



Regione Lombardia

ALTIS

ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ



Università
Cattolica
del Sacro
Cuore

Sei anche tu per la famiglia?

Imprese e Pubbliche Amministrazioni family friendly in Lombardia.
L'esperienza del Premio FamigliaLavoro, seconda edizione.

a cura di Sara Annoni



Sei anche tu per la famiglia?

Imprese e Pubbliche Amministrazioni family friendly in Lombardia.
L'esperienza del Premio FamigliaLavoro, seconda edizione.

a cura di Sara Annoni



Per informazioni:

Dott.ssa Sara Annoni, Manager Premio FamigliaLavoro: sara.annoni@premiofamiglialavoro.it

Dott. Ivan Basilico, Team FamigliaLavoro: ivan.basilico@unicatt.it

www.premiofamiglialavoro.regione.lombardia.it

Segreteria *Premio FamigliaLavoro*

T 02 72345176 – T 02 72345199 - T 02 72345176

c/o Università Cattolica del Sacro Cuore - ALTIS

via Carducci, 28/30 – 20123 Milano.



Indice

<i>Prefazione</i>	5
DI ROBERTO FORMIGONI	
<i>Prefazione</i>	7
DI GIULIO BOSCAGLI	
<i>Introduzione</i>	9
DI MARIO MOLTENI	

Parte prima
 CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO
Esperienze internazionali e spunti di metodo

<i>Conciliare famiglia e lavoro: uno sguardo alle politiche Europee</i>	13
DI SARA MAZZUCHELLI	
<i>Il processo di implementazione della conciliazione in azienda</i>	25
DI MATTEO PEDRINI	

Parte seconda
 SEI ANCHE TU PER LA FAMIGLIA?

Panoramica sulle esperienze partecipanti al Premio FamigliaLavoro, Seconda edizione
Premio FamigliaLavoro, II edizione. Dati di contesto

	35
--	----

CASE HISTORY IMPRESE FAMILY FRIENDLY

Le aziende vincitrici e una panoramica sulle esperienze più interessanti
di Sara Annoni

<i>Le telefoniche al Premio FamigliaLavoro: la comunicazione al centro</i>	41
<i>Programma: www@bracco.is di Bracco</i>	49
<i>Kraft Foods Italia: "A delicious place to work!"</i>	53
<i>"Dalla geofisica alla culla" di Codevintec Italiana</i>	59
<i>Menzione speciale CSR SERET Dimetior con il progetto: "Usa le tue rotelle"</i>	63
<i>Focus su alcune esperienze partecipanti</i>	67

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E CONCILIAZIONE

Una panoramica sulle esperienze vincitrici e partecipanti al Premio FamigliaLavoro, Seconda edizione
Provincia di Varese La conciliazione per i dipendenti e i cittadini

	77
<i>Provincia di Mantova La conciliazione sul territorio mantovano</i>	81
<i>ASL Provincia di Varese e Comune di San Giuliano Milanese:</i> <i>programmi di sostegno alla genitorialità</i>	85



<i>“Governare il tempo”: l’esperienza dell’Unione di Comuni dell’Oltrepò Pavese orientale</i>	91
<i>Comune di Esino Lario. Territorio a misura di bambino</i>	93
<i>Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate con Hope Onlus: “Il Castello incantato”</i>	97
<i>Menzioni speciali – Pubbliche Amministrazioni</i>	101
<i>Panoramica sui progetti partecipanti</i>	103



Prefazione

di Roberto Formigoni, Presidente di Regione Lombardia

La persona e la famiglia sono da sempre i cardini, i pilastri di ogni società umana.

La famiglia è il nucleo fondamentale, lo spazio essenziale della vita di ciascun uomo, il luogo delle relazioni primarie e fondanti dove si sviluppa e si educa la persona al rapporto con la società.

Questa istituzione dunque, che preesiste allo Stato, deve essere sostenuta e valorizzata in un'ottica sussidiaria: il principio di sussidiarietà afferma infatti il primato della persona e dei corpi intermedi ed è figlio di una antropologia positiva, che ha fiducia nella persona e che crea le condizioni perché ciascuno possa esprimere e liberare la propria creatività sociale.

La famiglia è perciò un bene in sé e un bene per tutti, da salvaguardare e proteggere.

Occorre dunque riconoscere il ruolo sociale ed economico della famiglia, da sempre straordinaria risorsa per il nostro Paese, capace di creare ricchezza sociale, culturale ed economica: essa, infatti, educa il capitale umano, produce lavoro, genera reddito, sviluppa i consumi, favorisce il risparmio, sprigiona una solidarietà intergenerazionale che ha garantito e continua ad assicurare un futuro ai più giovani e un aiuto ai più anziani.

In questo contesto Regione Lombardia ha promosso politiche familiari indirizzate in particolare su tre obiettivi principali: permettere ai genitori di costruire la famiglia che desiderano; garantire a tutti i bambini di crescere e realizzare le proprie aspettative, potendo disporre delle condizioni e delle opportunità migliori; realizzare una migliore possibilità di conciliazione tra famiglia e lavoro e consentire, specie alle donne, una vera libertà di scelta.

Con le nostre politiche, dal sistema delle doti a quelle per l'acquisto o l'affitto della prima casa, dal buono famiglia al finanziamento dei bandi della legge regionale 23/99 "Politiche sociali per la famiglia", abbiamo valorizzato la famiglia come soggetto protagonista e responsabile, capace di innovare e anche di creare nuovi servizi in risposta ai bisogni che cambiano.

In questo quadro le politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro assumono un ruolo cruciale nel nostro sistema di welfare e sono convinto che siano anche un importante fattore di crescita e di competitività per il sistema economico ed imprenditoriale.

Numerose sono le iniziative regionali che abbiamo realizzato e stiamo sviluppando sul tema della conciliazione, avendo come obiettivi generali la tutela della maternità, lo sviluppo del part-time femminile, l'aumento dell'offerta di servizi alla prima infanzia (con investimenti sugli asili nido e sugli asili aziendali), la promozione e il sostegno all'imprenditorialità femminile, lo sviluppo e la riqualificazione del capitale umano, la diffusione delle informazioni e dei servizi offerti dalle PA, il coinvolgimento e la valorizzazione del ruolo delle associazioni e delle rappresentanze familiari.

Due in particolare le direttrici sulle quali Regione Lombardia si è mossa: l'innovazione e la promozione.

Per disegnare un quadro innovativo e organico di intervento abbiamo costituito insieme a soggetti appartenenti al mondo delle imprese, della scienza, della ricerca, del lavoro, del volontariato, delle associazioni femminili e familiari il Comitato Strategico "Donna famiglia lavoro". Si tratta di un organo propositivo e consultivo pensato per dare nuovo impulso alle politiche per la conciliazione e per affrontare questo tema strategico in modo unitario e coordinato con tutte le politiche regionali.



Abbiamo inoltre realizzato un nuovo “Libro verde” sulla conciliazione, uno strumento prezioso per informare dei servizi e delle iniziative messe in atto e per diffondere le migliori pratiche e le esperienze di maggior successo promosse da soggetti pubblici e privati. Infine abbiamo promosso il “Premio FamigliaLavoro” rivolto alle imprese, alle pubbliche amministrazioni e, da quest’anno, anche alle organizzazioni non profit che si sono distinte per aver ideato e attuato progetti di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Questa pubblicazione riassume l’esperienza del “Premio FamigliaLavoro”, traccia una panoramica europea e fornisce utili suggerimenti di metodo sulla conciliazione per le realtà della nostra regione.



Prefazione

di Giulio Boscagli, Assessore Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale di Regione Lombardia

Il Premio FamigliaLavoro, nato dalla collaborazione tra Regione Lombardia e Università Cattolica-ALTIS, si è rivelato un'iniziativa nata da una visione lungimirante in un momento, come il 2008, in cui la Conciliazione famiglia-lavoro non era ancora un tema così centrale come, invece, è oggi. Un premio in cui la forma è coerente con la sostanza: semplice e essenziale, affinché protagoniste siano le persone e il loro equilibrio tra vita privata e professione, oltre, ovviamente, alle best practice delle realtà che in Lombardia investono su questi temi, siano esse imprese o pubbliche amministrazioni.

Regione Lombardia considera la famiglia una risorsa insostituibile. Vede in essa il primo e principale "pilastro" di qualunque sistema di welfare, un riferimento certo anche in momenti di difficile transizione economica come l'attuale. Per questo attua politiche di coinvolgimento, supporto e collaborazione con le famiglie e il loro associazionismo. Un aspetto particolarmente significativo riguarda le iniziative di conciliazione che vanno assumendo un ruolo sempre maggiore nelle attività regionali.

La prima finalità del Premio è quella di promuovere partnership territoriali per la conciliazione, mettendo a sistema attività e servizi già offerti dai vari attori economici e sociali, con l'obiettivo di creare un circolo virtuoso, produttore di energie e risorse. Quest'aspetto sarà sempre più centrale, in vista della Terza edizione del concorso che si apre per la prima volta anche alle organizzazioni non profit.

Il mio personale augurio è che un numero sempre maggiore di imprese, spronate dall'esempio dei partecipanti, scoprano la conciliazione come presenza ordinaria nelle proprie scelte imprenditoriali e valore aggiunto di competitività e produttività.





Introduzione

di Mario Molteni, Direttore di ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore

Sempre più, le imprese sono chiamate a rendere conto degli effetti sociali e ambientali della loro azione. È questo, a ben vedere, il significato più concreto di quel vasto fenomeno che va sotto il nome di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). I comportamenti delle imprese non sono, e non possono essere, neutrali: inevitabilmente veicolano un concetto di persona, di società, di bene comune. Le imprese, mediante i propri assetti strategici e le decisioni operative, armonizzano o assegnano delle priorità a questi concetti. In altre parole, il funzionamento delle imprese può contribuire a innalzare la qualità della vita dei singoli e delle comunità o influirvi negativamente.

È in questo contesto che, negli anni recenti, ha acquisito sempre più rilevanza, nell'agenda economica come in quella sociale e politica, il tema della conciliazione famiglia-lavoro. Numerose le cause: la competitività delle imprese impone livelli d'impegno sempre più elevati ai protagonisti della vita aziendale; le donne sono maggiormente impegnate nel mondo del lavoro e sempre più lo saranno; cresce l'età media della popolazione e questo attribuisce maggiori responsabilità familiari ai lavoratori, soprattutto rispetto agli anziani a carico; la natalità diminuisce fino a raggiungere livelli preoccupanti per il futuro del Paese.

Ecco perché la società si attende ormai, dall'impresa, l'assunzione di un ruolo attivo nel contribuire a un miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare. Tale ruolo incide, dunque, non solo sulla qualità della vita delle persone, ma anche sul futuro dell'intera società.

I temi della conciliazione (o integrazione) famiglia-lavoro costituiscono uno degli aspetti di punta nella gestione dei collaboratori che, per l'impresa, rappresentano uno dei principali *stakeholder* (portatori d'interesse).

La conciliazione è oggi una leva strategica di sviluppo e competitività. Tocca il cuore delle organizzazioni, agendo su ambiti complessi quali le modalità di organizzazione del lavoro e la cultura aziendale, oltre alla programmazione di nuove aree d'intervento interno. Le figure aziendali maggiormente coinvolte in tali attività sono il Responsabile delle Risorse Umane e il CSR Manager (Corporate Social Responsibility). Data la crescente importanza e complessità del tema, sul panorama organizzativo si stanno affacciando nuovi profili, quali, ad esempio, il Diversity Manager e il Mobility Manager.

Il contributo di ALTIS sul Programma e Premio FamigliaLavoro, come nella natura stessa dell'Alta Scuola Impresa e Società, è quello di sostenere il progetto costruendo un impianto teorico saldo e suggerire strategie di sviluppo. Strategie che sappiano coniugare, in una logica win-win, ovvero di vantaggio reciproco, gli interessi sia delle organizzazioni (siano esse imprese, pubbliche amministrazioni o organizzazioni non profit) che delle persone e della comunità.

L'ulteriore impegno di ALTIS si concretizza nella formazione dei manager, in tema di responsabilità sociale e conciliazione, e nell'affiancare le organizzazioni in un percorso di crescita e progettuale più consapevole, basato su metodologie condivise ed efficaci.





PARTE PRIMA
CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

Esperienze internazionali e spunti di metodo





Conciliare famiglia e lavoro: uno sguardo alle politiche Europee

di Sara Mazzucbelli

Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia, Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano

1. Introduzione

Parlare di conciliazione famiglia-lavoro, non è certamente semplice: solo a livello concettuale possiamo infatti riscontrare una differente interpretazione dello stesso nei diversi contesti sociali e geografici, interpretazione influenzata dai differenti sistemi di welfare e dall'idea di famiglia ad essi sottesa.

Obiettivo del presente contributo è quindi quello di riflettere sul significato culturale, valoriale ed etico della conciliazione¹ mediante un'analisi del contesto socio-politico europeo e, nello specifico, delle misure e politiche conciliative attuate dai paesi membri.

Tale scelta è dettata innanzitutto dalla consapevolezza della peculiarità dell'attuale frangente storico: l'ingresso di nuovi paesi nell'Unione Europea ha determinato – e continua a portare – significativi cambiamenti nei preesistenti equilibri; l'EU, inoltre, secondo quanto riportato dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions², si trova attualmente di fronte ad un enorme dilemma in termini di *social policy*: essa necessita, da un lato, di incrementare i tassi occupazionali per garantire sia la crescita economica sia la sostenibilità dei sistemi di welfare, dall'altro di promuovere l'inclusione sociale in un contesto caratterizzato da un'elevata complessificazione soprattutto in ottica intergenerazionale (drastica diminuzione dei tassi di natalità, scarso ricambio generazionale, invecchiamento progressivo della popolazione, con il conseguente problema dei soggetti coinvolti nella cura e accudimento degli anziani).

2. I congedi parentali in Europa

A partire da tale rilievo, tenteremo qui di identificare, sulla base di dati comparativi³, i principali modelli di politica relativa ai congedi esistenti nella società europea contemporanea, analizzandone altresì le interconnessioni con l'occupazione parentale, i servizi per la prima in-

¹ La parola "conciliazione" deriva etimologicamente dal latino e letteralmente significa "chiamare insieme", nel senso di "unire" e "mettere d'accordo". Applicato al campo dei rapporti tra lavoro e famiglia, esso comincia ad essere introdotto nei documenti ufficiali dell'Unione Europea agli inizi degli anni '90 e definisce la volontà di predisporre direttive, informative, raccomandazioni e suggerimenti ai diversi Paesi affinché adottino misure in grado di salvaguardare la possibilità di conciliare la vita familiare con quella lavorativa. È quindi a partire dagli anni '90 che il tema della conciliazione tra famiglia e lavoro inizia ad essere assunto come problema di politica sociale. Ciò avviene innanzitutto, come è stato appena detto, a livello europeo, ma poi anche a livello di singoli paesi comunitari, nella misura in cui è recepito come problema nei piani nazionali di occupazione e di inclusione sociale.

² <http://www.eurofound.europa.eu>, 2008.

³ I dati di questo contributo sono tratti dalle reviews realizzate dall'International Network on Leave Policy and Research, in particolare dalle note dei Paesi presenti nel 2008 International Review (P. Moss, M. Korintus (a cura di), *International Review of Leave Policies and Related Research 2008*, Employment Relations Research Series n. 100, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, London, <http://www.berr.gov.uk> 2008). Numerose sono le classificazioni presenti in letteratura relativamente al tema dei congedi; il riferimento a quella proposta dall'In-



fanzia e le politiche che connettono lavoro, famiglia e gender⁴. Il sistema di congedi per genitori può infatti essere considerato un elemento determinante delle politiche a supporto della conciliazione famiglia-lavoro; in Europa, tuttavia, vi sono notevoli differenze nella strutturazione della politica relativa ai congedi, come pure nelle logiche e negli obiettivi della stessa.

L'articolazione della nostra analisi consentirà di delineare un framework generale in cui è possibile attuare una classificazione dei diversi paesi secondo lo "stile" di affronto della conciliazione da essi fatto proprio; essa inoltre, è dettata dai risultati della recente ricerca empirica: emerge l'importanza cruciale dell'analisi delle differenze *cross-country* relativamente all'occupazione (in particolare quella femminile) e la divisione del lavoro retribuito nelle coppie con bambini, l'offerta di servizi per l'infanzia e di politiche di supporto alla conciliazione famiglia e lavoro.

Tre dimensioni sono, infatti, ritenute fondanti la costruzione sociale della conciliazione famiglia-lavoro:

- le aspettative e le pratiche riguardanti la divisione tra *paid* e *unpaid work* (chi dovrebbe svolgere l'uno o l'altro, chi in realtà lo fa, se il *paid work* debba essere full o *part-time*)⁵;

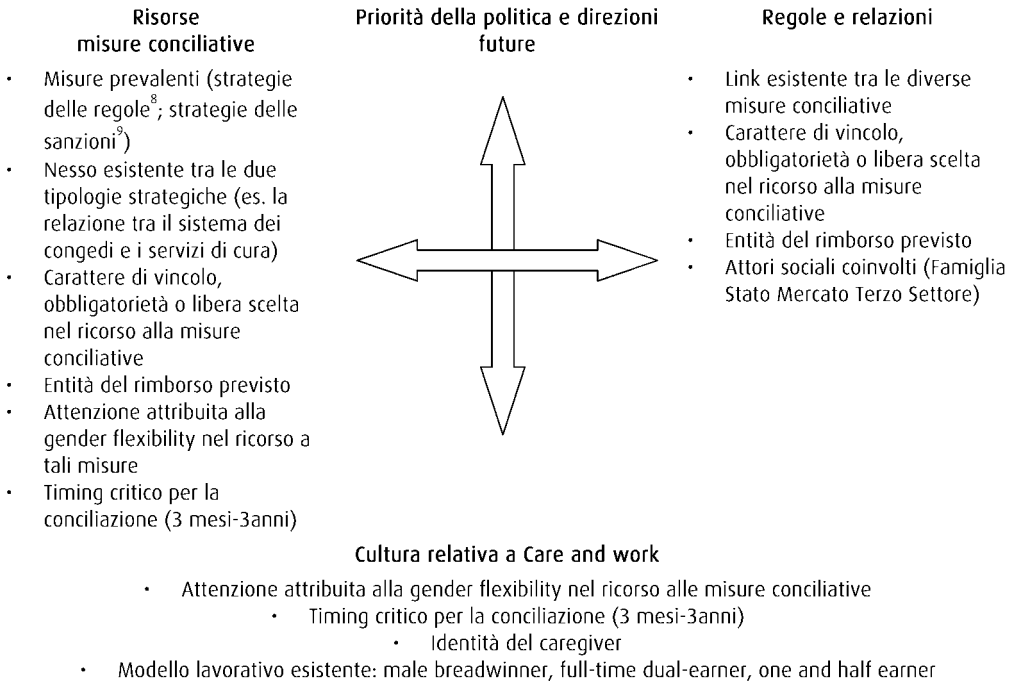
ternational Network on Leave Policy and Research è dettata da un molteplice ordine di fattori: la completezza informativa, che non si limita all'analisi legislativa, ma con dati aggiornati annualmente analizza i trend di utilizzo dei congedi nei diversi paesi; la connessione ricercata tra la singola misura di congedo ed il pacchetto delle misure e politiche conciliative, lavorative, familiari, di gender.

⁴ Un dato mancante ma presente nel Kok report, come direttiva da implementare, è il riconoscimento dell'importanza della cura degli anziani ("... a better reconciliation of family and working life also demands the provision of availability, affordability and good quality childcare and eldercare", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Facing the challenge: The Lisbon Strategy for growth and employment*, Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, November 2004, http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html).

⁵ M. Giaccone, G. Bucalossi, *Annual review of working conditions in the EU 2007-2008*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2008. Fortemente connesso al tema del part time è la riflessione Europea sulla flexicurity (G. Naegele, *A new organisation of time over working life*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <http://www.eurofound.europa.eu> 2006; S. Lehdorff, A. Kümmerling, *Extended and unusual working hours in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2007; C. Fagan, M. Smith, D. Anxo, M. Letablier, C. Perraudin, *Part-time work in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2007; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security*, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2007a; H. Chung, M. Kerkhofs, P. Ester, *Working time flexibility in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2007; L. Pacelli, F. Devicienti, A. Maida, M. Morini, A. Poggi, P. Vesan, *Employment security and employability: A contribution to the flexicurity debate*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2008; U. Klammer, R. Muffels, T. Wilthagen, *Flexibility and security over the life course: Key findings and policy messages*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2008; A. Valeyre, E. Lorenz, D. Cartron, P. Csizmadia, M. Gollac, M. Illéssy, C. Makó, *Working conditions in the European Union: Work organisation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2009; J. Lewis, A. Plomien, 'Flexicurity' as a policy strategy: the implications for gender equality, in WORKCARE, *Social Quality and the Changing Relationships between Work, Care and Welfare in Europe*, Work package 3, Labour market and social policies, <http://www.abdn.ac.uk/socsci/research/nec/workcare/>, October 2007, pp. 73-97.



- le modalità in cui si esplica la costruzione sociale della maternità⁶ ed il rapporto tra questa e la sfera del *paid work*;
- la modalità in cui si esplica la costruzione culturale della relazione tra genitori lavoratori e Welfare State ed il conseguente giudizio circa l'identità ed il ruolo del *caregiver* (la famiglia, lo Stato, il mercato).



Fonte: Rossi G., Mazzucchelli S. (2008), Family, Work and Welfare policies: Looking at Central, Eastern and Southern Europe, in Siyka Kovacheva, Work-Life Dilemmas: Changes in Work and Family Life in the Enlarged Europe, special issue in English of the Bulgarian journal Sociological Problems, Sofia, Bulgaria.

⁶ T. Miller, *Making Sense of Motherhood: A Narrative Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2005; T. Miller, 'Is this what motherhood is all about?' *Weaving experiences and discourse through transition to first-time motherhood*, Gender & Society, 21(2007), pp. 337-358.

⁷ A. Broughton, *Family-related leave and industrial relations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2004.

⁸ Le strategie sanzionatorie rappresentano l'introduzione, mediante il sistema legislativo, di norme che vincolano il mercato del lavoro al rispetto dei diritti del lavoratore ad un tempo sufficiente per sé e le proprie relazioni interpersonali (ad. es. norme che stabiliscono il numero massimo di ore lavorative settimanali e leggi sui congedi)[P. Donati, *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, IX Rapporto Cisl sulla Famiglia in Italia, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Mi) 2005; D. Ventura, *Verso una governance societaria delle politiche di conciliazione: problemi e prospettive aperte dall'iniziativa Equal in Italia*, in I. Crespi, S. Bould (a cura di), *Famiglia, gender e lavoro: politiche e pratiche nel contesto europeo*, Sociologia e Politiche Sociali, 1 (2008), 11, n. 1, pp. 113-138].

⁹ Le strategie incentivanti stabiliscono l'introduzione di benefits, prevalentemente di carattere fiscale, per quanti organizzano il sistema lavorativo secondo modalità sensibili ai bisogni dei dipendenti; esse stabiliscono inoltre l'offerta di servizi a supporto dei compiti di cura.



Mediante un'analisi comparativa¹⁰, attuata con l'ausilio della presente griglia, sono state dunque indagate le variazioni esistenti tra i diversi paesi europei nell'organizzazione dei congedi e nelle loro connessioni con altri aspetti relativi alla conciliazione famiglia-lavoro. Ciò ha consentito di rinvenire alcuni *patterns* e, conseguentemente, identificare una modellistica che qui di seguito riportiamo in sintesi.

2.1 *Il modello one year leave gender-equality-orientated – Svezia, Islanda, Danimarca, Slovenia*

Tale modello garantisce approssimativamente un anno di congedo pagato (da nove a tredici mesi), con un rimborso (totale o comunque molto elevato) dei guadagni precedenti.

Le misure prevalentemente adottate sono basate inizialmente su strategie sanzionatorie, con un elevato livello di rimborso, e secondariamente sull'adozione di strategie incentivanti.

Le politiche proprie di questi Paesi supportano fortemente le famiglie a doppio reddito mediante un accesso facilitato e un costante incremento nell'offerta dei *child-care services*. La complementarità tra i due tipi di misure conciliative (congedi e servizi di cura per la prima infanzia) si connota, inoltre, come un punto determinante nell'agenda politica.

Un carattere d'obbligatorietà è ciò che connota entrambe le strategie adottate (sanzionatorie o incentivanti): esso determina sia l'identità del *caregiver* (inizialmente la figura femminile, poi lo Stato, mediante l'offerta di servizi di cura professionali), sia l'attenzione attribuita alla *gender flexibility*. L'iniziale congedo di maternità, piuttosto ridotto in termini temporali ed obbligatorio, è seguito da un congedo parentale di maggiore durata che rende possibile ad entrambi i genitori la cura domestica dei figli nel loro primo anno di vita. È possibile dunque ravvisare, in tale opzione, non solo una decisa enfasi su una divisione *gender-flexible* del congedo parentale, ma anche la giustificazione della concessione di una quota di congedo solo ai padri¹¹.

Osservando in particolare la figura femminile, possiamo riscontrare elevati tassi occupazionali ed una scarsa percentuale di impiego *part-time*; è possibile infine rinvenire un'interessante analogia nei tassi occupazionali delle donne con o senza figli. Tali dati testimoniano l'erosione del *male breadwinner model* ed uno spostamento verso il *dual-earner model* e il *one-and-a-half earner model*.

2.2 *Il modello parental choice orientated – Norvegia, Finlandia, Francia, Belgio*

Tale modello si è affermato nel corso degli anni Novanta, nel contesto di un acceso dibattito politico in merito alla necessità di garantire ai genitori una libertà e possibilità di scelta relativamente alla modalità di cura adottata per i figli di età inferiore ai tre anni. L'organizzazione dei congedi è stata quindi resa maggiormente flessibile, al fine di garantire ai genitori la possibilità di usufruire di un lungo (da due a tre anni) congedo parentale (scarsamente) retribuito¹².

¹⁰ I paesi considerati sono: Svezia, Danimarca, Islanda, Norvegia, Finlandia, Slovenia, Francia, Belgio, Germania, Estonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Paesi Bassi, Regno Unito, Irlanda, Portogallo, Spagna, Italia, Grecia.

¹¹ In particolare in Svezia ed Islanda; in Danimarca e Slovenia abbiamo invece due settimane di congedo di paternità (con il 100% di rimborso del reddito precedente) e un'attenzione alla condivisione flessibile del congedo per ciò che attiene al gender.

¹² Ciò avviene mediante il norvegese Cash for care (contributo economico per la cura), l'Home care allowance (assegno per la cura domestica) in Finlandia e il Cash benefit for parental education (contributo economico per l'educazione genitoriale) in Francia.



Occorre tuttavia sottolineare come, tale sistema di congedo, in un contesto di forte diffusione di servizi di cura, si connota come un'ulteriore opzione per le famiglie. L'esito è, infatti, un concorrenziale rapporto tra l'organizzazione dei congedi e i servizi destinati alla prima infanzia. Quest'ultimi sono disponibili a partire dalla fine del periodo iniziale di congedo ben retribuito, in modo che i genitori possano scegliere se tornare al lavoro avvalendosi degli stessi o richiedere un'estensione (scarsamente retribuita) del congedo parentale.

Una differenziazione tra i paesi facenti parte di questo modello riguarda la tipologia di servizi di cura forniti: Francia e Belgio garantiscono *childcare services* per i bambini d'età inferiore ad un anno, consentendo, in tal modo, un anticipato ritorno al lavoro; Norvegia e Finlandia, invece, tendono unicamente a fornire servizi per bambini d'età superiore all'anno¹³. L'accento è posto pure sulla parità di genere: vengono predisposti congedi di paternità pagati (da due a tre settimane, a eccezione della Norvegia, dove il congedo di paternità non è pagato) e si cerca di garantire la possibilità di una condivisione del congedo parentale tra marito e moglie¹⁴.

Tale modello, infine, pur connesso ad una considerevole diffusione del *male breadwinning*, differentemente dal pattern precedente, vede un deciso spostamento nella direzione del *full-time dual earner couples model* piuttosto che un'equa distribuzione tra i modelli *full-time dual and one a half earner*: i tassi d'attività femminile sono, infatti, elevati; il *part-time* femminile è piuttosto significativo.

2.3 Il modello long leave' mother home-centred – Ungheria, Repubblica Ceca, Slovacchia, Polonia, Estonia, Bulgaria, Austria (in parte anche Lituania e Romania)

Il modello in oggetto¹⁵ è caratterizzato da un lungo *timing* critico relativamente alla conciliazione: esso prevede, infatti, una forma lunga di congedo, a bassa retribuzione, che enfatizza la cura materna domestica fino al conseguimento del terzo anno di età del bambino. La scelta di tale periodo non è casuale: esso coincide, infatti, con la fase di maternità attiva¹⁶.

Se le strategie sanzionatorie, da quanto appena detto, si rivelano come chiaramente dominanti, occorre inoltre riscontrare l'assenza di legami o di complementarità tra le stesse e

¹³ Secondo alcuni studi (M. Salmi, *Parental Choice and the Passion for Equality in Finland*, in A.L. Ellingsaeter, A. Leira (a cura di), *Politicising Parenthood in Scandinavia: Gender Relations in Welfare States*, Polity press, Bristol, 2006, pp. 145-170; J. Lammi-Taskula, *Nordic Men on Parental Leave: can the Welfare State change Gender Relations?*, in A.L. Ellingsaeter, A. Leira (a cura di), *Politicising parenthood in Scandinavia: Gender relations in Welfare States*, Polity press, Bristol 2006, pp. 79-100.), il congedo parentale in Finlandia si conclude quando il bambino ha circa 9-10 mesi e la maggior parte delle madri (80%), dopo questo periodo, si avvale di un assegno per la cura domestica (fino a quando il bambino ha un anno e mezzo). Ciò ha condotto ad un calo dei posti-nido per questa fascia d'età e, conseguentemente, per i genitori che optano per un'interruzione del congedo parentale, alla considerazione di altre opzioni ai servizi di cura.

¹⁴ La Finlandia fornisce un ulteriore bonus di dodici giorni di congedo di paternità pagato se il padre prende le ultime due settimane di congedo parentale; la Norvegia, invece, ha una quota per il padre non trasferibile di sei settimane.

¹⁵ K. Wall, *Leave Policy Models and the Articulation of Work and Family in Europe: a comparative perspective*, in I. Crespi, S. Bould (a cura di), *Famiglia, gender e lavoro: politiche e pratiche nel contesto europeo*, Sociologia e Politiche Sociali, I (2008), 11, n. 1, pp. 58-86.

¹⁶ Dopo un iniziale congedo di maternità ben pagato (da due a sei mesi), vi è o un pagamento forfetario d'entità ridotta per il resto dei tre anni (Repubblica Ceca) o un più generoso rimborso per i primi dieci o diciotto mesi (Ungheria, Estonia e i recenti sviluppi in Germania), seguito da uno scarso pagamento forfetario durante il resto del congedo.



quelle incentivanti. Ciò sembra essere determinato dalla scarsa disponibilità dei *child-care services*¹⁷ e dal carattere d'alternatività da essi rivestito nei confronti del sistema dei congedi. Il carattere di obbligatorietà di queste misure è accompagnato da una limitata (se non inesistente) *gender flexibility* nell'utilizzo delle stesse. Vi è una corrispondenza stretta tra gli esistenti modelli di *child care* e *work*; come si può facilmente dedurre, la donna rappresenta il *caregiver* principale. Il modello occupazionale maggiormente diffuso in tali paesi è, dunque, il *male breadwinner model*¹⁸. Ciò determina una specifica configurazione occupazionale, così come un forte *gap* nei tassi d'impiego e nel tipo d'attività lavorativa svolta dalle donne con e senza figli – in particolare tra quelle aventi figli d'età inferiore ai sei anni.

È infine interessante osservare come la specifica organizzazione lavorativa e la modalità di affronto della conciliazione dia origine a innumerevoli problemi. La Slovacchia rappresenta un caso emblematico: in questo Paese la cura genitoriale è considerata tra le migliori in Europa¹⁷. Uno studio condotto da Saget²⁰ mostra tuttavia come il lungo periodo di congedo concesso in questo Paese rappresenti un ostacolo, in quanto rende difficoltoso il ritorno all'attività lavorativa: quanti ne beneficiano lamentano infatti un decremento nelle abilità comunicative, nei contatti personali e professionali e nella preparazione lavorativa²¹.

2.4 Il modello short leave part-time mother – Gran Bretagna, Paesi Bassi e Irlanda

Questo modello è stato da alcuni autori definito come una versione modernizzata del modello di *male breadwinner*: le madri non sono incoraggiate all'utilizzo di un lungo congedo, in quanto è considerato piuttosto adeguato, durante le fasi di maternità attiva, conciliare lavoro e cura mediante il ricorso ad un'attività lavorativa *part-time*.

I principali *caregivers* sono la famiglia e il mercato, con un intervento marginale dello Stato. Il sistema dei congedi è centrato sulla seguente tipologia: un congedo di maternità di durata limitata (da uno a quattro mesi) e non trasferibile (si tratta dunque di un diritto individuale) che garantisce un elevato rimborso (dal 70 al 100%) del guadagno originario²². Ciò che occorre sottolineare, tuttavia, è l'assenza di un orientamento *gender flexible* nell'utilizzo di tali strategie sanzionatorie²³.

¹⁷ Il tasso di copertura per i bambini d'età inferiore ai 3 anni è molto basso: 9% in Ungheria, 1% nella Repubblica Ceca, 12% in Estonia.

¹⁸ S. Bould, S. Koeva, *Women as Workers and as Carers Under Communism and After: The Case of Bulgaria*, in G. Rossi (a cura di), *Family, work and welfare policies; challenges and perspective in East Europe*, International Review of Sociology, Routledge, Roma 2006a, pp. 303-318; B. Łobodzińska, *Family, work and social policy in Poland*, in G. Rossi (a cura di), *Reconciling Family and Work: New Challenges for Social Policies in Europe*, FrancoAngeli, Milano 2006b, pp. 141-161.

¹⁹ E. Soukupova, *Finanční podpora v materství v evropských zemích*, <http://www.socioweb.cz> 2005.

²⁰ C. Saget, *Jobs for Youth: The Slovak Republic*, <http://www.oecd.org> 2007.

²¹ Per ulteriori informazioni si veda: <http://www.zbierka.cz>; <http://www.socioweb.cz>; <http://www.obcan.ecn.cz>; <http://www.ozchsr.sk>; http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/social_protection/misoc_tables_en.htm; <http://www.babetko.sk>; <http://www.socpoist.sk>; <http://www.portal.gov.sk>.

²² Nel Regno Unito, si può usufruire di questo periodo complessivo solo a piccoli blocchi (al massimo un mese per ogni anno, fino al quinto anno d'età del bambino); negli altri due Paesi, il congedo può essere preso in uno o più blocchi di tempo, soggetti all'approvazione del datore di lavoro e fino al quinto anno del bambino (Irlanda) o ottavo anno (Paesi Bassi). Nel Regno Unito e in Irlanda questa forma di congedo retribuito breve è seguita da alcune tipologie aggiuntive di congedi di maternità non pagati o scarsamente retribuiti.

²³ Il congedo di paternità è stato introdotto nel Regno Unito, ma con un pagamento forfetario; i Paesi Bassi hanno solo un congedo di paternità di durata molto breve e pagato dal datore di lavoro; l'Irlanda non ha alcuna di queste misure.



La necessità di incrementare la partecipazione femminile al mercato del lavoro, al fine di superare la condizione d'estrema povertà che affligge le famiglie mono-reddito, ha condotto, nel corso degli ultimi decenni, ad una crescente disponibilità di servizi di cura per i bambini piccoli. I tassi di copertura degli stessi, abbastanza elevati, sembrano inoltre favorire una complementarità con le strategie sanzionatorie (i congedi), e conseguentemente, consentire una maggiore diversificazione delle strategie conciliative.

A conferma di ciò, ritroviamo tassi d'occupazione femminile elevati, prossimi o superiori alla media europea; analogo trend è registrato dal tasso relativo al lavoro femminile part-time²⁴. Il pattern predominante, per la divisione del lavoro pagato in coppie con figli, è dunque quello denominato *one and a half earner*: nei Paesi Bassi, il 53% delle coppie con figli sono coppie *one and a half earner*, il 33% sono coppie *male breadwinner* e l'11% sono coppie *full-time dual earner*; nel Regno Unito, le proporzioni sono rispettivamente 40, 30 e 29%.

2.5 Il modello short leave male breadwinner – Spagna, Italia, Grecia

Tale modello è caratterizzato da un *timing* conciliativo assai limitato (quattro mesi).

Le strategie prevalentemente utilizzate sono quelle di tipo sanzionatorio; benché temporalmente limitate, esse sono solitamente ben pagate. Il loro carattere obbligatorio, unitamente alla scarsità o addirittura alla completa assenza di misure parentali, rappresenta la prova di una carenza nella *gender flexibility* per quanto riguarda l'utilizzo delle stesse.

Per ciò che concerne la disponibilità di *child-care services* per bambini d'età inferiore ai tre anni, occorre riscontrare una mancanza di complementarità tra le strategie ed anzi un'insufficiente ed insoddisfacente integrazione tra le stesse.

Per quanto riguarda il modello prevalente di *care and work*, occorre riscontrare una dominanza del pattern *male breadwinner/female home-carer*: la donna è considerata l'unica persona responsabile del lavoro domestico (*housework and care*) e *caregiver* quasi esclusivo (per i bambini e la rete di parentela allargata). Benché in un contesto di generale ripensamento e trasformazione – o quanto meno accomodamento – delle aspettative ed attitudini connesse ai *gender roles*, in questi Paesi la condizione di *male breadwinning* si connota come prevalente. Benché tale pattern sia trasversale alla composizione familiare (quindi proprio delle coppie con o senza figli), esso appare tipico – in particolare per quanto riguarda la divisione del lavoro – nelle coppie con figli (54% in Italia, 50% in Grecia, 56% in Spagna). Pertanto, i tassi occupazionali femminili sono alquanto bassi se comparati con gli altri Paesi europei – benché occorra certamente riscontrare un aumento degli stessi nell'ultimo decennio. Tale incremento è in parte dovuto a cambiamenti culturali ed in parte alla necessità d'adeguamento alle direttive europee. Conseguentemente, il *gap* relativo al tasso occupazionale delle donne con figli (di età inferiore ai sei anni) e senza figli non appare significativo.

2.6 Il modello Early Return to Full-Time Work – Portogallo

L'ultimo modello può essere tentativamente identificato come il ritorno anticipato al lavoro *full-time* e orientato alla parità di genere; tale modello può essere riscontrato solo in Portogallo.

²⁴ Ci sono alcune differenze tra i tassi d'occupazione delle donne con e senza figli d'età inferiore ai sei anni: il gap è inferiore nei Paesi Bassi (9%) e piuttosto elevato nel Regno Unito (21%).



Quale è la peculiarità del contesto portoghese? Come per gli altri paesi dell'Europa del sud ci troviamo di fronte ad una forma debole di Welfare State. Eventi storici hanno tuttavia determinato una decisa e repentina trasformazione in questo Paese: la Guerra coloniale (1961-74) ha incoraggiato una decisa partecipazione femminile al mercato del lavoro – anche in posizioni apicali – e ciò ha facilitato l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro²⁵. Tutto ciò, nel contesto di un'etica forte del lavoro relativa all'occupazione femminile (a partire dalla Rivoluzione del 1974²⁶) e di una scarsa tradizione di lavoro *part-time*, ha condotto ad un nuovo modello di politica caratterizzato da un limitato *timing* critico per la conciliazione (quattro o cinque mesi) e dall'utilizzo di misure conciliative complementari, composte, consecutive e *gender-flexible*, sia sul fronte sanzionatorio²⁷, sia su quello incentivante (servizi di *child care*).

Ciò che è interessante notare è che l'affermarsi di una politica di pari opportunità non ha determinato il carattere d'obbligatorietà nel ricorso a tali misure, quanto, piuttosto, una maggiore attenzione alla flessibilità di *gender*.

Per quanto riguarda il modello di *care and work*, possiamo riscontrare una parziale trasformazione del modello di *female caregiver*, mutamento determinato dal fatto che la *gender flexibility*, sia in famiglia sia nel contesto lavorativo, ha forzato l'approccio organizzativo aziendale portando ad un declino del *male breadwinner model* (in tutto ciò hanno giocato un ruolo fondamentale sia la crescente importanza dell'occupazione femminile sia l'affermarsi di coppie a doppia carriera).

I dati esistenti mostrano dunque la prevalenza di un modello full-time dual earner model e la mancanza d'elementi distintivi tra le donne con o senza figli, dovuta alla diffusione di *child-care services* (*nurseries, kindergartens*, servizi di dopo scuola, *baby-sitters*)²⁸. Tali trasformazioni rappresentano anche le priorità e le direzioni future dell'agenda politica: incremento dei *child-care services* (specialmente per i bambini d'età inferiore ai tre anni); l'estensione di tipologie fondamentali di congedi; una maggior *gender-flexibility* nell'utilizzo delle misure conciliative.

Al termine di tale analisi, non possiamo non rilevare l'emergenza di un duplice paradosso²⁹: congedi lunghi e ben remunerati possono certamente sostenere la cura materna dei figli ma, dal punto di vista lavorativo, possono rappresentare un'autentica *mommy track*; d'altro canto,

²⁵ A. Torres, *Vida Conjugal e Trabalho. Uma perspectiva sociológica*, Celta Editora, Oeiras 2004b; A. Torres, R. Mendes, T. Lapa, *Famílias no contexto europeu*, in J. Vala, A. Torres (a cura di), *Valores, Atitudes e Estruturas Sociais na Europa*, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa 2006.

²⁶ A.N. Almeida, M.D. Guerreiro, C. Lobo, A. Torres, K. Wall, *Family relations: change and diversity*, in J. Viegas, A. Firmo da Costa (a cura di), *Crossroads to modernity: contemporary Portuguese society*, Celta Editora, Oeiras 2000; K. Wall, *Family Life and Family Policies in Portugal: Developments in the late Nineties*, European Observatory on the Social Situation, Demography and the Family, Brussels 2001.

²⁷ Possiamo infatti rinvenire: un congedo breve ma ben remunerato; la promozione di un congedo di maggiore durata ma con retribuzione inferiore; la spinta al lavoro part-time; una riduzione dell'orario lavorativo giornaliero.

²⁸ M.D. Guerreiro, M. Abranches, I. Pereira, *Conciliação entre a Vida Profissional e Vida Familiar – Políticas públicas e práticas dos agentes em contexto empresarial*, CIES-ISCTE, Lisbon 2003; A. Torres, *Homens e Mulheres entre família e trabalho*, DEEP-MTSS, Lisbon, 2004a; K. Wall, (a cura di), *Famílias em Portugal*, Imprensa de Ciências Sociais, Lisbon 2005.

²⁹ A. Ejrnæs, *What is the role of parental leave policies in shaping work and care in the enlarged Eu?*, in WORKCARE, *Social Quality and the Changing Relationships between Work, Care and Welfare in Europe*, Work package 3, Labour market and social policies, <http://www.abdn.ac.uk/socsci/research/nec/workcare/>, October 2007, pp. 26-48.



un'insufficiente offerta di congedi e la mancanza di *child care facilities* possono, altresì forzare le donne o ad un anticipato ritorno al mondo del lavoro o ad un'uscita dallo stesso. Un quesito dunque sorge spontaneo, a fronte di tale ambiguo scenario: i congedi permettono alle madri la permanenza nell'attività lavorativa o incoraggiano le stesse ad uscire dal mercato?

La risposta è difficile e complessa; essa, infatti, dipende non solo dall'articolazione delle politiche relative ai congedi, ma dall'intreccio delle stesse con le politiche per la famiglia e le politiche del lavoro. A livello europeo, abbiamo infatti potuto osservare come, in alcuni Paesi (prevalentemente dell'Europa Orientale e Centrale), la concessione di lunghi congedi sia funzionale a compensare la mancanza di *child care facilities*; in altri (Europa Meridionale) i congedi siano utilizzati per prevenire l'uscita dal mercato del lavoro dopo la maternità; altri Paesi (Europa Settentrionale), infine, utilizzino i congedi come una misura facilitante una più flessibile transizione tra *paid and care work* e una più equa ed uniforme redistribuzione tra i gener del carico domestico (*housework and care*).

3. I servizi per la cura dell'infanzia in Europa

Analizzata l'articolazione delle politiche europee relativamente ai congedi, approfondiamo ora, allo scopo di chiarire maggiormente quanto sinora detto, il tema dei servizi di cura per le giovani generazioni. Le direttive europee, come ben sottolinea l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), si stanno infatti orientando sempre più verso i seguenti obiettivi: *Establish a cross-European policy for a baseline of high-quality, affordable, flexible childcare; Increase provision of childcare for school-age children; Integrate childcare provision into employment policy*³⁰.

Ciononostante, occorre riscontrare la presenza di notevoli differenze tra i paesi OCSE per quanto riguarda le strutture di *child care* e le relative *cash benefits* e sovvenzioni³¹. Tali differenze rendono l'attuazione di una comparazione internazionale, estremamente difficoltosa. I Paesi, infatti, differiscono circa le specifiche forme di *child-care arrangement* preferite e l'età a partire dalla quale i bambini sono giudicati idonei all'accesso in tali servizi.

Tra i paesi membri dell'OCSE, circa il 75% dei bambini, a partire dall'età di tre anni, fino all'età d'obbligo scolastico, sono stati, nella seconda metà degli anni Novanta, inseriti in *early education and care institutions*. Ad oggi, tale percentuale, in alcuni Paesi, si approssima al

³⁰ Tale orientamento è dettato dai dati messi in luce nel Fourth European Working Conditions Survey (A. Parent-Thirion, M.E. Fernández, J. Hurley, G. Vermeylen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu> 2005) e dalla ricerca di Immervoll e Barber [H. Immervoll, B. Barber, *Can Parents Afford to Work? Childcare costs, tax-benefit policies and work incentives*, <http://www.oecd.org> 2005]: il fattore che rende maggiormente problematica l'attività lavorativa genitoriale è la mancanza di childcare facilities. Un'interessante report (P. Blackburn, *Childcare services in the EU - what future?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2006) poi identifica alcuni key drivers nella domanda di childcare services: l'aumento nell'occupazione femminile; la maternità ritardata (donne che diventano madri dopo i trent'anni hanno spesso una carriera lavorativa avviata e maggiori livelli retributivi rispetto a quante diventano madri dopo i vent'anni; ciò le incentiva ad un ritorno all'attività lavorativa e le rende in grado di sostenere costi maggiori per la cura dei figli); la richiesta di ridurre la povertà in Europa (social driver); la spinta all'urbanizzazione (long-term social driver); indicazioni provenienti dall'agenda EU (political driver) (European Council, Presidency conclusions, Barcelona European Council, 15-16 March 2002, http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/presData/en/ec/71025.pdf 2002).

³¹ P. McDonald, *Sustaining fertility through public policy: the range of options, in Population-E*, VIII (2002), n. 3, pp. 417-446.



100%. Il tasso di copertura del servizio di cura dei bambini d'età inferiore ai tre anni è tuttavia molto più basso e meno uniforme in tutti i Paesi considerati (con tassi di partecipazione pari o superiore al 40% in molti paesi nordici, Canada, Nuova Zelanda e Stati Uniti, ma molto inferiori nei paesi dell'Europa centrale e meridionale). Nel *ranking* della generosità delle politiche per i servizi per l'infanzia l'Italia figura tra le prime per quanto riguarda la fascia di età 3-6 anni, ma solo a metà per quanto riguarda la fascia 0-3 anni. Ad oggi solo cinque Stati membri (Danimarca, Olanda, Svezia, Belgio e Spagna) hanno già raggiunto il tasso di copertura del 33 % fissato dal Trattato di Lisbona. Altri cinque Paesi stanno per arrivare al target (Portogallo, Gran Bretagna, Francia, Lussemburgo e Slovenia). Gli altri Stati – chi più, chi meno – faticano a tenere il passo e alcuni raggiungono percentuali di copertura inferiori al 10%³². Mentre la *childcare provision* è aumentata notevolmente in tutti i paesi OECD a partire dagli anni Ottanta³³, occorre riscontrare una variazione considerevole nei livelli di coinvolgimento dei governi: mentre in Finlandia tutti i bambini hanno il diritto di usufruire di *formal daycare*, la fornitura di servizi per la cura all'infanzia finanziati pubblicamente è un tema molto dibattuto in altri Paesi, come il Regno Unito.

Le modalità di finanziamento di tali *childcare arrangements* sono anche soggette a variazione³⁴: oltre al *formal childcare*, alcuni Paesi, come Danimarca, Finlandia, Francia e Norvegia, hanno sistemi/forme di aiuto economico per i genitori che si occupano dei loro figli a casa.

Dalla prospettiva delle famiglie, le due caratteristiche fondamentali del *childcare* sono connesse all'accesso e ai costi. Rispetto alla prima (accesso) la percentuale di bambini d'età inferiore ai tre anni inseriti nelle strutture di *formal childcare* varia tra più del 60% in Danimarca a meno del 5% in Grecia, Repubblica Ceca, Austria, Spagna e Italia.

Rispetto alla seconda, invece, occorre riscontrare come una percentuale significativa di questi servizi di *formal childcare* sia direttamente garantita dai governi e si traduca in costi rilevanti³⁵: diversi indicatori di spesa pubblica sottolineano la grande differenza tra i paesi OCSE, con livelli di investimento decisamente elevati nei paesi nordici e molto inferiori nell'Europa del sud — in particolare per i bambini di età inferiore ai tre anni³⁶.

³² J. De Henau, D. Meulders, S. O'Dorchai, *The Child care Triad? Indicators Assessing Three Fields of Child Policies Towards Working Mothers in the EU-15*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, Special Issue (2006).

³³ A.H. Gauthier, *Public policies affecting fertility and families in Europe: a survey of the 15 member states*, http://europa.eu.int/comm/employment_social/family/observatory/downloads/sevilla_2000_gauthier.pdf 2000.

³⁴ T. Bertram, C. Pascal, *Early years education: An international perspective*, Centre for Research in Early Childhood, http://www.inca.org.uk/pdf/early_years.pdf July 2002; P. Moss et al, *Early years and childcare international evidence project*, Department for Education and Skills, <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/7136paper1introduction.pdf> October 2003.

³⁵ OECD, *Babies and bosses – reconciling work and family life: Volume 1 – Australia, Denmark and the Netherlands*, http://www.oecd.org/document/32/0,2340,en_2649_201185_30652384_1_1_1_1,00.html 2002a; OECD, *Babies and bosses – reconciling work and family life: Volume 2 – Austria, Ireland and Japan*, http://www.oecd.org/document/37/0,2340,en_2649_201185_28932069_1_1_1_1,00.html 2002b; OECD, *Babies and bosses – Reconciling work and family life: Volume 3 – New Zealand, Portugal and Switzerland*, http://www.oecd.org/document/63/0,2340,en_2649_201185_31588543_1_1_1_1,00.html 2004; OECD, *Babies and bosses – reconciling work and family life: Volume 4 – Canada, Finland, Sweden and the United Kingdom*, http://www.oecd.org/document/35/0,2340,en_2649_201185_34905443_1_1_1_1,00.html 2005.

³⁶ F. Jaumotte, *Female Labour Force Participation: Past Trends and Main Determinants in OECD Countries*, OECD Economics Department WP 376, 2003.



I governi possono sostenere i genitori in differenti modi:

- i servizi di cura possono essere garantiti a tutti con un esiguo contributo economico da parte delle famiglie;
- *transfers* monetari possono essere concessi alle famiglie sulla base del reddito, della tipologia familiare, dell'età o del numero di figli coinvolti in tali servizi di cura, così da permettere alle famiglie stesse di usufruire di servizi di cura forniti dal mercato;
- possono essere utilizzate *tax provisions* per mitigare i costi del *childcare* (così avviene ad esempio in Belgio, Francia, Germania, Grecia, Lussemburgo, Paesi bassi, Portogallo e Regno Unito).

Se prendiamo in considerazione i *childcare benefits* concessi dal governo, come percentuale del reddito lordo familiare, possiamo riscontrare l'emergenza di differenti forme: *cash transfers* alle famiglie che utilizzano *childcare facilities* privati³⁷; contributi economici erogati da *providers* di servizi privati e, in alcuni Paesi, *cash benefits* dati alle madri che scelgono di curare i propri figli a casa.

Ad un primo sguardo si può notare come l'offerta pubblica di servizi in-kind sembri ricoprire un ruolo più determinante rispetto ai *cash transfers* erogati alle famiglie. Essa pertanto potrebbe spiegare la grande differenza esistente tra i diversi paesi relativamente alla percentuale di *childcare cost* sostenuta dalle famiglie (che, ad esempio oscilla tra il 50% del reddito lordo familiare in Irlanda e Gran Bretagna e il 10% in Svezia). Un tratto infine accomuna i diversi Paesi: la percentuale di reddito familiare destinata al *childcare* è generalmente superiore per le famiglie con reddito basso.

Un'ultima annotazione: se certamente le spese relative ai servizi di cura giocano un ruolo significativo nelle decisioni riproduttive è interessante purtuttavia notare come la correlazione *cross-country* tra i *childcare costs* e il *fertility rate* sia negativa ma statisticamente non significativa: se i Paesi con costi inferiori nel sistema di *childcare* mostrano più elevati livelli di *fertility rate*, occorre tuttavia riscontrare come sia maggiormente determinante, per le scelte procreative, l'effetto combinato di disponibilità di servizi di cura e costi.

³⁷ Così avviene in Francia, Danimarca, Paesi Bassi, Lussemburgo e Belgio.



Tipologia dei servizi di cura presente in Europa per età dei bambini ed ente gestore

Età figlio	Servizi di cura	Descrizione	Ente gestore: Pubblico o privato
0	Centre-based care	Comprende tutti i servizi di cura forniti al di fuori dell'ambiente domestico in centri specializzati. Tali servizi – più comunemente noti come nurseries, day care centres, crèches, playschools and parent-run groups – possono essere a tempo pieno o part time. In generale, essi vengono forniti ai bambini di età inferiore ai 4 anni compiuti.	Il tipo di assistenza all'infanzia è mista, a seconda del Paese. In molti paesi europei (Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Lussemburgo, Norvegia, Spagna, Svezia) è prevalentemente pubblica; i genitori pagano delle fees controbilanciate da crediti d'imposta, assegni per i figli. Il ministero responsabile per la cura giornaliera dei bambini (day-care childcare) può essere il Ministero dell'Istruzione (Nuova Zelanda, Portogallo, e Svezia), ma nella maggior parte dei paesi tali servizi sono forniti sotto l'egida del Ministero del Welfare. Servizi privati sono invece maggiormente diffusi in alcuni paesi, ad esempio, Australia, Canada, Irlanda, Repubblica Ceca, Polonia, Portogallo, Turchia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Svizzera, Regno Unito, e Stati Uniti.
1		All'interno di tale categoria di servizi è possibile rinvenire una piccola percentuale di group family childcare, mini-crèches (asili nido) e parental run childcare centres. Quest'ultimi sono stati promossi da gruppi di genitori (a volte in modo informale) e solo successivamente hanno ottenuto l'accreditamento e sovvenzioni da parte dello Stato.	
2	Family day care	Tale tipologia di servizio è tradizionalmente offerta in un setting domestico. Può esserci una persona (baby sitter) che si prende cura del bambino presso l'abitazione dello stesso oppure a casa propria. In ogni caso, si tratta di una persona qualificata e registrata. Il numero massimo di bambini che possono essere accuditi secondo tale modalità è solitamente di 3-4.	Pubblico in: Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Slovacchia, Spagna, Svezia, Privato in: Australia, Canada, Irlanda, Nuova Zelanda, Italia
3		Tale soluzione viene maggiormente adottata da genitori con figli di età inferiore ai 3 anni in quanto la disponibilità di posti in crèche/nurseries (asili nido) è troppo limitata o i genitori preferiscono l'accudimento dei bambini (soprattutto se molto piccoli) in un ambiente familiare.	Privato fino ai due anni compiuti in: Austria, Repubblica Ceca, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Svizzera, Turchia, UK.
4	Pre-school	Questa categoria comprende programmi centre-based (o spesso school-based) volti a soddisfare le esigenze dei bambini preparandoli ad entrare nel sistema d'istruzione primaria (obbligatorio). Nella maggior parte dei paesi, questi programmi sono strutturati in modo tale da garantire almeno un 50% di contenuto educativo e sono supervisionati da personale qualificato. In alcuni paesi, tali programmi sono a tempo pieno e si connotano come dopo-scuola realizzati nelle aule stesse dove al mattino si svolgono le lezioni. Alcuni paesi tuttavia hanno tradizionalmente fornito tale servizio secondo un orario ridotto (part-time) ed ora stanno cercando di attuare delle riforme. Altri hanno esteso i programmi della scuola primaria aggiungendo uno o due anni di pre-scuola (un esempio di ciò sono le infant classes in Irlanda, il gruppo 1 (il primo anno nella ex Kleuterschool) nei Paesi Bassi, Istruzione infantile in Spagna, e classi di accoglienza nel Regno Unito.	Privato in Irlanda, Nuova Zelanda, Italia
5			
6	Compulsory school (scuola dell'obbligo)	Solitamente inizia ai 6 anni Parte a 7 anni: Danimarca, Finlandia, Polonia, Svezia Inizia a 5 anni: Ungheria, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, UK	

Fonte: Nostre elaborazioni da OECD Family Database, <http://www.oecd.org/els/social/family/database>, 2007.



Il processo di implementazione della conciliazione in azienda

di Matteo Pedrini

ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore

1. Introduzione

L'importanza dello stretto legame esistente tra la dimensione economica, le relazioni sociali e le esternalità sull'ambiente naturale di un'azienda è comunemente riconosciuta sia nella pratica manageriale sia nella ricerca accademica (Molteni, 2004; KPMG, 2005, 2008). In ragione di tale riconoscimento il management delle aziende non è considerato più responsabile solo degli stretti risultati economici della gestione, ma deve rispondere del complesso insieme degli impatti dell'organizzazione, dovendo conseguire buoni risultati sotto il profilo economico, sociale e ambientale (Elkington, 1997). In estrema sintesi, tal estensione di responsabilità ha una duplice ragion d'essere:

- da una parte, la convinzione che laddove gli impatti sociali e ambientali di un'azienda divenissero non socialmente accettabili, la stessa possibilità di operare dell'azienda sarebbe messa in discussione (Lindgreen, Swaen, Maon, 2008);
- dall'altra, il tentativo di migliorare le performance economiche beneficiando dell'influenza positiva che quelle sociali e ambientali hanno sulle stesse (Margolis e Walsh, 2003).

L'accettazione di una responsabilità sociale delle imprese favorisce lo sviluppo d'iniziativa aziendali volte alla crescente soddisfazione delle attese del complesso degli stakeholder aziendali (Freeman 1984). Tra le iniziative intraprese dal punto di vista di una responsabilità estesa verso gli stakeholder, con riferimento alle risorse umane, il tema della conciliazione tra famiglia e lavoro è di particolare interesse.

L'impegno dell'azienda a favore la conciliazione è caratterizzato dalla necessità di affrontare la complessità che segna la relazione tra lavoro e sfera familiare, e non può essere ridotto alla ricerca di un equilibrio tra le ore lavorative e dedicate alla famiglia (Faldetta, 2009). Tale approccio presuppone la riduzione dell'orario lavorativo come elemento positivo per la vita familiare, presentando una miopia rispetto alla complessità delle interrelazioni tra le due sfere. La riduzione dell'orario lavorativo a volte mal si concilia con l'esigenza di assicurare un bilancio familiare appropriato, generando impatti negativi sulla famiglia. Allo stesso tempo l'incremento del monte ore settimanale non è caratterizzato da proporzionali incrementi nei livelli di performance economiche, generando impatti negativi sul lavoro.

Il tema della conciliazione è influenzato dalle differenti necessità che caratterizzano le fasi della vita familiare dei lavoratori e il diverso flusso che il lavorare in azienda può avere sulla stessa famiglia in tali fasi (Rossi, 2006; Pedrini, 2010). A dimostrazione della relazione con le fasi della vita, il problema di conciliare la vita lavorativa e le esigenze familiari si acuisce in alcuni rilevanti momenti della vita. In particolare il lavoro e la famiglia aggravano le proprie relazioni con il nascere di alcune specifiche esigenze familiari quali:

- la **maternità e la prima infanzia**, dove i genitori si scontrano con l'alternativa tra dedi-



care il proprio impegno alla cura dei neonati, con il pericolo di subire una progressiva esclusione dal mondo lavorativo, e il prestare la principale attenzione al lavoro, rischiando di trascurare i propri doveri familiari;

- la ***cura dei figli***, che comprende la volontà dei genitori di poter far fronte alle esigenze emergenti nelle varie fasi di vita dei figli senza ledere il proprio percorso lavorativo;
- la ***cura di genitori anziani***, che mette i lavoratori di fronte alla necessità di offrire supporto ai propri genitori nel periodo di anzianità;
- le ***ordinarie attività familiari***, in cui i lavoratori necessitano di tempo per la cura della casa e della famiglia.

La complessità del tema della conciliazione suggerisce come non esista una risposta a tale problema applicabile alla generalità delle aziende. Ai vertici aziendali non è quindi richiesto di adottare una serie d’iniziative preordinate, ma è richiesta una presa di coscienza della rilevanza del tema e di intraprendere un progressivo percorso di cambiamento che porti a integrare il tema della conciliazione nella cultura aziendale, a ripensare le modalità di organizzazione del lavoro, a predisporre nuovi servizi offerti ai lavoratori e a considerare la conciliazione nell’ambito dei sistemi di remunerazione.

Nei paragrafi successivi sarà descritto il percorso di cambiamento che può favorire nelle aziende lo sviluppo di un programma di conciliazione famiglia-lavoro, la progressiva implementazione dello stesso, fino a conseguire l’obiettivo di introdurre la conciliazione come uno degli elementi centrali della cultura aziendale.

2. Il dialogo con i collaboratori come leva di cambiamento

L’impegno di un’azienda nell’inserire la conciliazione come uno degli elementi del rapporto tra aziende e collaboratori, richiede un progressivo percorso di cambiamento con l’obiettivo di integrare la stessa nella cultura aziendale. Tale percorso è schematizzabile nelle macro fasi in cui è tipicamente riconducibile il cambiamento aziendale (Lewin, 1951). A monte si ha lo sviluppo di una crescente sensibilità del management al tema della conciliazione e la costituzione di un’interpretazione della relazione tra famiglia e lavoro. La macro fase successiva, definita sblocco, si compone di una serie di attività propedeutiche all’effettivo cambiamento, e consiste principalmente nell’analisi della situazione contingente e nella valutazione delle possibili iniziative di cambiamento adottabili. La terza macro-fase è rappresentata dall’effettivo cambiamento, nella quale si procede alla definizione di un piano d’iniziative da intraprendere, all’implementazione operativa delle stesse e, infine, alla misurazione dei risultati ottenuti sia in termini di efficienza nell’utilizzo delle risorse, sia come efficacia nella risposta ai bisogni di conciliazione. L’ultima macro fase del percorso di cambiamento, definita blocco, si sostanzia nell’attivare meccanismi per fissare i cambiamenti intervenuti, formalizzando la rilevanza della conciliazione tra i valori aziendali e le iniziative tra i sistemi aziendali.

Elemento centrale del processo di cambiamento è il dialogo con i collaboratori, attività che rappresenta un elemento trasversale all’intero cambiamento e deve essere pienamente integrato nello stesso (Greenwood, 2007). Tale dialogo assume differenti connotazioni e obiettivi nelle singole fasi del processo, rappresentando un elemento di legame dello stesso. Il dialogo con i lavoratori può, infatti, assumere la caratteristica propria di un processo di comunicazione unidirezionale, può essere una reazione alle richieste dei lavoratori, o può divenire un percorso di coinvolgimento pieno degli stessi (Morsing e Schultz, 2006).



Nella fase di sblocco il dialogo con i collaboratori è strutturato con l'obiettivo primario di identificare i bisogni di conciliazione tra famiglia e lavoro dei componenti dell'organico aziendale. Il coinvolgimento dei lavoratori, in tale fase, è fondamentale al fine di assicurare la capacità del top management di identificare i bisogni maggiormente rilevanti per l'azienda, assicurando la coerenza del processo di cambiamento con i concreti bisogni esistenti, senza che lo stesso rischi di assumere connotati astratti.

In seguito i collaboratori devono essere coinvolti nel processo di valutazione delle iniziative di conciliazione che possono essere intraprese dall'azienda, chiedendo agli stessi di offrire il proprio contributo all'identificazione delle migliori iniziative da intraprendere. Tale attività di dialogo è funzionale ad assicurare l'efficacia del programma di conciliazione, in quanto favorisce una coerenza tra i bisogni esistenti e le iniziative intraprese.

L'avvio e lo svolgimento del programma non giustificano l'interruzione del processo di dialogo che, al contrario dovrà proseguire lungo tutto il percorso di cambiamento. Nel corso dell'avvio del programma il dialogo con i collaboratori diviene prevalentemente unidirezionale, assumendo la forma di una comunicazione aziendale rivolta ai lavoratori e alla presentazione del programma all'esterno dell'azienda. La peculiarità di questa fase di dialogo è l'essere orientata a massimizzare i benefici connessi al processo di cambiamento, assicurando che tutti i lavoratori siano al corrente delle iniziative intraprese e ricevano le informazioni necessarie per poter accedere alle stesse, nonché a ottimizzare l'impatto in termini di reputazione esterna.

Il dialogo con i collaboratori cresce d'intensità nella fase successiva, in cui la collaborazione tra azienda e personale è orientata alla valutazione dei risultati raggiunti dal progetto. In tale fase il dialogo con i lavoratori può porre in condizione l'azienda di comprendere il giudizio degli stessi in merito alle iniziative intraprese, così da valutare l'efficacia conseguita dal piano nel rispondere ai bisogni esistenti e, nell'eventualità fosse necessario, intraprendere interventi correttivi.

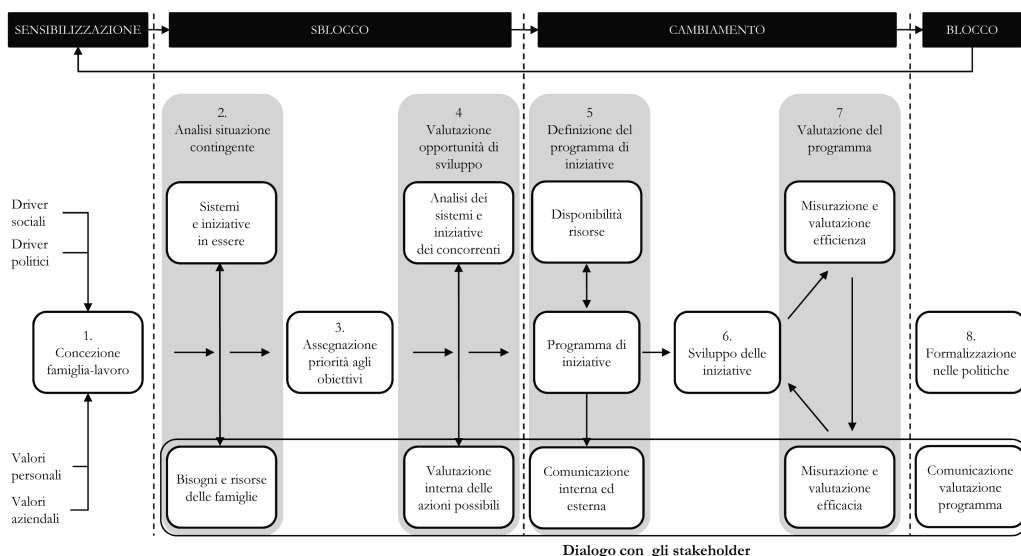
Il processo di dialogo si conclude con la comunicazione finale, in cui sono presentati i risultati conseguiti e la valutazione ottenuta dal programma. In questa fase la comunicazione è intrapresa sia verso i collaboratori, sia verso il più ampio gruppo degli stakeholder esterni, comunicando in modo formalizzato il consolidamento dell'orientamento dell'impresa alla conciliazione e presentando i risultati conseguiti sia in termini di efficienza sia di efficacia.

3. Implementare il cambiamento

La figura 1 rappresenta una descrizione grafica del processo di implementazione di un programma di conciliazione famiglia-lavoro in azienda. Tale percorso si compone di fasi consecutive, che saranno brevemente descritte di seguito.



Fig.1 – Il processo d'integrazione della conciliazione famiglia lavoro in azienda



Il processo d'introduzione della conciliazione in azienda ha inizio con una presa di coscienza da parte del top-management della rilevanza del tema e delle opportunità connesse (fase 1). Tale consapevolezza può essere definita come il risultato dell'influenza di quattro elementi chiave: driver sociali, driver politici, valori personali e valori aziendali. I primi due sono fattori esterni all'attività aziendale, e consistono in pressioni di natura sociale, in particolare delle comunità locali, o di natura politica, derivante quindi da istituzioni pubbliche, che spingono l'azienda a interessarsi al tema della conciliazione. Al contrario i valori personali e quelli aziendali sono fattori interni all'azienda, e possono essere all'origine di una maggiore sensibilità che porta il top-management a essere particolarmente recettivo agli impulsi rispetto alla necessità di sviluppare il tema. Laddove le aziende o i manager hanno sviluppato negli anni una particolare attenzione alla persona e al concetto di famiglia, si presenta una condizione maggiormente recettiva rispetto all'opportunità di un impegno nella conciliazione.

Lo sviluppo di una coscienza della rilevanza del tema della conciliazione si accompagna all'adozione di un determinato schema concettuale riguardo alla relazione tra famiglia e lavoro. Tale elemento cognitivo influenza significativamente la modalità d'implementazione della conciliazione in azienda e può essere generalmente ricondotto a una serie di posizioni tra loro alternative. Una prima concezione di conciliazione vede la sfera lavorativa e familiare come conflittuali tra loro, portando l'impegno dell'azienda verso la conciliazione a rappresentare una modalità per raggiungere un equilibrio tra il soddisfacimento degli interessi familiari o di quelli lavorativi, secondo la prospettiva della *work-life balance*. Una seconda concezione vede la sfera lavorativa e familiare come capaci di reciproco arricchimento, approccio che porta l'impegno aziendale nella conciliazione a ricercare un miglioramento simultaneo della vita familiare e di quella lavorativa, ricercando le sinergie che derivano dal reciproco miglioramento. Un terzo approccio, definito strumentale, identifica l'impegno alla conciliazione come ricerca di un miglioramento della condizione familiare dei collaboratori, così che l'azienda possa avvantaggiarsi di un incremento delle performance lavorative.



La concezione di relazione famiglia-lavoro non è espressa apertamente o formalizzata in documenti, e nella maggioranza dei casi non si sostanzia in un'aperta presa di posizione del top-management davanti al tema, ma rimane implicita a un livello cognitivo. Nonostante tale posizione non trovi aperta espressione, la stessa sembra influenzare l'intero percorso d'implementazione della conciliazione, determinando le modalità d'interazione con il personale, i bisogni considerati maggiormente rilevanti nonché la classe di iniziative intraprese.

A valle della presa di coscienza della rilevanza del tema della conciliazione, il top management valuta l'opportunità di introdurre un programma in tale direzione e, una volta raggiunto in necessario consenso interno, procede a una valutazione della situazione aziendale rispetto al tema della conciliazione (fase 2). In tale fase il management procede ad analizzare i sistemi aziendali di gestione delle risorse umane, per comprendere quale sia la rilevanza attribuita al tema della conciliazione e la capacità degli stessi di fornire una pronta risposta ai bisogni esistenti. Allo stesso tempo si procede a una rassegna delle iniziative già in atto che favoriscono la conciliazione tra vita lavorativa e famiglia dei collaboratori. Tale attività è necessaria poiché, essendo il tema trasversale alla complessa gestione delle risorse umane, le aziende possono essere impegnate in iniziative di conciliazione senza che le stesse siano riconosciute come tali.

Un secondo elemento dell'analisi della situazione consiste nell'avviare un dialogo con i collaboratori, necessario per valutare il grado di risposta delle iniziative esistenti ai bisogni di conciliazione. L'obiettivo del dialogo, che può ricorrere a strumenti quali i questionari e i focus group, è quello di identificare i bisogni di conciliazione che non hanno ancora una risposta e, tra essi, quelli che rivestono particolare importanza per la popolazione aziendale in termini sia di numero di collaboratori coinvolti sia di rilevanza attribuita al tema. L'attività in parola è centrale poiché permette di ancorare il problema della conciliazione all'effettiva composizione dell'organico dell'azienda, che può presentare rilevanti differenze in termini di età e di composizione delle famiglie. Ad esempio il problema della cura dei figli emergerà come particolarmente importante laddove la popolazione aziendale si colloca nella fascia di età in cui tale problema si presenta con maggiore frequenza.

Partendo dalla constatazione della limitata disponibilità di risorse economiche e umane, e dall'impossibilità di offrire una risposta a tutti i bisogni di conciliazione, nella terza fase il top management dovrà procedere all'identificazione dei bisogni prioritari e alla definizione degli obiettivi del programma di conciliazione. Tale attività presuppone la definizione di criteri nel rispetto dei quali è determinato l'ordine di priorità degli obiettivi. La scelta degli obiettivi cui dare priorità si fonda sul confluire di numerose valutazioni, tra le quali si segnalano:

- valutazioni di carattere gestionale, riguardanti la necessità di conseguire obiettivi in un determinato lasso di tempo o di prevedere un opportuno carico di lavoro per l'unità;
- valutazioni personali, attribuendo maggior valore ai bisogni verso cui il top-management è particolarmente sensibile;
- valutazioni sociali, identificando come prioritari i bisogni che ricevono una maggior attenzione dalla società.

A fronte della definizione di priorità e obiettivi, nella fase successiva (fase 4) si procede alla valutazione delle differenti possibili iniziative da intraprendere in risposta ai bisogni identificati come prioritari. L'attività si sostanzia nell'analisi dei sistemi di conciliazione e delle iniziative intraprese da altre aziende concorrenti o da best practices. Con ciò s'intende identificare un portafoglio di possibili iniziative e comprendere le modalità operative con cui le stesse sono state realizzate da altre aziende. In tale fase di valutazione è considerato cruciale il coin-



volgimento degli stessi collaboratori nell'espressione di un giudizio sulle azioni possibili. La valutazione in parola permette di ottenere un contributo significativo da parte dei lavoratori nella stessa predisposizione delle risposte ai bisogni di conciliazione, valorizzando il contributo che gli stessi possono dare in qualità di co-progettatori.

Nella quinta fase si procede alla definizione del dettagliato insieme d'iniziative da intraprendere. In questa fase si procede a consolidare i risultati del processo di valutazione, definendo in modo puntuale le iniziative da sviluppare, le modalità operative e i tempi di realizzazione. In particolare tale fase include l'identificazione delle risorse interne (persone e risorse monetarie) necessarie alla realizzazione del progetto, nonché la selezione degli eventuali partner esterni con cui realizzare lo stesso. Non sempre, infatti, l'azienda dispone delle competenze necessarie alla realizzazione del progetto, e si trova nella condizione di integrare il proprio personale con il contributo di competenze provenienti da organizzazioni esterne. In tale fase, una volta definito in modo puntuale il piano d'iniziative, sarà avviata la comunicazione iniziale di progetto, indirizzata sia nei confronti dei lavoratori sia verso destinatari esterni all'azienda.

L'azienda, e gli eventuali partner, collaborano allo sviluppo delle iniziative incluse nel programma (fase 6) e alla successiva valutazione dei risultati conseguiti (fase 7). Tali fasi sono strettamente collegate tra loro, poiché la valutazione dell'iniziativa non rappresenta un momento successivo alla conclusione dello sviluppo, ma è auspicabile che il progetto preveda una valutazione del programma anche nella stessa fase di sviluppo dello stesso. La valutazione in itinere permette infatti di approntare gli opportuni correttivi alle iniziative intraprese, favorendo in questo modo il conseguimento di migliori risultati. Pare difficile definire delle misure che possano essere generalmente applicate a ogni progetto di conciliazione, tuttavia la misurazione dei risultati del progetto è completa laddove sia composta sia da misure di efficienza sia di efficacia. Le prime misure, realizzate a prescindere dal dialogo con i collaboratori, permettono di valutare il rapporto tra risorse impiegate nel progetto e i risultati conseguiti dall'azienda. Tali misure dovrebbero permettere quindi una comprensione:

- dell'efficienza economica del progetto, valutando ad esempio il costo sostenuto per ogni utilizzatore delle iniziative intraprese;
- dei risultati conseguiti in termini di miglioramento delle performance del personale, valutando il conseguimento di un miglior clima aziendale, l'incremento della motivazione dello stesso o la capacità di attrarre talenti;
- dei risultati conseguiti in termini di miglioramento della reputazione, valutando lo sviluppo di un giudizio positivo verso l'azienda da parte degli stakeholder esterni.

La valutazione dell'efficacia del progetto deve al contrario avvenire mediante il dialogo diretto con i collaboratori. L'attività in parola richiede quindi il coinvolgimento degli stessi, ad esempio mediante questionari o focus group, allo scopo di valutare l'efficacia del progetto. Tra le dimensioni considerate, in prima approssimazione, si procederà a valutare:

- la soddisfazione del personale, valutando in questo modo la capacità delle iniziative intraprese di fornire una risposta ai bisogni esistenti;
- la rilevanza delle iniziative intraprese, misurando l'opinione degli stessi in merito alla capacità delle attività di rispondere a bisogni concreti;
- la soddisfazione in merito al coinvolgimento, analizzando il giudizio dei collaboratori in merito al livello di partecipazione degli stessi alla realizzazione del progetto.



Al termine del progetto di conciliazione emerge naturale la domanda, come possiamo mantenere le iniziative e assicurare la continuazione del progetto? Un progetto che comincia con entusiasmo, laddove non trovi una corretta collocazione nei sistemi aziendali è destinato a essere sospeso, in particolare nei momenti di crisi (Maon, Lindgreen, Swaen, 2009). Per rendere la conciliazione sostenibile nel tempo, le attività realizzate devono essere istituzionalizzate, così da divenire parte stessa della cultura aziendale. L'ultima fase del percorso, l'ottava, consiste nella chiusura del progetto, alla quale segue un'attività di comunicazione esterna dei risultati conseguiti e la formalizzazione dell'impegno alla conciliazione da parte dell'azienda. L'ideale conclusione del percorso di cambiamento non consiste, infatti, nella chiusura del progetto avviato, ma nel rendere lo stesso elemento definitivo. Il cambiamento vede la conciliazione come un elemento pienamente integrato nell'attività di gestione del personale, per cui diviene parte integrante delle politiche del personale.

4. Conclusioni

Quanto presentato, seppur nella necessaria sintesi di esposizione, rappresenta il primo tentativo di definire il processo operativo con cui le imprese possono implementare la conciliazione. Nei paragrafi precedenti si sono quindi descritte le attività che un'azienda, volendo favorire una migliore conciliazione nei propri collaboratori, può realizzare per modificare i sistemi di gestione e introdurre nuovi strumenti a favore di una più efficiente conciliazione dei lavoratori.

Il percorso presentato è un contributo originale, frutto dell'analisi dei casi delle precedenti edizioni del Premio FamigliaLavoro, che vuole rappresentare un fattore promotore di un ulteriore sviluppo dell'impegno delle imprese attorno alla conciliazione. In tal senso il percorso presentato vuole essere uno strumento utile sia per l'effettiva implementazione di pratiche di conciliazione sia, con livelli di dettaglio nelle singole fasi, come filo conduttore per la formazione di manager che intendessero avvicinarsi al tema.

La comprensione delle singole fasi dell'implementazione può rappresentare un contributo sia per i manager già impegnati nell'ambito della conciliazione, sia per quelli che sono interessati ad intraprendere tale direzione ex-novo. Questi ultimi, dalla lettura del presente articolo, potranno trovare un supporto per pianificare in modo accurato il cambiamento verso la conciliazione. Il modello offre inoltre un contributo ai manager che, pur operando all'interno di realtà già attive nella conciliazione, intendono intensificare tale impegno. Ad esempio, il modello di cambiamento può rivelarsi utile per le aziende che riconoscono formalmente tra i propri valori l'importanza di elementi quali la relazione tra famiglia e lavoro, ma che trovano difficoltà nel rendere tali valori operativi.

5. Riferimenti bibliografici

- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks - The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Faldetta, G. (2009), *Corporate family responsibility e work-life balance*, Milano, Franco Angeli.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Greenwood, M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74(4).
- KPMG (2005), *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, Amsterdam, KPMG Global Sustainability Services.



- KPMG (2008), *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, Amsterdam, KPMG Global Sustainability Services.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
- Lindgreen A., Swaen V., Maon F. (2008), "Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation", *Journal of Business Ethics*, 85(S2).
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, 87 (S1): 71-89.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48(2):268.
- Molteni, M. (2004), *Responsabilità Sociale e Performance d'Impresa. Per una Sintesi Socio-Competitiva*, Milano, Vita e Pensiero.
- Morsing, M., Schultz, M. (2006), "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.
- Pedrini, M. (2010), "Conciliazione famiglia-lavoro: logiche e strumenti", in Todisco, A. (a cura di), *La conciliazione Famiglia-Lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore-ALTIS.
- Rossi, G. (2006), *Reconciling family and work: new challenges for social policies in Europe*, Milano, Franco Angeli.

PARTE SECONDA
SEI ANCHE TU PER LA FAMIGLIA?

*Panoramica sulle esperienze partecipanti al Premio
FamigliaLavoro, Seconda edizione*





Premio FamigliaLavoro, II edizione

Dati di contesto

Il Premio FamigliaLavoro è il concorso, nato nel 2008, al fine di valorizzare le imprese e le pubbliche amministrazioni lombarde che si sono distinte per avere ideato e attuato progetti di conciliazione famiglia-lavoro a favore dei propri dipendenti.

Il Premio fa parte del più ampio programma FamigliaLavoro, che ha preso avvio nel 2008, con l'obiettivo di coinvolgere le imprese e le pubbliche amministrazioni interessate, in un percorso formativo di approfondimento sulle tematiche di conciliazione e work-life balance, partendo dai progetti in fieri.

Oltre a Regione Lombardia e ALTIS, al progetto sta collaborando una fitta rete di centri di ricerca, istituzioni e professionisti, in particolare ASAG – Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli, Università Cattolica e il Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia; Ce.C.A.P. Centro di Ricerca per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche; oltre a: CSR Manager Network, le associazioni di categoria delle diverse province lombarde, un gruppo di esperti e professionisti del settore.

Alla **Seconda edizione del Premio FamigliaLavoro** hanno partecipato, oltre alle imprese, anche le Pubbliche Amministrazioni (PA) sensibili al tema. Rispetto al primo anno si è registrato un aumento delle iscrizioni con **44 imprese** (dalla pmi alla multinazionale) e **33 pubbliche amministrazioni**, per un totale di 77 partecipanti.

Le 44 imprese Family Friendly partecipanti alla Seconda edizione del Premio sono state:

A2A; ABB; Accor Services Italia (oggi Edenred); Aimée; Allianz; Arval Service Lease Italia; Aso Siderurgica; AstraZeneca; ATM – Azienda Trasporti Milanese; Auchan; Avon Cosmetics; Banca Etruria; BNL; Boehringer Ingelheim Italia; Bracco; Cittadini; Codevintec Italiana; Coopsette; Edipower; FedEx – Federal Express Europe; Feralpi Siderurgica; Gemeaz Cusin div. Pulcini & Co; Gruppo Generali; Gruppo delle Aziende Johnson&Johnson; Happy Child; IBM Italia; Intesa Sanpaolo; Italtel; Kellogg Italia; Knowmedical; Kraft Foods; Lubiam Moda per l'Uomo; Mediaset; Mediolanum; Nestlé Italiana; Palm; Ratiopharm Italia; SACE; SERET Dimetior; Telecom Italia; The Walt Disney Company Italia; Transcom WorldWide; Velnova Fly; Wind telecomunicazioni.

Le 33 pubbliche amministrazioni Family Friendly partecipanti alla Seconda edizione del Premio sono state:

AO Ospedale di Circolo di Busto Arsizio; AO Istituti Ospitalieri Cremona; AO di Desio e Vercate; AO Istituti Clinici di Perfezionamento Milano; AO Ospedale di Lecco; AO Ospedale Niguarda Ca' Granda Milano; AO Ospedale San Carlo Borromeo Milano; AO Sant'Anna Como; ASL della Provincia di Cremona; ASL della Provincia di Lodi; ASL della Provincia di Mantova; ASL della Provincia di Pavia; ASL della Provincia di Varese; ASP Golgi – Redaelli Milano; ASP Santa Chiara Lodi; ASP Istituti Milanese Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio; Comune di Bresso (MI); Comune di Broni (PV) e Unione di Comuni dell'Oltrepò pavese orientale; Comune di Cardano al Campo (VA); Comune di Cologno Monzese (MI); Comune di Corsico (MI); Comune di Esino Lario (LC); Comune di Magenta (MI); Comune di Monza; Comune di San Giuliano Milanese (MI); Comune di Vigevano (PV); Comune di Voghera (PV); Provincia di Brescia – Ufficio Pari Opportunità; Provincia di Cremona – Consigliera Provinciale di Parità; Provincia



di Mantova; Provincia di Milano – Ufficio Consigliere di Parità; Provincia di Monza e Brianza; Provincia di Varese – Assessorato al Lavoro e Consigliera di Parità.

La giuria, chiamata a selezionare i progetti, è formata da figure istituzionali, docenti universitari, associazioni di categoria, opinion leader, esperti di tematiche di conciliazione. Le imprese e le P.A. vincitrici sono state premiate il 12 gennaio 2010 dal Presidente di Regione Lombardia Roberto Formigoni e dall'Assessore regionale alla Famiglia e Solidarietà Sociale Giulio Boscagli, nel corso di un importante **evento istituzionale** che ha visto la partecipazione di oltre 450 persone.

I vincitori sono entrati a far parte del gruppo di realtà pilota sulla conciliazione in Lombardia e hanno partecipato gratuitamente al "Percorso Manager Family Friendly", un corso di alta formazione per executive organizzato da ALTIS-Università Cattolica del Sacro Cuore.

Commento ai dati raccolti grazie ai questionari di partecipazione

Una doverosa premessa: l'insieme delle realtà analizzate da ALTIS non costituisce un campione rappresentativo, ma piuttosto uno spaccato del comportamento delle realtà lombarde già sensibili al tema. Si tratta sia di aziende private di grandi dimensioni (75% con oltre 250 dipendenti; 17,5% tra 50 e 250; 7,5% tra 1 e 50 dipendenti), sia di Pubbliche Amministrazioni diffuse sul territorio lombardo.

Dai questionari compilati dalle imprese e pubbliche amministrazioni partecipanti al Premio FamigliaLavoro Seconda edizione, emerge come la **Banca delle ore** (ossia la possibilità per il dipendente di accantonare su un conto individuale il numero delle ore prestate in eccedenza, rispetto al normale orario di lavoro, per godere di riposi compensativi attingendo al proprio conto) e **convenzioni/sconti** siano le misure più adottate dalle aziende per rispondere alle esigenze di conciliazione famiglia e lavoro dei lavoratori. **La banca delle ore è prevista nel 57,90%** dei contratti applicati dal campione delle 44 aziende lombarde partecipanti. Rispetto ai dati raccolti dal Premio nel 2008 l'istituto contrattuale per l'accantonamento delle ore ha fatto registrare un incremento del 26,65%. **Sconti e convenzioni per i dipendenti**, tra le leve finanziarie di attuazione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, vengono praticati da 2 aziende su 3 (**70,83%**). Ancora scarsa, ma in crescita, l'adozione del bonus bebè (9,17%, +17,49% sul 2008).

Nei programmi di conciliazione delle aziende private partecipanti **le leve organizzative** toccate prevedono **forme di flessibilità di orario di lavoro**, quali: **orario flessibile su base giornaliera (56,4%**: l'alta percentuale rappresenta un segnale positivo), su base mensile (37,5%), su base settimanale (30%), **turni agevolati per personale con figli piccoli e familiari a carico (16,2%** per contratto, oltre al **40,5%** su richiesta del dipendente: la sensibilità su questi temi sta notevolmente aumentando), orario flessibile su base annuale (15%) e job sharing (2,6%). Emerge come la considerazione dell'azienda nei riguardi delle diverse fasi di vita dei dipendenti sia in evoluzione: nonostante sia scarsamente presa in considerazione "per contratto", risulta invece alta l'apertura all'opportunità per il dipendente di richiedere delle agevolazioni rispetto al proprio caso specifico. La **reversibilità nel tempo delle misure di flessibilità d'orario, resta ancora limitata** (applicata su specifica richiesta, quindi in modo informale).

Relativamente ai **congedi oltre gli obblighi di legge**: il congedo di maternità prolungato viene concesso per il 18,9% per contratto e per il 37,8% su richiesta; il congedo di paternità prolungato viene concesso nel 13,9% dei casi per contratto e per il 27,8% su richiesta. Un dato



allarmante riguarda i congedi parentali, oltre gli obblighi di legge: non concessi nel 51,4% dei casi. Inoltre solo l'1,4% dei neopadri usufruisce del congedo parentale. In merito al **telelavoro**, invece, solo il 2,8% delle aziende prese in esame concede il lavoro da casa, per contratto, per alcuni giorni la settimana, ma sul totale ben il **47,2%** dei casi lo concede su richiesta, fornendo costante comunicazione e contatto. Alta è anche la percentuale delle aziende che concederebbero ai dipendenti il telelavoro continuato su richiesta: il 24,3% del totale.

Le **leve finanziarie** per la conciliazione, oltre alle convenzioni/sconti, possono essere declinate anche in altre modalità, quali: facilitazioni al trasporto 58,33%; polizze assicurative personalizzate 58,33%; check up gratuiti 57,50%, corsi/promozione di stili di vita sani 50%; corsi di assistenza psicologica 30%, sportelli/help desk 19,17%; bonus scuola 14,17%; assegni integrativi per congedo parentale 10%; bonus bebè 9,17%; voucher per assistenza bambini 5%; corsi di accompagnamento alla crescita 5%; aiuti finanziari per cura di familiari anziani 2,50%. Il servizio di time saving più diffuso è lo sportello medico interno (47,50%) seguito da: mensa take-away (40%); disbrigo pratiche burocratiche (38,33%); assistenza auto (30,83%); servizio di stireria/lavanderia (25,83%), acquisto di generi alimentari (25%).

Relativamente ai **servizi per l'infanzia**: il 36,1% delle aziende dispone di un asilo nido interno, il 13,9% di un centro estivo; il 10,8% di una scuola materna, l'8,1% del doposcuola, l'8,1% della ludoteca.

Nel **supporto ai dipendenti con genitori anziani o con familiari disabili/malati** le aziende sono ancora scarsamente attrezzate. Infatti, il 18,9% interviene con flessibilità di orario per chi ha in carico genitori anziani; il 5,4% grazie a convenzioni con centri di cura; il 2,7% con altre forme di sostegno (convenzioni per assistenza infermieristica, assistenza notturna straordinaria, ecc.).

Per quanto riguarda i dipendenti con figli diversamente abili a carico: il 24,3% delle aziende del campione dà la possibilità di concordare flessibilità d'orario straordinarie, l'8,1% fornisce assistenza ai dipendenti per la ricerca dei servizi di cura, solo il 2,7% riesce a fornire assistenza ai familiari disabili presso centri diurni. Gli altri interventi da parte delle imprese, sotto forma di convenzione, sono: 8,1% assistenza ai dipendenti per la ricerca dei servizi di cura/assistenza notturna; 5,4% assistenza notturna straordinaria; 2,7% assistenza infermieristica; 2,7% centri di cura/assistenza.

A livello di metodo progettuale: l'87% delle aziende analizzate prevede una fase di analisi dei bisogni relativa alle necessità di conciliazione dei propri dipendenti. Le aziende partecipanti coinvolgono le proprie persone nei progetti di conciliazione a diversi livelli: a seguito della comunicazione di un bisogno (97,2%); coinvolgendoli fin dall'ideazione del progetto (86,8%); informandoli sullo svolgimento del progetto (78,4%); svolgendo sondaggi interni, nel momento in cui il progetto è già strutturato (50%); informandoli prima dell'avvio del progetto (50%); coinvolgendoli in tutte le fasi progettuali (26,3%). Un dato interessante riguarda la presenza, nel **86,1%** dei casi, di **personale dedicato alla comunicazione interna delle misure di conciliazione**.

Meno frequente è l'utilizzo della conciliazione come leva strategica di **comunicazione esterna**: gli strumenti più usati sono comunque il sito web aziendale (54,1%); il company profile (67,6%) e le testimonianze nell'ambito di convegni e incontri pubblici (76,9%).



In sintesi, alcune osservazioni

- la **flessibilità di orario** e l'**asilo nido aziendale** (oltre a convenzioni per i servizi di cura all'infanzia) sono le due modalità prevalenti adottate dalle imprese per rispondere alle esigenze di conciliazione dei dipendenti;
- **un'azienda su due**: prevede periodi di **congedo integrativo** rispetto agli obblighi di legge; prevede **giornate speciali in cui le famiglie "entrano in azienda"**; sviluppa **servizi di time-saving**;
- la risposta più diffusa alle esigenze di conciliazione per le dipendenti-mamme al rientro dalla maternità è la **possibilità del part-time**. Le altre forme di flessibilità sono utilizzate, ma ancora poco diffuse;
- progetti e programmi di conciliazione sono **comunicati in modo diffuso internamente** da parte delle imprese, ma vengono **scarsamente comunicati all'esterno**;
- il focus della conciliazione in azienda riguarda **prevalentemente i bambini** (i servizi di cura all'infanzia e accompagnamento alla genitorialità) e **quasi per niente gli anziani** (quindi i servizi dedicati a supportare i dipendenti nella cura di genitori/familiari anziani/non autosufficienti a carico).

L'attenzione delle **Pubbliche-Amministrazioni** nei confronti della conciliazione è significativamente diversa rispetto alle imprese:

- sono più disponibili nel concedere la **reversibilità del part-time**;
- per contro, prestano **poca attenzione al tema dei congedi**;
- sono rari i casi in cui vengono organizzate giornate speciali aperte alle famiglie;
- ma sono più attente delle imprese sul **tema delle agevolazioni e cura degli anziani**;
- l'argomento 'conciliazione' è scarsamente considerato nei programmi interni, ma risulta un'attenzione legata prevalentemente a **servizi offerti alla collettività**.

CASE HISTORY IMPRESE FAMILY FRIENDLY

Le aziende vincitrici e una panoramica sulle esperienze più interessanti

di Sara Annoni





Le telefoniche al Premio FamigliaLavoro: la comunicazione al centro

Telecom Italia e **Wind telecomunicazioni** hanno preso parte alla Seconda Edizione del Premio FamigliaLavoro, ottenendo entrambe importanti riconoscimenti. Denominatore comune: la capacità di comunicare con forza le azioni di conciliazione e l'impegno sistematico nel coinvolgere le persone.

Il programma "People Caring" di Telecom Italia

ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria:

Miglior Sistema integrato di conciliazione

Motivazione della giuria:

per aver realizzato un programma ampio, articolato e complesso che integra diverse attività e servizi volti al benessere dei dipendenti su vari fronti: flessibilità, salute, time&money saving, assistenza alla famiglia. Il tutto con l'obiettivo ambizioso di coinvolgere l'intera popolazione aziendale, nelle diverse sedi, grazie anche ad un ingente impegno economico profuso nel corso degli anni.

Il programma "Wind per te" di Wind telecomunicazioni

ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria:

Miglior programma di coinvolgimento dei dipendenti

Motivazione della giuria:

per aver realizzato un programma, che punta non solo sulla qualità dell'offerta, ma anche sull'importanza della comunicazione interna e sul valore di rendere le persone 'parte attiva' del progetto. Nato nel 2005, proprio a partire dall'ascolto delle esigenze dei collaboratori, *Wind per te* si è sviluppato negli anni grazie ai suggerimenti e input degli utenti e ad un attento monitoraggio sull'utilizzo e gradimento dei servizi.

Telecom Italia – Breve profilo

Telecom Italia offre infrastrutture e piattaforme tecnologiche su cui 'voce' e 'dati' si trasformano in servizi di telecomunicazione avanzati e soluzioni ICT e media all'avanguardia. Vicinanza al cliente e innovazione tecnologica sono le parole chiave del Gruppo, con un'organizzazione centrata su qualità del servizio, offerte semplici, attenzione ai momenti di contatto con la clientela e costante attività di ricerca. Tutto sostenuto anche da investimenti importanti in infrastrutture (nel 2009: 3,5 miliardi di euro per finanziare piattaforme e reti informatiche).

Il modello manageriale di Telecom Italia si ispira a valori quali: centralità del cliente, creazione del valore, governo del cambiamento, networking ed integrazione. Ultimo, ma non meno importante: valorizzazione delle persone.



In questa direzione è nato e si sviluppa il programma *People Caring*, vera e propria 'struttura interna' creata dal Gruppo Telecom per aver cura delle proprie persone.

Programma "People Caring"

Approfondire i contenuti e le attività del programma "People Caring" di Telecom Italia, significa acquisire **una panoramica dei principali ambiti d'intervento e soluzioni in tema di welfare aziendale e work-life balance** oggi disponibili in Italia. Dall'assistenza alla famiglia ai servizi di time saving, dagli strumenti di flessibilità alle agevolazioni economiche, dalla prevenzione medica agli eventi motivazionali, dal focus sulla diversità fino alla sensibilizzazione nei confronti del volontariato d'impresa. "People Caring" raccoglie sotto un unico 'cappello' tutte le diverse iniziative a favore dei collaboratori del Gruppo, facendo tesoro di esperienze radicate (frutto di una tradizione aziendale di stampo 'filantropico') e **puntando sull'ascolto e la comunicazione per arricchire costantemente il programma con soluzioni mirate a soddisfare le esigenze delle persone.**

I principali obiettivi di questo programma integrato, gestito oggi da una struttura aziendale dedicata che ne porta il nome, sono:

- favorire il giusto equilibrio tra vita lavorativa e tempo libero;
- venire incontro ai bisogni e desiderata dei dipendenti, in relazione alle diverse sedi di lavoro;
- contribuire al miglioramento del clima aziendale e alla qualità della vita, anche grazie ad un 'ascolto attivo' capace di trovare soluzioni ad hoc e di coinvolgere le persone;
- valorizzare la 'diversità', oggi sempre più presente nel contesto lavorativo (etnia, religione, disabilità, genitori single, ...) attraverso iniziative e strumenti normativi.

Aree di intervento delle politiche di work-life balance

Raggruppando le numerose ed articolate misure a favore della conciliazione famiglia-lavoro, possiamo citare all'interno del programma "People Caring" le seguenti aree:

1. Flessibilità: tutela della maternità/paternità, disabilità e malattie

Tra le **soluzioni** approntate per i **neo-genitori e genitori dipendenti**: strumenti di flessibilità per controlli prenatali e per corsi 'preparazione parto', permessi 'nascita', permessi 'mamme e papà', riposi per allattamento, congedi prolungati di maternità, paternità, part-time reversibile. Sono inoltre disponibili prestiti speciali per mamme e papà. Da segnalare anche l'iniziativa 'parcheggi rosa' nelle sedi aziendali, riservati alle dipendenti in gravidanza.

Sul fronte **disabilità e malattia**, vengono riconosciuti permessi speciali per lavoratori e familiari con gravi patologie, tossicodipendenza ed alcolismo. Strumenti di flessibilità speciali sono disponibili anche in caso di gravi infermità o decessi in famiglia, motivi familiari, handicap, per i donatori di sangue e di midollo osseo. Sono previsti inoltre congedi retribuiti per cure connesse ad infermità.

Altre formule di flessibilità e permessi sono legati a particolari **attività di volontariato e motivi di studio.**



2. Assistenza e cura dei figli, educazione e del tempo libero

Il tema della cura e assistenza dei figli dei dipendenti riveste un ruolo centrale all'interno del programma "People Caring". Lo testimoniano investimenti strutturali, quali gli asili nido aziendali e le numerose e ormai consuete iniziative realizzate nel corso dell'anno: soggiorni estivi, vacanze e borse di studio all'estero, giornate 'a porte aperte in azienda' per i familiari.

Gli asili nido aziendali sono 11. 9 interni alle sedi aziendali scelte dando priorità ai call center ed alle sedi dove è più accentuata la presenza di giovani e donne: TORINO (45 bambini) MILANO (60 bambini) ANCONA (20 bambini) ROMA Parco dei Medici (45 bambini) Via Faustianiana (30 bambini) Via Oriolo Romano (45 bambini) NAPOLI (28 bambini) PALERMO (20 bambini) CATANZARO San Cono (35 bambini); oltre a 2 convenzioni con asili nido privati a ROMA e NAPOLI.

Le proposte legate alle vacanze per bambini e ragazzi sono molteplici ed hanno coinvolto complessivamente 6.400 partecipanti nel 2009: si va dai **soggiorni estivi tradizionali in località climatiche**, (rivolti alla fascia di età 6-12 anni, con turni di 15 giorni che coprono tutto il periodo estivo), a **campus tematici sportivi o dedicati all'apprendimento di lingue straniere** (tennis basket, volley, equitazione, vela, calcio, inglese, spagnolo) e rivolti ai ragazzi dagli 11 ai 18 anni, a cui si aggiungono **vacanze studio all'estero con corsi d'inglese**, presso college convenzionati in Gran Bretagna.

Completano la proposta ludico-formativa le **Borse di Studio all'estero** (20 di durata annuale, 80 per 4 settimane) assegnate ogni anno da Telecom Italia ai figli dei dipendenti più meritevoli che ne fanno richiesta, con destinazioni in tutto il mondo e sistemazione presso famiglie locali. Sono inoltre previsti **rimborsi per le tasse universitarie** (iscrizione al Primo anno per ragazzi che hanno superato gli esami di scuola media superiore con votazione non inferiore a 90/100).

3. Servizi per il Time & Money Saving e Benessere

Risparmiare tempo, ma anche denaro, grazie a soluzioni e servizi per la 'gestione del quotidiano', messi a disposizione dall'azienda, rappresenta un'opportunità sempre più apprezzata dalle persone. Specialmente dai collaboratori che vivono/lavorano presso grandi centri urbani. Consapevole di questa crescente esigenza, la struttura 'People Caring' gestisce oggi **33 punti di Time Saving all'interno delle sedi**. Tra i servizi fruibili: disbrigo pratiche personali e amministrative, lavanderia e calzoleria, edicola, agenzia assicurativa, sportello bancomat, Europcar, sportelli Assilt e Craft.

Aree benessere e relax, con corsi di ginnastica posturale, sono presenti nelle sedi aziendali di Torino, Milano, Padova, Roma e Palermo.

Sempre in tema **di salute**, le **mense aziendali** propongono inoltre campagne di sensibilizzazione verso alcune patologie (intolleranze alimentari, allergie, celiachia, obesità, diabete) con menù ed aree distribuzione di pasti dedicati. Medesima attenzione nei punti di distribuzione alimenti e bevande.

Per quanto concerne le **agevolazioni economiche**, sono a disposizione dei dipendenti:

- **convenzioni per acquisto di beni e/o servizi** (settori auto e moto, energia, alimentari, abbigliamento, infanzia, sanità, elettronica, istituti finanziari, cultura e spettacolo, viaggi e vacanze, ...) con oltre 40 aziende partner, frutto di accordi Telecom;
- **prestiti aziendali**, per acquisto prima casa o ristrutturazione, prestito 'mamma/papà' per ogni figlio da 0 a 3 anni.



4. *Eventi motivazionali e comunicazione*

L'impegno ad intercettare e soddisfare le esigenze delle persone, non può prescindere da **un'attività di comunicazione strategica e dal coinvolgimento diretto dei collaboratori**. Il programma *People Caring* opera su due fronti:

- **on-line**: intranet portal, community, posta elettronica;
- **off-line**: attività media, eventi, manifestazioni e iniziative speciali dedicati alle famiglie o alla sensibilizzazione nei confronti di tematiche specifiche (es diversità, disabilità, ecc.).

Vengono inoltre proposti **questionari mirati e focus group con la collaborazione dei "supporter"**, un network interno di circa 200 colleghi che volontariamente supportano le attività di comunicazione interna e *People Caring* o riportano esigenze, rumors, idee o proposte varie. Tra i principali **appuntamento di coinvolgimento dei dipendenti**: *Open day e Christmas day* per le famiglie; *Seniority Day*; *"Community noi per loro"*, che raccoglie le iniziative di solidarietà messe in atto dai dipendenti del Gruppo; *"Comunico-lo"* per agevolare la comunicazione con e fra colleghi affetti da sordità; *'Entra in campo'* che dà la possibilità ai figli dei dipendenti di entrare sui campi di calcio, a inizio partita, insieme ai propri campioni.

Tra gli **sviluppi futuri** del programma **People Caring** sono previsti:

- affiancamento e formazione al rientro della maternità e reinserimento nei percorsi di crescita professionale;
- ampliamento delle attività e dei servizi (asili nido, area benessere, soggiorni estivi e tematici, time saving);
- percorsi formativi e di crescita specifici per i collaboratori con contratto part-time;
- bacheca *People caring* e 'cassetta' delle idee;
- banca del tempo;
- nuove iniziative per stimolare la cultura della diversità.

Wind telecomunicazioni – Breve profilo

Fondata nel 1997, Wind Telecomunicazioni SpA è uno dei pochi operatori in Europa ad offrire servizi integrati di telefonia fissa, mobile e Internet. La società si conferma come il terzo operatore mobile italiano, con oltre 19,3 milioni di clienti al (30 giugno 2010) e il principale operatore alternativo nella telefonia fissa ed Internet con 2,11 milioni di clienti in accesso diretto e 1,77 milioni di clienti broadband.

WIND ha innovato il panorama dei servizi e dell'offerta in Italia, puntando su nuovi standard di mercato: l'integrazione dei servizi telefonici, l'evoluzione di Internet, la risposta globale alle esigenze di comunicazione delle persone e delle imprese. I marchi del Gruppo Wind sono focalizzati su specifiche tipologie di offerta: il brand "Wind" caratterizza i servizi di telefonia mobile e convergenti; quello "Infostrada" contraddistingue i servizi di telefonia fissa e broadband; "Libero" è il marchio per i servizi Internet narrowband e il portale; ITnet, per la fornitura di servizi e contenuti Internet ad hoc per le aziende.

Wind conta circa 7.000 persone distribuite su una cinquantina di sedi, di cui le principali sono Milano, Ivrea, Venezia, Roma, Pozzuoli e Palermo.



L'azienda ritiene che il know how delle proprie persone sia il valore più grande, e per valorizzare tale patrimonio ha realizzato una serie di azioni volte a massimizzare il contributo di ognuno, a migliorare la comunicazione interna e a rendere l'ambiente di lavoro sempre più stimolante e rispondente alle esigenze dei propri dipendenti. È nato così, nel 2005, il programma 'WIND per te', che ha puntato, fin dalla fase progettuale, sul ruolo proattivo dei futuri destinatari/utenti: le persone di Wind.

Programma WIND per te

La finalità del programma 'WIND per te' è quella di aiutare le persone di Wind a conciliare gli impegni professionali con le esigenze di tutti i giorni. **L'idea di base è molto semplice: rendere disponibili alle persone, direttamente in azienda, attività e servizi che altrimenti occuperebbero il loro tempo libero.**

Ma da quali servizi partire per soddisfare i desiderata dei collaboratori? Quali gli ambiti di intervento ritenuti prioritari dalle persone di Wind?

Da qui la proposta di lanciare all'inizio del 2005 un **sondaggio on line volto a proporre e condividere idee, a raccogliere i contributi di tutti i dipendenti e orientare le scelte dell'azienda.** Questa Survey propedeutica era finalizzata a valutare il gradimento di servizi utili per risparmiare tempo, garantendo qualità ed economicità, ed invitava le persone ad esprimere la loro opinione su temi quali l'assistenza e cura dei figli, salute e prevenzione, gestione di incombenze quotidiane.

Partendo dai risultati della Survey (condotta in collaborazione con un partner specializzato), **sono state individuate tre aree di intervento: Time Saving, Family e Wellness** a cui si è aggiunta una vasta rete di **convenzioni e agevolazioni economiche.** Il primo set di iniziative, legate all'area 'risparmio di tempo', è stato lanciato a marzo 2006.

Attualmente, i servizi disponibili sono:

1. Area Time Saving

Le persone di Wind possono contare su: **consulenza** on line in materia legale, fiscale e sanitaria; servizio di **disbrigo pratiche** amministrative; **assistenza auto** e **conciergerie** (lavanderia, calzoleria e piccola sartoria), sempre con ritiro e consegna gratuita in azienda.

La distribuzione territoriale di questi servizi nelle diverse sedi è stata realizzata in funzione dei bisogni espressi attraverso la Survey e delle diverse realtà locali ed è stata modificata nel corso degli anni in base al monitoraggio dell'effettivo utilizzo dei servizi.

Più recentemente, sono stati lanciati il servizio **Box office**, per l'acquisto a prezzi scontati di biglietti per spettacoli teatrali ed eventi (e successivo ritiro direttamente in azienda) e un set di **servizi specifici rivolti ai dirigenti** Wind, che riguardano diversi ambiti quali sport, arte e cultura, weekend e corsi.

2. Area Family

Colonna portante dell'area Family è la realizzazione di **Asili nido aziendali e Scuole dell'Infanzia.**

Il primo nido aziendale, "Arcofelice", è stato aperto nella sede di Pozzuoli ad ottobre 2007, mentre a settembre 2008 è stato inaugurato nella sede di Milano, il primo Asilo nido e Scuola d'infanzia aziendale, "Lorenteggio".



L'obiettivo principale è quello di offrire ai dipendenti Wind un servizio flessibile in relazione ai propri ritmi di lavoro, in grado di coniugare flessibilità e qualità nel pieno rispetto delle esigenze dei bambini. In quest'ottica, le strutture offrono i propri servizi per 11 mesi l'anno, da settembre a luglio. L'asilo nido di Pozzuoli può ospitare fino a 32 bambini, figli dei dipendenti, tra 1 e 3 anni, su 7 turni, ed è gestito dalla Cooperativa Sociale Scacco Matto di Napoli, specializzata in servizi per l'infanzia. La struttura di Milano Lorenteggio, gestita dal Gruppo Doremi, può ospitare fino a 42 bambini, tra 1 e 3 anni, figli dei dipendenti e non.

L'azienda partecipa sia alla spese di gestione, dando in comodato d'uso gratuito i locali alle società che gestiscono le strutture, **sia alle spese dei dipendenti contribuendo alle rette mensili di frequenza** (non sono previsti costi di iscrizione).

Per la ristrutturazione e l'allestimento dei locali della struttura di Pozzuoli, Wind si è avvalsa in parte di un finanziamento della Regione Campania, mentre i costi relativi all'asilo nido e scuola d'infanzia di Lorenteggio sono stati integralmente sostenuti dall'azienda.

Sempre nell'area Family, nel gennaio 2008, sono stati lanciati i **"Corsi di genitorialità" in azienda** per offrire un aiuto sia nella soluzione degli aspetti pratici, sia di quelli psicologici connessi con l'essere genitore. Gli incontri sono tenuti da medici pediatri, pedagoghi o psicologi su tematiche di interesse, quali: alimentazione, igiene, educazione alla salute, gestione delle fasi di opposizione nelle tappe della crescita.

3. Area Wellness

Il principale filone d'intervento riguarda le **"Campagne di prevenzione"**, a partire da incontri di formazione realizzati in azienda su temi medico/sanitari tenuti da specialisti. Tali incontri rappresentano azioni di sensibilizzazione nei confronti di temi quali, ad esempio, la prevenzione in ambito oncologico, dermatologico, allergie, attenzione alla corretta alimentazione e alla salute della donna. Gli argomenti vengono selezionati, sede per sede, sulla base delle caratteristiche della popolazione presente (es. età media, sesso) e su input dei collaboratori stessi.

4. Convenzioni

Parte integrante del progetto *Wind per te* è una vasta rete di **Convenzioni sul territorio nazionale**, che offre vantaggi ai dipendenti con scontistica presso numerosi esercizi commerciali e servizi nelle immediate vicinanze delle sedi di lavoro. Le Convenzioni in essere riguardano i seguenti ambiti: abbigliamento, asili e centri estivi, auto e moto, bambini, banche e assicurazioni, casa, corsi e scuole, estetica, libri e video, salute, sport, teatro, viaggi e vacanze. Molte convenzioni sono accessibili online.

Sono inoltre disponibili, sempre tramite la intranet, una **"Bacheca"** on line per veicolare i piccoli annunci di compravendita all'interno delle sedi e un servizio **"Autostop"** attraverso il quale è possibile offrire o chiedere un passaggio ai colleghi.

Comunicare il programma, coinvolgere le persone, monitorare le attività

L'infrastruttura del progetto *Wind per te* poggia sulla **intranet aziendale**, in modo da rendere facile l'accesso e completa l'informazione sui servizi. Al progetto è dedicata un'intera sezione con informazioni, link ad applicativi esterni e una vetrina sempre aperta sulle novità. Inoltre è disponibile un **contact center** telefonico per approfondimenti informativi, segnalazioni e richieste.



L'attività di **comunicazione interna** e l'impegno costante nel coinvolgere le persone nelle diverse fasi del progetto (dall'ascolto, alla progettazione, al monitoraggio delle iniziative di conciliazione) hanno avuto un ruolo chiave.

Come abbiamo visto, il progetto stesso è nato a partire da una Survey mirata a far emergere le esigenze e i desiderata dei collaboratori Wind in tema di work-life balance. **Il lancio è stato accompagnato da una specifica campagna di comunicazione** che ha previsto:

- l'ideazione di **un'immagine coordinata ad hoc**;
- la realizzazione di flyer, locandine e totem dedicati negli spazi aziendali;
- **spot video** su myTv, la TV di Wind disponibile sempre sulla intranet aziendale, con interviste e partecipazione diretta delle persone, a cui hanno fatto seguito altri video finalizzati a spiegare l'utilizzo dei servizi. **Attori protagonisti** di questi spot, gli stessi **collaboratori di Wind**.

Oltre alla intranet aziendale, costantemente aggiornata per mettere in evidenza le novità del Programma, viene utilizzata la **mail aziendale** per comunicare con tutti i dipendenti e/o per promuovere servizi specifici in determinate sedi.

Dal 2008, è stata ideata una newsletter elettronica con focus sui servizi di Time Saving, inviata periodicamente ai dipendenti.

Un altro strumento di comunicazione interna è il giornale 'Voice Up', dedicato a chi lavora nei Call Center, che riporta costantemente informazioni sulle iniziative interne di people caring.

Per quanto riguarda la **comunicazione esterna**:

- **organizzazione di eventi speciali che hanno coinvolto figure istituzionali** (ad esempio in occasione dell'apertura degli Asili nido e Scuola d'infanzia);
- **attività di relazione con i media** e interviste mirate ai vertici aziendali sulle iniziative di people caring.
- **bilancio di sostenibilità**: prevede un'area dedicata alla conciliazione dei dipendenti.

Altra attività essenziale per la buona riuscita del progetto, è la **valutazione sull'andamento e gradimento del progetto e la misurazione dei ritorni**.

L'utilizzo dei Servizi viene monitorato ogni due settimane sulla base di report specifici.

Il grado di apprezzamento delle iniziative del progetto *Wind per te* viene valutato periodicamente **attraverso Survey proposte ai dipendenti sulla intranet aziendale**; mentre è possibile, in ogni momento, dare un riscontro sul singolo servizio utilizzato.

Per il monitoraggio del servizio **asilo nido vengono utilizzati dei questionari per la rilevazione della qualità**.

L'ultima Survey mirata a valutare l'utilizzo e il gradimento dei Servizi Time Saving è stata condotta a fine 2007: su tutta la popolazione aziendale e riguardava l'utilità e la qualità dei Servizi. Oltre l'80% dei partecipanti alla Survey ha dichiarato di avere utilizzato almeno una volta uno dei Servizi di Time Saving. Si è riscontrato un elevato apprezzamento dei servizi in termini di utilità: **quasi l'80% del campione ritiene i servizi molto utili** e solo il 6,5% li ritiene poco utili. Da segnalare che anche la maggioranza di coloro che non hanno utilizzato i servizi li ritiene però ugualmente utili.

Riguardo all'applicazione web e al Supporto Clienti, il giudizio espresso dalla maggioranza degli utenti è stato molto positivo.

Nel corso dell'anno 2007, gli utenti operativi sono notevolmente aumentati, raggiungendo la percentuale media di utilizzo del 25,7% (con un incremento medio del 75%). In tutte le sedi



dall'inizio del 2007 si è incrementato l'utilizzo di oltre il 50%; spicca Pozzuoli con un incremento di oltre il 100%.

Dal punto di vista dei **ritorni per Wind**, il progetto ha contribuito a **migliorare il rapporto tra l'azienda e le sue persone, favorendo un reale miglioramento del clima interno.**

Per quanto riguarda la **reputazione esterna**, il programma ha certamente accresciuto l'attrattiva di nuovi talenti in azienda.



Programma: www@bracco.is di Bracco

Il programma *Welcome Welfare to Work at Bracco* ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: *Miglior programma dedicato ai figli e ai familiari anziani dei dipendenti*.

Motivazione della giuria:

per l'attenzione rivolta a entrambe le sfere familiari del dipendente, ambiti cruciali in tema di conciliazione: figli e genitori anziani. In particolare spiccano: sul fronte figli, i servizi di formazione, studio e tempo libero, e sul fronte anziani le attività di assistenza sociale e domiciliare.

Profilo aziendale

Bracco è un **Gruppo integrato multinazionale** che opera nel settore della salute attraverso quattro Business Unit: **Bracco Imaging** (diagnostica per immagini), **Farma** (farmaci etici e da banco), **Acist** (dispositivi medicali e sistemi avanzati di somministrazione di mezzi di contrasto basata a Minneapolis), e il **CDI – Centro Diagnostico Italiano di Milano** (una struttura sanitaria poliambulatoriale con sede centrale a Milano e con 20 sedi decentrate in città e nella Regione Lombardia, nelle quali è possibile accedere ai servizi per la salute quali analisi, prevenzione, diagnosi, riabilitazione e terapia).

Nata come azienda farmaceutica nel 1927, nei decenni Bracco ha intensificato il suo impegno nella ricerca e nell'innovazione specializzandosi negli agenti di contrasto per la diagnostica medica. Tappa fondamentale è stata, negli anni '70, lo sviluppo del primo mezzo di contrasto non-ionico pronto all'uso. A questo successo si è affiancato, dalla fine degli anni '80, l'avvio di un piano di internazionalizzazione, a partire dagli Stati Uniti (il principale mercato della società).

Oggi il Gruppo opera in oltre 90 paesi nel mondo, sia direttamente sia indirettamente, tramite filiali, joint venture, accordi di licenza e distribuzione. Complessivamente occupa oltre **2700 dipendenti**, con un fatturato consolidato di oltre 1 miliardo di euro, di cui circa il 65% sui mercati esteri. L'azienda investe annualmente in Ricerca & Sviluppo oltre l'11% del fatturato di riferimento, nell'imaging diagnostico e nei dispositivi medicali avanzati e vanta un patrimonio di oltre 1500 brevetti.

È un'azienda impegnata nei campi sociale ed educativo, nella difesa dell'ambiente e a sostegno della cultura, oltre che nella promozione delle pari opportunità. Per rendere più efficace e strutturato questo impegno, nel 2010 è nata la **Fondazione Bracco**, che affonda le sue radici nel patrimonio di valori maturati in oltre 80 anni di storia della famiglia Bracco. La Fondazione si propone di formare e diffondere espressioni della cultura, della scienza e dell'arte quali mezzi per il miglioramento della qualità della vita e della coesione sociale.



Programma: www@bracco.is

Welcome Welfare to Work at Bracco – iniziative sociali

Il titolo del programma rappresenta, secondo le intenzioni del Gruppo, l'unione delle forze che muovono l'impresa: l'innovazione, la tecnologia e il lato "umano dell'azienda". Con www@bracco.is si vuole alludere alle caratteristiche positive del mondo multimediale: l'innovazione nei sistemi di comunicazione, la rapidità di risposta dell'e-mail, la facilità di reperibilità di un sito. Funzioni che ogni giorno consentono di risparmiare tempo, semplificare e migliorare la vita.

Welfare, invece, significa 'benessere'. Il Gruppo Bracco ha come fulcro della propria attività, sia di ricerca che produttiva, la cura dell'individuo: quindi benessere anche, e soprattutto, delle proprie persone. Per questo motivo sono stati riuniti, sotto un unico nome, tutti i servizi attivati da Bracco nel corso degli anni a favore dei dipendenti.

La ricerca di benessere della persona, obiettivo del programma, non si è basata su un'analisi strutturata fatta di test o statistiche, ma **sul coinvolgimento e confronto diretto con i dipendenti**, che hanno suggerito idee e azioni nate dalla quotidianità del rapporto persona-famiglia-lavoro. L'azienda si pone come uno "sportello" a cui, formalmente o informalmente, il dipendente si può rivolgere esponendo i propri bisogni, suggerendo soluzioni e mettendosi in gioco in prima persona. Non si tratta di un modello 'calato dall'alto', ma di un **sistema di ascolto e cooperazione cresciuto pazientemente nel tempo**.

Da questo confronto continuo sono nate una serie di attività/servizi dedicati alle persone e alle loro famiglie, afferenti a varie aree d'interesse e intervento.

Il servizio più innovativo e, purtroppo, ancora scarsamente considerato come prioritario dalle aziende, riguarda le agevolazioni per i dipendenti con familiari anziani o non autosufficienti a carico. Prima di tutto Bracco ha implementato **un servizio gratuito di Assistenza Sociale** per aiutare i dipendenti nel trovare supporto ed affrontare più facilmente disagi familiari, problemi di salute e di natura personale. Un riferimento per utilizzare al meglio i servizi interni ed accedere velocemente e in modo consapevole e mirato a quelli presenti sul territorio di riferimento. Dalla previdenza alla legislazione socio-sanitaria, l'assistente sociale è a disposizione con tutte le informazioni, inoltre affiancamento, disbrigo delle pratiche, sostegno: l'assistente sociale aiuta a vivere con maggior serenità alcuni difficili passaggi della vita.

Nei **momenti di emergenza** inoltre, ai dipendenti e ai loro familiari, colpiti da improvvisi problemi di salute, o da aggravamenti di malattia, viene messo a disposizione **gratuitamente per 15 giorni, un servizio di Assistenza Domiciliare**. Gestito da una società esterna, il servizio prevede il pronto intervento, presso il domicilio del dipendente, di personale medico, infermieristico e ausiliare preparato. Ciò permette al dipendente di gestire la situazione con meno stress e organizzarsi nel migliore dei modi per la cura del familiare.

Per i **dipendenti-genitori**, invece, l'azienda pone particolare attenzione a tutto il ciclo di sviluppo, nelle sue diverse fasi, in particolare:

- sono state attivate **convenzioni con asili nido** nelle aree territoriali limitrofe alle diverse sedi aziendali;
- i dipendenti hanno la possibilità di usufruire di un **servizio di baby-sitting**, fornito da un'agenzia specializzata, convenzionata con l'azienda;
- sono offerte **proposte educative per i figli di età compresa tra i 6 e i 16 anni**: soggiorni-studio in Italia e all'estero, anche per praticare sport o immergersi nella natura. Con un



contributo inferiore al 20% del costo convenzionato, è possibile accedere per due settimane ai Centri selezionati;

- ai figli dei dipendenti prematuramente scomparsi, vengono assegnate **borse di studio** differenziate per ciclo scolastico (da 1000 a 7000 €) e supporto psicologico nei casi più complessi;
- possibilità di **stage retribuiti presso le aziende del gruppo** per i figli dei dipendenti, appena diplomati o laureati. Una prima opportunità per affacciarsi al mondo del lavoro.

Nell'ambito servizi alla persona:

- **Life Counseling Online:** uno spazio di riflessione, condivisione, confronto per la prevenzione del disagio e la tutela del benessere psicologico. Per chi lo desidera, attraverso uno sportello d'ascolto virtuale, gratuito, uno psicologo fornisce informazioni, pareri, suggerimenti e supporto per comprendere, affrontare secondo nuove prospettive, risolvere il problema manifestato e stare meglio con se stessi e con gli altri.
- **Agevolazioni formative:** di orario, permessi speciali per chi studia e deve sostenere, oltre al lavoro, ritmi di studio e prove d'esame. Viene anche assegnato un premio pari al rimborso delle tasse dell'anno conclusivo del ciclo di studi.
- **Medicina preventiva** (per il dipendente e la sua famiglia): vengono offerti, a tutto il personale, programmi articolati di informazione e medicina preventiva, effettuati in parte in sede, anche attraverso l'utilizzo dell'unità mobile, in parte presso le strutture del Centro Diagnostico Italiano. Grazie alla "**Carta famiglia CDI**" i dipendenti e i loro familiari hanno inoltre la possibilità di effettuare presso il Centro Diagnostico Italiano visite specialistiche, esami diagnostici, sedute odontoiatriche e seguire cicli di fisioterapia a condizioni agevolate.
- **Donne e Mamme in Bracco:** le dipendenti interessate, durante la maternità, possono ricevere periodicamente le principali informazioni riguardanti l'azienda e i suoi cambiamenti. Grazie all'assistente sociale e alla psicologa interna, tutte le neo-mamme possono usufruire di supporto informativo, organizzativo e psicologico. Oltre a specifici orari di lavoro, per gestire e far fronte a particolari esigenze familiari, e compatibilmente con le esigenze organizzative aziendali, possono essere concordati particolari orari di lavoro. In occasione del lieto evento, inoltre, viene donato 'il libro della nascita, un segno di attenzione dell'azienda verso lo speciale momento della maternità, nella vita di ogni donna. In generale, vengono organizzati periodici programmi di medicina preventiva mirati alle patologie del genere femminile.

Tra i **servizi di time-saving** invece troviamo:

- **Take Away, pronto in tavola** (la possibilità di prenotare e ritirare, presso la mensa aziendale, a prezzi agevolati, portate o menù completi);
- **Easy Laundry: la tintoria a portata d'ufficio** (un giorno la settimana è possibile consegnare e ritirare, in azienda, gli indumenti per la tintoria, a prezzi convenzionati. Una curiosità: il servizio scelto utilizza metodi ecologici).
- **Il servizio navetta ecologica e mobilità sostenibile**, garantisce ai dipendenti un servizio efficiente e puntuale per il trasferimento dai punti di arrivo dei principali mezzi pubblici alla sede di lavoro, e viceversa.

Il 'Welfare Bracco' consiste in un'ampia gamma di servizi per meglio conciliare vita professionale e personale. Le iniziative sono **destinate all'intera popolazione aziendale del Gruppo**



in Italia e, sebbene siano diversificate a seconda delle diverse sedi, non vi è alcuna differenziazione di accesso tra i dipendenti. Il personale ha l'opportunità di trovare un ampio supporto usufruendo, gratuitamente o con un contributo marginale, di servizi importanti per la qualità della vita e che consentono di recuperare tempo per sé e per la propria famiglia.

Informazioni e novità sul programma vengono spedite personalmente a casa di tutti i dipendenti, tramite **la brochure cartacea**, mentre l'**intranet aziendale** resta il principale e più immediato strumento di comunicazione. Rapida da aggiornare, pratica da consultare consente a tutti i dipendenti di essere sempre informati non solo sui servizi del programma a loro dedicato, ma anche su tutti i progetti di responsabilità sociale del Gruppo.

La **valutazione dei servizi** è stata effettuata tramite questionari distribuiti ai dipendenti che hanno usufruito del programma. Mentre relativamente ai servizi introdotti da poco, è previsto un monitoraggio ad hoc a fine anno 2010.

www@bracco.is ha dato importanti risultati negli anni, soprattutto considerando il **clima organizzativo sereno**, la **costruzione di proficue e solide relazioni** e la **riduzione del turn-over**. Ha inoltre favorito la **fidelizzazione** del personale, la **motivazione**, il **senso di appartenenza** e l'**adesione al sistema valoriale**. Da ultimo, ma non meno importante, ha contribuito ad **accreditare il Gruppo**, anche verso gli stakeholders esterni, i media e gli opinion leader, come azienda socialmente responsabile.



Kraft Foods Italia: “A delicious place to work!”

Il programma “A delicious place to work!” di Kraft Foods Italia, ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: **Miglior progetto di diffusione della cultura della conciliazione in azienda**

Motivazione della giuria:

per l’impegno nella promozione del work-life balance come competenza di leadership. Ciò non rappresenta una semplice dichiarazione d’intenti, ma trova espressione in una serie di iniziative concrete in tema di accordi e flessibilità per la conciliazione, politiche a tutela della maternità, servizi e coinvolgimento dei dipendenti.

Breve profilo

Kraft Foods Italia fa parte di Kraft Foods Inc., gruppo alimentare multinazionale, presente in oltre 150 paesi e **in Italia da più di quarant’anni** con brand internazionali e locali.

“Make today delicious” è l’high purpose di Kraft in tutto il mondo, con riferimento sia ai prodotti, ma anche alle persone che lavorano in Kraft, che ogni giorno fanno la differenza con il loro comportamento, testimonial in prima persona dei valori che il gruppo vuole comunicare. I valori che ispirano le persone vengono definiti “**values in action**”, proprio perché sono resi concreti dalle azioni e dai comportamenti quotidiani delle persone: – We inspire trust – We act like owners – We keep it simple – We are open and inclusive – We tell it like it is – We lead from the head and the heart – We discuss. We decide. We deliver.

La Diversità, in tutte le sue manifestazioni viene considerata **una risorsa preziosa da tutelare, valorizzare e gestire**. Per promuovere tale valore, il Gruppo a livello globale, ha sviluppato e divulgato una Policy specifica. Questa attenzione al rispetto della diversità si declina anche nell’attenzione alle tematiche riguardanti la ricerca del benessere sul luogo di lavoro e la conciliazione tra lavoro e vita privata.

Programma “A delicious place to work!”

Kraft Foods, nella propria comunicazione istituzionale, si presenta come “**A delicious place to work**”: titolo del programma di work-life balance in azienda, ma anche ottimo ‘biglietto da visita’ per attrarre talenti e valorizzare le sue persone. Questo programma è certamente il frutto dell’acquisizione, da parte della sede Italiana, delle policy consolidate a livello internazionale dalla casamadre, ma è anche il risultato di un grande sforzo di sviluppo e personalizzazione del piano.

Importante sottolineare come l’azienda investa nella **promozione del work-life balance come competenza di leadership**. Per la valutazione della performance e lo sviluppo personale, a livello globale l’azienda ha adottato il *Modello di Lominger*. Tra le diverse competenze di leadership individuate da questo modello troviamo infatti anche il ‘work-life balance’: le caratteristiche di chi possiede questa competenza stanno nella capacità di saper trovare quel



bilanciamento tra lavoro e vita privata, che permette all'una sfera di trarre giovamento da abilità, conoscenze, attitudini che si sviluppano nell'altra e viceversa. Kraft considera un valore gli interessi delle persone al di fuori del contesto lavorativo: ciò non rappresenta una semplice dichiarazione d'intenti, ma trova espressione in una serie di iniziative concrete in tema di accordi e flessibilità per la conciliazione, politiche a tutela della maternità, servizi e coinvolgimento dei dipendenti.

I valori legati alla diversity, alle pari opportunità e al bilanciamento vita-lavoro sono promossi attraverso **policy formalizzate e campagne di comunicazione**, divulgate attraverso i principali canali interni/esterni dell'azienda (sito web, presentazioni istituzionali, bilanci, eventi dedicati ai diversi ambiti valoriali: diversità, maternità, integrazione, famiglia).

La formazione continua – che costituisce solo una parte dell'attività di formazione erogata in Kraft – è un altro importante filone di interesse dell'azienda, nel sostegno alla persona. Mira infatti a far acquisire “conoscenze e competenze che non sono di per sé richieste dalla posizione lavorativa occupata, ma che costituiscono un arricchimento culturale trasversale, che ha lo scopo di porre il lavoratore nella condizione di affrontare più efficacemente l'incessante evolversi delle tecnologie e dell'organizzazione aziendale”. I corsi sono aperti a tutti i lavoratori e riguardano soprattutto l'area informatica e la lingua inglese. Gli oneri relativi al tempo di partecipazione sono ripartiti a livello aziendale nella misura di 2/3 a carico di Kraft e di 1/3 a carico del dipendente (usufruendo delle ore di permesso maturate, ma in misura non superiore ai 3 giorni all'anno).

Aree di intervento delle politiche di work-life balance

Prendendo ora in esame nel dettaglio i progetti che Kraft ha realizzato in Italia a favore della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, si nota come molte delle azioni introdotte abbiano trovato formalizzazione nei contratti integrativi e siano quindi frutto di un lavoro di coinvolgimento e di confronto continuo con le rappresentanze sindacali.

1. Flessibilità oraria e responsabilizzazione

L'azienda ha stipulato un Contratto Integrativo che prevede: **flessibilità oraria giornaliera** (8.15-18.15); **flessibilità oraria su base settimanale e mensile** (le 39 ore settimanali devono essere realizzate come media settimanale di un orario di lavoro su base mensile); una sola timbratura (la persona è responsabile della gestione del proprio tempo); i residui positivi o negativi realizzati giornalmente nell'ambito della flessibilità vengono cumulati e dunque effettuati conguagli o recuperi nel corso del mese stesso.

Il fatto che le 39 ore settimanali debbano essere realizzate come media settimanale di un orario di lavoro su base mensile, dà alla singola persona maggiore autonomia nella gestione del proprio orario di lavoro e favorisce, citando il Contratto Integrativo, “una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti nonché il temperamento di esigenze più armonico possibile tra lavoro e persona (...) giovevole alla soddisfazione nella prestazione lavorativa e quindi anche alla sua qualità”.

Questo approccio favorisce un'ampia discrezionalità nell'articolazione della prestazione giornaliera, con il risultato di migliorare la qualità lavorativa nel rispetto delle esigenze personali e degli obiettivi aziendali.

La conseguente maggior responsabilizzazione del dipendente, si innesta sulla filosofia dello sviluppo di Kraft basata sul “self empowerment”: il singolo individuo è il primo responsabile



della propria crescita e del proprio sviluppo all'interno del contesto organizzativo, per questo il Gruppo promuove comportamenti che dimostrino responsabilità, proattività e consapevolezza delle capacità e aspirazioni individuali.

2. Politiche a tutela della maternità

Nel 2006 Kraft ha introdotto alcune importanti novità relative alle politiche per la maternità, siglando con il sindacato un accordo integrativo aziendale triennale¹, innovativo per il settore alimentare.

Il periodo della maternità e il successivo rientro in azienda costituiscono momenti particolarmente delicati per la neomamma (o per il neopapà). Si rende necessaria una riorganizzazione della propria vita e la ricerca di un nuovo equilibrio tra lavoro e vita privata.

Queste le novità introdotte al fine di supportare la dipendente-neo mamma:

- **100% della retribuzione nel periodo di maternità facoltativa**, grazie alla possibilità di chiedere un anticipo sul TFR. Nel caso la dipendente non disponga di un TFR accantonato presso l'azienda, si può richiedere un anticipo per un importo pari al 20% della normale retribuzione, che verrà recuperato dall'azienda nei successivi 12 mesi;
- **estensione della flessibilità oraria**: al rientro dalla maternità, e per i 6 mesi successivi, le neo-mamme possono entrare in azienda entro le ore 10.30;
- inserimento di una persona in stage, per un periodo di 6 mesi, con l'obiettivo di **facilitare il rientro graduale** e sereno della lavoratrice-madre e alleviare il suo carico di lavoro;
- la dipendente durante il periodo di maternità può, se interessata, mantenere il contatto con l'azienda grazie a periodici aggiornamenti. Il pc aziendale e la necessaria strumentazione resta alla dipendente in maternità, per tutto il periodo e fino al rientro in azienda;
- viene organizzata una **giornata di accoglienza** per la dipendente neo-mamma (coincidente con la prima giornata di lavoro dopo la maternità) in cui il referente aziendale e il responsabile delle Risorse Umane aggiornano personalmente la neo-mamma sulle novità e i cambiamenti avvenuti in azienda durante il periodo di assenza.

Maternità e part-time

Dal 2000 a oggi, l'utilizzo del contratto part-time in azienda è considerevolmente aumentato. Alcuni dati: nel 2001 in Kraft il contratto part-time era utilizzato soltanto da due persone, mentre nel 2009 ne usufruiscono in 23 (prevalentemente part-time di tipo orizzontale). Il trend crescente riflette la scelta aziendale di accogliere tutte le richieste avanzate: fino ad oggi, infatti, nessuna richiesta è stata respinta. Il 30% dei contratti part-time è stato attivato per dipendenti che ricoprono ruoli manageriali. L'innovativa politica, introdotta con l'accordo sindacale, ha sicuramente favorito l'instaurarsi di un clima positivo, sul tema della maternità, contribuendo al rafforzamento del legame tra il dipendente e l'organizzazione.

¹ Cfr. a Contratto Integrativo 2006-2009



3. Servizi

Servizi area Health: l'attenzione alla salute è tra le priorità dell'azienda. Per educare ad uno stile di vita sano e ad abitudini alimentari corrette: **in mensa vengono fornite le indicazioni caloriche** della varie portate (sui menu); i dipendenti in sede hanno la possibilità di usufruire della **consulenza specifica di una dietista**.

Poiché "la diffusione della cultura della salute e della sicurezza, a tutti i livelli aziendali e in tutte le attività, unita al senso di responsabilità collettiva e individuale, è un elemento fondamentale al fine di garantire il benessere ed evitare infortuni e malattie professionali": i dipendenti hanno la possibilità di usufruire della vaccinazione antinfluenzale gratuita; vengono messi a disposizione **quattro diversi programmi di check-up**, per i dipendenti di età superiore ai 40 anni (**l'azienda copre economicamente il 60% dei costi**).

Servizi area Wellness: nella consapevolezza che l'ambiente lavorativo influisce sul benessere psicofisico dei dipendenti, nel 2009 l'edificio della sede milanese è stato rinnovato, seguendo i principi della **cromoterapia**; le 'break areas' sono state dotate di un'**area lettura** dei principali quotidiani e schermi al plasma, utilizzati anche per comunicazioni istituzionali; le sale riunioni dotate di connessioni wireless; è stata allestita una 'sala relax', nella quale due volte a settimana due massaggiatrici qualificate praticano **massaggi cervicali**. L'occasione del restauro della sede ha inoltre permesso la costruzione di una **palestra aziendale** interna.

Servizi di time saving e disbrigo pratiche: sono stati introdotti per sollevare i dipendenti da una serie di incombenze e favorire così un migliore godimento del tempo non lavorativo.

Alcuni servizi sono attivi quotidianamente, altri con frequenza settimanale/bisettimanale. Tra i **servizi quotidiani**: oltre al servizio mensa e bar, molto utile il **servizio "take away"** che permette di asportare i pasti dalla mensa aziendale su prenotazione. **Servizio postale, bancomat, farmacia, parcheggio e riparazione auto**. Per quanto riguarda i **servizi settimanali** troviamo: **lavanderia** (2 volte/settimana); **consulenza bancaria** (consulente Unicredit a disposizione dei dipendenti, 2 volte/settimana); **servizio di disbrigo pratiche anagrafiche** (richiesta certificati al Comune e consegna direttamente in azienda); **vendita interna**, con possibilità di acquistare i prodotti dell'azienda a prezzi vantaggiosi (1 volta/settimana).

Sconti e convenzioni: l'azienda ha stipulato sconti e convenzioni con strutture e attività commerciali, molti dei quali limitrofi all'azienda, quindi facilmente raggiungibili in pausa pranzo o prima/dopo il lavoro. Alcuni esempi: convenzione con un asilo nido situato di fronte all'azienda; convenzione con ATM per sconti sugli abbonamenti annuali (con pagamento anticipato da parte dell'azienda e addebito rateale in busta paga, nell'arco di 12 mesi). Altre convenzioni con: esercizi commerciali vari, per vacanze studio e viaggi, studio dentistico, studio oftalmico, laboratori di analisi, assicurazioni, banche, impresa di traslochi.

Infine l'**Help desk**: l'Integrity Helpline è un servizio telefonico gratuito a disposizione dei dipendenti che consente di segnalare atti illeciti o scorretti riscontrati o sospettati (questioni riguardanti l'ambiente, la sanità, la sicurezza sul lavoro, la discriminazione...). Il servizio è attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7.



4. *Divulgazione del programma, eventi, accreditamento*

Premi dedicati ai figli dei dipendenti: l'iniziativa di erogare dalle tre alle cinque borse di studio per i figli dei dipendenti più meritevoli è stata tra le più votate (insieme alla palestra) in un blog creato ad hoc sulla intranet aziendale.

Eventi in azienda dedicati ai dipendenti e alle loro famiglie: diverse le iniziative organizzate dall'azienda per riunire i dipendenti e celebrare momenti particolarmente importanti. Tra queste:

- **"Festa della mamma (e del papà) che lavora"**. L'azienda apre le porte ai figli dei dipendenti, che trascorrono la giornata in azienda e nel giardino, tra giochi e divertimenti.
- **"Delicious difference week"**: settimana in cui tutti i dipendenti possono svolgere una giornata di attività di volontariato retribuita. Nel 2009 l'attività si è svolta in collaborazione con la Fondazione Banco Alimentare, nel 2008 con AISM (Associazione Italiana Sclerosi Multipla).
- **"Un giorno con i bambini di Chernobyl"**: alcuni bambini provenienti dalle aree colpite dal disastro nucleare sono ospitati per circa un mese in Italia da volontari dell'Associazione Villanterio per Chernobyl (di cui fanno parte alcuni dipendenti Kraft). In questo arco di tempo i bimbi trascorrono anche una giornata in azienda.

Partecipazione a eventi pubblici e accreditamento: al fine di **accreditare il proprio programma** in ambito work-life balance, fondamentale è stato il confronto continuo con le istituzioni sindacali, associazioni di categoria e alcuni istituti di ricerca, oltre alla disponibilità del management competente nell'approfondire la case history aziendale nell'ambito di convegni, tavole rotonde o corsi organizzati da prestigiose università.

Metodologia di sviluppo del programma

Le iniziative sono state ideate e sviluppate dal personale interno all'azienda e hanno visto il coinvolgimento e la guida del dipartimento Risorse Umane e di quello di Corporate Affairs, oltre alla sponsorship dell'intero 'leadership team'. Fondamentale è risultato il confronto continuo con Assolombarda e le rappresentanze sindacali e con partner di organizzazioni no-profit (Banco Alimentare e Sodalitas).

I dipendenti sono stati coinvolti attivamente: hanno testato le iniziative "pilota" del programma, successivamente modificate o implementate in caso di gradimento. Altre iniziative, come la palestra e le borse di studio, sono state le più votate all'interno di un blog creato ad hoc per raccogliere le preferenze dei dipendenti.

La comunicazione interna delle iniziative avviene tramite i principali canali di contatto con i dipendenti: intranet aziendale, mailing, bacheche nei vari spazi aziendali, monitor nelle break areas, newsletter trimestrale, spazio-galleria antecedente la mensa, utilizzata per l'allestimento di mostre/iniziativa legate a specifici temi.

Per le **comunicazioni esterna** gli strumenti più utilizzati sono invece: stampati istituzionali, attività di ufficio stampa, sito internet, testimonianze dirette e partecipazione ad Osservatori a tema CSR.

L'impresa ha approntato un sistema di valutazione dei ritorni basato su: misurazione dell'utilizzo dei servizi tramite conteggio iscrizioni e numerosità dell'adesione; il livello di gradi-



mento viene in genere valutato mediante questionari di feedback ad hoc, surveys o in modo informale.

Alcuni dati sui ritorni

Le politiche a favore della maternità hanno sicuramente contribuito a creare un clima positivo su questa tematica. Lo testimonia l'aumento delle maternità che, nell'arco di tempo che va dal 2003 al 2009, è triplicato. Relativamente all'area salute e benessere: nel 2009 il 20% della popolazione aziendale ha richiesto il vaccino antinfluenzale e il 30% ha usufruito dei check-up. Il servizio massaggi è stato utilizzato, durante il progetto pilota, dal 35% della popolazione, coperte l'85% delle slot disponibili, con feedback molto positivi per il 97% delle persone². Nel 2009, utilizzo del 100% degli slot disponibili. I servizi di time saving sono stati invece utilizzati dal 67% della popolazione³.

² Dati 2008.

³ Dati 2008.



“Dalla geofisica alla culla” di Codevintec Italiana

Il programma ***Dalla geofisica alla culla*** di Codevintec Italiana ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: ***Miglior progetto realizzato da Piccola-Media Impresa.***

Motivazione della giuria:

l'azienda ha sviluppato un innovativo sistema di accompagnamento alla genitorialità che prevede misure di flessibilità e particolari incentivi economici rivolti ai dipendenti-genitori. Da sottolineare lo sforzo organizzativo dell'azienda e la valorizzazione del tema paternità.

Breve profilo

Piccola-media impresa familiare fondata nel 1973, Codevintec è **uno dei maggiori distributori italiani di strumentazione e know-how nel campo delle scienze della terra.**

I principali campi di attività dell'azienda sono: laser scanning, 3D imaging, realtà virtuale, navigazione e posizionamento di precisione, GIS, topografia e geodesia, monitoraggio deformazioni, sismologia, controlli strutturali, telecomunicazioni e trasmissione dati (anche sott'acqua).

Le competenze del team Codevintec (formato **da una decina di persone**) sono applicate nella consulenza professionale che permette di scegliere strumenti, configurazioni e software in aderenza alle complesse necessità del campo; conoscenza degli aspetti tecnici latenti – problemi o potenzialità – che possono manifestarsi in momenti diversi nel tempo; integrazione di strumenti diversi (sismologia e telemetria; magnetometri e GPS; configurazioni per ricerche oceanografiche; ...); alta specializzazione in engineering; assistenza post-vendita grazie ad un qualificato laboratorio interno.

Programma “Dalla geofisica alla culla”

L'azienda, da sempre attenta ai bisogni dei dipendenti, ha iniziato a sviluppare l'iniziativa “Dalla geofisica alla culla: conciliazione famiglia-lavoro in Codevintec”, sulla spinta forte di alcune contingenze: un dipendente, ingegnere altamente specializzato, diventò padre e, abitando a 60 km dal posto di lavoro aveva bisogno di permessi o di orari più flessibili. Nello stesso periodo una segretaria dovette affrontare contemporaneamente la malattia della madre e una gravidanza a rischio, che la portò lontano dal lavoro per 18 mesi. Due mesi dopo il suo rientro, Chiara Faccioli, Responsabile Amministrativa e di Comunicazione e promotrice del progetto, iniziò il periodo di astensione obbligatoria per maternità. A seguire, un'altra dipendente-mamma andò in aspettativa. Quattro maternità/paternità nel giro di quattro anni, in una società di 10 persone, può effettivamente creare difficoltà organizzazione: carenza di risorse umane, eccesso di lavoro per i colleghi.

Cogliendo le **opportunità di finanziamento offerte della Legge 53/2000** e richiedendo il **supporto di ConfAPI Milano** nella presentazione della domanda, il progetto è stato, in realtà, la formalizzazione di alcune pratiche che l'azienda stava già attuando per venire incontro ai problemi di conciliazione incontrati dai collaboratori.



L'obiettivo del programma è dunque facilitare i dipendenti nell'esercizio della genitorialità quotidiana, offrire loro serenità e un supporto, anche nei periodi in cui il servizio di cura all'infanzia pubblico non è garantito (vacanze estive, natalizie, in occasione di scioperi). Questo bisogno è stato rilevato direttamente dai lavoratori, tramite colloqui personali e l'invio mezzo mail di un questionario.

Nello sviluppo delle attività e nella personalizzazione dei servizi del programma "Dalla geofisica alla culla", il coinvolgimento dei dipendenti nelle varie fasi è stato la chiave vincente. In base ai risultati dei questionari e successivi colloqui, si è arrivati a definire il contenuto del programma, che integra azioni diverse e modulabili, in modo da rispondere nel modo più efficace e personalizzato alle diverse esigenze. Inoltre il continuo dialogo con tra colleghi, ha permesso all'azienda di affinare via via le azioni, introducendo nuove soluzioni.

L'iniziativa di supporto alla genitorialità prevede sia l'implementazione di diverse modalità di organizzazione del tempo/luogo di lavoro, che l'introduzione di voucher e servizi di sostegno. Nel dettaglio:

- **organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e banca delle ore** per i dipendenti-genitori. I collaboratori possono adottare orari flessibili in entrata e uscita in base alle proprie esigenze. Unico vincolo: organizzarsi in modo che il proprio settore sia sempre coperto e l'operatività garantita.
- **Concessione di part-time temporaneo e reversibile**, ai dipendenti che lo richiedono, per agevolare la cura e la gestione del bambino nel primo periodo di vita. Sono stati concessi tre part-time ad altrettante mamme per circa 14-18 mesi. Al termine del periodo il dipendente valuta il rientro a tempo pieno.
- **Possibilità di usufruire del telelavoro** per alcuni giorni della settimana: alcune figure professionali posso svolgere da casa parte del proprio lavoro, soprattutto in caso di emergenze quali malattie dei figli, scioperi o chiusura delle scuole. La legge 53/2000 finanziava € 3.000 a postazione nei due anni di progetto. L'azienda applica il 'lavoro a distanza' da quando la tecnologia lo permette (circa dal 1994).
- **Agevolazioni ai servizi di cura per l'infanzia** tramite **voucher Baby-sitter**. L'azienda ripaga le spese sostenute dai dipendenti-genitori nei momenti critici di gestione dei figli (durante le vacanze, in occasione di scioperi non previsti, nei giorni di chiusura di scuole e nidi). Il servizio è stato possibile grazie ad una convenzione stipulata con un'agenzia di servizi all'infanzia: il dipendente, nel momento del bisogno, può richiedere una babysitter, anticipa la spesa che gli viene successivamente rimborsata dall'azienda. È inoltre previsto il **rimborso di campus/strutture estive** per la copertura dei periodi di chiusura di scuole/nidi (circa 90 giorni l'anno). Il finanziamento legato alla legge 53/2000 ripagava all'azienda il 50% di queste spese. L'azione è stata avviata dopo l'approvazione del finanziamento: altrimenti l'azienda, da sola, non si sarebbe potuta permettere di attivare un servizio simile.
- **Erogazione di una indennità** – a carico dell'azienda – a favore dei dipendenti-genitori che hanno richiesto una riduzione dell'orario di lavoro per motivi di conciliazione, a compensazione della minor retribuzione percepita. In pratica si 'rifondono', in buona parte, le ore di part-time non retribuite.

Ciò ha permesso la costruzione di un buon clima di lavoro, maggior efficienza e il raggiungimento di una concentrazione altrimenti impossibili.



Inoltre l'azienda rileva il grande impatto e ritorno d'immagine avuto dopo aver vinto il Premio FamigliaLavoro: in meno di due mesi Codevintec è apparsa su una quarantina di portali d'informazione web, telegiornali regionali, due quotidiani nazionali (Il Sole 24ORE e Avvenire), i dorsi regionali di *Giorno* e *Il Giornale*, su uno dei settimanali a maggior tiratura nazionale (Famiglia Cristiana), sull'House Organ della Compagnia delle Opere, in un servizio dedicato su Rai International e nel programma 'Formato Famiglia' di TV2000, sul digitale terrestre. Oltre ad aver partecipato, dopo l'evento di premiazione, a due convegni in tema Conciliazione.

Relativamente alla **gestione interna/esterna del progetto**, Codevintec ha progettato e gestito internamente le azioni, appoggiandosi all'esterno soltanto per richiedere un supporto per la presentazione della richiesta di finanziamento e nell'individuazione ed erogazione del servizio baby sitter (convenzione con agenzie dedicate).

Codevintec ha coinvolto ConfAPI, diventando il loro 'progetto pilota' sulla conciliazione. L'associazione di categoria, infatti, si è attivata su queste tematiche su sollecitazione dell'azienda, mettendo a loro disposizione due risorse specializzate nella presentazione di progetti di finanziamento, che si sono interfacciate direttamente con il Dipartimento per le politiche della Famiglia. Le aspettative dell'azienda erano di due tipi: ricevere il supporto delle istituzioni nel sostenere le azioni a favore dei collaboratori (aspettativa attesa, visto che l'azienda ha ottenuto i finanziamenti cercati); recuperare in parte il disagio/costo dell'inevitabile riduzione di capacità lavorativa dei collaboratori/genitori. Inoltre, la richiesta di finanziamento è stata un'ottima occasione per formalizzare politiche di attenzione ai dipendenti promosse già da anni dall'azienda.

Grandi progetti anche per il futuro. La Dottoressa Chiara Faccioli, Responsabile Amministrativa e Comunicazione di Codevintec, ci anticipa i prossimi sviluppi del programma:

- **percorso di formazione al rientro:** riorganizzazione della Segreteria per accogliere l'ultima mamma di ritorno dopo 14 mesi. Si troverà ad affrontare nuovi colleghi, procedure interne, nuovi strumenti informatici. Il flusso di lavoro e le mansioni dei componenti del team verranno riviste, con conseguente formazione alle nuove posizioni.
- **Conciliazione traffico-lavoro®:** l'azienda intende trovare il modo di 'rifondere' i dipendenti-pendolari almeno del costo effettivo sostenuto per raggiungere l'azienda. Ad esempio: un dipendente di Codevintec che abita a Monza (l'azienda ha sede a Milano, zona Primaticcio) sostiene una spesa media di € 1.700/anno in trasporti. Senza contare le due ore al giorno spese in viaggio. Questo tempo ha un valore importante: l'azienda vuole far sentire la sua attenzione verso le persone anche in tal senso.





Menzione speciale CSR

SERET Dimetior con il progetto: “Usa le tue rotelle”

Il progetto **Usa le tue rotelle** di SERET Dimetior, PMI di serramenti con sede a Somma Lombardo (VA) ha vinto la Menzione speciale CSR-Corporate Social Responsibility, della Seconda edizione del Premio FamigliaLavoro.

Motivazione della giuria:

L'azienda è impegnata nella valorizzazione del lavoratore disabile, riorganizzando parte della produzione nell'ottica di inserire in organico 14/16 persone su sedia a rotelle. Obiettivo: abbattere le barriere strutturali che impediscono al lavoratore con disabilità motorie di esprimere le proprie potenzialità professionali, anche grazie ad un nuovo brevetto di finestra ideato ad hoc.

Breve profilo

L'azienda familiare SERET Dimetior nasce nel 1987 su iniziativa di Elena Ronchi e Sergio Spertotto, puntando su qualità di prodotto e puntualità nel rispettare le commesse. L'azienda, specializzata nella **realizzazione di serramenti**, amplia la produzione alle finestre in legno: nel '91 viene introdotto il processo di verniciatura con prodotti ad acqua; nel '93 viene brevettata Aurora®, la finestra composita in legno-alluminio, poi affiancata nel 2001 dalla versione legno-vetro. Dal '97 l'azienda è certificata ISO 9002.

I brevetti SERET rispondono all'obiettivo di **fornire prodotti che non necessitino di manutenzione**. Accanto ai prodotti che l'azienda realizza in regime di ISO 9001-2000 (serramenti, oggetti e giochi in legno, strumenti musicali, lavori di pantografatura conto terzi), si innestano **nuove linee produttive** ad alto contenuto tecnologico, di design e sociale come il brevetto Giano®.

Progetto “Usa le tue rotelle”

Il progetto è volto all'**inserimento lavorativo di personale diversamente abile** e conseguente ristrutturazione e sviluppo di una nuova linea produttiva basata sulle esigenze e modalità di lavoro di queste persone. I destinatari del progetto non sono soltanto i dipendenti, ma anche le loro famiglie, che hanno partecipato attivamente ai processi di inserimento e alla soddisfazione per l'ottima riuscita del progetto che, da 'pilota', sta ora rivoluzionando tutti i processi aziendali.

Una premessa importante: il progetto “Usa le tue rotelle”, che ha anche un fine sociale, è stato ideato e sviluppato per essere **sostenibile ed economicamente vantaggioso** per l'azienda.



L'iniziativa parte da una domanda profonda: di cosa ha bisogno l'uomo per vivere? "Di sperimentare, almeno una volta o, per Grazia di Dio, per un tempo più lungo, un amore ed un'amizizia profondi; poi di un lavoro con un significato, che faccia emergere quanto di meglio uno ha da offrire; infine, di qualcosa che metta insieme queste due cose." (Leon Kass).

Il tentativo di SERET Dimetior è quello di assecondare questo bisogno di realizzazione di tutti i dipendenti, trasformando la falegnameria per la produzione di serramenti, in un luogo adatto all'inserimento lavorativo di personale diversamente abile (nello specifico su sedia a rotelle). Tale impegno è volto a permettere all'azienda, nel giro di qualche anno, di dare lavoro a 4/5 persone normodotate e a 14/16 persone disabili.

Ciò è possibile grazie ad un **nuovo brevetto speciale "Giano 88"**, che ha rivoluzionato il sistema di produzione e montaggio delle finestre, permettendo, anche a persone con difficoltà motorie, di impiegare le proprie energie in modo produttivo, studiato per loro nuove metodologie di lavoro. Grazie a questo brevetto, infatti, la finestra non è più 'gestita' come telaio in pezzo unico, ma come insieme di elementi modulari, facilitandone il montaggio da parte di personale seduto, anche grazie all'uso di specifiche tecnologie. La finestra, per il maggior numero di movimentazioni possibili, rimane un elemento lineare e solo dopo la verniciatura si trasforma nel 'telaio' classico che siamo abituati a vedere. Questo permette di: lavorare in linea; semplificare la movimentazione; ridurre gli spazi.

Inoltre si tratta di organizzare e gestire la produzione tenendo conto che la tecnologia, oggi a disposizione, permette la realizzazione di questi articoli senza bisogno di utilizzare, se non in minima parte, la forza fisica; la gestione delle commesse da computer; la movimentazione automatica e robotizzata; la lavorazione con macchine a CNC; la verniciatura automatizzata; l'applicazione delle parti meccaniche su banchi automatici; l'imballo e spedizione possono essere gestiti da una forza lavoro che impiega per il 70% soggetti con forti problematiche di deambulazione.

Per la realizzazione del progetto sono stati necessari impianti automatizzati specifici; la ristrutturazione di spazi adatti alla mobilità di soggetti portatori di handicap fisico; la stipula di convenzioni con gli enti preposti (Provincia, INPS, INAIL) valorizzando il fine sociale del progetto.

Si assiste così **sia ad un'innovazione di prodotto che di processo**, consentendo al cliente finale di avere un prodotto che affronta in modo nuovo il problema della manutenzione e dello smaltimento e all'azienda di poter coinvolgere nella catena produttiva sia personale normodotato che diversamente abile. Le pari opportunità in azienda, grazie a questo nuovo brevetto/metodo produttivo, vengono rispettate appieno, consentendo a tutti di esprimere le proprie potenzialità, in un settore dove solitamente la forza fisica e l'agilità di movimento sono caratteristiche indispensabili.

Per la realizzazione di questa innovazione l'azienda non si è mossa da sola, ma ha sviluppato delle **sinergie territoriali** e coinvolto: CdO Varese per lo sviluppo del business plan e della rete relazionale; BIESSE spa per la predisposizione del layout di prodotto e l'individuazione dei macchinari più adatti per la produzione; UBI Banca per il credito; SDA Bocconi per l'analisi di mercato e il corretto posizionamento di prodotto.

L'azienda, nel tempo, ha cercato di assecondare le esigenze dei dipendenti: il 50% del personale è **part-time**; la **gestione dei permessi** è attenta alle diverse situazioni personali. Questo ha permesso un forte "lavoro di squadra" tra dirigenza e dipendenti nei momenti di crisi. La **serenità dei dipendenti è notevolmente aumentata**, tutto il personale è tenuto costantemente al corrente delle iniziative speciali di comunicazione intraprese e quando possibile, è



invitato a parteciparvi. È stato messo in campo un **forte impegno comunicativo** per far conoscere esternamente il progetto, veicolandolo attraverso la stampa, sia di settore che quotidiana, e organizzando due eventi di presentazione ad hoc: un concerto per violino e pianoforte nel Castello di Somma Lombardo, invitando cittadinanza e autorità, e una cena sociale della CdO Varese.

L'importanza di questo impegno aziendale non sta soltanto nell'innovazione prodotta e nell'azione di valorizzazione dei propri dipendenti, ma anche nel **reale sostegno sociale**, che questo progetto produce, **verso le famiglie** delle persone diversamente abili coinvolte. L'azienda ha costruito nuovi posti di lavoro, una possibilità di espressione e inserimento sociale per queste persone, sostenendo le famiglie contro l'isolamento.





Focus su alcune esperienze partecipanti

Al Premio FamigliaLavoro II edizione hanno partecipato **44 imprese e 33 pubbliche amministrazioni**. Non potendo, in questo contesto, soffermarci in modo approfondito su ognuna delle esperienze presentate al concorso, rimandiamo al sito istituzionale www.premiofamiglialavoro.regione.lombardia.it dove sarà presto disponibile una raccolta di tutti i casi partecipanti alle diverse edizioni.

Passiamo qui in rassegna alcuni casi aziendali di particolare rilievo, soffermandoci sui punti di forza emersi da ogni progetto. In alcuni casi, sia le aziende che le pubbliche amministrazioni, hanno focalizzato l'attenzione anche sui servizi e le iniziative rivolte alla famiglia, offerte, non solo ai propri dipendenti, ma anche agli stakeholders esterni. Dove interessanti, abbiamo comunque segnalato queste attività, la cui conoscenza può essere utile a chiunque voglia farsi un'idea delle opportunità possibili già implementate sul territorio.

Accor Services Italia (oggi Edenred): "For People"

Accor Services Italia (Edenred dal 2010) è leader mondiale nell'emissione di buoni-servizio. Dal 1962 l'azienda ha rapidamente ampliato le proprie attività, sviluppando una vasta gamma di prodotti e servizi sulla scia del noto buono pasto 'Ticket Restaurant'. A seguito della riorganizzazione aziendale avvenuta nel 2008, che ha trasformato l'azienda in una realtà più dinamica, innovativa e internazionale, il Top management ha dato un forte commitment a tutte le iniziative e attività sui temi della responsabilità sociale. Nasce così il **Programma "Accor Services for People"** di integrazione e conciliazione vita professionale e privata.

Cinque le aree di intervento delle iniziative nazionali e internazionali di work-life balance e integration:

- **Progetti "for family"**: di cui **"Genitori in Accor Services"** è la programmazione di punta, rivolta ai dipendenti genitori. Lanciata a gennaio 2009, l'iniziativa è volta a facilitare la ricerca di efficaci strategie di conciliazione famiglia-lavoro e ha l'ambizioso obiettivo di sostenere i propri collaboratori nelle diverse fasi della maternità e della paternità. Il progetto prevede l'adesione, su base volontaria e gratuita, ad una o a tutte e tre le proposte di seguito descritte: **colloqui individuali** di counseling (6 colloqui con uno psicologo esperto, rivolti alle mamme che hanno vissuto un'esperienza di interruzione di gravidanza oppure con figli in età da 0 a 3 anni); **bilancio di competenze** (6 incontri individuali, rivolti alle mamme che rientrano in azienda al termine della maternità, con i quali favorire la gestione di questo delicato momento e ridefinire il proprio ruolo professionale, attraverso un percorso che prevede un'analisi approfondita delle proprie competenze e l'identificazione degli obiettivi professionali); **tavoli sulla genitorialità** (2 incontri di gruppo all'anno, rivolti alle mamme e ai papà per confrontarsi e approfondire tematiche di genitorialità).
- **Progetti "for time e money saving"**: nel 2008 l'azienda ha lanciato **"People One"**, un servizio di time saving on-site e virtuale. L'iniziativa ha introdotto in azienda un vero e proprio **'Maggiordomo'** al quale i dipendenti possono affidare attività di disbrigo pratiche burocratiche personali (ritiro esami e pagamento bollette) e commissioni di lavanderia, calzoleria, sartoria, piccoli acquisti. Il maggiordomo ha un ufficio



appositamente dedicato ed è presente in azienda due volte la settimana secondo orari di ricevimento stabiliti. Al fine di creare un listino prezzi specifico per ciascun servizio, l'azienda ha creato un network di fornitori esterni/negozi con i quali ha stabilito delle convenzioni vantaggiose per sé e per i suoi dipendenti. Visto l'ottimo riscontro sui dipendenti, l'azienda ha poi deciso di vendere questo servizio anche ai suoi clienti business. "People One", implementato come servizio di time saving interno, diventa un servizio già testato e di successo offerto ai clienti. Nel proporre il servizio, l'azienda sensibilizza i clienti su possibili programmi di conciliazione attivabili e si propone di reperire il personale che svolge il compito di maggiordomo, grazie alla partnership con un consorzio nazionale di cooperative sociali.

Sempre in quest'area particolare attenzione è riservata alla **mobilità sostenibile**, con la scelta di ubicare la nuova sede nei pressi della Stazione Centrale, per facilitare i dipendenti pendolari e con la convenzione stipulata con ATM, che permette ai dipendenti di usufruire dell'abbonamento annuale ai mezzi pubblici con il 20% di sconto (hanno aderito all'iniziativa circa il 40% dei dipendenti della sede di Milano, di cui il 65% donne).

- **Progetti "for diversity management"**: tra cui evidenziamo l'adesione alla **Carta delle Pari Opportunità**, che sancisce l'impegno dell'azienda nel contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro (genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale) e contemporaneamente intende valorizzare la diversità, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Fondamentale sottolineare come in Accor Services il **43% del Comitato di Direzione sia rappresentato da donne**, il **62%** delle assunzioni nel 2009 è rappresentato da donne, con età media di 30 anni, il **50%** dei disabili inseriti sono donne. Infine, dal monitoraggio delle retribuzioni lorde per livello e per genere si evidenzia che, in tutti i livelli aziendali, il **differenziale in media è pari al 17%** a favore delle donne.
- **Progetti "for wellness and wealth"**: Food è un progetto di punta di quest'area di intervento e ha come obiettivo promuovere una corretta ed equilibrata alimentazione durante la pausa pranzo e combattere l'obesità. Offre la possibilità di check-up alimentari gratuiti, consulti con specialisti e materiale informativo approfondito.
- **Progetti "for green World"**: ogni anno il gruppo Accor dedica una giornata di lavoro retribuito a favore dello sviluppo sostenibile e della tutela dell'ambiente.

ATM Azienda Trasporti Milanese: Diversity, Pari Opportunità e Conciliazione famiglia-lavoro in azienda

Le attività del Gruppo ATM, oltre al più conosciuto servizio di trasporto pubblico su ferro (tram e metropolitana) e gomma (autobus e filobus), sono variegata per tipologia e localizzazione. ATM a Milano gestisce il servizio di bike sharing, car sharing e radiobus, oltre all'Ecopass Area e ai parcheggi di corrispondenza (con i principali snodi metropolitani). Anche la funicolare Como-Brunate è gestita da ATM, così come la metropolitana di Copenhagen.

Alcuni dati significativi⁴ sul gruppo e le persone in ATM:

- 37 sedi aziendali nell'area metropolitana e interurbana;
- 700 milioni di passeggeri trasportati ogni anno;

⁴ Dati aggiornati a luglio 2010.



- 9.245 dipendenti di cui 4.000 impiegati nell'esercizio del servizio e 3.000 nella manutenzione. Sono 128 le differenti mansioni delle persone del Gruppo;
- 7% donne (670) e 93% uomini, in un comparto che è da sempre prettamente maschile;
- 9.000 figli minorenni di cui 1.070 sotto i 3 anni;
- nel 2009: 68 posti nei nidi aziendali; 11.000 giornate di congedi parentali concessi ai padri e 5.000 alle madri.

Il **programma** di conciliazione famiglia-lavoro e le politiche di diversity sviluppate dal Gruppo ATM hanno radici certe in due principali fattori: un **forte commitment da parte del management** (in particolare del Presidente e Amministratore Delegato) e un Sistema Sociale aziendale governato secondo un **innovativo sistema di management**. Dall'Osservatorio privilegiato del Social Case Management (che raccoglie singole storie tramite colloqui personali con i dipendenti o grazie agli informali punti di raccolta e ascolto, come gli asili nido aziendali e i momenti formativi) si sviluppano **diverse linee di politiche sociali**: diversity, salute e prevenzione, housing sociale, riqualificazione 'non idonei', staff involvement.

Obiettivi: ATM è fermamente orientata a promuovere all'interno e all'esterno l'immagine di un **Gruppo che sa valorizzare e sviluppare le competenze, flessibile e familiarmente responsabile**. Diffondere e rafforzare la **cultura della diversità** all'interno dell'organizzazione (come valore condiviso e fattore critico di successo dell'impresa) e **praticare la parità di genere** nella selezione, formazione e sviluppo del capitale umano, significa lavorare per migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro, favorendo il senso di appartenenza all'azienda e migliorarne l'efficienza.

Per rendere concreto e realmente attuato il valore della diversità, il Gruppo ha messo in campo un **Sistema di Governo** che prevede: una forte sponsorship da parte dell'Amministratore Delegato; un Codice Etico formalizzato e comunicato; un Comitato Etico; uno Steering Committee; un Diversity Manager e PO in azienda; una procedura di segnalazione delle discriminazioni in azienda. Il Gruppo sta investendo sullo **sviluppo di una cultura d'impresa** che opera su **tre dimensioni/aree d'intervento**:

- la cultura manageriale del **diversity management**;
- una governance basata sulle **pari opportunità** per tutti i dipendenti;
- i programmi di **conciliazione famiglia-lavoro**.

Gli ambiti intorno ai quali sono stati promossi e sviluppati piani di miglioramento:

- **Piano di gestione dei talenti**, prevede: un percorso di inserimento per i neo-assunti laureati finalizzato alla conoscenza della società e alla creazione di un sistema di relazioni interne; individuazione e valutazione delle risorse di talento in base alle competenze e alla coerenza del sistema di valori personali con il sistema di valori aziendali; definizione di una strategia di 'talent management'; percorsi mirati di carriera; gestione delle generazioni attraverso la valorizzazione delle diversità (knowledge owner, sistema di mentoring; ...);
- **Piano di azioni positive per la conciliazione e il bilanciamento vita-lavoro**:
 - **servizi di cura all'infanzia**: tre asili nido aziendali e un quarto in realizzazione (68 posti già disponibili, oltre a ulteriori 40);
 - **sostegno alla maternità e paternità**: contributo economico aggiuntivo durante l'astensione facoltativa per maternità/paternità;
 - **sostegno familiari disabili**: 100 ore l'anno di permesso retribuito a dipendenti con fa-



miliari invalidi (aggiuntivo alla L.104);

- **programma 'ATM per le famiglie'** prevede: il coinvolgimento attivo dei dipendenti e delle loro famiglie in un piano annuale di attività, legate all'accompagnamento alla genitorialità, laboratori creativi bambini-genitori, visite in azienda e momenti ricreativi. Oltre alla realizzazione del Libro annuale 'Storie ATM' e 'Famiglie ATM', dedicato ai dipendenti e alle loro storie;
- **sperimentazione di nuove forme di flessibilità lavorativa:** banca delle ore, ferie 'a ore', 'credit card' ore, home working manager, home working staff;
- **part-time fruibile a tutti i livelli dell'organizzazione;**
- **progetto di decentramento delle funzioni dei servizi sociali nei depositi** (finora la funzione era stanziata nella sede centrale);
- progetto 'Inclusione Digitale della famiglia'.
- **Azioni a sostegno della qualità dell'ambiente di lavoro:**
 - **focus group periodici**, coinvolgendo elementi rappresentativi di segmenti diversi dell'intera popolazione aziendale in termini di Direzione di appartenenza, ruolo, genere, età;
 - **laboratori formativi** manageriali e sul Diversity management (con Diversity Book del manager);
 - coinvolgimento sperimentale di una Direzione tecnica (manutenzione o esercizio) nei processi decisionali afferenti la gestione della diversità all'interno del proprio ambito (avvicendamento annuale);
 - **formazione** a tutti i 'responsabili' ATM sulla legislazione afferente le Pari Opportunità e inserimento, in tutti i corsi aziendali, del modulo formativo dedicato alla diversity.

Per un'efficace **promozione e comunicazione** delle opportunità e attività rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie, sono stati **progettati metodi, utilizzati canali e realizzati strumenti ad hoc:**

- diffusione tra i dipendenti della **Carta delle Pari Opportunità e dell'uguaglianza sul lavoro** (sottoscritta con Sodalitas e condivisa con la Consigliera di Parità Regionale) grazie a svariati canali, tra cui la intranet aziendale e l'inserimento nel Welcome kit dedicato ai neo-assunti;
- divulgazione a tutto il personale della **Dichiarazione del gruppo sulle Pari Opportunità**, sottoscritta dal Presidente;
- informazione a tutto il personale riguardo le procedure interne di segnalazione e tutela delle Pari Opportunità;
- comunicazione strutturata dei Piani di conciliazione, mirata sui singoli depositi ATM;
- elaborazione di un modello di comunicazione, mirato a definire l'identità e le policy ATM in tema di diversity (design thinking);
- creazione di un **sistema di comunicazione** (immagine coordinata riconoscibile, strumenti di comunicazione ad hoc, procedure di comunicazione interna/esterna) del Programma 'ATM per le famiglie', volto a promuovere in modo integrato verso i dipendenti ATM e le loro famiglie, tutte le attività a loro dedicate e coinvolgerli attivamente.
- pianificazione delle **attività di coinvolgimento dei dipendenti** nello sviluppo e comunicazione del Programma 'ATM per le famiglie': lo staff di comunicazione interna è stato il principale promotore della diffusione e approfondimento delle iniziative (contact center dedicato, mailing, promozione nel corso di eventi aziendali già in programma); è stato organizzato un incontro informativo, di lancio dell'iniziativa e di responsabilizzazione con i referenti delle 37 sedi aziendali, affinché diventassero, essi



stessi, promotori verso i colleghi delle attività e delle proposte per la famiglie (creazione di brochure informative, locandine e corner di raccolta delle cartoline di adesione). Le insegnanti dei nidi aziendali sono invece state protagoniste di un momento formativo sul Metodo Munari® (il metodo educativo utilizzato nei laboratori creativi bambini-genitori). I dipendenti di turno durante le giornate aperte a bambini e genitori (conducenti e personale di deposito) sono stati direttamente coinvolti in veste di 'padroni di casa' per l'accoglienza e la visita del deposito.

- **realizzazione del Libro "Famiglie ATM"**: l'azienda, a fine 2010, uscirà con il Secondo libro fotografico dedicato alle sue persone. Quest'anno in particolare sono state raccolte le storie dei dipendenti i cui genitori, fratelli o altri membri della famiglia hanno lavorato con loro in azienda. "Persone in ATM da più generazioni". Storie e immagini saranno poi protagoniste di una mostra fotografica in programma a Milano.

Arval Service Lease Italia: "Genitori in Arval"

L'azienda ha sviluppato il programma "**Genitori in Arval**" a partire da un piano di analisi, valutazione interna ascolto e successivo coinvolgimento diretto dei dipendenti sulla progettualità.

Obiettivo: stimolare dei cambiamenti relativamente alla gestione del tempo e al clima aziendale sulla base delle proposte dei dipendenti stessi. Affinché il metodo di coinvolgimento fosse il più efficace possibile, l'azienda si è avvalsa della collaborazione di esperti nel campo della gestione risorse umane, progettazione e gestione bilanci di competenze, valutazione delle prestazioni, sviluppo organizzativo e conciliazione vita-lavoro.

Il processo è stato organizzato in **tre momenti principali**: il primo ha visto tre **riunioni informative/di adesione** al progetto, nelle due sedi di Firenze e Milano, coinvolgendo i trenta dipendenti rientrati dal congedo di maternità/paternità negli ultimi sei mesi. Il secondo momento era incentrato su un **ciclo di interviste** tra i dipendenti, al fine di raccogliere difficoltà ed esigenze che ognuno ha riscontrato durante il periodo di attesa di un figlio, durante il congedo di maternità/paternità e, infine, al momento del rientro in azienda. La terza fase è stata denominata il "**Laboratorio delle Idee**": una serie di incontri che hanno coinvolto tre gruppi, di circa dieci persone l'uno, che, alla presenza di un facilitatore, si sono confrontati sui risultati delle interviste, hanno analizzato bisogni e difficoltà rilevate, compreso il vero significato della conciliazione tra vita privata e lavorativa e l'importanza di creare un adeguato programma aziendale di supporto. Come ultima tappa, i gruppi hanno strutturato una serie di proposte d'azione da presentare al management aziendale, alla presenza dei loro responsabili e della Direzione Risorse Umane.

Cittadini: "Conciliazione consapevole e condivisa"

Già vincitrice della Prima edizione del Premio FamigliaLavoro, l'azienda familiare di Paderno Franciacorta (BS) ha, da oltre 20 anni, messo in atto una serie di attività in tema di pari opportunità e conciliazione: parità retributiva e superamento differenze di genere; processi di stabilizzazione e politiche di assunzione volte all'inserimento di giovani donne e dipendenti non italiani; qualificazione e progressione di carriera (presenza di donne nei ruoli chiave); conciliazione famiglia-lavoro: part-time e orari personalizzati, turni concordati con coppie di genitori in azienda, flessibilità per impegni di cura di figli piccoli, genitori anziani, parenti di-



sabili, accompagnamento al rientro in azienda di dipendenti over 50 (che si erano licenziate per gravi problemi familiari).

Nel 2009 ha sviluppato il progetto *“Conciliazione consapevole e condivisa”* basato su una nuova strategia di gestione delle risorse umane mirata a rafforzare la consapevolezza degli sforzi compiuti dall'azienda in favore dei dipendenti e il senso di appartenenza. Le azioni nel dettaglio: giornata a porte aperte dedicata alle famiglie (premiazione dei dipendenti e coinvolgimento del territorio); avvio di un programma di attività di comunicazione interna (rivolto ai dipendenti, mirato al coinvolgimento) e esterna (per far conoscere l'impegno aziendale); colloqui personali periodici con i dipendenti; attivazione di un comitato interno per il benessere delle persone.

Intesa Sanpaolo: attenzione al dipendente a 360°

Il gruppo ha partecipato al Premio FamigliaLavoro II edizione, presentando un programma che va a toccare diversi aspetti della conciliazione famiglia-lavoro.

In primo luogo **“Per Mano”** è l'iniziativa di accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza (almeno cinque mesi) dovuti a maternità, paternità, aspettativa, malattia o infortunio (circa duemila persone nel 2009), fornendo un supporto costante e costruttivo alle persone e agevolandone l'efficace re-inserimento.

Al fine di coinvolgere al meglio i dipendenti, sono stati individuati, tra il personale delle diverse strutture del gruppo, circa quaranta 'Tutor', scelti per le spiccate competenze umane e formati per gestire e coordinare i diversi momenti legati all'assenza dei colleghi. In sintesi: ove possibile 'colloquio di congedo' prima dell'assenza, in modo da concordare con la persona la possibilità di mantenere un contatto con l'azienda durante il periodo e relative modalità; incontro di preparazione al rientro in collaborazione con l'HR specialist; definizione delle modalità e attivazione delle azioni di sostegno al rientro, coinvolgendo i responsabili della struttura di appartenenza e del servizio formazione. La figura del Tutor diventa quindi l'anello principale della 'catena del coinvolgimento' che vede implicate numerose figure professionali e ruoli aziendali.

Asili nido aziendali e convenzioni sui territori: quest'azione è finalizzata a rispondere al bisogno, sempre crescente, di posti negli asili nido dedicati ai figli dei dipendenti Intesa Sanpaolo, attraverso la realizzazione di strutture aziendali dedicate (ove possibile) oppure convenzioni con servizi esistenti sul territorio nazionale. Già attivo l'asilo aziendale nella sede centrale del Gruppo a Milano, che ospita 48 bambini, per la cui gestione è stata coinvolta la Cooperativa *“Età insieme”*. È stato inoltre avviato un piano di lavoro per la progettazione di nuovi nidi. Allo stato attuale, le idee alle quali l'azienda sta lavorando, riguardano quattro progetti: due su Torino, uno su Napoli e uno a Firenze. Per soddisfare la forte richiesta, anche su territori meno serviti e su sedi decentrate, Intesa Sanpaolo ha stipulato una convenzione con la Rete nazionale PAN.

Il progetto Mense sostenibili “Gusti Giusti”, realizzato in via sperimentale in due mense aziendali (Milano Lorenteggio e Moncalieri), in collaborazione con l'Associazione *Slow Food* e il C.T.O. di Torino, è finalizzato a diffondere tra i collaboratori la cultura di una corretta alimentazione, come fattore di promozione della salute, per suggerire e consentire scelte consapevoli da parte del dipendente e della sua famiglia, 'conciliando il sapere con il sapore'. Inoltre, il progetto ha l'obiettivo di integrare, a medio termine, elementi di sostenibilità nella gestione della fornitura delle mense aziendali, mirando a contenere costi di trasporto e relative emissioni di CO2 e promuovendo la cosiddetta *“filiera corta”* degli approvvigionamenti.



Mobility Card permette invece ai dipendenti l'accesso ai servizi integrati di mobilità, direttamente utilizzando il badge aziendale. L'iniziativa ha visto una sua prima fase di sviluppo interno con la creazione della card ed è in via di sviluppo una partnership con ATM – Azienda Trasporti Milanese. È inoltre previsto un massiccio coinvolgimento dei collaboratori, fin dalla fase di testing del servizio e di implementazione del sistema.

I servizi accessibili grazie alla Mobility card riguardano **“Bicinbanca”** e **“Mettiamo dei fiori nei vostri motori”**. Bicinbanca propone ai collaboratori un servizio di bike-sharing, oggi attivo su quattro piazze: Milano, Torino, Padova e Parma. L'iniziativa nasce e viene sviluppata internamente, con l'obiettivo di rendere più agevole la mobilità personale ed aziendale a livello urbano. La flotta è composta da 130 biciclette, ma anche in questo caso è previsto il coinvolgimento di ATM, volto al potenziamento del servizio, grazie al sistema di bike-sharing comunale gestito dall'Azienda Trasporti Milanese. Intesa Sanpaolo mira a diffondere, anche come 'abitudine culturale', l'opportunità quotidiana e spontanea dell'uso della bicicletta per i movimenti urbani tra i dipendenti, rendendo agevole e a “impatto zero” il servizio. Per lo sviluppo della proposta il personale ha partecipato attivamente in tutte le fasi del programma, grazie a questionari mirati e un lavoro di informazione capillare promosso dal settore comunicazione interna, tramite web tv e intranet.

“Mettiamo dei fiori nei vostri motori” ha riguardato invece la **stesura di piani di spostamento casa-lavoro** per le sedi di Milano, Torino, Roma, Napoli, Parma e Padova. L'iniziativa, coordinata e gestita internamente, si è avvalsa di una consulenza esterna per l'attività di ricerca, elaborazione dati e focus group dedicati alla mobilità. Il personale ha partecipato compilando un questionario sulla intranet (5.500 risposte; il 56% delle persone coinvolte). Altrettanto buona la partecipazione ai focus group, organizzati su sei tavoli di lavoro con 150 partecipanti per ognuna delle 'piazze territoriali di competenza'. Il progetto è stato inoltre presentato e condiviso con le pubbliche amministrazioni di riferimento interessate e sarà terreno di confronto per lo sviluppo delle future comuni iniziative di mobilità.

Nestlé Italiana: Programma “Nestlé per te”

Coerentemente con l'attenzione che Nestlé ha, da sempre, riservato alle proprie persone, è stato avviato il programma “Nestlé per te” (di iniziative volte alla cura della sfera personale di tutti i dipendenti del Gruppo in Italia) e i due progetti correlati “Obiettivo Prevenzione” e “90 giorni”.

Il programma raggruppa un'ampia serie di convenzioni e di opportunità per il dipendente e i suoi cari, nell'ambito salute, money saving (personale e familiare) del tempo libero e della conciliazione. Le opportunità proposte sono in continua evoluzione: lo scopo primario è quello di offrire un aiuto tangibile al bilancio familiare, soprattutto in un momento di difficoltà economica generalizzata come quello che il nostro Paese sta attraversando.

“Progetto 90 giorni”, che ha preso avvio a Dicembre 2009. Si tratta di un progetto di conciliazione “lavoro-famiglia” rivolto ai genitori che lavorano in Azienda. Nestlé, grazie a questa iniziativa, intende offrire un servizio che consenta di sostenere i propri dipendenti con figli durante il periodo di chiusura delle scuole. Sono, infatti, ben novanta i giorni dell'anno in cui bambini e ragazzi non vanno a scuola, mentre i genitori lavorano. Nestlé si è “messa in gioco” su questo pressante ambito di conciliazione, creando un allestimento temporaneo di un'area (all'interno degli spazi aziendali) adibita ad accogliere i figli dei dipendenti durante questi periodi critici dell'anno. Nestlé si impegna, grazie al coinvolgimento di un partner esterno a dedicare tempo e risorse alla cura dei figli dei propri dipendenti, anche se solo in determinati



periodi dell'anno e per un tempo limitato, diventando soggetto sostenitore in ambito educativo e di accompagnamento alla genitorialità consapevole.

A questa iniziativa si affianca il **progetto "Obiettivo Prevenzione"**: si concretizza in un percorso per promuovere tra i propri dipendenti un'efficace cultura della prevenzione attraverso una campagna di sensibilizzazione alle patologie più diffuse su 5 differenti aree terapeutiche (tumori, malattie virali, cardiovascolari, metaboliche ed ortopediche).

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E CONCILIAZIONE

*Una panoramica sulle esperienze vincitrici e partecipanti al Premio
FamigliaLavoro, Seconda edizione*





Provincia di Varese

La conciliazione per i dipendenti e i cittadini

Il programma *La conciliazione per i cittadini e per i dipendenti* della Provincia di Varese, ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: **Miglior sistema integrato di conciliazione**

Motivazione della giuria:

le politiche di conciliazione attuate dal programma della Provincia di Varese, risultano essere le più complete e efficaci in base ai due principali gruppi di stakeholder della Provincia. Il programma infatti prevede una serie di azioni diversificate, rivolte sia ai dipendenti che alla popolazione residente. Tra le principali si segnalano: percorso di accompagnamento alle neo-mamme, progetto di formazione sulla conciliazione rivolto agli insegnanti delle scuole medie, sportelli informativi sulle pari opportunità nei centri per l'impiego della provincia, servizi per i figli dei dipendenti.

Il territorio della Provincia di Varese, con oltre 871 mila abitanti, rappresenta il cuore di un'area culturalmente omogenea e transfrontaliera denominata Insubria. Caratteristica peculiare della provincia è la policentricità, infatti, circa il 30% della popolazione provinciale, si concentra nelle quattro città maggiori: Varese, Busto Arsizio, Gallarate, Saronno.

Il mercato del lavoro è ramificato e specializzato in diversi comparti: terziario, servizi alle imprese, servizi alla persona e, contemporaneamente, presenta un profilo produttivo diversificato (industria tessile, carta e stampa, elettrica ed elettronica, metalmeccanica, gomma e materie plastiche, alimentare).

Il territorio presenta anche una vocazione turistica, declinata soprattutto a livello congressuale e sportivo, potendo usufruire di strutture ricettive e campi di gara di vari sport inseriti nella terra dei laghi e dei giardini, in un ambiente ricco di suggestioni paesaggistiche. Infine, l'intreccio con importanti snodi stradali, ferroviari e soprattutto con l'aeroporto di Malpensa, fa di quest'area il cuore pulsante di un territorio altamente competitivo.

Programma: “La conciliazione per i cittadini e per i dipendenti”

La Provincia di Varese, Assessorato al Lavoro e alle Politiche Giovanili, in collaborazione con la Consigliera di Parità, ha sviluppato un programma volto a favorire le pari opportunità e la conciliazione dei tempi nei confronti dei dipendenti e della popolazione residente. Andremo ad illustrare di seguito nel dettaglio i progetti e le azioni rivolte, da un lato, alla popolazione residente in generale e, dall'altro, esclusivamente ai dipendenti.

Le attività in essere rivolte alla popolazione residente si sviluppano in: protocollo d'intesa e workshop per le neo-mamme; progetto “Oltre il genere” di attività nelle scuole secondarie e formazione degli insegnanti sui temi della conciliazione; “Spazio pari opportunità”; firma della Lettera d'intenti tra parti sociali, ambiti territoriali e privato sociale sul tema della con-



ciliazione e sui servizi volti a favorire la conciliazione dei tempi; "Cercaservizi" la rete provinciale dei servizi alla persona.

Nel dicembre 2007 la Provincia di Varese – Assessorato al Lavoro e alle Politiche Giovanili e l'Assessorato alle politiche Sociali – la Consigliera di Parità e l'ASL Varese hanno sottoscritto un **Protocollo d'Intesa**. L'accordo nasce dall'obiettivo prioritario di porre in essere azioni in grado di favorire l'applicazione della Legge 53/00, sostenere l'occupazione femminile e promuovere le pari opportunità fra uomo e donna. I soggetti firmatari del protocollo si sono impegnati a mettere in atto azioni rivolte a donne e uomini finalizzate a sostenere il reingresso al lavoro dopo un periodo di congedo parentale, anche attraverso misure di accompagnamento. Il Protocollo nasce anche a seguito della sperimentazione attuata nel progetto Equal "Agenda dei territori per la conciliazione". Le azioni previste dal protocollo sono: l'erogazione di workshop "C'è tempo per tutto"; la realizzazione di percorsi di formazione e di aggiornamento degli operatori dei consultori sulle normative che regolano i congedi parentali; la realizzazione di azioni volte a favorire il reingresso dopo il congedo parentale.

Il Progetto "Oltre il genere" nasce invece a seguito degli incontri di formazione rivolti ai docenti delle scuole secondarie di primo grado del progetto "Varese in rete per le pari opportunità". Nel corso degli incontri gli insegnanti hanno manifestato una difficoltà nel definire un percorso di orientamento, rivolto ai propri alunni, su tematiche di pari opportunità, conciliazione e superamento degli stereotipi. È stato quindi organizzato un percorso di orientamento rivolto ai ragazzi e alle ragazze del secondo anno della scuola secondaria di primo grado, con l'obiettivo di ampliare il ventaglio di scelte professionali e accrescere la presenza delle donne sul mercato del lavoro. Ciò implica un forte cambiamento culturale, introducendo il principio della condivisione dei compiti fra uomini e donne, anche nei percorsi educativi e di crescita dei ragazzi. Una più equa ripartizione del lavoro domestico aumenterebbe, potenzialmente, la partecipazione femminile al mercato del lavoro e la probabilità delle donne di raggiungere posizioni manageriali nell'organizzazione. Inoltre la condivisione del lavoro di cura crea una consapevolezza dei giovani maschi del loro importante ruolo in famiglia e in casa ed è dimostrato che, nelle persone con propensioni già spiccate, accresce la scelta professionale nel settore socio-assistenziale.

Nel primo anno dunque l'attività è stata direttamente erogata in aula con i ragazzi, avvalendosi di consulenti esterni, negli anni successivi ci si è concentrati invece maggiormente su attività formative rivolte agli insegnanti, per renderli autonomi nel gestire il lavoro d'aula su questi temi. Quest'attività ha permesso la creazione di una rete di insegnanti formati, in grado a loro volta di formare altri insegnanti. Il progetto "Oltre il genere" ha coinvolto oltre un terzo delle scuole secondarie di primo grado (36 istituti comprensivi statali, sui 92 presenti nella provincia di Varese).

Lo **Spazio Pari Opportunità** è stato istituito nel 2002 dall'Ufficio della Consigliera di Parità. Si configura come uno sportello informativo e di prima accoglienza sui problemi della discriminazione e conciliazione, presso i Centri per l'Impiego di Gallarate, Varese e Saronno. Obiettivo primario: supportare persone che abbiano subito discriminazioni di genere e dare informazioni sulla normativa di parità e sui congedi parentali. Inoltre si pone come fondamentale supporto per quelle imprese del territorio che intendano sviluppare azioni di conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti, avvalendosi dell'art. 9, legge 53/2000.

Il servizio è utilizzato mediamente ogni anno da circa 120/130 persone, di cui il 98% donne. La maggior parte di loro rientra nella fascia di età 30-49 anni, ha un diploma di 2° grado e un'occupazione. Interessante riscontrare le problematiche maggiormente affrontate: difficoltà della conciliazione famiglia-lavoro al rientro dalla maternità, per scarsa disponibilità dei datori di lavoro a concedere il part-time o orari più flessibili; discriminazioni sul luogo di lavoro e si-



tuazioni di disagio; richiesta d'informazioni sui congedi di maternità/paternità; accompagnamenti alla neo-imprenditoria. Sono state suggerite soluzioni individuali specifiche e gestite situazioni più complesse tra impresa e lavoratore.

La **Lettera d'intenti tra parti sociali, ambiti territoriali e privato sociale sul tema della conciliazione** è stata sottoscritta nel 2007 a conclusione del progetto Equal "Agenda dei territori sulla conciliazione dei tempi". Obiettivo: garantire nel tempo la realizzazione del Forum sul tema della conciliazione e promuovere una governance plurale/a rete in tema di conciliazione. Il modello adottato si propone come strumento di governance di sistema, nel campo delle politiche di conciliazione, a supporto dei decisori locali. Esso si configura come nucleo portante di una rete di soggetti che operano localmente, a diverso titolo, nei sistemi - famiglie, mercato del lavoro, imprese, servizi - che interagiscono nel determinare condizioni favorevoli/sfavorevoli alla conciliazione.

Affronta nello specifico i seguenti temi: raccolta dei dati relativi alle caratteristiche dell'occupazione femminile e dei servizi socio-educativi esistenti sul territorio; sostegno alle azioni di flessibilità e di riorganizzazione dei tempi lavorativi, che tengano in considerazione le esigenze di cura familiare, fornendo adeguato supporto alla presentazione di progetti ex art. 9; informazione e formazione a sostegno della presentazione dei progetti; promozione di condizioni di pari opportunità, anche attraverso una re-distribuzione e una rivalutazione del lavoro di cura, contribuendo, in linea con le indicazioni comunitarie, ad uno sviluppo locale socialmente sostenibile. Nei primi due anni la lettera d'intenti ha visto la realizzazione dell'indagine: "I servizi educativi e di cura, tra esigenze delle famiglie con figli e mutamenti del mercato del lavoro".

La **rete provinciale dei servizi alla persona "Cercaservizi"** è lo strumento che l'Assessorato al Lavoro e Politiche Giovanili e l'Assessorato alle Politiche Sociali della Provincia di Varese offrono ai cittadini e agli operatori sociali per agevolare la conoscenza delle risorse disponibili sul territorio.

"CercaServizi" è infatti uno sportello virtuale dove cittadini e operatori possono consultare una mappatura dei servizi alla persona, sociali e socio-sanitari esistenti in Provincia di Varese e le informazioni necessarie per confrontarne caratteristiche e modalità di accesso. Il sito è nato nel 2004, grazie ad un lavoro di ricognizione effettuato interpellando direttamente gli erogatori di servizi, nell'ambito del progetto del Fondo Sociale Europeo Asse E1 "Varese in rete per le pari opportunità".

Esclusivamente per i propri dipendenti, la Provincia di Varese inoltre ha attuato **una convenzione con l'Asilo Divina Provvidenza** per riservare alcuni posti ai bambini dei propri dipendenti. Il costo mensile, per 11 ore di copertura giornaliera, è pari a 650 di cui 250 a carico del dipendente e 400 a carico della Provincia. La partecipazione media annua escluso il primo anno d'avvio si attesta fra i 9 e 10 posti.

Nel gennaio del 2009, tra le azioni del Comitato Pari Opportunità nell'ambito del Piano di Azioni Positive Triennio 2009-2011, è stata avviata un'**indagine volta a "fotografare la popolazione aziendale"**. È stato predisposto un questionario rivolto ai dipendenti sul tema della conciliazione e sono stati organizzati incontri, presso tutte le sedi dell'ente, per presentare l'indagine "Il Fabbisogno di conciliazione dei tempi".

Certamente, delle pubbliche amministrazioni partecipanti al Premio FamigliaLavoro 2009, la Provincia di Varese è una di quelle che maggiormente si è 'messa in gioco', sperimentando numerose delle possibili aree di intervento sulla conciliazione per i propri dipendenti e cittadini residenti.





Provincia di Mantova

La conciliazione sul territorio mantovano

La Provincia di Mantova ha vinto il Premio FamigliaLavoro, Seconda edizione, nella categoria: **Miglior sistema territoriale di promozione e sviluppo della conciliazione**

Motivazione della giuria:

per essersi fatta promotrice, fin dal 2006, di un articolato programma di attività volto a sensibilizzare e coinvolgere sul tema della conciliazione tutti i soggetti territoriali pubblici, privati e istituzionali. Lodevole, in questo senso, il lavoro svolto con le imprese mantovane, finalizzato sia alla progettualità che all'accompagnamento nella richiesta di finanziamenti, oltre alla valorizzazione della cultura della conciliazione e delle best practices a livello nazionale e locale.

La provincia di Mantova è situata nella zona sud-orientale della Lombardia. La sua collocazione risulta strategica come cerniera di confine con otto province (Brescia, Verona, Rovigo, Ferrara, Modena, Reggio Emilia, Parma, Cremona) e due regioni (Veneto ed Emilia Romagna). Il territorio, suddiviso in una settantina di Comuni (il 60% con meno di 5.000 abitanti), è prevalentemente destinato ad utilizzo agricolo, e presenta un importante sistema idrografico, via naturale di comunicazione con l'Adriatico. Fiore all'occhiello del territorio, sono gli impianti e le reti energetico-ambientali: l'indicatore mantovano risulta superiore a quello lombardo, con una produzione di energia pari a dieci volte il proprio fabbisogno.

La competitività della provincia si gioca sulla ricchezza di risorse ambientali, culturali e produttive: l'economia locale è riuscita a conseguire buoni risultati di crescita associando ad un settore agro-alimentare che valorizza al meglio le risorse tipiche, un tessuto di piccole e medie imprese ben strutturato, con una forte apertura verso mercati esteri. Ulteriore punto di forza: la spiccata vocazione turistica ed enogastronomica.

Il tessuto economico si compone di oltre 43.000 imprese nei settori: agro-alimentare (22%), industria-manifattura (31%), commercio e turismo (26%), terziario avanzato (18%). Si tratta nel 60% dei casi di piccole imprese (spesso ancora a carattere familiare), con una forte presenza di imprenditori stranieri. Solo un quarto delle persone che rivestono cariche importanti in azienda, sono donne.

Benessere e qualità della vita pongono l'area mantovana ai primi posti delle classifiche nazionali.

Programma: “La conciliazione sul territorio mantovano”

Nel 2006, anno di avvio del processo che vede l'Amministrazione Provinciale come capofila, il territorio mantovano **presentava indicatori di allerta rispetto ai temi delle pari opportunità e della conciliazione famiglia-lavoro**. Tra questi: un livello occupazionale ancora al di sotto degli obiettivi della strategia di Lisbona; un forte gender gap retributivo; un'alta percentuale di madri dimissionarie durante il primo anno di vita del figlio; una scarsa diffusione del part-time e delle misure di supporto alla conciliazione dei tempi famiglia-lavoro all'interno delle



imprese e, in generale, una scarsa conoscenza della normativa, delle criticità, delle opportunità offerte dalle work-family balance policies.

L'amministrazione pubblica, sollecitata da alcune aziende, riflette sull'importanza dei costi sociali ed economici che la mancata conciliazione dei tempi famiglia-lavoro comporta: si decide così di intervenire creando una **task force locale che coinvolga attori privati e pubblici del territorio, in un percorso di conoscenza e diffusione delle politiche di work-family balance e delle opportunità collegate all'art.9 della Legge 53/2000** (*'Contributi a favore delle imprese per misure a sostegno della flessibilità e conciliazione lavoro-famiglia'*, recentemente modificata dalla L.69/2009). **Capofila: la Provincia di Mantova tramite l'Ufficio della Consigliera di Parità; destinatarie principali dell'iniziativa: le imprese mantovane** e, di conseguenza, lavoratori e loro famiglie, cittadinanza.

Gli obiettivi di questa azione sono molteplici:

- promuovere le pari opportunità di accesso e permanenza nel mondo del lavoro per lavoratori e lavoratrici;
- diffondere la cultura della conciliazione famiglia-lavoro;
- stimolare l'utilizzo dell'art. 9 della legge 53/2000 presso le imprese locali al fine di ottenere finanziamenti;
- restituire 'cittadinanza' alla genitorialità e supportare la famiglia nella gestione quotidiana dei tempi;
- valorizzare il capitale umano e sociale, ridimensionando i fenomeni di esclusione dal mercato del lavoro legati alla mancata conciliazione;
- promuovere la partecipazione delle aziende alle politiche sociali e di welfare, stimolando processi di sviluppo integrato;
- invitare la pubblica amministrazione ad intervenire attraverso una logica partecipata, integrata e sussidiaria delle azioni progettuali, sollecitando la nascita di sperimentazioni locali.

Per istituzionalizzare e dare concretezza a questo impegno, **nel 2007** la Provincia di Mantova promuove la stesura di un **Accordo Quadro di sviluppo territoriale attraverso la promozione di politiche femminili**, sottoscritto dalla Provincia stessa e da enti pubblici e privati che si occupano di politiche femminili sul territorio mantovano.

Gli enti sottoscrittori, oltre a Provincia di Mantova, sono: Comune di Mantova, Consigliera di Parità Effettiva e Supplente Provinciale, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, Comitato per la Promozione per l'Imprenditoria femminile, Rappresentanze sindacali e Associazioni di categoria (Confindustria, Api, Upa, Uncom, Legacoop, Confcooperative, Cna, Cia, Confagricoltura Mantova, Coldiretti, Confesercenti e Aidda).

Nell'Accordo Quadro si condivide la necessità, per lo sviluppo del territorio, di **investire in capitale umano, nella formazione e nel lavoro, di promuovere nuove politiche previdenziali, servizi sociali e assistenziali, soluzioni organizzative e misure di conciliazione sui luoghi di lavoro in una logica di rete territoriale**.

Primo effetto dell'Accordo, è stato la promozione di un **Protocollo d'intesa con Camera di Commercio e Comitato per l'imprenditoria femminile**, che ha dato vita alla sperimentazione di uno **'Sportello Informativo sulla Conciliazione e sulle opportunità legate alla L.53/2000 rivolto alle imprese'**. Il servizio, attivato presso lo Sportello Punto Nuova Impresa di Promolimpresa, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova, fornisce una prima informazione alle aziende in merito alle opportunità offerte dall'art. 9 Legge 53/2000 e un supporto allo studio di fattibilità di interventi di conciliazione in azienda. L'intervento ha in-



teso offrire un contributo concreto alle aziende in merito alla possibilità, in seguito ad una attenta analisi consulenziale in impresa, di applicazione delle misure di conciliazione in relazione allo specifico contesto aziendale.

Lo Sportello si occupa inoltre di:

- **organizzare attività di comunicazione** a supporto della promozione dell'Art. 9 della Legge 53/2000, anche attraverso la stampa, la divulgazione di materiale pubblicitario, i canali istituzionali (siti web della Camera di commercio, di PromolImpresa, della Provincia);
- **realizzare e promuovere incontri informativi** ed eventi sul tema specifico della conciliazione, destinati alle rappresentanze economiche territoriali e alle aziende della Provincia di Mantova;
- **fornire un supporto nell'elaborazione di progetti ex art.9 Legge 53/2000** e nella presentazione delle relative domande di finanziamento.

La Provincia di Mantova e la Camera di Commercio hanno inoltre promosso un **percorso formativo e di aggiornamento rivolto agli attori territoriali operanti nel mercato del lavoro** in merito alle opportunità offerte dall'art.9 della legge 53/00 e agli strumenti per la progettazione. Hanno partecipato al percorso: il Consorzio di Cooperative Sociali Sol.Co Mantova, alcune associazioni di categoria (Confindustria, Ente Bilaterale mantovano, Upa), le rappresentanze sindacali, il Centro Italiano Femminile e ciascuno si è impegnato a diffondere, nei rispettivi ambiti, gli strumenti e le conoscenze acquisite attraverso la promozione di ulteriori incontri dedicati al tema.

Tutte le iniziative del Programma sono state oggetto di **un'ampia campagna di informazione e comunicazione rivolta a imprese e cittadinanza**, con diversi momenti istituzionali di incontro che hanno coinvolto i media e le TV locali.

La Provincia di Mantova, insieme agli attori locali, ha parallelamente **attivato canali di comunicazione con il Dipartimento per le Politiche della Famiglia**, allo scopo di attuare sul territorio strategie di diffusione delle politiche di conciliazione coerenti con le direttive espresse.

Un approfondimento mirato, merita il **territorio dell'Alto Mantovano** dove è stata promossa la realizzazione di una **ricerca sui bisogni di conciliazione vita e lavoro del territorio**, svolta sia attraverso colloqui presso il domicilio delle famiglie, sia in stretta collaborazione con le aziende locali, grazie alla somministrazione di questionari direttamente sul posto di lavoro. Nell'ambito degli interventi posti in essere per la diffusione della cultura della conciliazione, si è inoltre proceduto alla **promozione di seminari organizzati all'interno delle aziende locali**, finalizzati a diffondere le opportunità offerte dall'art. 9 della legge 53/2000 e a creare nuove sensibilità sul tema.

È stato attivato anche un **gruppo di lavoro pubblico/privato sul tema dei servizi alla primissima infanzia**, volto alla creazione di una carta dei servizi e alla differenziazione dell'offerta in un'ottica di complementarità. Nell'attivazione degli interventi si è seguita una logica di trasferibilità e esportabilità delle buone prassi sperimentate ad altri ambiti territoriali.

Il territorio dell'Alto Mantovano ha promosso, infine, l'attivazione di **buoni sociali a sostegno della genitorialità**, come integrazione del reddito durante l'astensione facoltativa dal lavoro per maternità fino al compimento dell'anno di età del bambino.



I risultati del Programma

I risultati ottenuti, e quindi l'effettivo grado di utilizzo del programma, possono essere sintetizzati attraverso i seguenti dati che si riferiscono al **periodo 2006-2009**:

- 3 incontri di coordinamento (uno all'anno) del tavolo sottoscrittori dell'Accordo Quadro;
- 6 seminari informativi sul tema della conciliazione tempi famiglia-lavoro, organizzati sul territorio (Coldiretti, Consorzio Agrituristico Mantovano, Confindustria, Consulenti del Lavoro, Cciaa, Dirigenti d'azienda ed Hr Manager);
- 4 focus group con aziende dell'Alto Mantovano (Huntsman, A&T Europe, Amica Chips, Sala Consigliare Comune di Castiglione delle Stiviere);
- **200 le aziende locali che si sono rivolte alle organizzazioni mantovane per ottenere informazioni sulle politiche di conciliazione famiglia-lavoro;**
- **60 gli studi di fattibilità realizzati all'interno delle aziende** per verificare il livello di applicazione **delle politiche di work-family balance** e i requisiti per candidare un progetto ex art.9 L.53/2000;
- oltre 10 nuove organizzazioni locali attive in tema di conciliazione famiglia-lavoro (es. Ordine avvocati, Comuni dell'Alto Mantovano, Consorzio Agrituristico Mantovano, Sol.Co Mantova...);
- **27 i progetti rispondenti e presentati al Bando della L.53/2000**, che hanno già ottenuto **finanziamenti per 1,5 milioni di euro (dati febbraio 2009)**;
- **30 le imprese locali che hanno deciso di avviare azioni di work-family balance**, indipendentemente dalla possibilità di ottenere finanziamenti;
- ampio spazio riservato dai media alle diverse iniziative: articoli sulla stampa locale e di settore.



ASL Provincia di Varese e Comune di San Giuliano Milanese: programmi di sostegno alla genitorialità

ASL Provincia di Varese con il progetto: **Sostegno dei dipendenti nella conciliazione famiglia/lavoro** e Comune di San Giuliano Milanese con il progetto **Città Amica** hanno vinto Ex-aequo la Seconda edizione del Premio FamigliaLavoro nella categoria: **Miglior progetto di sostegno alla genitorialità.**

Motivazione della giuria:

vengono premiare ex-aequo due realtà che si sono distinte l'una per la valorizzazione della maternità e l'altra della paternità e della condivisione dei ruoli.

Il progetto **"Sostegno dei dipendenti nella conciliazione famiglia/lavoro"** dell'ASL di Varese prevede la sperimentazione di un sistema integrato di sostegno alla maternità, alle coppie giovani e ai dipendenti con figli (accompagnamento e flessibilità).

Il progetto **Città Amica** si sviluppa attraverso quattro linee d'azione di cui la più interessante è il "Progetto Genitori +" che prevede il rafforzamento della rete di servizi socio-educativo-sanitari a favore delle famiglie con bambini piccoli, per promuovere paternità responsabile e formazione sui congedi parentali.

Programma "Sostegno dei dipendenti nella conciliazione famiglia-lavoro" – ASL Provincia di Varese

Il progetto nasce dall'adesione, nell'anno 2006, dell'ASL di Varese al Progetto Pari Opportunità "Agenda dei territori per la conciliazione", **in collaborazione con la Provincia di Varese**, in una logica di sinergia con altri Enti territoriali e per la costruzione di iniziative coordinate in una dimensione di rete.

L'adesione è nata dalla volontà di sperimentare attività volte a favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di cura familiare per i propri dipendenti.

In particolare il progetto, realizzato con la collaborazione del Comitato per le Pari Opportunità aziendale negli anni 2006-2007, ha riguardato, in una prima fase, **due distinte macro-azioni:**

- **individuazione di "tutors di accompagnamento in azienda"**, appositamente formati, per costituire elemento di filtro tra direzione del personale/dirigente responsabile e la/il dipendente assente per aspettativa;
- **realizzazione di workshop "c'è tempo per tutto"** ed erogazione di colloqui individualizzati rivolti a donne al rientro da un congedo di maternità.

L'attività si è ampliata nell'anno 2007 con la **sottoscrizione di un protocollo d'intesa** con la Provincia di Varese per **l'estensione delle prestazioni di workshop**, analogamente con quanto realizzato per il personale dipendente, **a tutti i Consulteri familiari** dell'ambito territoriale per il coinvolgimento, sulle tematiche in esame, dei futuri genitori.



Nel 2009, il progetto è proseguito con un'indagine sui bisogni di conciliazione del personale in servizio presso la Direzione Sociale dell'ASL, che ha permesso di individuare possibili azioni positive formalizzate poi in una richiesta di accesso ai finanziamenti della L. 53/2000.

Le attività realizzate hanno visto il **coinvolgimento diretto del personale interno** all'azienda oltre alla collaborazione di consulenti messi a disposizione dalla Provincia di Varese. Nello specifico: per l'individuazione dei "tutor di accompagnamento in azienda" sono stati coinvolti i responsabili dei distretti socio-sanitari dell'ASL, invitati ad individuare un operatore, preferibilmente scelto tra il personale psico-sociale, cui riservare uno specifico percorso formativo sulle problematiche oggetto della sperimentazione. Sono state così incaricate quattro assistenti sociali dipendenti, formate in loco da esperti esterni messi a disposizione dalla Provincia di Varese.

Terminata la prima fase formativa di avvio del progetto, si è provveduto, con la diretta collaborazione del **Comitato aziendale per le Pari Opportunità**, ad informare le dipendenti assenti per congedo di gravidanza, della possibilità di avvalersi, qualora lo ritenessero d'interesse, del supporto del tutor territoriale di accompagnamento in azienda.

In questa seconda fase si è rivelato particolarmente prezioso il contributo dell'Amministrazione del personale ASL che ha monitorato i dipendenti in congedo pre-parto e post-partum da coinvolgere, oltre a comunicare loro l'opportunità di partecipare ai **workshop "C'è tempo per tutto"**, realizzati presso la sede dell'ASL dall'Assessorato al Lavoro, Formazione Professionale e Istruzione della Provincia di Varese, in **tre distinte edizioni di tre incontri ciascuna**, ai quali hanno partecipato otto dipendenti.

Durante tali incontri, finalizzati ad aiutare i genitori ad individuare una propria personale strategia di reinserimento nel mondo del lavoro e di conciliazione, in relazione ai bisogni di ciascuno e ai servizi presenti nel contesto locale, sono stati affrontati i temi della condivisione e della delega tra i partner, sottolineando l'importanza di condividere le responsabilità all'interno della famiglia. Accanto a tali temi, a completamento dei bisogni conciliativi, sono state fornite informazioni sui servizi esistenti sul territorio, nel tentativo di aiutare a sviluppare una personale rete, volta a valorizzare le figure e i servizi vicini e già disponibili.

Le iniziative, rivolte ai dipendenti ASL in congedo di maternità o in fase di rientro al lavoro dopo il periodo di astensione obbligatoria e facoltativa, oltre che a dipendenti con bisogni di conciliazione legati alla cura di figli minori o di familiari non autosufficienti, hanno innanzitutto contribuito ad **incrementare i livelli di conoscenza della normativa vigente** su questi temi. Di conseguenza: **maggiore consapevolezza** delle possibili misure a sostegno della maternità, oltre a un **supporto concreto alla definizione di un proprio personale 'piano di conciliazione'**, considerando tutte le possibili opzioni offerte dalla rete dei servizi del territorio.

Inoltre, l'attenzione riservata a tali problematiche, è stata espressione di nuova disponibilità dell'Azienda nei confronti dei dipendenti, trasmettendo loro volontà di vicinanza e supporto delle difficoltà, **alimentando il senso d'appartenenza aziendale**. Ha inoltre contribuito allo sviluppo di un **clima di maggior serenità** personale, con conseguente **facilitazione delle relazioni** tra colleghi, **migliorando la collaborazione** nell'ambiente lavorativo.

La partnership con la Provincia di Varese si è rivelata particolarmente preziosa sia per la formazione dei "tutor di accompagnamento in azienda", che per l'erogazione dei workshop e loro estensione presso i **Consultori sul territorio**, oltre ad aver permesso una **valutazione puntuale e condivisa dell'esperienza**.



È stato innanzitutto **monitorato l'andamento delle macro-azioni** attuate mediante la puntuale **rilevazione del numero dei partecipanti agli workshop** "C'è tempo per tutto" e la convocazione di **incontri periodici** con i "tutor di accompagnamento in azienda", per l'analisi delle problematiche riscontrate.

Inoltre, la valutazione del gradimento, ha previsto **colloqui personali con i fruitori delle azioni** realizzate, con possibilità di suggerire miglioramenti. I contatti intercorsi tra i tutor di accompagnamento in azienda e i dipendenti interessati, su base volontaria, ha permesso la libera espressione delle richieste sia informative che di supporto, attribuendo spesso ai tutor un ruolo, non solo di raccordo con l'azienda, ma anche di consulenza personale e familiare nell'elaborazione congiunta di una possibile strategia di risposta. Inoltre, sul fronte interno all'Azienda, l'esperienza maturata con questo progetto, ha permesso di focalizzare alcune tematiche particolarmente care ai dipendenti: la realtà aziendale, che sempre più si va caratterizzando per un progressivo innalzamento dell'età dei dipendenti, ha suggerito lo sviluppo di misure conciliative rivolte non solo alla cura dei figli minori, ma anche dei genitori anziani e dei familiari disabili non autosufficienti.

Il progetto ha **rafforzato la collaborazione tra la ASL e la Provincia di Varese**, traducendosi nella sottoscrizione di un protocollo d'intesa per la prosecuzione di **momenti informativi, rivolti alle giovani coppie** prima della nascita del bambino, da attivare presso i **Consultori familiari del territorio**, mediante l'erogazione di workshop analoghi a quelli sperimentati con il progetto 'Agenda dei territori per la conciliazione'.

Sulla base di tali considerazioni, facendo tesoro degli apprendimenti derivanti dal progetto 'Agenda dei territori per la conciliazione' e proseguendo nell'impegno aziendale a favore di questi temi, la Direzione Sociale dell'ASL ha implementato un'ulteriore attività di sostegno alla conciliazione per il 2009-2011. L'iniziativa, denominata "**Company helps the families: misure sperimentali per la conciliazione**", è stata preceduta da una **rilevazione dei bisogni conciliativi del personale** in servizio presso la Direzione Sociale, condotta tramite lo strumento del questionario anonimo. Tale analisi ha permesso di far emergere difficoltà, anche gravi, per i dipendenti alle prese con responsabilità educative su figli minori e con la cura di familiari non autosufficienti, difficoltà che diversamente sarebbero rimaste inesprese.

Alla luce delle elaborazioni effettuate in sede di analisi dei dati rilevati, è stato possibile stabilire un **ordine di priorità** delle situazioni di maggiore difficoltà conciliativa, che ha permesso di individuare azioni positive rispondenti a criteri di adeguatezza, urgenza e pertinenza con i bisogni segnalati.

Sono state quindi proposte le seguenti misure:

- attivazione, per **quattro dipendenti** con problematiche correlate alla cura di persone non autosufficienti, della possibilità di usufruire del **telelavoro, per un periodo di 24 mesi;**
- organizzazione, mediante apposita convenzione con un ente non profit, di **uno spazio attrezzato all'interno dell'ASL**, per lo svolgimento di **attività pomeridiane di doposcuola** per bambini della scuola elementare e media inferiore. Tale misura, che interessa 14 dipendenti, ha risvolti positivi di ordine psico-emotivo a livello personale e sulla qualità della prestazione lavorativa.

L'iniziativa presentata, si pone in continuità con le azioni positive già realizzate, testimoniando una cultura aziendale da sempre ispirata a principi di centralità della persona, di so-



stenibilità e di sussidiarietà, nella direzione di una spiccata attenzione per le condizioni di benessere organizzativo della struttura aziendale.

Progetto “Città Amica” – Comune di San Giuliano Milanese

Con il progetto “San Giuliano Milanese Città Amica”, avviato nell’ambito del 2° bando regionale LR 28/2004, sono stati attuati **tre progetti pilota** contenuti nel PTO comunale, intitolati: “**Genitori +**” – “**L’altra scuola**” – “**A scuola a piedi**”. A partire dall’autunno del 2007, hanno sviluppato iniziative a sostegno della genitorialità, per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, puntando a sensibilizzare i destinatari sullo sviluppo di capacità di gestione della complessità e di condivisione del lavoro domestico e di cura tra uomini e donne.

Progetto “Genitori +”

Con il progetto “Genitori +” si è inteso sviluppare il rafforzamento della rete dei servizi socio-educativo-sanitari territoriali, in particolare a favore delle famiglie nei primi mesi di vita dei bambini, con l’obiettivo di:

- promuovere una paternità responsabile e i congedi parentali attraverso attività di sensibilizzazione e informazione;
- promuovere la condivisione dei ruoli all’interno della famiglia e delle responsabilità di cura;
- favorire l’accesso alle informazioni e ai servizi pubblici e di pubblico interesse.

A tal fine sono stati realizzati:

- **4 incontri formativi** rivolti alle educatrici dell’asilo nido e delle scuole di infanzia sul tema della conciliazione e delle differenze di genere: “Educare alla conciliazione”; “Stereotipi di genere”; “Chi concilia cosa? Analisi di un caso”; “Gioco e identità di genere”;
- **un incontro** “Maternità e conciliazione fra leggi e cultura”, rivolto agli educatori e dipendenti comunali che intervengono nell’ambito del sostegno alla genitorialità e alla famiglia;
- **un ciclo di incontri di Parent Training** rivolti a genitori di bimbi/e sotto i 3 anni di età, per affrontare insieme le problematiche quotidiane legate alla cura dei piccoli, ma anche i temi dei nuovi ruoli, della conciliazione tra i bisogni di tutti i componenti e della condivisione del lavoro domestico e di cura tra uomini e donne, creando uno spazio di dialogo e confronto: Facciamo La nanna; Arriva la pappa; Neo-genitori: le acrobazie della vita quotidiana; Maschi e femmine: quale identità; Non c’è due senza tre; Leggi e servizi territoriali; Giochiamo insieme; Dimmi di no;
- **la guida “Il tempo per essere genitori”**, grazie alla quale sono presentate in forma ‘amichevole’, tramite simpatici personaggi a fumetti, le principali disposizioni per la tutela e il sostegno della maternità e della paternità, il diritto alla cura e alla formazione dei lavoratori e delle lavoratrici (L 53/2000), ma anche una panoramica sui numerosi servizi di sostegno alle famiglie – pre-post scuola, asili nido, centri estivi, ecc. – che il Comune mette a disposizione per migliorare la qualità del tempo di tutti affinché famiglia e lavoro non siano alternative inconciliabili.



L'altra scuola

"L'Altra scuola" è un'iniziativa dedicata ai genitori-lavoratori, con nuove opportunità di svago e creatività per i loro figli dai 3 ai 12 anni. Il progetto intende favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita familiare, in relazione ai "vincoli" imposti dal calendario scolastico. Infatti, durante le festività natalizie e pasquali, nei periodi di sospensione delle attività scolastiche, nei giorni feriali dalle 7.30 alle 18.00, presso una sede comunale, vengono organizzate una serie di attività ricreative, motorie e di sostegno alla scolarità (aiuto compiti), destinate a bimbi e ragazzi che frequentano le scuole dell'infanzia, primarie e le classi prime delle scuole secondarie di 1° grado, creando un nuovo tempo di socialità da trascorrere con i coetanei, pasti e merenda inclusi. Alla prima edizione (Natale 2008) hanno partecipato 18 ragazzi; alla seconda edizione (Pasqua 2009) i partecipanti sono stati 63.

A scuola a piedi

Un giorno alla settimana, tra le 8.05 e le 8.15, gli alunni delle scuole primarie, invece di essere accompagnati singolarmente dai propri genitori, si danno appuntamento alle "fermate" del "bus a piedi" che, guidato dagli accompagnatori e dai volontari dell'associazionismo cittadino e della Polizia locale, li conduce a scuola a piedi e in compagnia.

Obiettivi del progetto:

- offrire la possibilità ad alunni e genitori di effettuare una scelta consapevole di mobilità casa-scuola, alternativa all'uso dell'automobile, in un nuovo contesto relazionale e di organizzazione condivisa del tempo;
- sviluppare, tramite la sensibilizzazione degli insegnanti, relazioni più significative tra scuola (programmi) e territorio (vita quotidiana);
- ridurre il numero di genitori di alunni delle scuole primarie che accompagnano i propri figli a scuola in auto;
- 'liberare il tempo delle famiglie' e di chi si occupa, quotidianamente, dell'accompagnamento dei figli;
- incrementare la 'mobilità lenta' come tempo di cura, di socializzazione e crescita personale (autonomia).

Il programma "San Giuliano Milanese Città Amica", ha coinvolto oltre agli Uffici comunali competenti (Ufficio educazione, Polizia Locale, Uff. Comunicazione, Uff. Cultura, ecc.) anche consulenti esterni, Dirigenti scolastici, associazionismo cittadino, genitori, il Distretto sociale e l'ASF (Azienda Speciale per i Servizi Sociali e Farmaceutici).

Nel 2006 è stato avviato il percorso per la stesura e l'adozione del PTO, approvato nel febbraio '07, dopo un'indagine telefonica rivolta a 800 cittadini riguardo alle problematiche di conciliazione.





“Governare il tempo”: l’esperienza dell’Unione di Comuni dell’Oltrepò Pavese orientale

Il programma ***Governare il tempo*** del Comune di Broni e Unione di Comuni dell’Oltrepò Pavese orientale ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: ***Miglior rete di partnership per la conciliazione***

Motivazione della Giuria:

a partire da una situazione critica in tema di mobilità, particolarmente sentita dai cittadini, i comuni del territorio “fanno rete” per venire incontro alle fasce deboli della popolazione. Nasce così il progetto ***Governare il tempo***, attuato con metodologia partecipata, che mette a sistema e implementa le iniziative e i servizi già sperimentati sui singoli territori e ne progetta di nuovi.

L’Amministrazione Comunale di Broni, ente capofila dell’Unione di Comuni dell’Oltrepò Pavese orientale (Arena Po, Canneto Pavese, Castana, Montescano, Stradella) è attiva nel campo delle Pari Opportunità e delle Politiche dei Tempi per favorire azioni di *mainstreaming* di genere e promuovere azioni positive per la realizzazione di reali condizioni di pari opportunità per tutti.

Valorizzare e promuovere le differenze “di genere” significa infatti contribuire ad un più armonico sviluppo sociale ed economico della collettività comunale e territoriale.

L’iniziativa “Governare il tempo” prende avvio con uno **studio di fattibilità** (realizzato nell’ambito del progetto ex Obiettivo 2 – Misura 2.5 – Docup 2000/2006), volto ad individuare e analizzare le **problematiche di genere** legate alla necessità di **armonizzare le responsabilità familiari con la qualità di vita della popolazione**, con particolare riferimento **alle donne, alle mamme, alle famiglie, ai giovani, ai bambini, agli anziani**.

Già dall’ultimo censimento ISTAT e dai dati del mercato del lavoro locale, era infatti emersa la necessità di dover affrontare in maniera chiara e razionale **i problemi sociali e di conciliazione, dando al territorio strumenti e modelli per una riorganizzazione del sistema degli orari (e della mobilità) capace di influenzare positivamente la qualità della vita delle persone**.

Lo Studio di fattibilità porta nel 2007 alla stesura e approvazione nei singoli Comuni associati del **PTO – Piano Territoriale degli Orari**¹ sovracomunale.

Esso prevede i seguenti filoni strategici di intervento:

- **servizi di cura e di conciliazione** (in primis dedicati a donne e famiglie);
- **servizi extra-scolastici, alla persona e ricreativi;**
- **governo del sistema locale, dei servizi pubblici e privati rivolti al cittadino;**
- **sistema dei trasporti sia locale che extraurbano.**

¹ Il Piano Territoriale degli Orari è il documento di indirizzo strategico che, a livello comunale o sovracomunale, regola il sistema degli orari dei servizi urbani e promuove la loro graduale armonizzazione e coordinamento.



Il Piano è stato sviluppato attraverso un'attenta indagine territoriale e con **metodologia 'partecipata'**, che ha visto il coinvolgimento, nelle diverse fasi, di referenti politici, tecnici, esperti di settore, referenti delle associazioni ed enti partner, cittadini.

Per rispondere agli obiettivi di miglioramento della qualità della vita nell'ottica delle Pari Opportunità, i Comuni dell'Unione hanno poi deciso di **intervenire a supporto del PTO attraverso una serie di azioni progettuali 'pilota', mettendo in rete esperienze già consolidate sui singoli territori e unendo le forze per sperimentarne di nuove.**

Tra le azioni progettuali attivate nell'ambito del Progetto 'Governare il Tempo':

- **"Miotaxi: ad ognuno la sua strada"**: servizio di mobilità a chiamata dedicato ad anziani, donne, giovani, fasce deboli.
- **"Taxirosa, sicurezza di genere in Oltrepò"**: l'obiettivo è incentivare le donne ad usufruire di mezzi collettivi di mobilità a chiamata al fine di accrescere la sicurezza personale in aree scarsamente abitate, soprattutto in orari serali.
- **Ufficio tempi sovracomunale**: l'ufficio si occupa della gestione delle politiche e dei progetti del Piano Territoriale degli Orari. Grazie a un protocollo d'intesa tra i comuni partner, si è voluta rafforzare l'attività del *Punto Rosa* (già attivo presso il Comune di Stradella) che offre un servizio di informazione, supporto psicologico e consulenza, con particolare riferimento alla famiglia e alla donna.
- **Realizzazione di Asilo nido e palestra** nel Comune di Arena Po e il **micronido** nel Comune di Castana.
- **'Coinvolgiamoli: Miotaxi-Taxirosa e la mobilità flessibile'**: intensa campagna di comunicazione e sensibilizzazione rivolta ai cittadini-target degli interventi.

Con la sperimentazione delle azioni di progetto, si sono date risposte concrete alle esigenze di mobilità e di conciliazione dei cittadini, coerentemente con le finalità previste nell'ambito delle politiche temporali.

Il successo della sperimentazione si può cogliere sia dalla lettura dei dati di utilizzo dei servizi, sia dai risultati dell'indagine sul gradimento degli stessi.

Proprio tale successo va letto come una richiesta forte alla quale si è voluto dare una risposta positiva altrettanto forte.

Per questa ragione, **il passo successivo è stato quello di puntare ad istituzionalizzare i servizi, che non possono essere disgiunti dalla programmazione provinciale dei trasporti pubblici e dei servizi conciliativi, affinché il cittadino possa contare su una rete per la mobilità e la flessibilità veramente integrata.**

Le politiche degli spazi e dei tempi, della conciliazione e dello sviluppo di nuove forme di flessibilità e di mobilità a chiamata, si sono infatti dimostrate uno strumento strategico di coordinamento sul territorio oltrepadano ed hanno indotto gli amministratori locali a proseguire nel percorso avviato grazie al finanziamento ex obiettivo 2 - misura 2.5 - Docup 2000/2006 ed al successivo finanziamento ex bando regionale legge 28/2004.



Comune di Esino Lario.

Territorio a misura di bambino

Il progetto *Territorio a misura di bambino*, del Comune di Esino Lario (LC) ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: **Miglior progetto realizzato da una piccola realtà.**

Motivazione della Giuria:

l'attenzione alle famiglie e ai bambini, nel piccolo comune di 800 abitanti, diventa bandiera strategica di progettazione e promozione territoriale e turistica del luogo, grazie alla proposta dell'Ecomuseo delle Grigne a misura di bambino, di itinerari esplorativi ed educativi e di un programma di eventi ad hoc per i più piccoli, di scoperta del territorio, della sua storia e della sua ricchezza.

Per il Comune di Esino Lario (LC) la conciliazione famiglia-lavoro non è solo una prassi da implementare nei rapporti con i dipendenti e i collaboratori, ma rappresenta una strategia generale di sostegno ai cittadini e un'opportunità per capire e rispondere nel modo migliore alle nuove esigenze di visitatori e villeggianti. È in questa direzione che nel 2009 il Comune ha deciso di trasformare Esino Lario in un paese 'a misura di bambino', coinvolgendo l'Ecomuseo e la sua rete territoriale per migliorare, potenziare e coordinare i servizi rivolti alle famiglie. Il progetto "Ecomuseo delle Grigne a misura di bambino: Storie di mercanti, viandanti e banditi" concentra la sua attenzione sui bambini per coinvolgere e offrire migliori servizi a tutta la comunità, produrre interpretazioni innovative del patrimonio e potenziare le opportunità economiche e turistiche della zona.

In particolare nel periodo 2009-2010 l'Ecomuseo delle Grigne focalizza le sue attività sulle vie di comunicazione che ieri come oggi caratterizzano il suo territorio. Il progetto produce in particolare l'integrazione dei servizi e una serie di escursioni. Le escursioni e i sentieri a misura di bambino partono da Villa Clotilde – sede del Centro di Documentazione, Informazione e Interpretazione dell'Ecomuseo – per creare itinerari reali e virtuali, fantastici e giocosi, naturalistici e avventurosi attraverso le strade e le vie di comunicazione di tutto il territorio di Esino Lario, valorizzandone il patrimonio materiale, immateriale e paesaggistico.

Le azioni nel dettaglio:

- **Mappa di comunità, studio di fattibilità sulla viabilità.** La Mappa di comunità permette la creazione di itinerari destinati in modo particolare a bambini, passeggeri e famiglie, con segnaletica che valorizza il patrimonio sul territorio, segnalazione e potenziamento di luoghi di sosta e servizi specifici. Il progetto è condiviso e realizzato in collaborazione con la comunità e le associazioni dell'ecomuseo e con l'amministrazione pubblica del Comune di Esino Lario.
- **Comunicazione integrata e coordinata.** La comunicazione del progetto, dei servizi culturali e delle iniziative promosse si indirizza in modo specifico a bambini e famiglie e il suo design è coordinato e prodotto dall'artista, designer e architetto Antonio Scarponi. Il materiale di comunicazione – oltre a permettere un semplice accesso al patrimonio



dell'Ecomuseo (con brevi testi, itinerari, giochi, domande e risposte, link a documentazione online) – valorizza il tema delle strade e delle vie di comunicazione e offre informazioni pratiche per le famiglie. La comunicazione integrata e coordinata è un'occasione per coinvolgere associazioni, ristoranti, bar e commercianti e incoraggiarli a migliorare la loro offerta per famiglie e bambini (servizi accessibili, menù bambini, tariffe ridotte, attività da fare in famiglia).

- **Audioguida dei percorsi:** un'audioguida sul tema delle strade e vie di comunicazione semplice, affascinante e facilmente fruibile.
- **Il Centro di documentazione, informazione e interpretazione** dell'Ecomuseo delle Grigne viene potenziato con servizio Internet wifi accessibile anche all'esterno dell'edificio, accessibilità della biblioteca, servizi per famiglie e a misura di bambini (fasciatoi, scaldabiberon e forno a microonde, armadietti con la chiave dove lasciare borse, appendiabiti). Il patrimonio del centro viene arricchito invitando le associazioni e la popolazione a contribuire con fotografie e documenti d'archivio da collocare nella sede. La realizzazione di un kit di documenti d'archivio, fotografie, mappe, testi e fonti di cultura immateriale e le digitalizzazioni della documentazione sulle vie di comunicazione già conservata nel Centro di documentazione dell'Ecomuseo delle Grigne ne permettono l'uso per le attività del progetto.
- Un **laboratorio di psicomotricità infantile** offre a educatori e genitori uno strumento per coinvolgere bambini e ragazzi sul tema delle strade e delle vie di comunicazione e nella costruzione della mappa di comunità. La metodologia del laboratorio è anche accessibile online e può essere riproposta più volte e in differenti contesti. La formazione archivistica permette ai volontari delle diverse associazioni e alla popolazione di arricchire il Centro di documentazione, con nuovo materiale e di poterlo consultare.
- **Eventi sul territorio:** danno spazio al coinvolgimento delle persone nelle azioni di progetto, sono occasioni di incontro e approfondimento dei temi trattati invitando storici e personaggi di rilievo.

L'ambizioso progetto è realizzato grazie a una **rete di partnership** e consulenti che affiancano il Comune nella progettazione e implementazione: la gestione dell'Ecomuseo delle Grigne, nucleo attorno al quale è stata costruita la poetica del programma, è affidata all'Associazione Amici del Museo delle Grigne Onlus, che si avvale della collaborazione di professionisti di altissimo profilo per l'ideazione e la direzione dei progetti e per la realizzazione degli interventi (curatori, archivisti, storici, designer, artisti, pedagogisti). Il Museo ha inoltre ottenuto il riconoscimento di Ecomuseo da Regione Lombardia ed è stato proposto per un finanziamento regionale. Del più ampio programma "Territorio a misura di bambini" fanno parte diverse azioni e interventi specifici, su ognuno dei quali si sono innestate collaborazioni territoriali e specifici finanziamenti pubblici e privati:

- progetto pluriennale **"Vestire il paesaggio"** (2009-2012), ha avuto il contributo di Fondazione Cariplo Milano su bando "Produrre e diffondere nuovi contenuti culturali attraverso archivi storici e beni librari". È in partnership con Comune di Brivio, Comune di Suello, Comune di Taceno e Associazione G. Bovara di Lecco. Anche la Provincia di Lecco ne sostiene la diffusione sul territorio e facilita gli incontri e le partnership fra comuni e associazioni.
- **Undici associazioni culturali e ambientali locali** hanno sottoscritto specifiche lettere di partecipazione al progetto, con attività di allestimento e messa in opera, di partecipazione agli incontri di programmazione degli interventi e di valutazione delle fasi



successive del progetto. Lo stesso Ecomuseo delle Grigne nasce come somma di contributi diversi, formalizzati con partenariati con la Comunità Montana di Valsassina, Val d'Esino e Valvarrone, con il Parco Regionale della Grigna Settentrionale e con le associazioni culturali e ambientali locali (CAI, ANA, Gruppo delle maestre di Esino Lario, Edelweiss...).

- È stato fatto un primo sopralluogo a Esino Lario per il progetto di riqualificazione del parco giochi pubblico, attraverso l'intervento di artisti (in collaborazione con Art for the World). Si sono avviati anche i primi contatti con aziende private, ad esempio con il direttore vendite per l'Italia e la Penisola Iberica dell'azienda Mayborn Baby and Child.

Nodi che rendono il programma di alto interesse e possibile replicabilità:

- 1) La famiglia è un tema trasversale in grado di coinvolgere tutti, non solo i dipendenti comunali, ma l'intera popolazione e i turisti. Il tema dell'infanzia è catalizzatore di energie positive: un paese con adeguati servizi destinati a genitori e bambini (sia residenti che di passaggio) è attento all'eliminazione delle barriere architettoniche, al conseguente adeguamento della viabilità, a potenziare attività economiche e proposte turistiche dedicate. In un paese letteralmente immerso nella natura, ma dove l'auto viene usata anche per i piccoli spostamenti delle commissioni quotidiane, percorsi pedonali per bambini e passeggini, noleggio di zaini per il trasporto dei più piccoli, fasciatoi, microonde e scaldabiberon nei luoghi pubblici e presso i pubblici esercizi, servizio wi-fi, innalzano la qualità della vita per tutti i residenti e per i turisti.
- 2) Il circolo virtuoso che si crea tra amministrazione comunale, associazioni e cittadini, permette di mantenere vivo il Comune e contemporaneamente sostenere le attività culturali e di utilità sociale. Il Comune si occupa della manutenzione del paese e sostiene in veste istituzionale le iniziative culturali, ambientali e ricreative dei cittadini, costituiti in associazioni e gruppi, e che s'impegnano a partecipare direttamente alle decisioni, attraverso incontri e riunioni serali e nel tempo libero. Sono le stesse associazioni a provvedere a opere come lo sfalcio e la pulizia dei sentieri, la manutenzione delle aree pic-nic e del percorso-vita, di cura e soccorso agli anziani, del servizio di ambulanza e di tutte quelle attività sociali e di manutenzione i cui costi non riuscirebbero ad essere sostenuti dai soli fondi comunali. Obiettivo: produrre insieme piccole e grandi migliorie che possono produrre un enorme impatto se coordinate e integrate in un programma territoriale comune.

Per questo motivo i destinatari del progetto non sono 'passivi ricettori', ma vengono coinvolti in attività mirate che li rendono promotori, partecipi e reale risorsa del progetto stesso: bambini, genitori e nonni residenti; insegnanti delle scuole; dipendenti comunali; famiglie di villeggianti e turisti di passaggio; aziende, strutture ricettive e negozianti del territorio; associazioni e istituzioni culturali, sportive, ambientali.

Alcuni numeri del progetto: coinvolgimento e attivazione di circa 300 persone, di cui 30 come referenti e animatori delle attività; 5 riunioni, incontri, interviste e brainstorming che hanno coinvolto i membri della comunità con l'obiettivo di documentare il patrimonio materiale, immateriale e paesaggistico e integrare la comunicazione con i nuovi contenuti emersi; 1 conferenza sulle strade e le vie di comunicazione dell'Ecomuseo delle Grigne; 5 itinerari fisici e virtuali creati per bambini e famiglie e 2 presentazioni guidate agli itinerari; 2 saggi sulla storia delle vie di comunicazione; 1 mappa di comunità sempre sulle vie di comunicazione;



1 piano di intervento (a breve, medio e lungo termine) redatto da un urbanista specializzato, con l'obiettivo di rendere il territorio il più adatto possibile a bambini e famiglie; sistema informativo per 10 sentieri con segnalazione di livello di difficoltà, tempi di percorrenza, fascia di età dei bambini suggerita, possibilità di realizzare il percorso con un passeggino, punti di sosta e ristoro (rifugi, baitelli), punti di "interesse" come pascoli, caselli, minerali, rocce, flora, fauna. Le informazioni sono disponibili come materiali uploaded e scaricabili, guide print-on demand, audioguide da scaricare su telefoni cellulari e GPS.



Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate con Hope Onlus: “Il Castello incantato”

Il **Castello incantato**, asilo nido dell'AO di Desio e Vimercate, ha vinto il Premio FamigliaLavoro Seconda edizione nella categoria: **Premio speciale Partnership Internazionale**.

Motivazione della Giuria:

Il Castello incantato, progetto pilota di asilo nido aziendale dell'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate, è aperto ai figli dei dipendenti, ma anche ai bambini degenti e del territorio. L'asilo è realizzato in partnership con l'associazione Hope Onlus, con competenze specifiche in progetti di cooperazione internazionale in ambito sanitario e socio-educativo. La peculiarità del progetto consiste nel prevedere, sin dall'ideazione, un gemellaggio fra la struttura ospedaliera di Desio e il Western Galilee Hospital, sul confine israelo-libanese, con il suo *Asilo della Pace*.

Il presidio complesso di Desio comprende un ospedale per acuti, quello di Desio, ed uno riabilitativo, di Seregno, nei quali operano 1412 dipendenti fra medici, infermieri, personale di supporto, personale amministrativo. Fra questi 1038 sono donne, di cui il 30% in età fertile. A settembre 2009 erano 48 le gravidanze registrate presso l'Ufficio Personale. Appare evidente l'impatto che queste cifre hanno sull'organizzazione del lavoro nei presidi ospedalieri e di come, essendo il personale in gran parte coinvolto in un'organizzazione lavorativa a turni, possa essere difficile la gestione familiare dei figli soprattutto nei primi anni della loro vita. L'idea della costruzione di un asilo nido all'interno dell'Ospedale di Desio, che conta ben 1241 dipendenti, nasce innanzitutto dalla richiesta del personale dipendente di avere soluzioni concrete che possano agevolare e conciliare, con modalità sostenibili, l'impegno professionale e familiare (servizio di cura dei figli assicurato, costi contenuti, vicinanza con il posto di lavoro, possibilità di ridurre i permessi ed i periodi congedo per motivi familiari).

Il progetto, in fase di realizzazione, prevede l'implementazione di un servizio per l'infanzia d'altissimo profilo, destinato sia ai figli dei dipendenti dell'Azienda Ospedaliera che agli abitanti di Desio, oltre ai bambini degenti del Reparto di Pediatria, che potranno usufruire del giardino.

È stato elaborato lo studio di fattibilità e il relativo piano finanziario, identificata un'area interna alla struttura ospedaliera (in precedenza adibita al servizio di archiviazione delle cartelle cliniche) e un'area esterna incolta, rispettivamente da adibire a corpo principale dell'asilo e a parco giochi.

Questo ulteriore passo si inserisce in una strategia aziendale mirata a proporre soluzione e iniziative concrete a favore del personale dell'ospedale che, lavorando su turni, faticano a vivere pienamente il loro ruolo educativo di genitori e a gestire al meglio la conciliazione quotidiana degli impegni professionali con quelli familiari.



Per lo sviluppo del progetto, la Direzione Generale degli Ospedali di Vimercate, Desio, Seregno, Carate e Giussano ha incaricato **Hope Onlus**, organizzazione non profit operante a livello internazionale nella tutela dell'infanzia e della famiglia, di elaborare uno studio di fattibilità per la realizzazione di un Progetto Pilota di Asilo Nido Aziendale all'interno della struttura ospedaliera di Desio. La scelta di coinvolgere un'organizzazione non profit, con competenze specifiche in progetti sanitari e socio-educativi, al fine di creare ed implementare all'interno di una struttura pubblica un servizio sociale, nasce dalla condivisione dell'azienda ospedaliera e della stessa Hope Onlus del principio di sussidiarietà, che valorizza la centralità della persona con particolare rilievo agli aspetti educativi connessi.

Hope Onlus lavora infatti con realtà che scelgono di conciliare i bisogni di assistenza medica, mettendo al centro la dignità della persona, di chi avvia microprogetti di imprenditorialità, di chi tutela socialmente donne e bambini, supporta l'opera di chi costruisce, giorno per giorno, una pace possibile. Per la realizzazione dei progetti Hope stabilisce un **rapporto armonico, positivo e privilegiato con la comunità locale** nella quale interviene, al fine di favorirne un coinvolgimento attivo ispirato ai **valori di sussidiarietà, corresponsabilità e sviluppo sostenibile**.

Nata dall'esperienza personale di una paziente dell'Ospedale San Gerardo di Monza, Hope Onlus ha inizialmente operato per il sostegno progettuale e finanziario di un ospedale italiano, l'Holy Family Hospital di Nazareth, coinvolgendo istituzioni pubbliche e private, medici e professionisti per realizzare il Reparto di Neonatologia e Terapia Intensiva. In soli 18 mesi è riuscita a progettare, finanziare, costruire ed avviare un'area ospedaliera di assoluta necessità, di cui l'ospedale era sprovvisto.

Ne "Il Castello incantato" affianca invece l'Ospedale di Desio e Vimercate, per lo sviluppo del progetto pilota dell'asilo nido aziendale, sostenuto dalla creazione di una solida rete di partnership territoriale, rapporti operativi e a livello tecnico, scientifico e gestionale. L'ente non profit, in accordo con la Direzione Ospedaliera ha inteso coinvolgere, a vario titolo, enti ed istituzioni pubbliche quali il Comune di Desio, la neo-Provincia di Monza e Brianza, la Regione Lombardia, istituzioni accademiche quali il Politecnico di Milano, l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, l'Università Bocconi, enti bancari quali il Banco di Desio, la Fondazione Cariplo, Banca Prossima, strutture destinate al servizio all'infanzia inserite nel circuito nazionale Pan, fornitori, imprenditori, artigiani, aziende produttrici del territorio limitrofo al comune di Desio e alla Brianza. La peculiarità del progetto consiste tuttavia nel prevedere, sin dalla sua ideazione, un **gemellaggio fra la struttura ospedaliera di Desio e il Western Galilee Hospital, situato sul confine israelo-libanese**. Hope Onlus sta implementando in entrambe le strutture ospedaliere un servizio di cura, accompagnamento alla crescita, educazione dei figli dei dipendenti.

Nell'**Asilo della Pace della Nord Galilea** i bambini musulmani, ebrei, cristiani crescono insieme. Situato a 3 chilometri dal confine libanese, è un centro sanitario con più di 2000 addetti che rappresentano i numerosi gruppi etnici e le differenti confessioni religiose presenti nell'area. Medici e pazienti sono ebrei, musulmani, cristiani. L'ospedale è il principale centro di emergenza del nord del paese, dotato di sistemi all'avanguardia che permettono di sopravvivere in totale autonomia per periodi prolungati, grazie all'esistenza di una struttura ospedaliera bunkerizzata sotterranea che lo protegge in caso di aggressione con armi convenzionali e non convenzionali.

All'ospedale mancava un asilo bunkerizzato per i bambini: la convivenza quotidiana con la guerra e il desiderio di costruire, per le nuove generazioni, un luogo educativo dove la diversa etnia e credo religioso non siano motivo di divisione, ma desiderio di ricerca di un metodo



educativo comune, sono le ragioni alla base dell'intervento di Hope. L'Asilo della Pace sorgerà accanto all'ospedale. Professionisti italiani e locali hanno elaborato un progetto sperimentale, all'interno di una struttura eco-compatibile avente i requisiti di sicurezza indispensabili ad quella difficile area.

L'asilo "Il Castello incantato" dell'Ospedale di Desio e Vimercate e l'Asilo della Pace del Western Galilee Hospital cresceranno insieme, in un gemellaggio di metodo progettuale e educativo.

Il **coinvolgimento e la comunicazione** del progetto dell'Ospedale di Desio si sono sviluppati su due livelli: all'interno e all'esterno dell'Azienda Ospedaliera. Il personale dipendente è stato coinvolto nella fase di identificazione del reale bisogno di un servizio per l'infanzia interno al luogo di lavoro, tramite un questionario d'interesse, incontri informali nei reparti ospedalieri, comunicazioni interne di vario genere. Dal questionario è emerso che numerosi dipendenti avrebbero usufruito immediatamente del servizio (oltre 30). È poi seguita una comunicazione ufficiale sul notiziario web dell'Azienda Ospedaliera, che ha delineato le caratteristiche generali dell'ipotesi di progetto. Un incontro collettivo fra i dipendenti ospedalieri, la Direzione Generale dell'Azienda Ospedaliera e l'organizzazione non profit Hope Onlus ha pienamente confermato le necessità dei dipendenti e le particolari modalità di organizzazione del servizio, per andare incontro alla tipologia di attività professionale e quindi alle difficili esigenze conciliative delle persone.

Una rappresentanza di dipendenti è stata inserita nel 'Working Group' creato ad hoc, in grado di supportare i partners esterni incaricati di elaborare il progetto della struttura e il modello operativo-gestionale.

Per la comunicazione esterna si è ipotizzato un piano di comunicazione locale, in grado di coinvolgere eventuali partners-fornitori a livello tecnico e di informare e sensibilizzare la popolazione del territorio. Alcuni strumenti utilizzati: una campagna stampa, alcuni eventi di raccolta fondi, il coinvolgimento di realtà già operative sul territorio nei servizi all'infanzia.

I benefici per l'Azienda ospedaliera hanno una valenza diretta, quale il miglioramento della qualità e della percezione dell'ambiente di lavoro da parte del personale, l'aspettativa nei confronti di un progetto innovativo, la riduzione del numero di richieste di orario limitato, permessi e congedi per motivi di famiglia ed una valenza indiretta, quale la realizzazione di un progetto pilota replicabile in simili contesti.

Hope Onlus, ha infatti costituito un Comitato Scientifico, in collaborazione con alcune istituzioni accademiche che, fra le altre funzioni, sta elaborando un **modello di valutazione e monitoraggio** del funzionamento del servizio all'infanzia, soprattutto in relazione alle diversificate esigenze del personale dipendente.

Il progetto è stato infatti elaborato con modalità tali da permetterne **la replicabilità in contesti simili**. In particolare, se l'ipotesi di implementazione renderà efficiente la gestione a tutti i livelli, un'area da riqualificare all'interno del nuovo Ospedale di Vimercate potrà essere oggetto di un intervento progettuale simile di nido aziendale, a servizio del personale dipendente e del territorio. Inoltre, **la peculiarità internazionale del progetto, potrà essere strumentale alla costruzione di sinergie di carattere scientifico e di altro genere fra l'Ospedale di Desio e il Western Galilee Hospital israeliano.**





Menzioni speciali – Pubbliche Amministrazioni

Nell'ambito della Seconda edizione del Premio FamigliaLavoro, sono inoltre state assegnate alcune menzioni speciali, per segnalare iniziative di particolare rilievo, seppur, in alcuni casi, ancora in fase di avvio.

Menzione speciale "Flessibilità"

P.A. vincitrice: **AO Ospedale di Lecco**

Titolo progetto: ***Tempi migliori***

L'Azienda Ospedaliera di Lecco, vince una menzione speciale "Flessibilità" per lo sforzo progettuale e organizzativo volto a massimizzare gli strumenti di flessibilità (part-time reversibile, banca delle ore, gestione dei turni, flessibilità in entrata e uscita, ...) per la conciliazione famiglia-lavoro dei dipendenti e alla sensibilizzazione del management. Grande attenzione al processo progettuale e alla programmazione dei processi di monitoraggio e valutazione.

Menzione speciale "Coinvolgimento dei dipendenti"

P.A. vincitrice: **AO Ospedale Niguarda Cà Granda**

Titolo progetto: ***Asilo nido aziendale***

L'Ospedale Niguarda Cà Granda vince la menzione speciale "Coinvolgimento dei dipendenti" per aver saputo costruire, intorno al nido, occasioni d'incontro, di cultura e partecipazione dei suoi 4119 operatori tra medici, infermieri, tecnici e amministrativi. Per la creazione del nido sono stati attivati gruppi di lavoro multidisciplinari di personale interno e i dipendenti sono costantemente coinvolti in processi di auditing.

Menzione speciale "Accompagnamento alla genitorialità"

P.A. vincitrice: **Comune di Monza**

Titolo progetto: ***Tagesmutter***

Il Comune di Monza vince la Menzione speciale "Accompagnamento alla genitorialità" con il progetto *Tagesmutter*, avviato in partnership con diversi soggetti del territorio e volto alla creazione di un servizio socio-educativo di cura dei bambini da 0 a 3 anni, altamente flessibile e personalizzabile secondo le specifiche esigenze familiari. Rivolto principalmente ai genitori-lavoratori del comune e ai cittadini, parallelamente il progetto mira inoltre a offrire un percorso professionalizzante, a creare nuovi posti di lavoro e a favorire l'imprenditorialità femminile.



Menzione speciale “Partnership, su progetto in via di attivazione”

P.A. vincitrice: **ASL Provincia di Pavia**

Titolo progetto: ***Asilo nido-scuola per l’infanzia interaziendale del polo sanitario e universitario pavese***

L’ASL della Provincia di Pavia vince una Menzione speciale, nell’ambito del Premio Famiglia-Lavoro 2009, per l’impegno nella costruzione di un accordo tra i principali soggetti del territorio pavese, con un ambizioso obiettivo comune: la realizzazione di un progetto integrato nido-scuola per l’infanzia interaziendale del polo sanitario e universitario pavese. Stanno lavorando insieme: ASL, Università degli Studi, IRCCS Policlinico San Matteo, Fondazione Salvatore Maugeri, Fondazione Istituto Neurologico C. Mondino, Comune e Provincia di Pavia.



Panoramica sui progetti partecipanti

(N.B. Sono stati omessi in questa tabella i progetti già trattati approfonditamente in precedenza)

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	TITOLO e AREE di PROGETTO	BREVE DESCRIZIONE
AO Ospedale di Circolo di Busto Arsizio (VA)	Piano Triennale di Azioni Positive 2009-2011 (PAP): - Asili nido (Busto Arsizio e Tradate) - Piano conciliazione	Il Piano è di recente predisposizione e tuttora in fase di attuazione; prevede fasi di monitoraggio e valutazione. Tra le azioni proposte figurano: - la costituzione di un Comitato per le Pari Opportunità per l'affermazione dei diritti di tutti i lavoratori, oltre a formulazione di pareri e proposte dei dipendenti; - la realizzazione di Asili Nido, inizialmente all'interno del Presidi Ospedalieri di Busto Arsizio e Tradate, per i figli dei dipendenti; - il piano conciliazione attraverso azioni di supporto a dipendenti in condizioni di difficoltà e svantaggio: <ul style="list-style-type: none"> • flessibilità oraria personalizzata, • accompagnamento e formazione al rientro da periodi di assenza prolungati.
AO Istituti Ospitalieri di Cremona (CR)	Asilo nido	Asilo nido dedicato ai figli dei dipendenti (da 3 mesi a 3 anni), 40 posti disponibili, sviluppato da Direzione Aziendale e in convenzione con la società cooperativa "Il cortile di Cremona".
AO Istituti clinici di Perfezionamento (MI)	<i>Asilo Nido Interaziendale "I Leprotini" c/o Presidio Ospedaliero Bassini - Cinisello Balsamo</i>	Asilo aziendale aperto ai figli dei dipendenti, ma anche a bambini residenti nel Comune di Cinisello Balsamo. Orari di apertura studiati per soddisfare le esigenze soprattutto del personale turnista (più del 70% del personale è composto da donne, che lavorano su turni): aperto dalle 6.30 alle 19, anche il sabato, tutto l'anno, con possibilità di tempo pieno o part-time. Il nido è gestito da una cooperativa sociale e l'Ospedale garantisce l'assistenza pediatrica. Un'apposita commissione tecnica (comprendente esponenti dell'AO, dell'Università Bicocca e del Comune di Modena) ha compiuto un'operazione di benchmarking su altre esperienze di nidi aziendali e una ricognizione delle realtà presenti sul territorio. Il progetto nasce in seguito ad una fase di rilevazione della domanda, attraverso la somministrazione di questionari ai dipendenti e riunioni di presentazione dell'iniziativa. I ritorni sull'iniziativa sono molto positivi e vengono valutati tramite questionari.
AO Ospedale San Carlo Borromeo (MI)	<i>Asilo nido: integrazione famiglia-lavoro</i>	Nido per figli dei dipendenti da 0 a 3 anni; coordinamento interno.
AO Ospedale Sant'Anna di Como (CO)	<i>Nido "Angioletti", a Menaggio; Nido "Bollicine", a Cantù</i>	Micronidi aziendali nei presidi di Menaggio e Cantù per accogliere rispettivamente 16 e 20 bambini da 6-12 mesi a 3 anni, figli di dipendenti e di residenti del territorio. Gli asili sono realizzati in convenzione con la Cooperativa Servizi Sociali Alto Lago Onlus che si è occupata di progettazione, realizzazione e gestione. In via preliminare è stata realizzata un'analisi dei bisogni attraverso questionari ai dipendenti.



ASL della Provincia di Cremona (CR)	<i>Piano triennale di azioni per azienda a misura di famiglia</i>	Convenzione con nido aziendale e accordo di programma con Enti del terzo settore a tutela di fragilità e maternità; analisi del bisogno tramite questionari.
ASL della Provincia di Lodi (LO)	<i>Programma "Proviamo a conciliare":</i> 1. corso formativo/informativo 2. realizzazione di una postazione di telelavoro 3. iniziative per i figli dei dipendenti 4. Progetto navetta	<ol style="list-style-type: none">1. incontri organizzati dal Comitato Pari Opportunità per far conoscere gli istituti contrattuali presenti in Azienda, somministrazione di questionari sulla rilevazione dei bisogni;2. realizzazione di una postazione di telelavoro per un dipendente che abita lontano dal posto di lavoro e che ha figli piccoli. Il dipendente si reca presso il posto di lavoro due giorni a settimana. L'azienda intende ampliare l'iniziativa;3. giornata ludica in azienda, attraverso la visita dei locali, rappresentazione teatrale, pranzo e attività manuali/creative. Inoltre sono in essere convenzioni con centri estivi del territorio per avere agevolazioni tariffarie su base settimanale;4. in fase di ultimazione un progetto ex art. 9 legge 53/2000 per l'ottenimento di fondi per la realizzazione del servizio navetta che colleghi un parcheggio periferico con la sede dell'ASL (in pieno centro storico) per risolvere il problema mobilità.
ASL della Provincia di Mantova (MN)	<i>Famiglia-lavoro: servizi di qualità</i>	Apertura asilo nido nel 2005. Istituzione, nel 2008, del Comitato aziendale Pari Opportunità e formulazione del progetto (lg. 53/2000). <i>Aree di intervento a favore dei dipendenti:</i> percorsi di accompagnamento al rientro; maggior flessibilità/lavoro su turni; erogazione servizi da parte dell'ufficio Family-Friendly; azioni trasversali di comunicazione interna e formazione management. <i>Rete di partnership:</i> già nel maggio '07, "Accordo quadro di sviluppo territoriale per promozione politiche femminili" tra Assessorato al Lavoro della Provincia, Consigliera di Parità, Assessore PO, Sindaco Comune di Mantova, Legacoop, Camera di Commercio. Dal 2008, analisi approfondita dei bisogni tramite: interviste e incontri mirati con i Direttori; questionari (cui ha risposto il 68% dei dipendenti), realizzazione di focus group tematici e territoriali; comunicazione costante con dipendenti (es. internet); coinvolgimento diretto 354 dipendenti (sia maschi che femmine). È stato rilevato un miglioramento del clima aziendale, qualità della comunicazione, maggior benessere personale e assunzione di consapevolezza.
ASP Golgi - Redaelli (MI)	Centro Estivo	Centro ricreativo estivo per i figli dei dipendenti. Progetto nato sperimentalmente nel 2004 su una sede, è stato poi esteso alle tre sedi dell'ASP. Nel 2009 viene realizzato anche presso l'Istituto Golgi di Abbiategrasso. Creazione del Comitato dei genitori, al quale i dipendenti interessati all'iniziativa possono partecipare. I ritorni dell'iniziativa sono valutati attraverso la rilevazione del tasso di assenteismo nel periodo di vacanza dei figli. In futuro l'azienda intende aprire un asilo nido in partnership con altre realtà del territorio.



ASP Santa Chiara (LO)	<i>Tempi della persona, tempi del lavoratore: una conciliazione possibile</i> 1. banca delle ore 2. programmazione condivisa della turnistica	1. Costituzione della “banca delle ore” per porre i dipendenti in condizione di fruire della retribuzione o di riposi compensativi, grazie alla costituzione di un conto individuale; 2. programmazione condivisa dei turni per armonizzare gli obblighi lavorativi con le esigenze familiari del personale socio-assistenziale. Non sono ancora stati valutati i ritorni dell’iniziativa.
ASP Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio (MI)	<i>Programma pari opportunità e Asilo nido interaziendale “Il Giardino dei monelli”</i>	Il programma pari opportunità sviluppa linee di azione che vanno dal nido aziendale, alla realizzazione di sportelli di ascolto per consulenza psicologica e legale, corsi di ginnastica, corsi formativi in materia di pari opportunità, analisi sul benessere organizzativo. Realizzazione di partnership per lo sviluppo integrale del programma: collaborazioni con Comuni, AO, fondazioni, associazioni. Il programma è stato comunicato mediante differenti strumenti, tra cui: comunicazioni personalizzate al dipendente allegate al cedolino mensile, invio e-mail, affissione di avvisi, sito web aziendale, pubblicazione scientifico-divulgativa, organizzazione di eventi dedicati. Il programma proposto ha contribuito efficacemente a mantenere la certificazione della qualità dei servizi UNI EN ISO 9001 – Vision 2000. I ritorni sono stati valutati attraverso diversi strumenti tra cui: analisi scientifica dei dati raccolti tramite questionari, frequenza e partecipazione alle iniziative, monitoraggio degli accessi.
Comune di Bresso (MI)	<i>Tempo liberato: tempo libero</i>	Progetto finalizzato alla predisposizione del Piano Territoriale degli orari che ha compreso la sperimentazione di 2 progetti sulla mobilità locale: <i>Pedibus</i> e <i>Navetta Gelsomina</i> . Il primo è un servizio di accompagnamento a scuola per bambini, che libera dall’impegno i genitori; il secondo è un servizio di trasporto su prenotazione principalmente per anziani. L’idea è nata da bisogni emersi dalla collettività e realizzata dai dipendenti interni in partnership con associazioni di volontariato e mondo della scuola. Il progetto è stato comunicato sia all’interno che all’esterno; è stato inoltre realizzato un questionario per la valutazione del gradimento del servizio. Dopo la sperimentazione il progetto è stato confermato e ampliato.
Comune di Cardano al Campo (VA)	<i>Spazi educativi: servizi di supporto alle famiglie nei periodi di chiusura delle scuole</i>	Progetto prevalentemente rivolto alla cittadinanza. Da diversi anni vengono realizzate attività rivolte a figli di genitori-lavoratori o alla ricerca di lavoro (per residenti in comune e zone limitrofe). Nel dettaglio: asilo nido, pre-scuola, doposcuola, servizio educativo nei periodi di sospensione del calendario scolastico, durante le elezioni e le vacanze estive. È stata coinvolta la popolazione per valutare necessità e bisogni, oltre a oratori e scuole per individuare strutture a disposizione e supporto. Le iniziative sono state sviluppate dal personale interno e dalla volontà politica di dirigenti e assessori. La gestione delle attività è stata affidata a cooperative di tipo A. Il progetto è comunicato sia all’interno che all’esterno ed ha avuto numerosi positivi riscontri.



Comune di Cologno Monzese (MI)	<i>Concertazione sull'orario di servizio e di lavoro</i>	<p>Progetto rivolto sia al personale interno che alla collettività. Nella sottoscrizione dell'accordo decentrato sull'orario di lavoro e di servizio, nel 2005, sono state inserite deroghe, facilitazioni. Azioni di conciliazione sull'orario di lavoro sono state comunicate attraverso assemblee con contatto diretto con il settore Risorse Umane, pubblicazione sul sito internet e altre pubblicazioni. I destinatari sono tutti i dipendenti dell'ente e, per particolari servizi di front office, il pubblico a cui i servizi vengono erogati. Valutazione dei ritorni attraverso sondaggi periodici sul miglioramento dei servizi.</p> <p>In fase di progettazione il Piano Territoriale degli Orari.</p>
Comune di Corsico (MI)	<i>Analisi 'di genere' del bilancio</i>	<p>Il Comune ha effettuato un'Analisi di genere del Bilancio comunale, considerandolo passaggio necessario per evidenziare come le risorse vengano utilizzate in un'ottica di genere, al fine di riconsiderarne la distribuzione nella stesura dei documenti di programmazione e dei bilanci preventivi.</p> <p>Il progetto è stato realizzato da personale interno e consulenti esterni e mira a una migliore allocazione delle risorse comunali disponibili e miglioramento della qualità dei servizi offerti.</p> <p>L'analisi del contesto e della popolazione permette l'individuazione dei bisogni; l'analisi dei programmi e dei bilanci permette di individuare le risposte in termini di offerta di servizi e risorse allocate.</p> <p>Sono stati predisposti indici di efficacia ed efficienza di bilancio e indici di genere dei servizi al cittadino.</p>
Comune di Magenta (MI)	<i>Grisù Baby</i>	<p>Da anni l'Amministrazione comunale e l'associazione di volontariato "Gruppo Grisù" collaborano alla progettazione e gestione di interventi, iniziative e servizi nell'ambito di politiche per la famiglia e l'infanzia. Il progetto presenta un servizio sperimentale a favore di minori della scuola d'infanzia e primaria nei periodi di sospensione dell'attività scolastica.</p> <p>Nasce dall'individuazione di un bisogno emerso direttamente dalla popolazione e a cui l'amministrazione ha cercato di dare risposta.</p> <p>Il personale interno è stato coinvolto nelle fasi: ideativa, progettuale e nel supporto organizzativo logistico; il servizio è gestito dall'associazione di volontariato.</p> <p>Presentazione del progetto alla cittadinanza tramite materiale informativo e stampa locale.</p>
Comune di Vigevano (PV)	<i>Servizi on line - S.O.L. L'armonia dei tuoi tempi</i>	<p>L'iniziativa consiste nella messa on-line di alcuni servizi comunali, che saranno resi accessibili grazie all'uso della CRS (Carta Regionale dei Servizi) e la realizzazione di una Ricerca-Azione sulla doppia conciliazione tra le esigenze degli utenti e quelle degli addetti al front-office dei servizi comunali on-line.</p>



Comune di Voghera (PV)	<i>Parità, tolleranza, solidarietà</i> (corso di formazione per adolescenti delle scuole del pavese)	Già dal 2004 il Comune di Voghera ha avviato un progetto sperimentale di consulenza e coordinamento sulle tematiche della parità che ha coinvolto la Rete dei Comuni Oltrepadani e soggetti privati e pubblici. Recente iniziativa della Commissione Pari Opportunità è stata la promozione del corso "Parità, tolleranza, solidarietà: un percorso di mainstreaming perché non siano solo parole", presentato e realizzato con 25 ragazze/i del Liceo scientifico e classico "Galilei" di Voghera, Liceo scientifico Faravelli di Broni (PV) e Liceo Cairoli di Pavia. L'obiettivo è stato quello di incidere sullo sviluppo delle risorse umane del futuro, accompagnarle in un processo di crescita personale e professionale, coinvolgendole in un percorso formativo-educativo sui temi del rispetto, della famiglia, dei diritti e delle pari opportunità per tutti, della conciliazione, dei tempi e degli orari e della condivisione del lavoro (anche quello di cura, tra i generi). <i>Da segnalare:</i> l'interessante rete di partnership internazionale e il fatto che questo progetto è l'unico, di quelli presentati, rivolto alla sensibilizzazione degli adolescenti sulle tematiche di genere e suddivisione dei compiti.
Provincia di Brescia (BS)	<i>Pensiamoci in tempo</i> Programma di prevenzione del tumore al seno	Protocollo di prevenzione senologica rivolto alle dipendenti della Provincia. Target: 307 donne nella fascia di età 30-49 anni che hanno avuto la possibilità di effettuare visite ed esami diagnostici gratuiti presso l'Istituto Ospedaliero Fondazione Poliambulatorio di Brescia.
Provincia di Cremona (CR)	<i>Premio Imprese IN PAR!</i> sui temi della conciliazione	Concorso istituito nel 2007 con il patrocinio della Camera di Commercio di Cremona e Regione Lombardia. Il premio si rivolge alle imprese del territorio attive in ambito di conciliazione. Per ogni edizione, grazie alla collaborazione delle Associazioni di categoria, vengono diffusi circa 10.000 questionari nelle aziende. Si arriva poi alla selezione di una rosa limitata di candidati. Il Premio consiste in una giornata di formazione in azienda sui temi della conciliazione e/o sulle opportunità della L. 53/2000.
Provincia di Milano (MI)	<i>Spazio Mamme e Papà</i>	Sportello di consulenza operativo da gennaio 2009, sui temi della maternità/paternità/congedi e sui finanziamenti previsti dalla legge 53/2000. Aperto ogni mercoledì mattina presso il Centro per l'Impiego della Provincia di Milano. Realizzato con la collaborazione di Afol (Agenzia Formazione e Orientamento Lavoro) è a disposizione di tutti i cittadini. L'obiettivo è quello di replicare l'esperienza in altri comuni della provincia.
Provincia di Monza e Brianza (MB)	<i>Spazio Donna</i>	Sportello sulle pari opportunità e individuazione di azioni specifiche di conciliazione famiglia-lavoro. Attività svolta in collaborazione con Regione Lombardia, Camera di Commercio di Monza e Brianza, Comuni, Associazioni, terzo settore.

*Vi aspettiamo alla
Terza edizione del
Premio FamigliaLavoro,
dal 5 novembre 2010*

finito di stampare
nel mese di novembre 2010
presso la LITOGRAFIA SOLARI
Peschiera Borromeo (MI)