento dell'età media della popolazione segnala certamente il positivo aumento della longevità, ma deve necessariamente essere letto insieme all'impatto che questo ha sullo Stato sociale in termini di rapporto sempre più sfavorevole tra popolazione attiva e inattiva (la dipendenza strutturale), aumento dell'onere socioeconomico legato alle spese sanitarie/assistenziali/previdenziali, e incremento dell'incidenza di numerose patologie neurodegenerative. Questi mutamenti debbono essere oggetto di interventi mirati tanto più che l'invecchiamento della popolazione non si registra solo a livello locale, ma anche nazionale ed

europeo, come dimostrato da diversi indicatori statistici (l'età mediana, l'aumento della quota della popolazione anziana, l'indice di dipendenza degli anziani, e altri). In tutti gli Stati membri dell'Unione Europea, infatti, la quota di persone ottantenni e ultraottantenni tra il 2001 e il 2020 è aumentata (ad eccezione della Svezia), mentre nei medesimi due decenni si è registrata una diminuzione della quota di bambini, adolescenti e giovani sotto i vent'anni di età. Infatti, a contribuire allo sviluppo di quella che la letteratura definisce **ageing society** sono anche i ridotti tassi di natalità (rapporto tra numero di nascite e popolazione media in un dato periodo di tempo), in declino anche per quanto riguarda la popolazione di Como, che sostengono l'aumento dell'indice di vecchiaia (rapporto percentuale tra numero di persone over 65 e numero di persone di età compresa tra 0 e 14 anni). Le figure che seguono (Figura 3) fotografano, a partire dai dati Istat, la situazione comasca e la sua proiezione sino al 2042.

Figura 3. Tasso di natalità e indice di vecchiaia, Como (2002-2042)

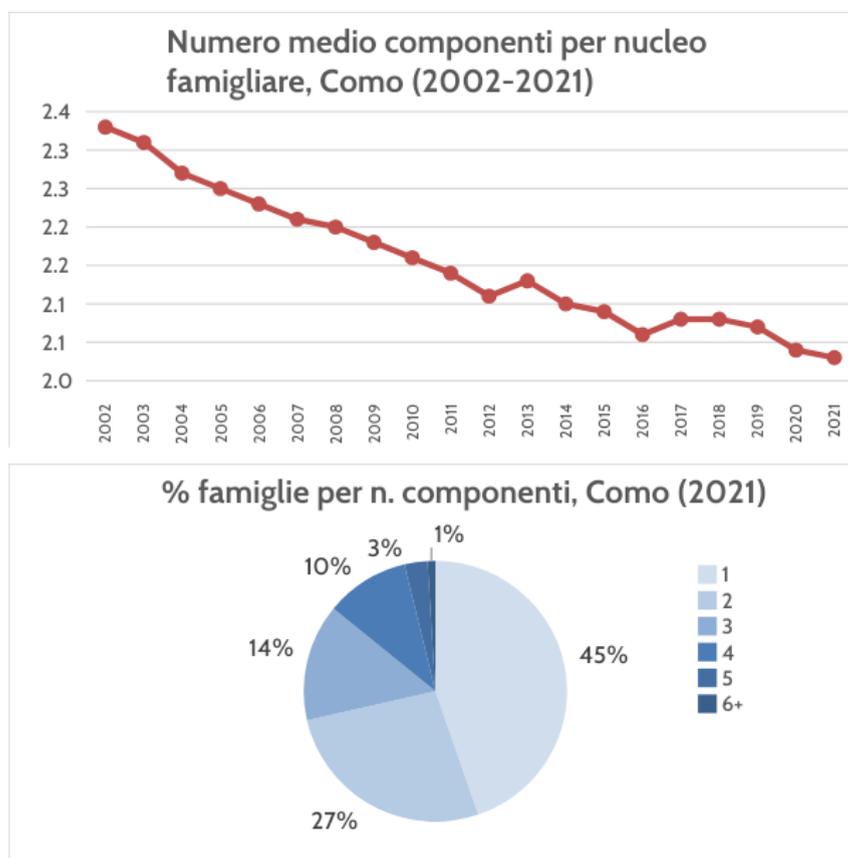


Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023) ricostruzione popolazione (2002-2018), popolazione residente (2019-2023), statistiche sperimentali (2024-2042)
(Demo-Istat)

Il fenomeno della denatalità – metaforicamente descritto come **“inverno demografico”** (Impicciatore e Ghigi 2016) – è particolarmente importante nel contesto del presente studio poiché sulla scelta di avere o non avere dei figli influiscono non solo variabili individuali, ma anche economiche (relative alla stabilità e sicurezza di un reddito adeguato e di un’abitazione) e relative

ai servizi pubblici disponibili. La letteratura rileva che le donne, in particolar modo quelle più istruite, sono meno propense ad avere figli a meno che non possano beneficiare di politiche di conciliazione adeguate (D'Addio e Mira d'Ercole 2005, 2006). **Le politiche per la famiglia possono incidere positivamente sulla denatalità** mettendo in campo misure quali il potenziamento dei servizi per i bambini, il sostegno economico conseguente alla presenza di figli e il supporto dato alle famiglie per gestire al meglio le responsabilità professionali e quelle relative al lavoro non retribuito (gestione della casa, cura dei figli e di altri familiari fragili, come gli anziani, che ancora grava soprattutto sulle donne) attraverso, ad esempio, i congedi parentali e le **politiche di conciliazione** (Bonomi, 2022). Questi strumenti risultano preziosi per un Paese come l'Italia (e dunque anche per il territorio di Como) fortemente caratterizzato da desideri insoddisfatti di fecondità (Impacciatore e Ghigi, 2016) che rendono cruciale lo sviluppo di forme di supporto alla genitorialità e all'eguaglianza di genere.

Figura 4. Composizione nuclei familiari Como (2002-20)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023) ricostruzione popolazione (2002-2017), censimento permanente (2018-2021)

([Demo-Istat](#) e [Esplora dati censimento popolazione](#))

Un ultimo aspetto relativo al panorama demografico del contesto in oggetto è quello della composizione dei nuclei familiari (Figura 4). Sul territorio comunale di Como, i dati ISTAT

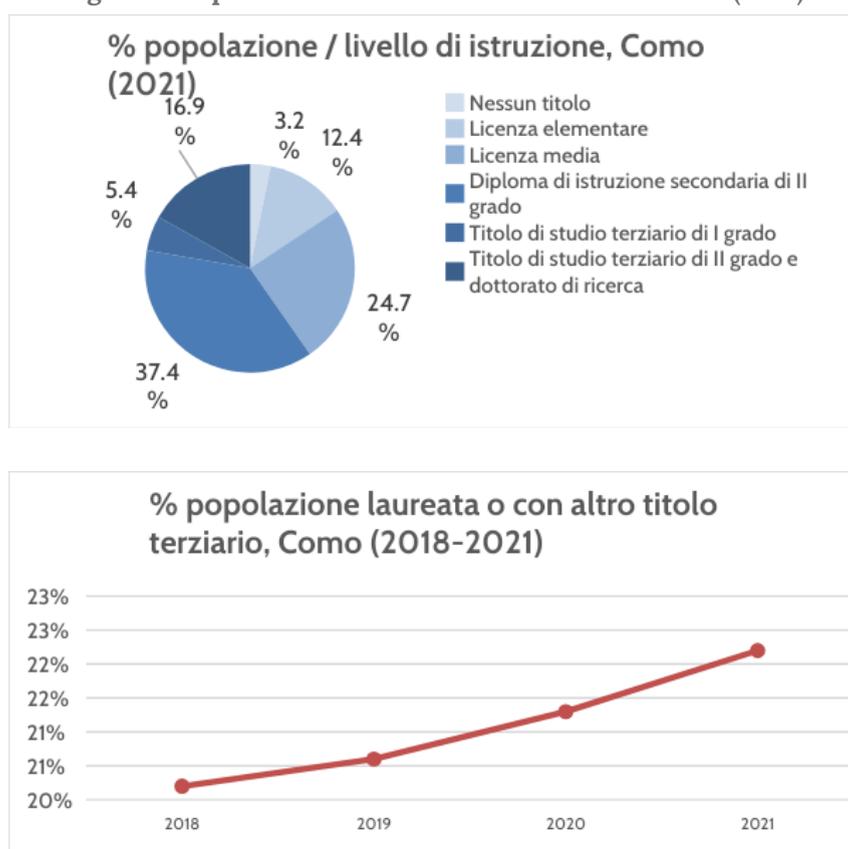
mostrano negli ultimi 20 anni un calo del numero medio dei componenti delle famiglie che passa da 2,3 del 2002 a 2,0 nel 2021 (Figura 4). Nel 2021, poco meno della metà (45%) delle famiglie comasche era composta da un unico componente. L'aumento delle famiglie unipersonali (congiuntamente all'invecchiamento della popolazione) inciderà sempre di più sul welfare di domani e per tale ragione deve essere considerato nella programmazione dei servizi e nello sviluppo di sperimentazioni legate alle politiche di conciliazione.

2.2 Condizioni socioeconomiche

Dopo aver ricostruito il contesto sociodemografico, questa sezione considera le condizioni socioeconomiche – quali livello di istruzione, occupazione e reddito – che caratterizzano il territorio di Como.

Per quanto riguarda la prima variabile, **Como registra livelli di istruzione superiori al dato nazionale**: i cittadini che possiedono almeno il diploma rappresentano il 60% della popolazione (contro il 52% nazionale), mentre i laureati sono il 22% (contro il 15% nazionale).

Figura 5. Popolazione comasca e livello di istruzione (2021)

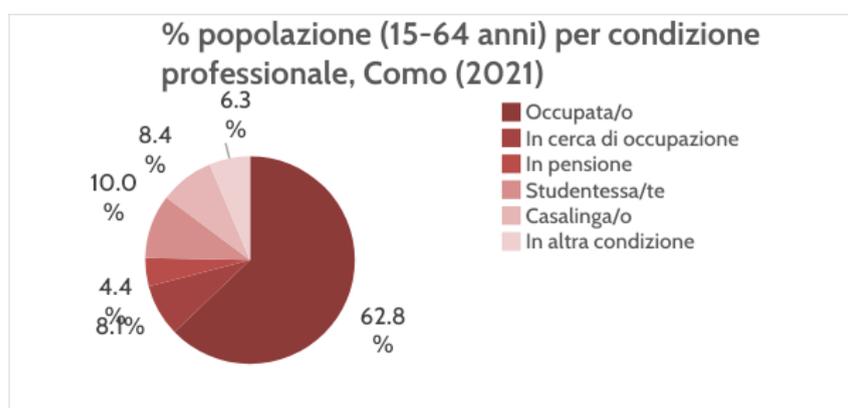


Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023) ricostruzione popolazione (2002-2017), censimento permanente (2018-2021) ([Demo-Istat](#) e [Esplora dati censimento popolazione](#))

Inoltre, la percentuale di popolazione laureata o con altro titolo di studio terziario (ad esempio, il dottorato) risulta in costante crescita fino al 2021, ultimo dato disponibile (Figura 5). Nonostante l'elevato livello di istruzione, il fenomeno dei giovani NEET (*Not [engaged] in Education, Employment or Training*, ovvero non impegnati in percorsi educativi, lavorativi o formativi) rimane presente nella Provincia, dove i giovani (15-29 anni) in tale situazione sono il 18% del totale (comunque inferiori alla media nazionale, pari al 23%).

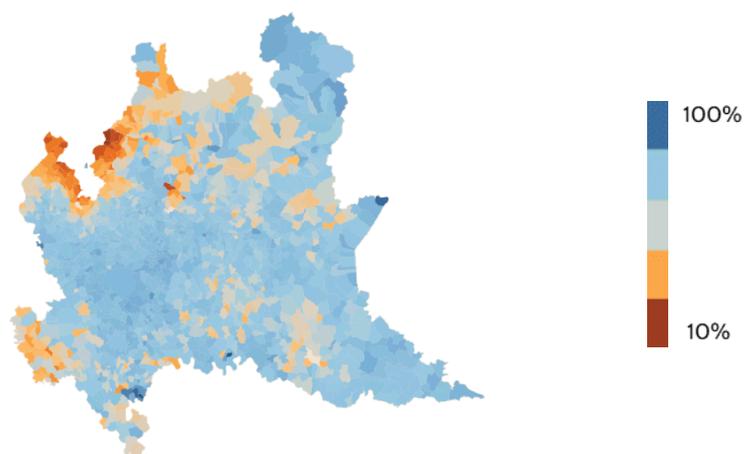
Passando dal livello di istruzione al macro-tema del lavoro, è possibile osservare come nel 2021 il **tasso di occupazione di Como** (popolazione 15 e-64 anni) fosse pari a 63%, superiore al dato nazionale (60%) ma inferiore a quello regionale (68%). Le rappresentazioni grafiche che seguono sintetizzano la composizione delle diverse condizioni professionali (Figura 6) e la percentuale di popolazione occupata sul territorio della Regione Lombardia (Figura 7).

Figura 6. Percentuale popolazione 15-64 anni per condizione professionale (Como, 2021)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023), censimento permanente (2021)
[\(Esplora dati censimento popolazione\)](#)

Figura 7. Percentuale popolazione 15-64 anni occupata (Regione Lombardia, 2019)



Fonte: Elaborazione Il Sole24 Ore (2019) su dati Mef e Istat
[\(Comune per comune, ecco chi ha un lavoro e chi no - Info Data\)](#)

Il dato riscontrabile nella Figura 7 può essere spiegato anche considerando il fenomeno del **lavoro transfrontaliero** che in Lombardia caratterizza principalmente le province di Como e Varese. Quella di Como in particolare registra 1 lavoratore frontaliere ogni 10 lavoratori domestici (stime 2014), quota corrispondente a 24.847 residenti impegnati per lavoro in territorio elvetico (Canton Ticino) (Figura 8).

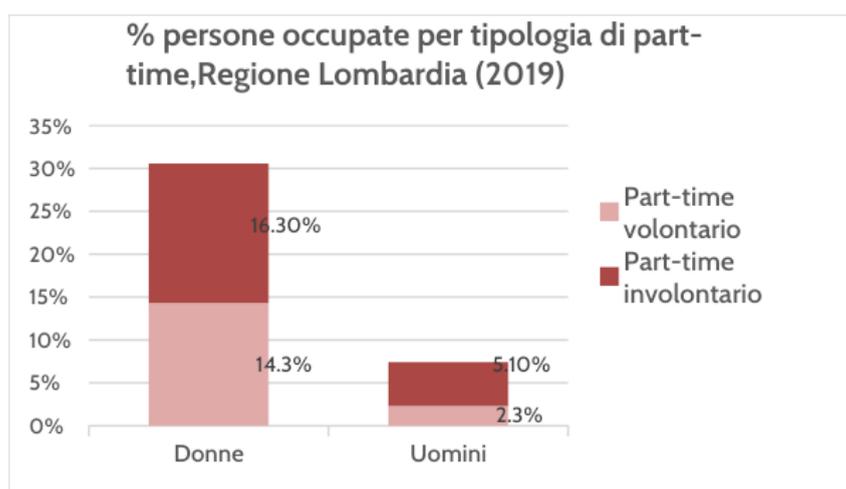
Figura 8. Lavoratori frontalieri Provincia di Como (2014)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati MEF (2015), *I lavoratori frontalieri in Svizzera* ([I lavoratori frontalieri italiani in Svizzera Carburante di qualità nel motore dell'economia elvetica](#))

Come verrà evidenziato nella sezione dedicata ai risultati della ricerca, il tema del lavoro transfrontaliero è centrale nella riflessione sul territorio di Como, sulla sua mobilità (traffico, direzione e fascia oraria degli spostamenti che attraversano la città) e sull'accessibilità dei servizi per coloro che sono professionalmente impegnati oltre confine.

Figura 9. Part-time e diseguaglianze di genere in Regione Lombardia (2019)

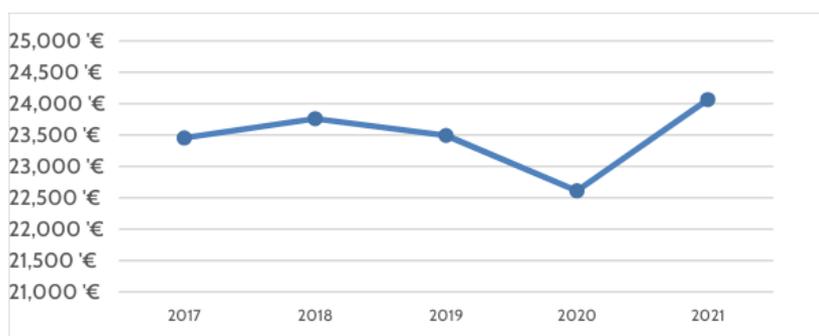


Fonte: Elaborazione degli autori su dati Assolombarda (2021) *Donne e lavoro in Lombardia* ([Donne e Lavoro in Lombardia](#))

In ambito lavorativo, un fenomeno strettamente legato alle variabili di genere e al tema della conciliazione è il **lavoro a tempo parziale**. Il part-time, infatti, rende evidenti le diseguaglianze di genere anche per quanto riguarda il territorio di interesse: in Regione Lombardia le donne occupate ricorrono maggiormente al part-time rispetto agli uomini, e più spesso ne fanno ricorso involontariamente. Uno dei principali motivi per il part-time involontario delle donne è la prestazione di cura in famiglia (27%), motivazione per gli uomini residuale (3%) (Figura 9).

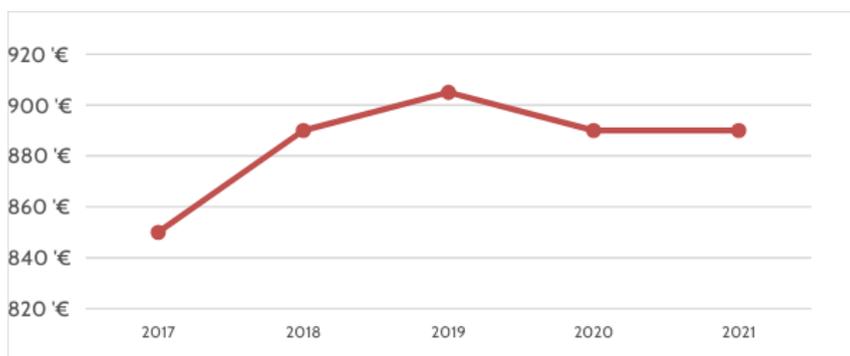
Per quanto riguarda il reddito, nel 2021 Como registra un **reddito medio pro capite superiore al dato nazionale** (24.000 € contro 20.750 €). Tale valore ha subito una diminuzione dovuta allo shock della pandemia di Covid-19, ma nel 2021 supera i valori degli anni precedenti. È importante dare una lettura di questo dato che tenga conto congiuntamente dell'**aumento del costo della vita**, quale il canone medio di locazione per le famiglie (anch'esso un tema emergente, come si vedrà più oltre, dalle interviste condotte durante la ricerca). Le figure che seguono rappresentano i dati appena descritti (Figura 10 e Figura 11).

Figura 10. Reddito medio pro capite, Como (2017-2021)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati MEF (2023), dichiarazioni dei redditi (2018-2022)
([Dipartimento delle Finanze - Statistiche fiscali - Dichiarazioni fiscali](#))

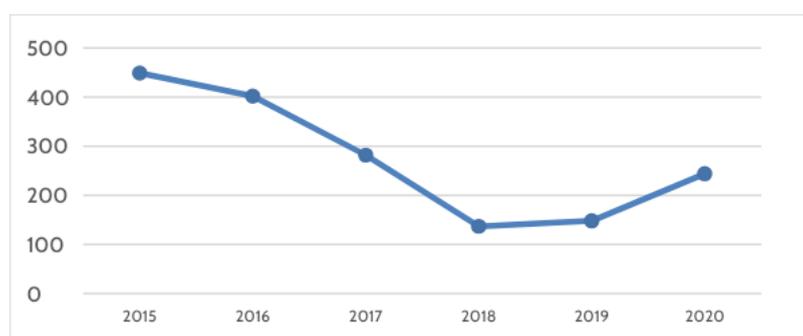
Figura 11. Canone medio di locazione, Como (2017-2021)



Fonte: Elaborazione su dati Il Sole 24 Ore (2023), canone medio locazione zona semicentrale 100 mq (2017-2021)
([Qualità della vita 2023: la performance di Como](#))

Nella discussione sulla condizione socioeconomica della popolazione, non si può prescindere dal sottolineare lo shock che la pandemia di Covid-19 ha comportato, tale da determinare un'inversione di tendenza (una crescita a seguito di un periodo di calo) del numero degli utenti del Servizio Sociale Professionale povertà del Comune di Como (Figura 12). Gli individui in **stato di povertà relativa** stimati per Como (2022) sono 7.400, stima ottenuta adottando l'incidenza ISTAT di povertà relativa individuale (percentuale di persone che vivono in famiglie in povertà relativa sui residenti) per Regione Lombardia (2022) pari all'8,9% della popolazione.

Figura 12. Utenti Servizio Sociale Professionale Como (2015-2020)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023), Utenti e spesa servizi sociali (2015-2020), Individui poveri – regione di residenza (2022) ([IstatData](#))

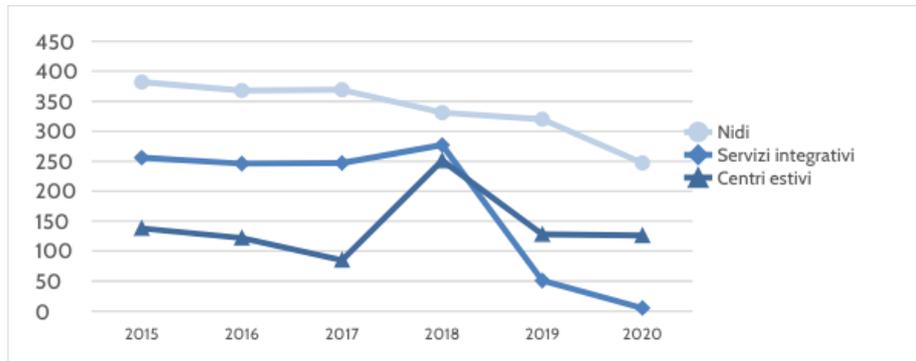
È importante sottolineare che la povertà è oggi un fenomeno complesso che si esprime in numerose forme (povertà lavorativa, sanitaria, alimentare, educativa, energetica/abitativa). Particolare attenzione deve essere posta alle **diseguaglianze di accesso ai servizi**, che possono derivare e al tempo stesso produrre uno o più delle forme di povertà delineate.

2.3 Welfare e servizi

Un'ultima sezione utile a inquadrare la situazione sul comune di Como attiene ai **servizi disponibili per i cittadini** e alle manifestazioni del primo welfare (riconducibile agli enti pubblici) e del secondo welfare (l'insieme degli interventi proposti da attori privati e del privato sociale).

Per quanto riguarda i servizi per l'infanzia, si rileva che nel 2020 la Provincia di Como ha registrato valori del numero di bambini che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia (11,6%) inferiori rispetto al dato regionale (15,5%) e nazionale (13,7%). Questo dato è certamente influenzato dal periodo pandemico allora in corso, ma deve essere letto anche alla luce della diminuzione del numero di utenti dei servizi socioeducativi degli ultimi 5 anni registrata dalle statistiche ISTAT (si veda la Figura 13).

Figura 13. Utenti servizi socioeducativi, Como (2015-2020)



Italia **13,7%** bambini

Lombardia **15,5%** bambini

Prov. Como **11,6%** bambini



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023), utenti servizi sociali dei Comuni (2015-2020) e bambini che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia (2020)

([Dati ISTAT](#) e [Tableau Public/Istat](#))

È utile evidenziare che **i servizi socioeducativi per la prima infanzia sono una risorsa preziosa sul tema oggetto della presente ricerca**: nel 2007, proprio per sostenere le politiche di rafforzamento dei diritti dei bambini e della conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa, a livello nazionale è stato avviato un Piano per lo Sviluppo del Sistema Territoriale dei Servizi Socioeducativi per la prima infanzia, rilanciato e rifinanziato negli anni successivi. Il Piano prevedeva misure direttamente legate alla conciliazione e agli aspetti temporali della vita quotidiana dei bambini e delle loro famiglie, che avevano fra gli obiettivi l'avvio di nuove strutture pubbliche per ridurre le liste d'attesa e l'estensione dei servizi in fascia pomeridiana e/o durante una o più mensilità estive.² Dal momento che la dimensione economica è una variabile che interviene direttamente sulla possibilità di fruizione dei servizi socioeducativi per la prima infanzia, l'Italia ha stanziato specifici contributi statali introdotti con la legge n. 232/2016 ed erogati a partire dal 2017 (il cosiddetto "bonus nido"), che hanno dato e auspicabilmente daranno nuovo impulso allo sviluppo dei servizi

² Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Livelli essenziali dei servizi socio educativi per la prima infanzia*: [Livelli essenziali dei servizi socio educativi per la prima infanzia | Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#).

stessi favorendo la fruizione anche da parte delle famiglie più vulnerabili e a rischio marginalizzazione.³

La crescente rilevanza del mondo del volontariato e del **Terzo Settore** nella progettazione e realizzazione di iniziative a supporto del welfare e, più nello specifico, delle misure di conciliazione impone di considerare alcuni dati anche su questo settore. Infatti, il territorio di Como presenta un numero di volontari (ISTAT, ultimo anno disponibile 2011) più elevato rispetto al dato regionale e italiano, pari a 16,1 volontari ogni 100 abitanti, valore doppio rispetto al dato nazionale (8 volontari ogni 100 abitanti) e a quello lombardo (8,2 volontari ogni 100 abitanti). Anche il numero di enti non profit risulta in crescita nei cinque anni precedenti la pandemia sull'intera Provincia di Como (Figura 14). Questo dato sottolinea la **forte presenza di capitale sociale** nella comunità, il quale rappresenta una risorsa importante per il futuro del welfare che merita di essere tenuta in considerazione nella programmazione e progettazione di iniziative rivolte alla cittadinanza e ai servizi dedicati. Il Terzo Settore, infatti, è sempre più protagonista dei processi di innovazione sociale, grazie alla sua capacità di attivare la comunità, alla crescente professionalizzazione e all'attenzione alle logiche di impatto che lo caratterizza.

Figura 14. Aumento non profit Provincia di Como (2015-2020)



Fonte: Elaborazione degli autori su organizzazioni non profit (2015-2020)
([Public Tableau](#))

Tra i servizi disponibili che vanno a comporre il contesto di riferimento è inoltre utile considerare i **servizi sportivi, culturali e legati alla fruizione del tempo libero**, direttamente connessi al tema della conciliazione e dei tempi che compongono la vita quotidiana dei cittadini e delle cittadine di Como. Nel 2022, nonostante la Provincia di Como presentasse un numero di librerie ogni

³ Fonte: "Nidi e servizi educativi per l'infanzia. Stato dell'arte, criticità e sviluppi del sistema educativo integrato 0-6", diffuso nel giugno 2020 dal Dipartimento delle Politiche per la famiglia e prodotto nella collaborazione tra ISTAT, Università Ca' Foscari Venezia – Facoltà di Economia, e Consorzio Mipa (Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni).

100.000 abitanti inferiore alla media italiana (4,5 contro 7,7), l'indice di lettura era circa il doppio del valore nazionale (31 contro 16 copie di quotidiani, settimanali e mensili ogni 100 abitanti).⁴

Il patrimonio museale della Provincia di Como risulta stabile, ad eccezione della flessione corrispondente al periodo pandemico (Figura 15).

Figura 15. Patrimonio museale della Provincia di Como (2016-2020)



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT (2023), densità e rilevanza del patrimonio culturale (2016-2020) ([Public Tableau](#))

Anche l'offerta sportiva della Provincia di Como risulta superiore alla media nazionale, con una quota di palestre, piscine e centri termali (2022) pari a 3 ogni 10.000 abitanti contro il valore di 1,7 ogni 10.000 abitanti sul territorio nazionale.⁵

La qualità della vita su un dato territorio, nonché i tempi che caratterizzano gli spostamenti sullo stesso, sono influenzati dalle diverse **forme di mobilità** in uso. La pandemia di Covid-19 ha influenzato le decisioni di mobilità in tutto il mondo, in Italia e anche sul territorio di Como, dove i passeggeri del **trasporto pubblico locale (TPL)** sono calati (passando da 77 ogni 100 abitanti nel 2019 a 67 nel 2022), mentre il **tasso di motorizzazione** (che rappresenta il numero di automobili ogni 100 abitanti) è cresciuto passando da 62 nel 2019 al 64 nel 2022 (la media nazionale è 68). La figura che segue (Figura 16) sintetizza l'offerta relativa al trasporto pubblico locale sul territorio di Como nel periodo 2015-2020.

⁴ Dati IlSole24Ore (2023), n. librerie (2022), indice lettura (2022) e offerta culturale (2022), disponibile qui: [Qualità della vita 2023: la classifica delle province italiane dove si vive meglio. Udine la migliore nel 2023 | Il Sole 24 ORE.](#)

⁵ Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023), numero palestre, piscine e centri termali ogni 10mila abitanti (2022), disponibili qui: https://public.tableau.com/app/profile/istat.istituto.nazionale.di.statistica/viz/BES2022_territorio/Provincia?publish=yes.

Figura 16. Offerta Trasporto Pubblico Locale, Como (2015-2020)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati ISTAT (2023), offerta TPL (2015-2020)
([Public Tableau](#))

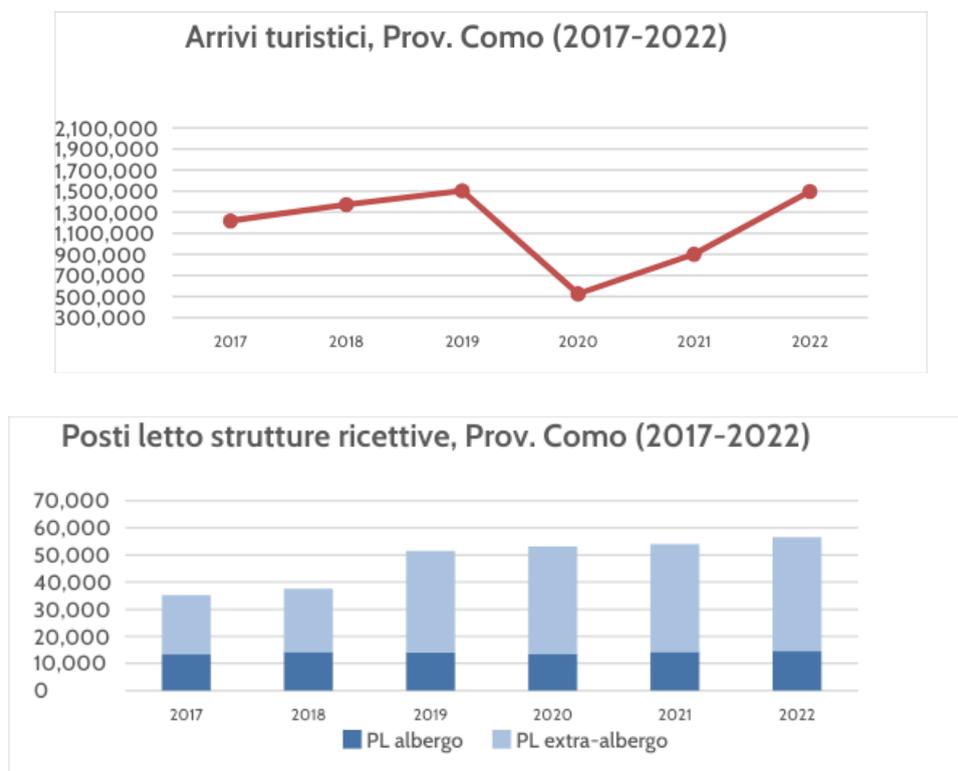
Esso appare stabile se non si considera l'impatto della pandemia sull'utilizzo di mezzi pubblici non compatibili con le precauzioni relative agli assembramenti.

Alternative agli spostamenti attraverso il mezzo privato o il mezzo pubblico, le **forme di mobilità sostenibile** rappresentano nuove modalità di muoversi soprattutto in ambito urbano. Si tratta di soluzioni, come per esempio la bicicletta, meno impattanti dal punto di vista ambientale e per la collettività, in quanto contribuiscono a ridurre l'inquinamento acustico e gli effetti sanitari dovuti alla sedentarietà. I dati forniti da Legambiente (2023)⁶ sull'ecosistema urbano rilevano che sul territorio di Como la bicicletta non è percepita come una alternativa: infatti, nel 2022 Como presentava 39 metri di piste ciclabili ogni 100 abitanti, un dato migliore della media nazionale (28), ma decisamente inferiore a città virtuose da questo punto di vista come, ad esempio, Amsterdam (140).

Anche in virtù della collocazione e conformazione geografica e delle direttrici che lo attraversano, sul territorio di Como la mobilità rappresenta una variabile critica, che risulta ulteriormente esacerbata dall'**aumento degli arrivi di turisti** che caratterizza la città negli ultimi anni e che si mantiene costante nonostante la flessione durante il 2020 (Figura 17).

⁶ [Le città più verdi d'Italia - Il Sole 24 Ore.](#)

Figura 17. Arrivi turistici e posti letto nelle strutture ricettive (2017-2022)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Camera di Commercio Como-Lecco, rapporti statistici (2017-2022)
 ([Camera di Commercio Como Lecco](#))

Come è possibile osservare dal grafico sopra riportato, anche sul territorio comasco l'evoluzione dell'offerta ricettiva risulta sempre più trainata da **soluzioni extra-alberghiere**, come gli esercizi di affittacamere, i B&B ("bed and breakfast" gestiti da privati in forma non imprenditoriale) e le case per ferie. Particolare menzione merita poi il fenomeno Airbnb, generato dall'omonima piattaforma. Quest'ultima è riconosciuta dalla letteratura per il suo ruolo dirompente sui processi economico-politici e culturali urbani: essa ha mostrato effetti sia sulla popolazione residente (che deve fare i conti con un costo degli immobili sempre più importante, conseguente alla continua riconfigurazione su base economica delle città), sia sui flussi di "city users" (turisti, studenti, lavoratori temporanei) (Parisi, 2018).

Proprio il turismo, che pure determina flussi economici benefici per i territori che raggiunge, è stato efficacemente descritto attraverso la metafora della "monocoltura" (D'Eramo, 2017), che può impoverire il tessuto urbano monopolizzandone l'economia. Il rischio concreto è che flussi turistici massivi, come quelli che gravitano attorno a Como e al suo lago, possano rendere la città sempre meno abitabile e fruibile per i suoi residenti, a vantaggio di popolazioni turistiche passeggere. Il fenomeno della "turistificazione", le sue ricadute sul tessuto urbano, sulla vivibilità della città e sulla mobilità sono dunque elementi imprescindibili per una riflessione orientata a ridisegnare servizi e ripensare tempi e orari della popolazione comasca.

3. Como verso un nuovo PTO: l'impianto della ricerca

In questo terzo capitolo intendiamo offrire una sintesi di ciò che costituisce il progresso del nuovo Piano Territoriale degli Orari, ovvero il precedente – nonché primo per Como – PTO del triennio 2007–2009. Tale documento non rappresenta solo la storia del governo dei tempi per il territorio comasco, ma anche un esempio concreto dell'impegno dell'amministrazione comunale in tal senso, emerso come tale nella maggior parte delle interviste condotte (in particolare per ciò che concerne l'iniziativa che lo rappresenta: il "Mercoledì del Cittadino").

Dopo aver offerto una sintesi dei contenuti del precedente PTO, il capitolo fornisce informazioni circa la metodologia, ovvero il percorso che operativamente ha condotto ai risultati della ricerca (cfr. Capitolo 4), illustrando le scelte metodologiche, le tecniche impiegate e la base empirica costruita con il coinvolgimento diretto delle istituzioni e degli stakeholder.

3.1 La premessa: il PTO della Città di Como 2007–2009

Il Piano Territoriale degli Orari 2007–2009 ha rappresentato per Como il primo PTO, elaborato con l'esplicito intento di rendere la città più vivibile, accessibile e commisurata alle esigenze dei suoi abitanti. Il progetto intendeva infatti incrementare la fruibilità spazio-temporale e la flessibilità dei servizi pubblici e di pubblica utilità sul territorio comunale, riconoscendo esplicitamente i bisogni temporali dei cittadini comaschi. L'iniziativa è nata in continuità con il precedente progetto "Como in Tempo" (finanziato nel 2005 nell'ambito di un bando della Regione Lombardia ai sensi della L.R. n.28/2004 "Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi della città"), che già testimoniava l'impegno dell'amministrazione comasca in termini di miglioramento dell'accessibilità spazio-temporale dei propri servizi e di diffusione della cultura delle politiche temporali sul territorio.

L'elaborazione del **primo PTO** ha anzitutto individuato alcune priorità, sia per ciò che concerne i destinatari specifici delle azioni da intraprendere (destinatari privilegiati), sia per quanto riguarda gli assi di intervento strategici lungo i quale direzionare il governo dei tempi. Articolandosi lungo un arco temporale di tre anni, il PTO ha individuato i seguenti punti cardine:

- **destinatari privilegiati:** i/le bambini/e e le loro famiglie, gli anziani (con particolare riguardo per quelli soli), le donne (nei loro molteplici ruoli familiari e professionali), i cosiddetti city user (turisti, lavoratori pendolari, studenti fuori sede), imprenditori e professionisti;
- **assi strategici (3):** partecipazione (di tutti i soggetti interessati a vario titolo dalla "questione dei tempi", ovvero portatori di interesse: Comune, istituzioni, imprese, cittadini/e residenti e non residenti, associazioni ed enti del territorio); fattibilità (progettando, cioè, iniziative realizzabili che tengano conto dei vincoli e delle opportunità proprie del contesto comasco); comunicazione (rivolta alla cittadinanza allo scopo di sensibilizzare il territorio sul tema delle politiche temporali, per una gestione consapevole dei tempi);

- **linee di azione (5):** principi trasversali agli assi strategici e ai gruppi di destinatari privilegiati, volti a rendere Como una città più facile (dotata di servizi accessibili, intuitivi, facili da trovare e da utilizzare, agevoli da raggiungere), più vivibile (ovvero con un qualità di vita elevata in termini di sicurezza urbana, disponibilità di tempi e luoghi di relazione, di spazi adeguati alle diverse età ed esigenze), più attraente (fulcro di servizi e di opportunità di interesse per visitatori e turisti, imprese, studenti, cittadini dei territori limitrofi), più scorrevole (attraversata da molteplici forme di mobilità il più possibile sostenibili, confortevoli e convenienti, migliorando inoltre la sicurezza stradale e pedonale) e più competitiva (intervenendo sulla qualità e sull'efficacia dei servizi alle imprese, anche in un'ottica di pari opportunità attraverso il sostegno all'imprenditoria femminile).

A partire dalle priorità così individuate a tratteggiare l'orizzonte verso il quale condurre la vita della città, una prima fase di attuazione del PTO ha visto l'Amministrazione comunale impegnata nella ridefinizione dell'accessibilità dei propri servizi al cittadino, consistita nel potenziamento dei servizi di front office, nella rimodulazione dei propri orari, nella digitalizzazione delle procedure e in una più efficiente organizzazione interna. Coerentemente con i destinatari, gli assi strategici e le linee d'azione delineate, il PTO è stato inoltre occasione per attuare alcune **iniziative sperimentali**, tra cui la "Giornata del cittadino" (volta a incontrare le esigenze degli utenti attraverso nuove finestre temporali di fruizione dei servizi di pubblico interesse, individuando una giornata di apertura comune a tutti gli sportelli con orario continuato), lo "Sportello fuori luogo e fuori orario" (apertura di un desk presso un'area di grande affluenza, quale un centro commerciale, al sabato mattina per l'espletamento di alcune pratiche amministrative in un'ottica di conciliazione dei tempi), e l'armonizzazione degli orari di sportello dei diversi servizi comunali.

Come verrà approfondito nella sezione relativa ai risultati della ricerca, l'iniziativa più duratura che in qualche misura rappresenta l'eredità del PTO 2007-2009 è quella della "**Giornata del cittadino**" (mercoledì), richiamata da più intervistati. La misura, evidentemente aderente agli obiettivi del PTO, non risulta valutabile in maniera puntuale in termini di efficacia, in assenza di rilevazioni che consentano di osservare l'affluenza dell'utenza (e il suo andamento nel tempo) nella fascia della "pausa pranzo" coperta grazie all'orario continuato degli sportelli. L'iniziativa non ha avuto un'interruzione formale, ma si è mantenuta negli anni ed è andata gradualmente a scomparire durante il periodo pandemico, in quanto, per ridurre gli assembramenti, gli uffici pubblici hanno necessariamente cominciato a ricevere su appuntamento anziché attraverso l'accesso libero.

3.2 La situazione odierna e le esigenze sul territorio comunale

Nelle parole delle assessori comunali coinvolte nella ricerca, il tema dell'apertura degli uffici pubblici appare sufficientemente "risolto", grazie all'abitudine acquisita durante la pandemia e successivamente mantenuta di **ricevere su appuntamento**, evitando in questo modo lunghe code e riducendo i tempi di attesa. Anche la **digitalizzazione dei servizi**, che ha conosciuto una decisa accelerazione, consente ai cittadini di risparmiare tempo e risorse, riducendo inoltre i flussi di

mobilità verso le sedi centrali che vanno a incidere su una situazione già critica in termini di traffico automobilistico urbano.

Ad oggi, il comune di Como prevede numerosi servizi online e ha recentemente digitalizzato le attività di sportelli per tradizione “fisici” (ad esempio l’URP, implementato in versione online attraverso la piattaforma <https://segnala.comune.como.it/> sulla quale i cittadini possono effettuare segnalazioni di qualsiasi natura inerenti la città). Anche altri enti sul territorio, tra cui ad esempio gli istituti scolastici, hanno investito in tal senso digitalizzando le proprie procedure.

Il tema della digitalizzazione, tuttavia, non è esente da criticità e da nuovi rischi legati all’alfabetizzazione digitale, al **digital divide** e al corretto utilizzo dei dispositivi. Alcune fasce della popolazione – anziani, migranti, persone in condizione di povertà materiale – incontrano infatti barriere di accesso importanti, capaci di produrre vere e proprie disuguaglianze e di precludere la piena fruizione dei servizi digitali. Le categorie menzionate non sono le uniche esposte alla cosiddetta **povertà digitale**: anche i più giovani, come rileva Save the Children, sono interessati da forti disuguaglianze che la pandemia ha reso più che mai evidenti, riconducibili alla diseguale disponibilità di dispositivi tecnologici adeguati, di connessione a Internet, di competenze per un utilizzo corretto e consapevole.⁷ Si tratta di fenomeni che potrebbero essere nell’interesse della nuova programmazione affrontate, per esempio attraverso percorsi formativi per l’inclusione digitale e iniziative di accompagnamento all’utilizzo delle piattaforme online rivolte alle diverse categorie di cittadini, ritagliate sulle specifiche esigenze e competenze di base.⁸

Se la gestione degli orari degli sportelli al pubblico e la digitalizzazione di molti servizi hanno riscontrato una progressiva evoluzione, **alcune delle priorità individuate dal PTO 2007–2009 risultano attuali** ed evidenti nel permanere di criticità solo parzialmente risolte.

Tra queste, il tema della **mobilità** e la conseguente congestione del traffico cittadino rappresenta, per l’amministrazione comunale, un nodo ancora importante. Come molte città, Como rappresenta un punto di arrivo e/o di passaggio per molti lavoratori (in particolare nella zona centrale della città, dove sono concentrati uffici, attività produttive e commerciali), per gli studenti e per i genitori che accompagnano i figli a scuola, per i residenti di ogni fascia d’età, per i commercianti, nonché per i turisti sempre più presenti anche al di fuori della tradizionale “alta stagione”. Se la conformazione geografica dell’area comasca e alcune sue ineliminabili caratteristiche strutturali risultano sfavorevoli e difficilmente affrontabili, i flussi legati agli spostamenti e la loro concentrazione spazio-temporale potrebbero essere governati in maniera più efficiente, alleggerendo le cosiddette “ore di punta” e riducendo i tempi di attraversamento della città. Il traffico veicolare imputabile agli accompagnamenti a scuola, per esempio, risulta attualmente poco disincentivato a livello comunale (non risultano aree pedonali in prossimità delle strutture scolastiche); al contempo, non sono radicate iniziative di mobilità alternativa rivolte specificamente ai più piccoli (per esempio, il Pedibus), legate a sensibilità e contesti culturali tipici dei paesi nord-europei che valorizzano il movimento e il tempo trascorso all’aria aperta anche in occasione degli spostamenti quotidiani. Iniziative orientate in questo senso potrebbero

⁷ [Povertà educativa digitale: che cos’è e come affrontarla | Save the Children Italia.](#)

⁸ L’inclusione digitale è un tema che il PNRR ha posto tra i propri obiettivi, stanziando fondi dedicati per l’apertura di punti di facilitazione digitale sul territorio, volti altresì a semplificare i rapporti tra cittadinanza e Pubblica Amministrazione ([Al via la “Rete dei punti di facilitazione digitale”](#)).

rappresentare una risorsa, stante la necessità di individuare volontari e/o personale responsabile dedicato e di costruire gradualmente relazioni di fiducia e abitudini nuove presso le famiglie comasche. Interventi squisitamente culturali, facilitati da gruppi di genitori attivi e sensibili al tema in chiave “peer”, potrebbero rappresentare un’ulteriore direzione verso la quale investire per favorire l’adozione di nuove pratiche di mobilità, fruizione del tempo libero e degli spazi aperti cittadini. Infine, appare cruciale indagare ed eventualmente intervenire sulle criticità del trasporto pubblico locale, operando un ripensamento del servizio nel confronto tra l’azienda che lo eroga e i soggetti maggiormente coinvolti nella fruizione.

La **dimensione territoriale della città** e le differenze che caratterizzano le diverse aree costituiscono un secondo nodo di riflessione fondamentale. I quartieri di Como, infatti, presentano **disomogeneità** importanti: alcuni, in particolare Ponte Chiasso e Rebbio, presentano elevate percentuali di cittadini stranieri, che si riflettono nella composizione talvolta sproporzionata delle classi scolastiche e che sollevano problematiche di inclusione sociale forse non estranee ad una riflessione sui tempi della città. Dal punto di vista dei servizi e della loro disponibilità sul territorio, le assessori descrivono una distribuzione capillare con sufficiente prossimità ai cittadini (i quali non debbono cambiare quartiere per fruire di un servizio). Alcune aree presentano evidenti peculiarità: il centro storico di Como mostra specificità legate ai flussi turistici (in particolare a quelli “mordi-e-fuggi”, che non permangono a lungo in città) e alle trasformazioni urbane che lo hanno investito, rendendolo sempre meno un luogo di residenza per la popolazione comasca. In ragione di eterogeneità “fisiologiche” comuni a molte città italiane e delle caratteristiche specifiche di Como, l’esperienza di vita delle diverse aree urbane emerge come un tema di interesse per un documento quale il PTO e, di conseguenza, per la presente ricerca.

La città di Como ospita alcune **sedi universitarie**, frequentate in prevalenza da studenti/esse locali o residenti nei Comuni limitrofi. Secondo le assessori intervistate, l’assenza di alloggi e di “case dello studente” convenzionate con l’ateneo disincentiva le iscrizioni da parte di giovani provenienti da altre città (bassa attrattività). Per questa ragione, la popolazione universitaria rappresenta uno dei gruppi sociali da considerare in maniera puntuale come destinataria privilegiata delle riflessioni in oggetto e delle misure che seguiranno.

Accanto agli studenti, le categorie che si qualificano come **stakeholder** del nuovo PTO e che pertanto debbono essere coinvolte nell’indagine sono i genitori di bambini in età scolare, gli utilizzatori del TPL, i lavoratori pendolari in entrata e in uscita (verso Milano e verso la Svizzera), i giovani, gli imprenditori. Nella sezione che segue, si dà conto degli obiettivi che la ricerca si è posta a seguito dell’interlocuzione con l’amministrazione comunale e della metodologia adottata per rispondere efficacemente alle esigenze conoscitive dello studio.

3.3 Obiettivi e metodologia della ricerca

L'indagine condotta aveva tra i propri obiettivi quello di aprire una prima, preliminare interlocuzione con istituzioni e stakeholder locali, volta a raccogliere i punti di vista circa le esigenze dei cittadini e delle cittadine di Como riguardo ai tempi e ad altri aspetti della vita in città.

Per la conduzione dell'indagine si è scelto di fare ricorso alla tecnica dell'**intervista discorsiva**, che prevede un'interlocuzione libera tra intervistatore/trice e intervistato/a su temi oggetto di interesse. La traccia che ha guidato le interviste, condivisa con il committente, rispecchiava gli obiettivi conoscitivi del più ampio studio: dopo la presentazione del partecipante e dell'ente in quella sede rappresentato, sono stati indagati i mutamenti intervenuti nel periodo post-pandemico sul territorio comasco, le esigenze – in particolar modo quelle ancora prive di risposte o di soluzioni soddisfacenti – dei suoi abitanti, le difficoltà per ciò che concerne spostamenti, fruizione dei servizi e gestione del tempo, e, infine, le proposte di intervento e le misure che potrebbero intervenire positivamente sugli orari della città.

Il **reclutamento** delle persone da intervistare è avvenuto attraverso lo scambio di e-mail a contatti indicati direttamente dall'amministrazione comunale o reperiti online dal gruppo di ricerca, previo un confronto con il committente circa i possibili enti e soggetti da coinvolgere. L'invito a partecipare alla ricerca, avanzato da Percorsi di secondo welfare, ha dato seguito nella quasi totalità dei casi a uno scambio di comunicazioni volte ad approfondire il tema e/o le modalità di partecipazione, talvolta via e-mail e altre per via telefonica. A ciascun partecipante è stato quindi proposto un appuntamento, prefigurando un impegno temporale di circa un'ora. Le interviste sono state condotte attraverso una piattaforma di videoconferenza in **modalità online**. Tale strumento, entrato a far parte delle modalità di lavoro della più parte delle persone durante il periodo più restrittivo della pandemia da Covid-19, consente di approssimare l'esperienza dell'intervista faccia-a-faccia, offrendo un supporto video a complemento dello scambio verbale.

La diffusione di nuovi strumenti tecnologici e i mutamenti intervenuti nella gestione delle interazioni quotidiane online e offline consentono di annoverare l'intervista realizzata a distanza come una tecnica di ricerca legittima, che offre altresì vantaggi organizzativi e ridotti costi di partecipazione rispetto alla sua alternativa tradizionale (l'intervista in presenza). Questo vantaggio si è rivelato particolarmente prezioso per alcune delle persone intervistate, gravate da un gran numero di impegni lavorativi e geograficamente distanti rispetto ai ricercatori. I contenuti dell'intervista, non focalizzati su una dimensione personale o su tematiche di particolare delicatezza, si sono mostrati compatibili con un'interazione a distanza, la quale limita chi conduce l'intervista nella possibilità di fornire supporto anche emotivo a chi prende parte alla ricerca (Cardano e Gariglio, 2022). La durata media di ciascuna intervista è stata di 45 minuti; ciascuna è stata audio-registrata, previo consenso dell'intervistato/a, e successivamente riascoltata dal gruppo di ricerca per realizzarne una sintesi, evidenziando gli elementi emergenti più rilevanti.

3.4 Le interviste condotte

Le interviste condotte sono state complessivamente diciotto, coinvolgendo altrettanti enti e ventiquattro intervistati, alcuni dei quali hanno preso parte all'intervista in coppia (è il caso di persone afferenti presso lo stesso ente a una comune unità o settore). Le istituzioni e gli stakeholder che hanno preso parte alla ricerca, unitamente alle date di realizzazione delle interviste e a dettagli circa il ruolo del partecipante (nel solo caso delle interviste a soggetti istituzionali), sono sintetizzati nella tabella che segue (Tabella 1).

Tabella 1. Partecipanti alla ricerca

	Ente	Data dell'intervista	Dettagli
Partecipante 1	Comune di Como	30 ottobre 2023	Assessore, incarichi: Personale e a Tempi e orari della città,
Partecipante 2			Assessore, incarichi: Politiche giovanili, Pari opportunità, Diritti civili, Quartieri, Partecipazione
Partecipante 3	Provincia di Como	5 febbraio 2024	Consigliera di Parità effettiva
Partecipante 4			Consigliera di Parità supplente
Partecipante 5	Regione Lombardia	3 novembre 2023	Unità Organizzativa Famiglia, Pari opportunità e Programmazione territoriale
Partecipante 6	Agenzia Tutela della Salute dell'Insubria	15 novembre 2023	Referenti sui temi della conciliazione
Partecipante 7			
Partecipante 8	ACLI Como	11 dicembre 2023	
Partecipante 9	ASF Autolinee	10 gennaio 2024	
Partecipante 10			
Partecipante 11	Auser Como	18 dicembre 2023	
Partecipante 12	Auser Lombardia	11 dicembre 2023	
Partecipante 13	CGIL Como	10 gennaio 2024	
Partecipante 14	CISL dei Laghi	24 novembre 2023	
Partecipante 15	Confcommercio Como	18 dicembre 2023	
Partecipante 16	Confindustria Como	31 gennaio 2024	

Partecipante 17			
Partecipante 18	Consiglio studentesco Università dell'Insubria	13 dicembre 2023	
Partecipante 19	Consulta Provinciale degli Studenti	13 dicembre 2023	
Partecipante 20	CSV Como	4 dicembre 2023	
Partecipante 21	Forum Comasco delle Associazioni Familiari	8 gennaio 2024	
Partecipante 22	LEO Lions Club Como	13 dicembre 2023	
Partecipante 23			
Partecipante 24	Gruppo informale di genitori	17 gennaio 2024	

L'insieme eterogeneo di soggetti interpellati – pubblici, privati e del Terzo Settore – ha conferito all'indagine un **carattere polifonico**, inclusivo nei confronti di istanze talvolta convergenti, talaltre conflittuali. Ciascun ente è stato invitato a partecipare alla ricerca in virtù dell'apporto specifico riconosciutogli nel campo di indagine, in ragione del ruolo ricoperto sul territorio di Como e/o in rappresentanza di una categoria specifica cui si intendeva dare voce (ad esempio: studenti, giovani, genitori di bambini/e in età scolare, lavoratori e lavoratrici, pendolari, anziani). Come evidenziato nel primo capitolo del presente lavoro, infatti, la co-presenza sul medesimo territorio di **gruppi sociali che differiscono per ritmi e orari di vita**, nonché portatori di esigenze e di interessi differenti, rende imprescindibile l'interlocuzione di una pluralità di soggetti, affinché il nascente Piano Territoriale degli Orari sia il più possibile prossimo alle necessità delle popolazioni che concorrono alla temporalizzazione della città.

4. Como verso un nuovo PTO: i risultati della ricerca

Il capitolo illustra i principali risultati emergenti dall'indagine condotta, presentando le **aree tematiche** analiticamente distinte ma interconnesse, affrontate da coloro che hanno preso parte alle interviste e individuando, per ciascuna di esse, **soluzioni concrete** suggerite dagli intervistati stessi e **possibili beneficiari** di ciascuna misura.

Prima di approfondire le istanze degli stakeholder, tuttavia, si reputa opportuno offrire una **sintesi delle interviste istituzionali condotte** con la Regione Lombardia, con l'Agenzia di Tutela della Salute dell'Insubria e con le Consigliere di parità della Provincia di Como. Tali interlocuzioni consentono di "guardare dall'alto" il processo di costruzione del nuovo Piano Territoriale degli Orari abbracciando una prospettiva che travalica i confini comunali, arricchita delle esperienze e delle pratiche sperimentate altrove.

4.1 I risultati delle interviste istituzionali

Un punto di partenza necessario, emergente dalle interviste condotte con i rappresentanti delle istituzioni coinvolte (Regione Lombardia, ATS dell'Insubria, Provincia di Como), è costituito dai **mutamenti che hanno interessato il territorio** in oggetto a partire dal periodo pandemico. L'emergenza sanitaria ha infatti rappresentato uno spartiacque in termini di priorità, abitudini e modalità organizzative dei singoli e della collettività, che non è possibile ignorare nel momento in cui si ragiona di politiche temporali.

La prima, grande trasformazione osservata da parte degli attori istituzionali interpellati è, come per le assessori comunali, quella della **digitalizzazione**, tematizzata ora come una grande opportunità di conciliazione e accessibilità, ora come un ambito non scevro da rischi e da effetti indesiderati (non ultimo il rischio di erosione del tempo privato, assediato dalla costante raggiungibilità attraverso gli strumenti digitali anche al di fuori dell'orario di lavoro). **Il processo deve essere accompagnato da misure pensate per le categorie – tra cui anziani e disabili – spesso in difficoltà se non escluse dalla fruizione dei servizi online** a causa di barriere di accesso e carenza di risorse informatizzate. Queste difficoltà risultano particolarmente gravose quando riguardano le domande di prestazioni socio-sanitarie. Enti come l'ATS, non prevedendo sportelli aperti ai cittadini, faticano a supportare direttamente l'utenza, pertanto sarebbe utile che ci fossero sul territorio **figure di riferimento** per questo tipo di assistenza, nonché **luoghi di facilitazione digitale** (come quelli finanziati da PNRR) che potrebbero essere collocati presso le sedi dell'ASST, nei patronati, presso la Sede provinciale su Como (che, in generale, meriterebbe di essere potenziata e rivalorizzata) e/o presso le sedi degli enti del Terzo Settore disponibili. La collaborazione dell'ATS con questi ultimi per il disbrigo di pratiche di natura burocratica (per esempio, quelle relative al bonus per assistenti familiari) si è già rivelata efficace e potrebbe essere estesa ad altri servizi gestiti nella collaborazione tra servizi sociali e cooperative sociali.

Un altro campo attraversato da esigenze e criticità inedite è, secondo gli intervistati istituzionali, quello della **conciliazione dei tempi familiari, lavorativi e personali**: a seguito della pandemia da Covid-19, alle preesistenti esigenze di “incastrare” nell’arco della giornata i diversi impegni dentro e fuori casa si somma la necessità per le famiglie di comprendere e di affrontare, con tempi e risorse appropriati, il disagio giovanile crescente nelle diverse forme in cui questo si esprime. Durante il periodo pandemico sul territorio lombardo si sono diffuse iniziative online in tal senso: per esempio, le consulenze alle famiglie per la gestione di convivenze difficili e criticità relazionali interne al nucleo familiare. Tali esperienze non si sono cristallizzate all’interno di servizi o piattaforme *ad hoc* resiste alla fine della pandemia, sebbene il malessere di bambini e adolescenti (e le conseguenti difficoltà genitoriali e familiari) si sia tutt’altro che esaurito. Iniziative utili in tal senso, se adeguatamente strutturate, possono essere quelle rivolte al sostegno durante il percorso scolastico, al doposcuola e al periodo estivo, che costituiscono non solo occasioni di socialità per bambini e ragazzi, ma dispositivi efficaci per la conciliazione famiglia-lavoro. Gli **investimenti in servizi che abitino il tempo extra-scolastico** (pomeridiano, estivo e del fine settimana) possono avere non solo una valenza aggregativa e socializzante, ma educativa e inclusiva: sostenendo i minori nell’apprendimento e nello studio, è possibile supportare coloro che presentano fragilità e riequilibrare le diseguali risorse educative di cui dispongono le famiglie, contrastando la dispersione scolastica e il cosiddetto *summer learning loss* nel periodo estivo. In alcuni casi, gli stessi spazi scolastici (oltre a oratori, centri civici e altre strutture) possono diventare, al di fuori degli orari delle lezioni, luoghi di conciliazione e di partecipazione civica per studenti, insegnanti e per la più ampia comunità educante.

Un esempio sul territorio lombardo è rappresentato dall'**iniziativa pavese “Conciliare la qualità, moltiplicare le opportunità”**, realizzata nell’ambito di un finanziamento POR FSE con Regione Lombardia.⁹ In sintesi, sul piano operativo, per promuovere la partecipazione degli attori territoriali nella programmazione di nuove azioni di welfare e conciliative:

- l'ATS Pavia ha coinvolto i 9 Piani di Zona, l'Amministrazione provinciale, l'Ufficio territoriale Regionale di Pavia (UTR) e alcuni ETS, al fine di effettuare un'analisi dei fabbisogni e delle priorità del territorio in tema di conciliazione famiglia-lavoro, realizzare una ricognizione di altre progettualità attive sul territorio, ed elaborare proposte progettuali concrete integrate con la programmazione zonale e con altre reti (es. WHP);
- intersecando i dati di contesto e i risultati dell'analisi dei fabbisogni, sono state individuate **alcune esigenze sovrapponibili a quelle osservate sul territorio di Como**: attivazione/rafforzamento dei servizi di accompagnamento didattico nel tempo extra-scolastico per minori e di attività educative, ricreative e socializzanti in momenti strategici dell'anno, invernali ed estivi; attivazione di servizi di assistenza e di mobilità/trasporto per l'accesso a servizi rivolto a persone fragili, anziani, disabili, minori appartenenti a famiglie di lavoratori/lavoratrici con esigenze di conciliazione vita-lavoro; organizzazione di iniziative finalizzate al sollievo dai compiti familiari rivolte alle imprese e alle attività commerciali e artigiane di piccole dimensioni; attività di accompagnamento e supporto alle imprese del territorio, anche attraverso iniziative di formazione, per

⁹ Il progetto è descritto all’interno del Piano territoriale di conciliazione famiglia-lavoro della rete della Provincia di Pavia 2016-2018: [Piano Territoriale di Conciliazione Famiglia – Lavoro della rete della provincia di Pavia 2016-2018](#).

l'attivazione di iniziative di welfare aziendale e modalità di lavoro flessibili quali smart-working e co-working; azioni di orientamento, sensibilizzazione della cittadinanza e delle aziende se inserite in un quadro più ampio di azioni di conciliazione;

- stanti i bisogni rilevati, sono state previste **tre azioni di sistema**: **1) formare alla conciliazione** (predisposizione e pubblicazione, da parte di ATS, di un avviso pubblico, rivolto ad associazioni di categoria, organizzazioni sindacali e altri soggetti competenti in materia, finalizzato alla realizzazione di azioni di formazione, accompagnamento e supporto per micro, piccole e medie imprese e reti di imprese, aziende di cura pubbliche o private sulle tematiche relative alla conciliazione famiglia – lavoro e sulla loro applicazione a favore delle imprese); **2) comunicare la conciliazione** (azioni rivolte a cittadini, imprese e alleanze locali della rete volte a comunicare in maniera efficace le iniziative intraprese sul territorio in materia di conciliazione); **3) integrazione della rete di conciliazione** con la rete WHP (Workplace Health Promotion);
- le Alleanze locali hanno presentato una serie di **progetti, valutati da un Comitato di programmazione, valutazione e monitoraggio** eletto dalla Rete territoriale e composto da un rappresentante titolare e uno supplente di: ATS di Pavia, Ufficio Territoriale Regionale (UTR), Organizzazioni sindacali (CISL), Associazioni datoriali (Confcooperative, Unione Industriali), Terzo settore (CSV, Fondazione Caritas Vigevano), Pubblica Amministrazione (Amministrazione provinciale, ASST Pavia);
- tra i **contenuti dei 6 progetti finanziati**¹⁰, si segnalano: azioni di **sensibilizzazione alla cultura della conciliazione** rivolta a cittadinanza e imprese (progetti “Più conciliazione e più benessere”, “Un’alleanza per buone pratiche di conciliazione”), realizzazione di **percorsi formativi per le imprese** sulla conciliazione (progetti “Un’alleanza per buone pratiche di conciliazione”, “Tempi e spazi per tutti”), **attivazione del “maggior-domo”** per dipendenti di aziende e micro o piccole imprese (progetti “Più conciliazione e più benessere”, “S.O.S. Salva Tempo”), **attivazione di percorsi di pedibus e bicibus** (progetto “Pavia sulla buona strada”), attivazione di **servizi post-scuola** per adolescenti (progetto “Un’alleanza per buone pratiche di conciliazione”), erogazione di **voucher e incentivi per famiglie con bambini** piccoli per la fruizione di centri estivi accreditati per i dipendenti di aziende facenti parte dell’Alleanza locale e di altri servizi nel periodo di chiusura delle scuole (progetti “La ventisettesima ora - Il tempo ri-pensato”, “Tempi e spazi per tutti”, “S.O.S. Salva Tempo”).

In materia di conciliazione, una ulteriore necessità riscontrata a fronte della sempre maggiore flessibilità che caratterizza le routine quotidiane è quella di **servizi per l’infanzia (in particolare i nidi) più accessibili e fruibili**. La barriera per le famiglie non è solo economica (a tale proposito, la Regione Lombardia e le singole amministrazioni comunali possono prevedere incentivi e agevolazioni), ma anche temporale: alcuni servizi risultano strutturati secondo modalità tradizionali (le classiche 36-40 ore settimanali distribuite dal lunedì al venerdì) e prevedono orari di entrata e di uscita fissi (talvolta con sanzioni per i genitori ritardatari), laddove sarebbe utile

¹⁰ L'elenco completo dei 6 progetti finanziati, qualora si desiderasse approfondirne i contenuti per trarne spunti operativi, è disponibile al seguente link, Appendice 1 (p. 30): [Piano Territoriale di Conciliazione Famiglia – Lavoro della rete della provincia di Pavia 2016-2018](#).

poter optare per fasce ridotte e composite (ad esempio, potendo portare il proprio figlio al nido qualche ora al mattino e/o qualcuna al pomeriggio, oppure al sabato). Servizi alternativi al nido, come i cosiddetti “baby parking”, possono rappresentare una valida alternativa solo nel momento in cui non venga meno un riferimento stabile per il bambino da un punto di vista relazionale e pedagogico (prevedendo figure specializzate stabili).

Per sviluppare interventi e policies (anche temporali) calate sulla specificità di ciascun territorio, lo sviluppo del **welfare di comunità** attraverso una collaborazione tra enti pubblici ed enti del terzo settore è, secondo i soggetti intervistati, molto promettente e potenzialmente efficace. Esperienze maturate di recente sono, ad esempio, i Centri per la famiglia (introdotti dal PON Inclusione), che mettono in rete consultori, oratori, enti no-profit, famiglie e singoli cittadini. Tali iniziative non si limitano a ideare e proporre soluzioni per i cittadini ma a svilupparli con essi, riconoscendogli un ruolo attivo (protagonismo della cittadinanza).

Un ruolo potenzialmente di rilievo nella migliore gestione dei tempi urbani, infine, è riconosciuto al **welfare aziendale**, non solo nelle sue ricadute sui lavoratori e sulla loro *work-life balance*, ma anche sulla dimensione temporale della città (tempi di entrata/uscita dal lavoro de-sincronizzati, minor concentrazione presso servizi e sportelli nei medesimi orari). Un bando regionale specifico per il welfare aziendale, dedicato in particolare alle piccole e micro-imprese, era stato accolto con entusiasmo proprio sul territorio di Como, dove alcune piccole realtà avevano sviluppato soluzioni promettenti (per esempio, servizi di aiuto-compiti in azienda, squadra di calcio composta dai figli dei dipendenti). Il bando aveva ottenuto un totale di circa 50 proposte, molto motivate ma spesso non coordinate tra loro: sarebbe utile sviluppare, attraverso un lavoro di rete, azioni mirate per concertare gli sforzi di realtà limitrofe e per coinvolgere attivamente soggetti diversi, nella direzione di un **welfare aziendale territoriale** (cfr. Santoni, 2023).

Come confermato da altri stakeholder intervistati (es. Confindustria Como), le possibilità insite nelle iniziative di welfare aziendale necessitano non solo di **incentivi economici che le rendano sostenibili per le aziende più piccole** (come da fondi stanziati appositamente da Regione Lombardia), ma anche di **formazione alle imprese ed interventi culturali dedicati al welfare aziendale**. Non tutte le aziende, infatti, sanno che cosa si intenda con questa espressione, e se da un lato ciò consente una maggiore originalità delle proposte (è il caso di Brescia, dove alcune piccole realtà hanno dato vita a una filiera che consentiva di acquistare in azienda prodotti locali, riducendo i tempi per recarsi al supermercato e sostenendo al tempo stesso l'economia locale), il rischio più concreto è quello che le imprese siano intimorite e in ultima analisi allontanate da questa opportunità. **Forme di premialità** che possano incentivare le aziende ad attivare misure di questo tipo, come avviene con le certificazioni parità di genere e con le certificazioni ESG, potrebbero rappresentare un ulteriore spunto. Il coinvolgimento di realtà quali Confindustria, Confartigianato e Confcommercio sarebbe prezioso per **sviluppare azioni collaborative** in tal senso, capaci di raggiungere anche le piccole attività produttive che caratterizzano il territorio di Como. Alla collaborazione dovrebbe inoltre prendere parte il Dipartimento di Prevenzione dell'ATS che si occupa di Workplace Health Promotion (WHP)¹¹, affinché le aziende “agganciate” per avviare iniziative di WHP possano essere intercettate in materia di conciliazione, e viceversa.

¹¹ [Programma "Luoghi di lavoro che promuovono salute - Rete WHP Lombardia"](#).

La comunicazione dedicata al welfare aziendale dovrebbe essere rivolta non solo alle aziende, ma anche ai loro dipendenti e più in generale ai cittadini, non abituati a riconoscere la logica e la filosofia soggiacenti tali misure, spesso intese come un'iniziativa isolata del proprio datore di lavoro.

Le **specificità del territorio di Como**, riconosciute dagli intervistati istituzionali (ma anche dagli stakeholder), comprendono anzitutto il **problema consistente del traffico e della viabilità**, attribuito non solo alla conformazione geografica del territorio (convalle) ma a vari fattori sui quali sarebbe possibile intervenire: un trasporto pubblico non sempre efficiente; i lavori stradali di lunga data con conseguente spostamento del capolinea di una linea di bus centrale in una zona, quella della stazione S. Giovanni, decentrata e scomoda; la mancata valorizzazione degli aliscafi a servizio delle zone settentrionali; l'assenza di una rete idonea di piste ciclabili che renda gli spostamenti in bicicletta sicuri per i cittadini. Un secondo aspetto peculiare, che incide fortemente sulla vita urbana del Comune, è quello del **turismo**: il fenomeno determina flussi di visitatori molto consistenti, che contribuiscono e generano ulteriori ingorghi e a rallentare gli spostamenti in città. Tale conseguenza è particolarmente seria per i pendolari (lavoratori e studenti), spesso costretti a lunghe code per poter utilizzare i mezzi sul lago (utilizzati anche dai turisti). L'esistenza di "corsie preferenziali" riservate ai residenti abbonati non rappresenterebbe una soluzione sufficiente né sarebbe regolarmente applicata. Infine, come in molte città italiane, gli intervistati hanno evidenziato la ricaduta del turismo sull'aumento dei prezzi degli immobili, il problema degli "affitti brevi" nel centro storico cittadino e la conseguente tendenza dei residenti a spostarsi verso le periferie. Infine, un terzo elemento specifico del territorio comasco e degli altri limitrofi al confine nazionale è dato dalla presenza di **lavoratori frontalieri** (che risiedono a Como ma lavorano in Svizzera), categoria che ha delle specificità per quanto riguarda gli spostamenti e che a livello di politiche temporali potrebbe beneficiare di servizi aperti anche nelle fasce di orario "estreme" della giornata lavorativa (nel momento, cioè, in cui questi lavoratori rientrano sul territorio di Como).

Alcune delle dimensioni fin qui richiamate, che giocano o potrebbero giocare un ruolo nel ripensamento e nel lavoro di armonizzazione dei tempi della città di Como, sono state oggetto di altri **quattro progetti avviati sul territorio dell'ATS dell'Insubria nell'ambito del Piano Territoriale di Conciliazione 2020–2023**:

- **"Ancora... eLAVOROeFAMIGLIA"** (Comune di Tradate – Ufficio di piano di Tradate)¹²: il progetto interviene sull'assistenza domiciliare per persone disabili e anziane, sui servizi per l'infanzia, sul prolungamento degli orari dei servizi di doposcuola, sul potenziamento dei centri estivi e della loro inclusività nei confronti dei minori con disabilità, su servizi "salva-tempo" (stireria sociale, "maggior-domo" e disbrigo pratiche), sui servizi di consulenza per enti pubblici e PMI per lo sviluppo di piani di welfare aziendale, sull'attivazione di spazi di coworking rivolti a donne libere professioniste. Il progetto è frutto di una buona alleanza tra i partner, già uniti da pregresse esperienze di collaborazione, e ha avuto successo nelle azioni di conciliazione più "tradizionali", mentre ha incontrato maggiori difficoltà nel lavoro con le aziende.

¹² [Giunca e eLAVOROeFAMIGLIA](#).

- **“Work in synergy with life”** (Consorzio erbese servizi alla persona): il progetto ha portato avanti una sensibilizzazione sui temi della conciliazione e del welfare aziendale rivolto alle aziende, aprendo una piattaforma dedicata che intendeva mettere in rete servizi innovativi per i cittadini e favorire l'incontro tra domanda e offerta, e che purtroppo non ha avuto il successo sperato, incontrando inoltre difficoltà nel dialogo pubblico-privato.¹³
- **“La conciliazione 20.20: il lavoro che cambia”** (Azienda Speciale Consortile Medio Olona servizi alla persona)¹⁴: il progetto ha offerto consulenza per le PA sul lavoro flessibile, ha cercato di individuare e mappare i servizi sul territorio, creato uno spazio informativo/formativo online e cercato un raccordo con organizzazioni sindacali e di categoria per l'implementazione di piani di welfare, misure flessibili di lavoro, promozione della salute, servizio alternativo/integrativo ai servizi per l'infanzia e creazione di un punto informativo per le famiglie.
- **“Coworking–Patchworking in Valcuvia. Cambiare il lavoro per migliorare la vita”** (Comune di Cuveglio)¹⁵: il progetto ha previsto l'assegnazione a lavoratori autonomi e subordinati residenti nell'ambito territoriale della Valcuvia, nonché a studenti universitari, di postazioni di lavoro e di studio all'interno di uno spazio di coworking vicino al proprio domicilio, riqualificando appositamente una vecchia struttura.

Le esperienze sintetizzate mostrano una perdurante **necessità di servizi di conciliazione vita-lavoro**, che tuttavia avrebbero bisogno di una migliore collaborazione tra enti pubblici e privati, di un lavoro di concertazione condiviso capace di dialogare con aziende, sindacati e associazioni di categoria, di spazi e tempi idonei, nonché di soluzioni innovative emergenti dai reali bisogni e dalle risorse specifiche dei territori (si rimanda alla sezione 4.2.2 dedicata ai lavoratori e al welfare aziendale per un approfondimento su opportunità, esperienze virtuose e spunti operativi).

Come emerso dalle interviste agli attori istituzionali, un importante alleato delle istanze di conciliazione dei tempi vita-lavoro è il tema delle **pari opportunità**. Quest'ultimo, come testimoniato dai casi portati all'attenzione delle Consigliere di Parità della Provincia di Como, attiene alle discriminazioni cui i lavoratori e spesso le lavoratrici possono andare incontro sul luogo di lavoro (per esempio, nel caso delle neo-mamme, forme di demansionamento o imposizione di turni non compatibili in un'ottica di conciliazione), ma anche alle **perduranti resistenze culturali** e alla **disinformazione presso i datori di lavoro che ancora circonda le misure di conciliazione** (spesso intese come “concessioni” che, in particolare nei contesti di lavoro su turnazione, possono generare malcontenti e frustrazioni). Accanto a un **necessario lavoro formativo e culturale**, che può valorizzare l'Ufficio delle Consigliere di Parità nell'alleanza con l'amministrazione comunale, la figura istituzionale interpellata sottolinea come, per venire incontro alle istanze delle aziende, sarebbe utile supportarle nell'attuazione di interventi meno onerosi, per esempio, dell'apertura di un nido aziendale (comunque costoso anche per i dipendenti), tra cui l'attivazione di convenzioni con nidi limitrofi già esistenti e l'inserimento del “maggior-domo” per la spesa alimentare e altre commissioni. Infine, è parere delle intervistate che sarebbe necessario ampliare gli orari di apertura

¹³ [Lario Welfare | Welfare aziendale.](#)

¹⁴ [Azienda Speciale Consortile Medio Olona | Progetto Conciliazione.](#)

¹⁵ [Progetto Coworking-Patchworking in Valcuvia.](#)

di doposcuola e servizi per l'infanzia comunale (senza perdere di vista la tutela di chi vi lavora e le loro esigenze di conciliazione), rafforzando altresì il controllo sulle competenze del personale impiegato da enti del terzo settore impegnati in questo settore (evitando deleghe e realizzando, invece, una collaborazione entro la quale il Comune si faccia garante della qualità e dell'affidabilità del servizio offerto).

4.2 Le prospettive degli stakeholder: istanze e suggerimenti

La sezione presenta quelle che sono le istanze degli stakeholder intervistati, non già illustrando le prospettive e le priorità di ciascuno, bensì restituendo una sintesi che attraversa **tre principali nodi tematici** strettamente legati ai tempi e alla loro conciliazione: la partecipazione per lo sviluppo di soluzioni condivise, gli spazi di vita della città, e la mobilità urbana.

4.2.1 Vivere la città: gli spazi e i tempi della vita urbana

La prima area tematica emergente attiene all'incontro/scontro tra soggetti che scandiscono il tempo della vita urbana e temporizzano il suo spazio (i cosiddetti metronomi della vita quotidiana, cfr. Mückenberger, 2004). L'eterogeneità delle istanze in gioco e la policronicità che vede la convivenza tra tempi diversi (il tempo lavorativo e quello domestico, il tempo costretto da spostamenti e attese, il tempo libero e quello per sé, etc.) rappresentano il fulcro delle politiche temporali, orientate a **migliorare la qualità della vita di residenti e city users**. Coordinando i tempi collettivi e quelli individuali, tali politiche intendono garantire un accesso equo ai beni urbani, prevenendo forme di "segregazione temporale" e di contrastando lo svantaggio che ne consegue. Al tempo stesso, è evidente la difficoltà di fronte al conflitto tra gli interessi di gruppi diversi, che rendono complesso e mai univoco il processo decisionale.

La conduzione delle interviste ha consentito di individuare anche su Como la presenza di **spazi urbani** (per esempio: piazza Volta) "**contesi**" tra gruppi con esigenze diverse: giovani e turisti (che ricercano lo svago, l'intrattenimento e la "movida"), commercianti (portatori di istanze che talvolta confliggono anche tra settori commerciali diversi), residenti (che auspicano spazi tranquilli e silenziosi oltre una certa ora serale).

Un oggetto di ricorrente contestazione riguarda i supermercati aperti 24/24h, che non incontrano il favore dei residenti in quanto attirano persone socialmente poco desiderabili (es. persone senza dimora che lì cercano riparo) o che disturbano durante la notte la quiete pubblica (es. giovani che desiderano acquistare cibo/bevande e spesso permangono in prossimità dell'esercizio commerciale). I supermercati sono inoltre protagonisti della **desertificazione commerciale** denunciata da un paio di intervistati, diffusa in città e in tutta la provincia di Como. Il fenomeno consiste nella progressiva chiusura dei negozi e degli esercizi di prossimità a beneficio di sempre più numerosi centri commerciali e supermercati, attorno ai quali finisce spesso per non esserci null'altro e si osservano più spesso fenomeni di devianza, di violenza e di piccola criminalità. Su Como il tema appare sentito, al punto che nel 2023 si è tenuto un convegno dedicato e sono

state messe in campo misure (incentivi) per l'apertura di piccoli esercizi, che tuttavia non possono ancora essere valutate nella loro efficacia. Nonostante il dilagare delle grandi aree commerciali e lo sviluppo dell'e-commerce, **i piccoli esercizi e i negozi di prossimità continuano a rappresentare per Como un'eccellenza**, dimostratasi una risorsa durante il periodo pandemico (impegno nella consegna a domicilio per le persone fragili) e un esempio virtuoso in termini di beneficenza (iniziative come il "panettone sospeso" e la "colomba sospesa", di cui ha parlato in sede di intervista Confcommercio) e di sostenibilità (ad esempio, un progetto di economia circolare e recupero alimentare, "Biova", che produce birra a partire dagli avanzi di pane).

Un altro elemento che, seppur veicolo di interessi commerciali ed economici, si ripercuote in maniera importante sulla vita quotidiana dei residenti è quello del **turismo**. Questo incide sulla fruizione dello spazio pubblico (descritto da alcuni intervistati come "invaso" dai turisti), sulla saturazione e di conseguenza sulla non disponibilità di taxi, e, soprattutto, sul mercato immobiliare attraversato dagli affitti brevi.¹⁶ Gli **effetti nefasti** di un inefficiente governo dei flussi turistici hanno ricadute sociali importanti, che intersecano inoltre il fenomeno migratorio: le mansioni meno qualificate (es. lavapiatti) sono saturate da personale straniero a basso costo, che non solo è esposto al rischio di sfruttamento, ma rischia spesso di "arenarsi" in una posizione lavorativa che non consente qualificazione o avanzamenti di carriera, e che offrendo una entrata economica nell'immediato disincentiva la persona ad investire su percorsi formativi più remunerativi nel lungo periodo e più qualificanti. Anche altre posizioni lavorative poco qualificate (es. pulizie) impiegano stranieri, quasi sempre donne, che spesso si recano al lavoro con i figli piccoli al seguito perché non hanno trovato posto negli asili e/o perché non hanno reti sociali a cui affidarli.

La problematica appena descritta solleva il più ampio tema della **conciliazione vita-lavoro** per le donne lavoratrici e, più in generale, per le famiglie. La conciliazione rappresenta una dimensione essenziale della qualità della vita, perseguibile attraverso soluzioni molteplici (si veda la sezione successiva per il dettaglio sulle soluzioni di welfare aziendale). Esempi di misure utili in tal senso potrebbero garantire maggior **flessibilità dei servizi non solo oraria, ma anche relativamente all'applicazione meno rigida di talune norme** (per esempio, poter utilizzare il bonus per iscrivere i figli non solo ai nidi nella propria area di residenza, ma anche a quelli vicini al luogo di lavoro, soprattutto se questo si trova in un altro Comune, per rendere compatibile ingresso al nido del bambino e ingresso al lavoro del genitore). Soluzioni ad hoc, calate sulle specificità del territorio di Como, dovrebbero essere elaborate in contesti di dialogo e di confronto tra imprese, istituzioni e sindacati.

Le possibilità di conciliazione e la qualità della vita degli abitanti della città attengono non soltanto ai tempi ma anche agli **spazi**: le strutture (un fronte sul quale l'amministrazione comunale appare attiva e propositiva nella predisposizione e messa a disposizione di luoghi idonei – ad esempio, i centri civici – per le esigenze di ragazzi/studenti, famiglie e più ampia cittadinanza) e lo spazio pubblico fruito nel quotidiano della vita urbana. *"Vorrei che Como non fosse solo un posto in cui mi sveglio la mattina"* (rappresentante degli studenti). L'estratto citato denota il desiderio di una

¹⁶ Il loro aumento è altresì confermato nelle interviste da Confcommercio, che ha registrato un aumento della richiesta di iscrizioni e di supporto burocratico da parte di privati che gestiscono attività extra-alberghiera, cd. *Airbnb*.

giovane intervistata di vivere appieno la propria città, aspirazione che emerge come parzialmente frustrata dalla **scarsa frequentazione dello spazio pubblico di Como**, sentito da più parti come “poco vissuto”. Sebbene alcune aree abbiano visto, dopo la pandemia, un maggiore popolamento anche nelle ore serali (ad esempio, piazza Volta), la maggior parte delle strade cittadine risulta vuota e a volte buia nelle primissime ore della sera, infondendo una sensazione di scarsa sicurezza in chi l'attraversa. Le zone più centrali sono frequentate, soprattutto d'estate e in prossimità delle feste natalizie, da turisti: una situazione che contribuisce a far percepire Como come **“una città di passaggio”**, i cui luoghi sono attraversati ma non vissuti, con un conseguente scarso senso di radicamento e di appartenenza da parte dei cittadini più giovani, che si allontanano per ragioni di studio o di lavoro. La comunità universitaria è descritta da alcune intervistate come una popolazione “fantasma”, che c'è ma non si vede: rispetto ad altre città a vocazione fortemente universitaria (come Pisa e Bologna), qui l'università è presentata come marginalizzata geograficamente e, soprattutto, simbolicamente. La vita sociale nelle ore serali/notturne si sviluppa in pochi locali, frequentati in prevalenza da giovanissimi che non hanno ancora la possibilità di allontanarsi in autonomia dalla città. Nella zona più centrale e prossima al lago i locali hanno spesso prezzi proibitivi per un adolescente, tarati sui turisti che frequentano in massa l'area. Il centro stesso della città non ha grande capacità attrattiva per i ragazzi e le ragazze che vivono nei quartieri periferici, anzi: paradossalmente, **alcune realtà più periferiche presentano un grado di coesione tra i residenti** maggiore, nonché punti di riferimento (come gli oratori) frequentati anche dalla fascia adolescenziale, “protetti” dal fenomeno turistico, e capaci di creare legami sociali più forti che nella realtà frammentata e dispersiva del centro città. L'esigenza di spazi di vita, condivisione e di confronto tra i giovani intervistati è forte, non solo per sviluppare un senso di attaccamento alla città, ma anche alla comunità che la abita: la sensazione è infatti quella di una cittadinanza composta da tante categorie, ma scarsamente coese e poco comunicanti.

Un aspetto importante e correlato, emerso dalle interviste per ciò che concerne la qualità della vita in Como, riguarda la **disponibilità di spazi urbani belli, accessibili, puliti e sicuri**. In questa categoria rientrano non solo gli spazi al chiuso (aule studio, strutture sportive e ludiche, luoghi di aggregazione) e quelli urbani (piazze, strade, piste ciclabili) ma anche gli **spazi verdi**, risorsa preziosa dal punto di vista ambientale e di salute. L'esigenza di spazi idonei per i cittadini e, in particolare, per bambini e ragazzi è emersa anche da un sondaggio realizzato tra 500 genitori da un **gruppo informale di mamme e papà** coinvolto nelle interviste. È di questi ultimi la proposta di pervenire a parchi e aree verdi più pulite e curate non solo grazie all'impegno dell'amministrazione comunale, ma anche all'impegno civico dei ragazzi stessi. La medesima survey ha rilevato anche il bisogno delle famiglie di trovare aiuto nel tempo extra-scolastico (baby-sitter, doposcuola) e nei trasferimenti durante il giorno (ad esempio, potrebbero essere realizzati furgoncini per accompagnare bambini/ragazzi alla medesima attività pomeridiana, riducendo la circolazione di mezzi privati e l'impegno temporale per ciascun genitore).

Vivere la città: suggerimenti

- Garantire a bambini/e e ragazzi/e **spazi educativi e di socializzazione di qualità**, presidiati da personale qualificato, aperti in orario pomeridiano e con possibilità di accesso anche per le fasce della popolazione meno abbienti;
- Ampliare la **disponibilità oraria della biblioteca comunale** e allestire **nuovi spazi di studio** dedicati agli studenti delle scuole superiori e dell'Università;
- Proseguire nella sperimentazione e nel rafforzamento degli **spazi di aggregazione giovanile pubblici e gratuiti**, eventualmente co-gestiti con i giovani stessi, stimolando in questo modo un esercizio di responsabilità e di impegno verso la collettività da parte di ragazzi e ragazze;
- Contribuire allo sviluppo di **spazi pubblici sicuri**, illuminati, frequentati, capaci di accogliere anche le fasce di giovani e giovanissimi, di attrarre (anziché allontanare) i cittadini, di favorire il rafforzamento di un legame di appartenenza e il consolidamento della coesione sociale;
- Supportare e incentivare i **piccoli esercizi commerciali**, per valorizzare le eccellenze locali, riconoscere la valenza sociale di negozi e botteghe, nonché per contrastare la desertificazione commerciale e il degrado che si associano ai centri commerciali e al predominio delle grandi catene;
- Favorire la conciliazione vita-lavoro per le famiglie e ridurre, al contempo, gli spostamenti con mezzi privati sviluppando un **servizio di trasporto pomeridiano per bambini/ragazzi che frequentano le medesime attività** (es. sportive, ricreative, espressive) nel tempo extra-scolastico (proposta emergente dal gruppo informale di mamme intervistate e dalla survey da loro somministrata a 500 genitori).

4.2.2 La città dei lavoratori: opportunità per il welfare aziendale

Nella sperimentazione e implementazione di misure di conciliazione, un ruolo centrale può essere rappresentato dal **welfare aziendale**, ovvero da interventi – quali ad esempio la flessibilità oraria in entrata e uscita, i congedi parentali addizionali a quelli previsti dalla legge, lo smart working, il part-time volontario, i servizi per il disbrigo pratiche come il “maggiordomo aziendale” – che incidono direttamente sulla gestione del tempo (Santoni, 2023).

Il mondo imprenditoriale di Como è descritto dagli intervistati come frammentato e composto perlopiù da **aziende medio-piccole** che, come è noto, **fanno più fatica a investire in misure di welfare aziendale**. Le dimensioni ridotte delle aziende e l'assenza di conoscenze specifiche sul tema della conciliazione, nonché i costi collegati, fanno sì che non si siano date iniziative particolarmente innovative in tema di welfare aziendale, ma piuttosto soluzioni informali (in particolare, come riferisce Confcommercio, nelle piccole realtà del commercio e dell'artigianato “ci si organizza come una famiglia”, andando dunque incontro alle esigenze tipiche della vita quotidiana).

L'esigenza di conciliazione è tanto più centrale dal momento che, **secondo i sindacati intervistati, sussiste tra i lavoratori “un assoluto bisogno di armonizzare i tempi di vita e i tempi lavorativi”**, esigenza trasversale ai settori merceologici. Come sottolineato dalle intervistate, le difficoltà di conciliazione investono in particolar modo alcune categorie:

- le **lavoratrici**, sulle quali gravano ancora la gran parte degli oneri di cura in famiglia, incrementati dopo la pandemia anche a causa della maggior fragilità che caratterizza i figli

adolescenti e preadolescenti. Le soluzioni sulle quali le lavoratrici sono costrette a ripiegare, sacrificando gli impegni professionali (è il caso del tempo parziale), ha ripercussioni non solo sulla qualità di vita della persona, ma anche sulla sua forza economica. La contrazione del reddito che ne consegue può a sua volta ostacolare l'accesso a servizi che potrebbero alleggerire la donna e consentirle una presenza maggiore nel mondo del lavoro (per esempio, i nidi e gli altri servizi socioeducativi per l'infanzia), innescando un circolo vizioso di difficile interruzione;

- il **personale impiegato nel settore turistico**, chiamato a una flessibilità e disponibilità particolarmente gravose (orario serale, weekend e festivi) che, un tempo limitate alla cosiddetta “alta stagione”, sono oggi permanenti dati i flussi turistici che attraversano Como in tutte le stagioni;
- i **lavoratori e le lavoratrici frontalieri/e (verso la Svizzera) e pendolari (verso Milano e cintura)**, che sacrificano più tempo di altri negli spostamenti, uscendo di casa più presto al mattino e rientrando più tardi.

Stanti le caratteristiche appena descritte e le esigenze emerse attraverso le interviste, si ritiene utile richiamare l'**esperienza in corso sul territorio senese in materia di promozione e sviluppo del welfare aziendale**. Gli spunti provenienti da questa sperimentazione possono essere preziosi in virtù delle **analogie con il territorio di Como**: anche la provincia di Siena, infatti, mostra “una forte presenza di micro e piccole imprese che – soprattutto per limiti organizzativi – hanno difficoltà ad introdurre azioni e interventi di welfare”; inoltre, come per Como, “pur essendoci un significativo interesse, persiste ancora oggi una generale **mancanza di cultura** da parte dei lavoratori e degli imprenditori per il tema”.¹⁷

Nell'ambito dell'esperienza senese, il primo passo prevede la **realizzazione di un tavolo di lavoro** volto a costruire, mediante un approccio di coprogettazione, un'azione condivisa e coordinata. Per **raccogliere l'adesione degli stakeholder interessati a partecipare** al tavolo, la Fondazione Monte dei Paschi di Siena promotrice dell'iniziativa ha pubblicato una **manifestazione di interesse** rivolta a enti pubblici e privati, organizzazioni sindacali e datoriali, enti bilaterali, enti del Terzo Settore, Ordini e Collegi professionali, imprese e reti di imprese del territorio.¹⁸ I soggetti candidati ritenuti più idonei secondo i criteri specificati nell'Avviso (14 in totale: ACLI Siena, ANPAS Siena, Anpit Siena, API Siena, Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro, Azienda Ospedaliera Siena, CGIL Siena, Chianciano Terme, CNA Siena, Confindustria Toscana Sud, Federazione Toscana BCC, Federmanager, Siena Soccorso, Università di Siena) sono quindi invitati a partecipare al tavolo di coprogettazione. Quest'ultimo, in fase di avvio, si prevede articolato in una serie di incontri finalizzati a definire l'idea progettuale, il budget necessario, gli obiettivi, i risultati da raggiungere, le modalità e i tempi di avvio dell'intervento. Infine, la proposta elaborata dal tavolo verrà esaminata dalla Fondazione per valutarne il finanziamento e la successiva fase esecutiva.

L'esperienza di Siena e le analogie riscontrate attraverso le interviste sul territorio comasco consentono di immaginare una pianificazione che vada nella medesima direzione: quella di

¹⁷ [Welfare aziendale territoriale: la Call to Action di Fondazione MPS.](#)

¹⁸ La manifestazione di interesse è consultabile al seguente indirizzo: [Welfare aziendale a filiera corta - Fondazione Monte dei Paschi di Siena.](#)

comporre un tavolo di lavoro garantendo l'engagement delle parti sociali e degli stakeholder interessati (sia sul versante della fruizione, sia sul versante dell'offerta di servizi di welfare aziendale) per individuare i bisogni e **co-progettare soluzioni "a filiera corta"**: forme di welfare aziendale aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo sociale ed economico in una prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con l'Agenda 2030 dell'ONU (Santoni, Razetti e Maino, 2021). Una misura che risponderebbe altresì al riscontrato bisogno di sviluppare un discorso comune (unitamente a eventuali opportunità formative per datori e per lavoratori) che contribuisca a nutrire la dimensione culturale sul territorio in materia di welfare aziendale. Come evidenziato durante l'intervista dalla CISL L'aghi Como e Varese, infatti, **è fondamentale l'apertura di spazi di dialogo e di confronto tra imprese, istituzioni e sindacati** per l'elaborazione di soluzioni realmente efficaci, rispondenti ai bisogni reali dei lavoratori e capaci di raggiungere anche le realtà più piccole del tessuto imprenditoriale di Como, considerando che il bisogno di conciliazione e il ricorso al welfare aziendale è relativamente nuovo (o comunque ancora poco esplorato) e come tale necessita di essere conosciuto, compreso e dunque affrontato.

Un'ultima, promettente proposta che appare sintonica con il contesto comasco esplorato nel corso dello studio concerne **l'intersezione tra welfare aziendale e mobilità** (quest'ultima oggetto della sezione "Attraversare la città" che segue), nella consapevolezza che la qualità della vita dei lavoratori è influenzata anche dalle caratteristiche degli spostamenti casa-lavoro (mezzo e risorse impiegate, tragitto e – soprattutto – tempistiche) e dalla loro compatibilità con le altre esigenze di vita e conciliazione di individui e famiglie.

Un primo elemento riguarda la novità, delineata dall'Agenzia delle Entrate attraverso la Risposta 74/2024¹⁹, che stabilisce che **alcune misure legate agli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti possono rientrare nei piani di welfare promossi dalle imprese**. In particolare, una serie di servizi di mobilità sostenibile per raggiungere il luogo di lavoro – tra cui il car sharing e lo scooter sharing di veicoli elettrici, la ricarica di autovetture e motoveicoli elettrici, il *bikesharing*, i servizi di monopattino elettrico, e l'uso di mezzi di trasporto pubblico locale (biglietto singolo o abbonamento a treno, metro, bus, traghetti, etc.) – sono ricondotti ai "servizi di utilità sociale" definiti dall'articolo 51, comma 2, lett. f del TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi). L'accesso al beneficio fiscale previsto per il welfare aziendale, consentito in presenza di alcune condizioni²⁰, rappresenta un'opportunità che vale la pena esplorare sia per ciò che riguarda i vantaggi per lavoratori e datori, sia per quanto riguarda la ricaduta sulla mobilità e sull'ambiente che questa novità normativa introduce.

Una seconda risorsa emergente nell'incontro tra welfare aziendale e mobilità si dà nella disponibilità di **piattaforme**, come ad esempio Easy Mobility Edenred, **dedicate alla pianificazione e gestione degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti aziendali**.²¹ Si tratta di uno strumento

¹⁹https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/5946162/Risposta+n.+74_2024.pdf/aebf169d-73ae-0eec-ea3a-01af22e9bd4f#:~:text=sensibilizzare%20i%20dipendenti%20a%20favore.che%20comportino%20minori%20consumi%20energetici.

²⁰ Una sintesi delle condizioni previste è offerta nell'articolo disponibile al seguente indirizzo: [Mobilità sostenibile e welfare aziendale: nuovi chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate](#).

²¹ [Easy Mobility Edenred per la mobilità aziendale; Welfare aziendale e mobilità sostenibile, nasce una nuova piattaforma](#).

che consente, attraverso questionari personalizzati, di indagare abitudini ed esigenze dei lavoratori in materia di mobilità, analizzandole insieme alle informazioni riguardanti l'offerta di servizi di trasporto pubblico locale e la collocazione geografica delle sedi di lavoro. Tale analisi consente di disporre di una vera e propria mappatura, utile allo sviluppo di piani di intervento aggiornati e rispondenti ai bisogni reali. La piattaforma consente inoltre ai dipendenti di acquistare biglietti e abbonamenti del TPL, di condividere con i colleghi il tragitto casa-lavoro (condividendo un mezzo), di accedere agli orari delle navette aziendali (ove presenti), "aggregando" le app esistenti di TPL, car/bike sharing e pooling. Se valorizzati, strumenti di questo tipo possono offrire benefici tangibili in termini di benessere dei lavoratori, favorire la conciliazione e mitigare l'impatto ambientale degli spostamenti urbani, con ricadute virtuose sulla qualità di vita dell'intera cittadinanza.

Infine, un'opportunità è rappresentata dal Mobility Manager, una figura professionale approfondita nella sezione successiva dedicata alla mobilità, ma che potrebbe essere valorizzata all'interno del piano welfare di un'organizzazione.

La città dei lavoratori e delle lavoratrici: suggerimenti

- Le esperienze virtuose in altri territori e i risultati dello studio (alcuni attori intervistati, come CISL L'aghi Como e Varese, hanno espresso la disponibilità a una maggiore interlocuzione con l'amministrazione comunale ed evidenziato l'imprescindibilità del coinvolgimento delle parti sociali nello sviluppo del welfare aziendale) suggeriscono di sviluppare un **tavolo di lavoro dedicato al tema del welfare aziendale**, che riunisca gli stakeholder del territorio (enti pubblici e privati, organizzazioni sindacali e datoriali, enti bilaterali, enti del Terzo Settore, Ordini e Collegi professionali, imprese e reti di imprese) e che consenta di articolare un piano progettuale che, muovendo dai bisogni percepiti dalle diverse parti coinvolte, metta in campo azioni concrete: misure di welfare aziendale, interventi formativi rivolti a datori e lavoratori, etc.);
- Valorizzare, nella formazione e informazione alle aziende, le **possibilità di welfare aziendale legate al tema della mobilità** (previste dal quadro normativo vigente)²² e le piattaforme che rappresentano preziose alleate nell'analisi dei bisogni e nella pianificazione di interventi (es. Easy Mobility Edenred);
- Realizzare una **ricognizione delle esperienze di conciliazione virtuose – anche informali – già presenti sul territorio** (es. aiuto-compiti del Lions "Leo" Club, LabOratorio dei Talenti), allo scopo di valorizzarle e di realizzare una **mappa a servizio dei lavoratori** dei servizi disponibili, sia per bambini/ragazzi (nidi, ludoteche, doposcuola) sia per esigenze specifiche (disabilità), fasce di età diverse (servizi per anziani e persone non autosufficienti), lavoratori (spazi di coworking);
- Supportare e incentivare i **piccoli esercizi commerciali**, per valorizzare le eccellenze locali, riconoscere la valenza sociale di negozi e botteghe, nonché per contrastare la desertificazione commerciale e il degrado che si associano ai centri commerciali e al predominio delle grandi catene.

²² Una sintesi delle agevolazioni disponibili in materia di spostamenti casa-lavoro è disponibile al seguente indirizzo: [Welfare aziendale e servizi di trasporto collettivo](#).

4.2.3 Attraversare la città: mobilità e spostamenti

Interpellati sul tema degli orari della città e della dimensione temporale della vita urbana di Como, la maggior parte degli intervistati ha fatto riferimento ai **tempi di percorrenza** come la principale criticità. Nelle cosiddette ore di punta, spesso coincidenti con gli orari di ingresso e di uscita dagli istituti scolastici, i tempi necessari per attraversare la città con un mezzo proprio si allungano, a causa degli ingorghi che caratterizzano le strade principali e dei passaggi a livello che, più volte all'ora, interrompono il flusso veicolare in corrispondenza del passaggio dei treni da e per Como.

A livello di **trasporto pubblico**, il territorio urbano di Como è attraversato da dieci linee di autobus, la maggior parte delle quali transitanti per il centro. Due "linee di forza" – la linea 1 e la linea 6 – tagliano la città attraversandola da nord (lago) a sud (verso la pianura). Oltre agli autobus gestiti dalla società ASF Autolinee, il trasporto pubblico a Como si completa della navigazione su lago (gestita dall'Ente governativo Gestione Navigazione Laghi), dal servizio ferroviario (Ferrovie dello Stato e Trenord) e da una funicolare Como/Brunate (CPT spa). La società ASF è attualmente attiva nello sviluppo di collaborazioni strategiche con gli altri enti menzionati per tendere alla costituzione di un sistema dei trasporti integrato al servizio dei cittadini di Como e dintorni. L'integrazione dei servizi di trasporto pubblico è uno degli asset strategici sui quali l'azienda sta investendo, unitamente al rinnovo della propria flotta urbana (acquisendo nuovi mezzi elettrici sempre più sostenibili) e alla digitalizzazione del sistema di bigliettazione (allo scopo di incentivare l'utilizzo del TPL).

La principale criticità riscontrata sul territorio è data dalla **conformazione fisica della città**, che inevitabilmente canalizza il traffico verso il centro e determina la congestione delle strade che vi conducono, che in molti casi costituiscono dei "passaggi obbligati" (es. via Borgo Vico per arrivare a Como dal lago e dalla zona settentrionale). A causa di alcuni limiti strutturali solo in minima parte superabili, la struttura viaria di Como non consente di creare delle corsie preferenziali per gli autobus se non in brevi tratti, e questo espone i mezzi del trasporto pubblico al traffico privato e ai suoi rallentamenti. Per questa ragione, accanto alla creazione di percorsi aperti al solo TPL e alla predisposizione di parcheggi strategici di interscambio in zone periferiche e prossime alle stazioni ferroviarie/ai capolinea degli autobus, è necessario lavorare alla **(co-)progettazione e implementazione di interventi immateriali**.

"Agire sui tempi è l'unica possibilità su questa città" (Presidente ASF Autolinee): il ripensamento della mobilità cittadina dovrebbe, nelle parole degli intervistati, passare per la creazione di **tavoli di lavoro** e altre occasioni di confronto e riflessione condivisa (come realizzato insieme alla Prefettura durante la pandemia, che in questo senso ha rappresentato un'esperienza positiva) per "incastare" al meglio e coordinare gli orari dei diversi servizi. Una direzione di intervento, che trova conforto nelle criticità unanimemente riconosciute legate alle ore di punta nel periodo scolastico, potrebbe tendere alla **de-sincronizzazione degli orari di ingresso e di uscita per gli istituti superiori**. In generale, si ritiene utile perfezionare il coordinamento tra istituti scolastici diversi e migliorare la comunicazione nei confronti della società ASF, per garantire che la popolazione studentesca sia servita al meglio anche laddove si prevedano orari differenziati o uscite anticipate.

Analoghe riflessioni potrebbero essere estese ad altri servizi e a realtà lavorative che dettano i tempi della città e che dunque incidono sulla concentrazione del traffico, costringendo gli spostamenti nelle medesime fasce orarie. Risulta evidente che, per scaglionare gli orari, è necessario un lavoro di concertazione approfondito ed esteso a tutti gli stakeholders, nella necessità di incontrare le esigenze di ciascun gruppo portatore di interesse. Ambizione di lungo periodo potrebbe essere quella di pervenire alla stesura di veri e propri **“patti di mobilità”** tra l'amministrazione comunale e i soggetti coinvolti, per una pianificazione condivisa degli orari e per la promozione condivisa di forme di mobilità sostenibile (anche attraverso agevolazioni dedicate che favoriscano la mobilità ciclo-pedonale e l'utilizzo del TPL). È opinione condivisa entro il campione degli intervistati che le azioni proposte e le soluzioni da sperimentare siano accompagnate da un idoneo impegno di sensibilizzazione, informazione e intervento culturale, necessario per incidere sulle abitudini dei cittadini e sugli orientamenti delle più giovani generazioni.

A proposito di queste ultime, un'iniziativa che a parere di chi scrive è più facilmente sperimentabile di altre consiste nell'organizzazione di una **mobilità alternativa e leggera dedicata ai più piccoli**, quale ad esempio il pedibus. In altre aree lombarde (es. Monza) Auser - una realtà presente anche a Como - è promotrice di iniziative di questo tipo di grande successo, che vedono i volontari impegnati ad accompagnare a scuola i bambini da ben quattro punti diversi della città. Il pedibus ha **molteplici vantaggi**: consente ai bambini di fare più movimento fisico, offre occasioni di divertimento e di socializzazione, sostiene i genitori dal punto di vista conciliativo (l'accompagnamento del minore avviene al “punto di ritrovo” in un orario anticipato rispetto all'ingresso a scuola e in una zona meno congestionata), e aiuta a ridurre il traffico cittadino con conseguenti ricadute sui tempi di percorrenza. Si tratta di iniziative che richiedono un certo sforzo organizzativo, che l'amministrazione potrebbe avviare con il supporto di Auser e di altre associazioni locali, curando sin dalle prime fasi l'aspetto cruciale della fiducia da parte delle famiglie, che potrebbe essere facilitata attraverso il coinvolgimento come volontari di genitori/nonni degli alunni coinvolti. Stante i vantaggi descritti, il pedibus e le iniziative analoghe potrebbero configurarsi come preziose alleate sul terreno della conciliazione, della riduzione del traffico e dei tempi necessari a spostarsi in città.

Come riferito dall'intervistata di Confcommercio, **le difficoltà legate alla mobilità si ripercuotono anche sul settore commerciale**, con i piccoli esercizi situati nel centro città che riscontrano le criticità dei propri clienti nel raggiungerli, sia in auto e sia attraverso l'utilizzo del trasporto pubblico locale.

Infine, dalle interviste condotte emergono **esigenze di mobilità specifiche della popolazione studentesca universitaria**. Accanto alla sede del Sant'Abbondio i parcheggi sono pochi (nonostante la recente bonifica di un'area adibita a parcheggio), non sono ad uso esclusivo dell'università (e questo, dato che il parcheggio serve anche il centro, la questura e altri servizi limitrofi, riduce i posti disponibili) e soprattutto non sono in vigore agevolazioni per gli studenti. Presso la sede di Castelnuovo invece i parcheggi non sono a pagamento ma sono limitati e si saturano nelle primissime ore del mattino. La necessità per molti studenti di recarsi in università con un mezzo privato deriva da alcune **carenze legate alla mobilità pubblica e sostenibile**.

L'Università dell'Insubria ha lanciato un'iniziativa di *car pooling* che si è dimostrata un flop, a causa delle molteplici variabili che rendono difficile condividere gli spostamenti: non solo gli studenti seguono lezioni diverse e hanno orari di ingresso/uscita differenziati, ma spesso provengono da zone diverse di Como e aree limitrofe, rendendo impossibile la condivisione di un tragitto. Dal punto di vista dei trasporti pubblici, Sant'Abbondio è servita da due fermate collocate a 10 e a 15 minuti a piedi dalla sede universitaria. Tuttavia, si tratta di autobus di linea spesso sovraffollati, in ritardo e dunque non attendibili, utilizzati anche dagli studenti delle scuole superiori (in assenza di bus scolastici appositi), e paralizzati nel traffico cittadino. La necessità sarebbe, secondo gli intervistati, di potenziare le frequenze delle corse nelle fasce più frequentate; a chi scrive, la soluzione appare percorribile solo dopo aver considerato le altre criticità considerate in questo paragrafo, che rischiano di rendere il solo aumento delle corse degli autobus insufficiente e inefficace.

Gli aliscafi, un mezzo utilizzato soprattutto da studenti delle medie e delle superiori perché giudicato sicuro (le famiglie li accompagnano all'imbarco e, una volta giunti a destinazione, devono fare a piedi un piccolo tratto centrale della città), hanno tariffe piuttosto proibitive che rischiano di escludere alcune famiglie: anche i trasporti via lago andrebbero potenziati e resi economicamente più accessibili. Un'ultima carenza riscontrata è l'assenza di un **collegamento diretto tra le sedi universitarie di Como e quelle di Varese** (facenti parte del medesimo ateneo), sebbene vi siano attività/lezioni seguite dagli studenti su entrambe le sedi. La distanza che in auto è coperta in circa mezz'ora, con i mezzi pubblici rischia di diventare un'odissea: in autobus è necessario effettuare un cambio, esponendosi alle attese di due linee diverse e poco frequenti, mentre in treno è necessario recarsi a Saronno e lì attendere un treno diverso. Anche questa criticità disincentiva l'uso del TPL a favore dell'auto privata, incidendo in maniera significativa sulla già congestionata area comasca.

Un ultimo spunto sul tema della mobilità, come anticipato nella sezione precedente, è costituito dall'area del **mobility management** e dalla figura professionale del **Mobility Manager**, introdotta nel quadro normativo italiano nel 1998 e oggetto di più recenti interventi (Decreto-legge del 19 maggio 2020, n. 34, cd. Decreto Rilancio). Attualmente, il Mobility Manager (MM) può assumere tre profili: MM della singola impresa pubblica o privata (obbligatorio per enti con singole unità locali con oltre 100 dipendenti, situate in capoluoghi di Regione, di Provincia, Città Metropolitane, Comuni con più di 50.000 abitanti); il MM scolastico; il MM d'area (che coordina le azioni dei MM aziendali e/o scolastici di una determinata area).

In generale, la funzione di questa figura è quella di lavorare sugli atteggiamenti e sulle abitudini degli utenti (dipendenti aziendali, popolazione scolastica, etc.) in materia di mobilità, redigendo inoltre appositi Piani per gli Spostamenti Casa-Lavoro (PSL). Questo documento muove da un'analisi dell'offerta e della domanda di mobilità, cui fa seguito l'elaborazione dei possibili interventi da includere nel PSL, corredate dai riferimenti normativi e da informazioni sugli incentivi fiscali applicabili. L'efficacia dell'intervento del MM è tanto più probabile quanto maggiore è **l'integrazione tra il mobility management di diversi enti sul territorio (per esempio, aziende e scuole), in sintonia con le politiche locali in materia di urbanistica e con l'organizzazione di tutti i servizi pubblici.**²³ In considerazione dell'impegno riorganizzativo che l'amministrazione comunale

²³ [Il nesso virtuoso tra mobility management e mobilità ciclistica.](#)

si appresta a intraprendere, potrebbe essere strategico incentivare l'introduzione di figure professionali specifiche, in particolare in alcune realtà rilevanti in tema di mobilità (grandi aziende e scuole) e nel lavoro di coordinamento tra le esigenze di mobilità dei diversi attori (Mobility Manager d'area).

Attraversare la città: suggerimenti

- Informare e sensibilizzare la cittadinanza riguardo alle **soluzioni già esistenti di mobilità sostenibile e alle relative agevolazioni** (per esempio, l'abbonamento integrato parcheggio + autobus, al momento poco acquistato);
- Attivare **incentivi per l'utilizzo del trasporto pubblico**, prevedendo tariffe agevolate non solo per gli abbonamenti annuali degli "under 26" ma anche per altre categorie (per esempio, persone anziane) e per formule diverse (biglietti singoli, abbonamenti settimanali e mensili, etc.);
- Creare, ove possibile, corsie preferenziali e/o **percorsi alternativi dedicati al solo TPL** (ovvero chiusi al traffico privato ad eccezione dei residenti): la misura consentirebbe agli autobus di viaggiare più rapidamente, rispettando gli orari previsti, evitando sovraffollamenti e, di conseguenza, aumentando il proprio livello di affidabilità presso la cittadinanza;
- Migliorare la gestione dei parcheggi attraverso una attenta analisi dell'utenza e dei suoi bisogni (in particolare, investendo sui **parcheggi di interscambio** nelle zone periferiche e prossime alle stazioni ferroviarie) e contrastare con maggior severità la sosta irregolare che spesso, nella zona centrale, ostacola il transito di veicoli privati e pubblici;
- Rispondere in maniera più efficiente alle **esigenze di mobilità della popolazione universitaria**: corse più frequenti per gli autobus che servono le sedi accademiche, tariffe agevolate per TPL e parcheggi, realizzazione di un collegamento tra le sedi di Como e di Varese;
- **Disincentivare l'utilizzo del mezzo privato** per accompagnare bambini e ragazzi a scuola, intervenendo sulle aree prossime alle strutture scolastiche (es. pedonalizzazione);
- **Investire sulla mobilità ciclo-pedonale** e su percorsi strategici dedicati (cura del manto stradale e rimozione degli ostacoli per una mobilità sostenibile sicura);
- **Promuovere la mobilità pedonale nei tragitti casa-scuola** degli alunni delle scuole primarie (es. pedibus, ciclobus), anche attraverso lo sviluppo di soluzioni con il supporto di realtà associative, gruppi informali ed enti del Terzo Settore comaschi che possono mettere a disposizione accompagnatori volontari, coltivando altresì relazioni di fiducia con le famiglie e nei quartieri;
- Valutare insieme agli istituti scolastici e agli altri enti coinvolti la sperimentazione di una **de-sincronizzazione degli orari di ingresso e di uscita di studenti e studentesse delle scuole superiori**, allo scopo di alleggerire la viabilità cittadina nelle ore di punta;
- Lavorare insieme ai soggetti che scandiscono i tempi della città (i cosiddetti "**time-table producers**", cfr. Bonfiglioli) – tra cui scuole, datori di lavoro e organizzazioni – per **costruire "patti di mobilità"** utili a de-sincronizzare l'inizio e la fine delle attività lavorative e a promuovere l'uso del mezzo di trasporto pubblico (anche attraverso agevolazioni *ad hoc*);
- Sviluppare e integrare l'area del **mobility management** (in particolare presso le realtà aziendali più grandi e all'interno delle scuole, in cui è possibili introdurre specifici Mobility Manager), in sincronia con l'organizzazione dei servizi pubblici e con le altre politiche locali dell'area urbanistica, per incentivare la mobilità sostenibile e agevolare la vivibilità cittadina.

4.2.4 Gli attori strategici per la città

Una dimensione trasversale alle tre aree tematiche, emersa con forza dallo studio realizzato, è quella della **partecipazione**, da parte di una vasta pletera di attori sociali, alle decisioni che riguardano la città e all'implementazione di soluzioni e di pratiche, anche temporali, nuove. La disponibilità alla partecipazione appare come una risorsa ampiamente disponibile sul territorio di Como, che potrebbe essere maggiormente valorizzata in una duplice veste: come **obiettivo in sé** (la cui valenza è riconosciuta come sostanziale per l'esercizio della cittadinanza e per una piena realizzazione del senso di appartenenza alla città) e come metodo o **strumento strategico** per sviluppare, attraverso la collaborazione, soluzioni che insistono sulle altre dimensioni richiamate e sulla più ampia gestione della vita urbana.

La modalità collaborativa più diffusa che potrebbe favorire il dialogo e il lavoro congiunto tra amministrazione comunale, altri enti pubblici e soggetti privati comaschi potrebbe essere quella della **co-progettazione**. Questa forma di "agire insieme", sempre più efficace nel fare fronte ai nuovi, complessi bisogni sociali (Guarna e Maino, 2023), rappresenta una strategia già esplorata dall'amministrazione comunale, che potrebbe essere accolta anche per sviluppare soluzioni legate alle politiche temporali (in materia di conciliazione vita-lavoro, welfare aziendale, mobilità). La co-progettazione, che tipicamente coinvolge enti pubblici, soggetti privati e del privato sociale, appare preziosa anche per **coinvolgere attori istituzionali e parti sociali** che, nelle interviste, hanno espresso interesse a prender parte ai processi decisionali che riguardano la collettività, in particolare sui temi oggetto di questo lavoro quali la conciliazione e le politiche temporali: le Consigliere di Parità della Provincia di Como, impegnate nel contrasto delle diverse manifestazioni di discriminazione sul luogo di lavoro, i sindacati, le associazioni di categoria, le imprese che compongono il tessuto produttivo comasco.

Anche il coinvolgimento dei cittadini attraverso la **messa a servizio del tempo per la comunità**, per esempio attraverso il volontariato civico, può costituire una risorsa: cittadini in forma volontaria possono occuparsi di vigilanza davanti alle scuole per incrementare la sicurezza stradale, di realizzare accompagnamenti, trasporti sociali e organizzazione strutturata di pedibus, di sviluppare iniziative rivolte alle famiglie fragili (ad esempio, i "nonni del cuore" per i bambini migranti che non hanno nonni presenti in famiglia, che risponderebbero altresì alle esigenze di conciliazione dei genitori lavoratori). Le proposte già in essere potrebbero essere valorizzare, trasferite, estese (anche grazie alla credibilità e affidabilità che il Comune può garantire presso la cittadinanza, monitorando la qualità dei servizi offerti), mentre altre iniziative potrebbero essere sviluppate nella collaborazione in rete.

Un tassello fondamentale per garantire la partecipazione e il coinvolgimento di attori strategici e cittadinanza, emerso a più riprese durante le interviste, è quello dell'**accesso ai servizi disponibili**, non solo attraverso sostegni economici (tariffe agevolate in materia, per esempio, di trasporto pubblico e di iscrizione ai servizi per l'infanzia, incentivi a sostegno delle iniziative di welfare aziendale, etc.) ma anche attraverso opportunità di formazione, sensibilizzazione e facilitazione. Il fenomeno più spesso richiamato a tale proposito è quello della digitalizzazione dei servizi, un processo virtuoso che può tuttavia produrre disparità e barriere di accesso (linguistiche, culturali o

legate al divario digitale). È parere di molti intervistati che gli sportelli fisici siano ancora necessari per alcune categorie di cittadini, che la flessibilità oraria di tali sportelli sia ancora importante per l'ente pubblico, così come lo è la loro diffusione capillare per il disbrigo di pratiche presso le sedi periferiche (a contrasto delle diseguaglianze territoriali che attraversano i diversi quartieri urbani).

Infine, una suggestione emergente dalle interlocuzioni condotte consiste nella creazione di **tavoli di lavoro tematici** partecipati e trasversali alle diverse parti sociali: per esempio sul tema della mobilità (similmente a quanto realizzato con ASF Autolinee insieme alla Prefettura durante la pandemia), per coordinare al meglio gli orari dei diversi servizi.

Coinvolgere gli attori strategici per la città: suggerimenti

- Valorizzare il **tempo messo a servizio della comunità** attraverso il **volontariato civico** (cura del verde pubblico, vigilanza davanti alle scuole per incrementare la sicurezza stradale, pedibus, iniziative per famiglie fragili come ad es. i “nonni del cuore” per i bambini migranti o che non hanno nonni presenti in famiglia), dare visibilità alle soluzioni sperimentate e garantire presso il cittadino la qualità e l'affidabilità dei servizi offerti;
- Sistematizzare il dialogo con **interlocutori privilegiati** che intercettano **istanze specifiche di conciliazione**, che necessitano di essere considerate (es. le esigenze delle persone impiegate nel settore turistico, nelle piccole realtà commerciali locali, o ancora, i bisogni delle madri straniere con figli, spesso escluse dal mercato del lavoro perché prive di reti familiari/sociali e di servizi preclusi da barriere economiche, linguistiche e culturali);
- Coinvolgere nei processi decisionali che riguardano la conciliazione e le politiche temporali **attori strategici** quali, ad esempio, le Consigliere di Parità, i sindacati, le associazioni di categoria, le imprese;
- Creare **tavoli di lavoro tematici** trasversali alle parti sociali, per esempio sul tema della mobilità (per coordinare al meglio gli orari dei diversi servizi) e del welfare aziendale.

5. Osservazioni conclusive

Il concetto di “**vitalità urbana**” attiene alle caratteristiche che rendono le città sufficientemente vivibili e sostenibili da attrarre sia residenti che visitatori: luoghi, cioè, in cui sia desiderabile vivere, lavorare e trascorrere il proprio tempo come residente e come visitatore (Chen et al., 2023).

Per tendere a questo obiettivo di lungo periodo, è necessario **investire sul futuro della città di Como** sviluppando una serie di iniziative lungo direttrici strategiche anticipate nei paragrafi precedenti:

- il ripensamento dello spazio pubblico per favorire una fruizione partecipata e inclusiva;
- il coordinamento e la (de-)sincronizzazione degli orari dei diversi servizi per alleggerire le “ore di punta”;

- l'attuazione di misure specifiche per gruppi sociali (giovani, studenti, famiglie fragili, anziani);
- lo sviluppo di misure di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro per le famiglie e per alcune categorie in particolare: le donne lavoratrici, gli operatori e le operatrici impegnate nel settore turistico, i lavoratori frontalieri (impiegati in Svizzera) e quelli pendolari (che lavorano a Milano);
- la valorizzazione delle risorse umane, materiali e immateriali, già presenti sul territorio, spesso legate a realtà associative e del privato sociale, a gruppi informali di cittadini, ai giovani e al loro desiderio di partecipazione e contribuzione attiva alla collettività;
- il sostegno delle realtà produttive e commerciali di piccole dimensioni, affinché possano esprimere le proprie istanze e sviluppare, in sinergia con il territorio, iniziative riconducibili al welfare aziendale "a filiera corta";
- l'implementazione di interventi capaci di supportare la mobilità pubblica, leggera e sostenibile.

Gli spunti emersi dalla ricerca condotta sono stati sistematizzati a comporre diverse aree tematiche, ricche di suggerimenti per vivere, muoversi e lavorare in città in maniera più efficiente, inclusiva e strutturata. È noto che le politiche temporali e la loro implementazione si caratterizzano per fragilità (soggette alla sensibilità dei singoli policy maker e delle amministrazioni comunali), complessità (data dalla loro trasversalità e forte intersettorialità) e per il loro carattere sperimentale (Agostini, 2021). Tuttavia, l'esperienza pregressa che Como può vantare in termini di politiche temporali e le risorse che con tutta evidenza emergono dalle parole delle istituzioni e degli stakeholder coinvolti consentono di immaginare per la città un **percorso partecipato che approfondisca spunti e suggerimenti emersi e che pervenga a un Piano Territoriale degli Orari efficace, corale e rappresentativo delle molte anime che compongono la popolazione comasca.**

Riferimenti bibliografici

Agostini, C. (2021), *Le politiche temporali in Lombardia e nel territorio dell'ATS Insubria*, Percorsi di Secondo Welfare.

Belloni, M.C., & Bimbi, F. (1997), *Microfisica della cittadinanza. Città, genere, politiche dei tempi*. FrancoAngeli editore.

Bonomi, E. (2022), *Perché la denatalità è un problema per il welfare*. Disponibile online al link: <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/perche-la-denatalita-e-un-problema-per-il-welfare/>.

- Cardano, M. e Gariglio, L. (2022), *Metodi qualitativi. Pratiche di ricerca in presenza, a distanza e ibride*. Roma: Carocci editore.
- Cass N., Shove E. e Urry J. (2005), Social Exclusion, Mobility and Access. *The Sociological Review*, 53(3), 539-555.
- Chen, Y., Yu, B., Shu, B., Yang, L., & Wang, R. (2023), Exploring the spatiotemporal patterns and correlates of urban vitality: Temporal and spatial heterogeneity. *Sustainable Cities and Society*, 91, 104440.
- Colleoni, M. e Vitrano, C. (2019), Lo spazio temporizzato. Svantaggio e conflitti temporali nella città notturna. In *La città in trasformazione. Flussi, ritmi urbani e politiche*, Aracne, pp. 135-148.
- D'Eramo, M. (2017), *Il selfie del mondo. Indagine sull'età del turismo*. Milano: Feltrinelli.
- Guarna, A. e Maino, F. (2023), Coprogettazione e coprogrammazione tra teoria e prassi, In Maino (a cura di) *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.
- Impacciatore, R. e Ghigi, R. (2016), L'inverno demografico. *Quaderni di Sociologia*, 72, pp. 7-29.
- Jones, P. e Lucas, K. (2012), The social consequences of transport decision-making: clarifying concepts, synthesising knowledge and assessing implications. *Journal of Transport Geography*, 21, pp. 4-16.
- Maino, F. (a cura di) (2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.
- Mückenberger, U. (2004), *Metronome des Alltags: Betriebliche Zeitpolitiken, lokale Effekte, Soziale Regulierung*. Berlin: edition sigma.
- Palladino, E. e Ruffa, M. (2019), *Il lavoro su misura. I coworking space e la conciliazione lavoro-famiglia*. Meltemi Editore.
- Parisi, S. (2018), City as a platform. La politica di Airbnb e i suoi effetti su spazi e culture delle città. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 3(3), pp. 139-152.
- PoliS Lombardia (2023), *Lombardia in cifre - Studi e ricerche sui temi prioritari del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile*, Milano.
- Regione Lombardia (2019), Terza relazione al Consiglio Regionale sulle attività di monitoraggio e valutazione degli interventi attivati sul territorio regionale in attuazione di quanto previsto dall'art. 8 comma 1 della l. r. 28/2004.

Regione Lombardia (2022), Quarta relazione al Consiglio Regionale sulle attività di monitoraggio e valutazione degli interventi attivati sul territorio regionale in attuazione di quanto previsto dall'art. 8 comma 1 della l.r. 28/2004.

Santoni, V. (2023), Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia, In Maino (a cura di) *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

Santoni, V., Razetti, F. e Maino, F. (2021), Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena, Milano, Percorsi di secondo welfare. <https://www.secondowelfare.it/studio/un-welfare-aziendale-a-filiera-corta-in-provincia-di-siena/>.

Sitografia e fonti dati dell'analisi desk

- **Assolombarda**

[Donne e Lavoro in Lombardia](#)

- **Camera di Commercio Como-Lecco**

[Camera di Commercio Como-Lecco - Rapporti annuali - Giornata dell'economia lariana](#)

- **ISTAT**

[Atlante Statistico dei Comuni](#)

[Dati ISTAT](#)

[Demo-Istat](#)

[Esplora dati censimento popolazione](#)

[Istat Data](#)

https://public.tableau.com/app/profile/istat.istituto.nazionale.di.statistica/viz/BES2022_territorio/Provincia?publish=yes

[Nidi e servizi educativi per l'infanzia](#)

- **Il Sole-24 Ore**

[Qualità della vita 2023: la classifica delle province italiane dove si vive meglio. Udine la migliore nel 2023 | Il Sole 24 ORE](#)

[Le città più verdi d'Italia - Il Sole 24 Ore](#)

- **Ministero dell'Economia e delle Finanze**

[Dipartimento delle Finanze - Statistiche fiscali - Dichiarazioni fiscali](#)



www.secondowelfare.it



info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano