



BPM Banca Popolare di Milano e il progetto POESIA – Pari Opportunità e Sostegno in Azienda

di Sara Annoni

Il progetto POESIA – Pari Opportunità e Sostegno in Azienda di BPM Banca Popolare di Milano, ha vinto il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria:
Miglior programma di supporto alla genitorialità.

Motivazione della giuria

Per il valore, il forte investimento sulla qualità del personale e la strutturazione organizzativo/ architettonica e pedagogica del servizio di asilo nido aziendale e per la grande attenzione e cura rivolte al processo riflessivo e progettuale attuato. Inoltre è nota di merito l'apertura dei servizi al territorio e alla comunità e il coinvolgimento attivo dei dipendenti in tutte le fasi: dalla programmazione delle iniziative, alla realizzazione, al follow-up e sviluppo futuro.

BPM Banca Popolare di Milano

Banca Popolare di Milano fu fondata a Milano nel 1865 ed è oggi una delle principali banche popolari italiane. Oltre il 70% delle proprie filiali sono concentrate in Lombardia e focalizza la sua attività sulla clientela retail, sull'artigianato e piccola-media impresa, sui prodotti di risparmio gestito e sui servizi per le famiglie. BPM persegue lo sviluppo delle proprie strutture distributive attraverso un approccio multicanale: la rete delle filiali, i promotori finanziari, la banca telefonica e BPM Banking on line.

L'Istituto dispone di una solida organizzazione territoriale che, a fine 2008, impiega oltre 6.663 dipendenti. Il Gruppo, nel suo complesso, è composto da tre reti bancarie integrate (Banca Popolare di Milano, Banca di Legnano e Cassa di Risparmio di Alessandria) e da società-prodotto specializzate.

La mission del Gruppo è promuovere e sostenere lo sviluppo economico, civile, sociale, ambientale dei territori in cui è presente. Per perseguire con successo l'ambiziosa mission dichiarata, lo sviluppo di azioni di conciliazione famiglia-lavoro e il rafforzamento di rapporti a due vie con le istituzioni e il territorio, sono solo alcune delle azioni attivate da BPM. Il programma POESIA è un interessante esempio di progettualità di lungo periodo che ha permesso all'istituto di porsi come regista e protagonista attivo di azioni positive per i dipendenti e il territorio.

Progetto POESIA – Pari Opportunità e Sostegno in Azienda

BPM promuove politiche di welfare aziendale orientate a migliorare l'ambiente di lavoro, la gestione del tempo libero e la conciliazione dei tempi di lavoro e familiari, certi che il raggiungimento dell'equilibrio personale si rifletta positivamente sulla vita sociale e lavorativa. Da questa attenzione, trasformatasi nel tempo in consapevolezza, nasce il progetto POESIA Pari Opportunità e Sostegno in Azienda. Gli strumenti attivati, che rientrano





nel sostegno alle politiche di genere, riguardano sia ambiti organizzativi (fasce di flessibilità e contratti part time) che l'erogazione di servizi di supporto per la gestione dei figli (colonie estive e asilo nido) e la salute (cassa assistenza anche per i familiari a carico). Particolare attenzione è stata rivolta allo sviluppo di un intenso programma di accompagnamento alla genitorialità, il cui fiore all'occhiello è la realizzazione, all'interno del Centro Servizi BPM, dell'asilo nido "Il giardino di Bez". Inaugurata nel 2006, la struttura è in grado di ospitare circa 50 bambini, tra figli dei dipendenti e bimbi del quartiere Bezzi in cui il Centro ha sede.

Accurato il percorso di analisi e determinazione del bisogno (per poi tarare e progettare al meglio il servizio) e di definizione e scelta degli operatori e consulenti esterni coinvolti. Infatti, dopo aver effettuato 7 sopralluoghi in altrettanti nidi aziendali sul territorio milanese, è stata organizzata una gara per individuare la società più idonea a gestire il servizio, tra le 11 partecipanti. Il progetto strutturale ed educativo ha impegnato la banca per quasi tre anni ed è stato realizzato secondo le più moderne e innovative pratiche della scienza pedagogica (armonico sviluppo del bambino, cromoterapia, scelta degli arredi, personale altamente specializzato, formatosi alla "scuola di Reggio Emilia", alimentazione controllata e preparata con prodotti biologici ed equo-solidali).

Parallelamente è stato attivato un intenso piano di comunicazione interna dello stato di avanzamento dei lavori e di coinvolgimento dei dipendenti, sulle scelte del nome della struttura e della mascotte, che ha reso partecipanti attivi anche i dipendenti non-genitori e non operanti nelle sedi di Milano. Tra gli strumenti che hanno permesso di accrescere l'attesa verso l'asilo e la positività nei confronti di questa iniziativa, sicuramente il varo, nel maggio 2005, del sito internet dedicato. Suddiviso in varie aree dava la possibilità ai fruitori di seguire l'evoluzione del progetto educativo/pedagogico, di osservare il work in progress del cantiere, posizionandosi sulla dettagliata pianta topografica, di scorrere le immagini più significative e sempre aggiornate nella gallery fotografica.

Successivamente viene lanciato il concorso "Battezziamo l'asilo" per la scelta del nome, aperto a tutti i dipendenti del gruppo. 300 le proposte pervenute, tra le quali una commissione infra-aziendale ha selezionato una rosa delle 5 migliori, successivamente votate da circa 2500 dipendenti (il 40%), distribuiti in tutte le aree geografiche dell'Istituto: Lombardia, Emilia Romagna, Lazio, Puglia. Il nome scelto a maggioranza è stato appunto "Il giardino di Bez", dal nome del quartiere Bezzi di Milano dove sorge il centro servizi. Il figlio di un dipendente ha poi dato vita, in punta di matita e fantasia, al folletto Bez, logo e mascotte dell'asilo, che oggi campeggia sul portale della soglia d'ingresso dell'asilo, accogliendo i bimbi con un sorriso. Bez ha poi ispirato una fiaba e una raccolta di storie scritte da una delle mamme del nido.

Il 23 settembre 2006 viene inaugurato l'asilo, con una grande festa in presenza della direzione BPM, del consiglio di amministrazione, dei dipendenti e delle autorità cittadine. Oggi l'asilo nido è in piena attività ed è diventato l'occasione e il motore di nuove iniziative nate su suggerimento dei dipendenti-genitori e di tutti coloro che riconoscono la forza relazionale di questo luogo. Su richiesta dei genitori stessi, supportati dalla responsabile del nido, la direzione Risorse Umane BPM, ha promosso un ciclo di incontri mirati all'ascolto e all'accompagnamento alla genitorialità, riguardanti diverse tematiche legate allo sviluppo del bambino e al delicato equilibrio di ruoli e di coppia nel rapporto con il piccolo. Alcuni argomenti trattati: la corretta alimentazione; come relazionarsi positivamente con i bambini, pur mantenendo un ruolo forte, agendo su limiti e regole; il ruolo del padre; diventare genitori restando coppia; come gestire i cambiamenti nella vita del bambino.



Gli incontri aperti a tutti i genitori sono gratuiti e della durata indicativa di due ore. L'alto indice di adesioni è certamente da attribuire all'aver offerto risposte e un sostegno concreto a dei bisogni fortemente sentiti e espressi dai genitori e riconosciuti dall'azienda. Rivelante, in questo positivo meccanismo relazionale, il ruolo della responsabile dell'asilo che si è fatta portavoce dei bisogni espressi dai dipendenti e strumento operativo e propositivo per creare una risposta concreta e di valore da parte dell'azienda.

Grazie a questo clima di aperto dialogo, i dipendenti diventano promotori attivi di iniziative sviluppate in prima persona, all'interno degli spazi e degli ambiti aziendali. I genitori del nido ad esempio hanno promosso la creazione di una Sezione Genitori Ares, nel contesto del Cral aziendale, per dipendenti con figli di età fino ai 16 anni.

Come direbbe Bruno Munari, il noto designer milanese pioniere del rapporto tra arte, impresa e educazione: "Da cosa nasce cosa"! In BPM questa forza creativa e coinvolgente è stata ampiamente testata e ha portato a proporre la creazione, oltre al nido, di una scuola materna aziendale. Idea che l'azienda sta attentamente vagliando, con grande presa di coscienza del ruolo sociale che è andata a coprire e riscoprire.

Lo dimostra la scelta di dar vita, dal 2008, ad un'unità organizzativa interna denominata "Iniziativa Sociali per il presidio e sviluppo delle tematiche di welfare", che avrà come fine la gestione di tutte queste attività e nuovi progetti di apertura al territorio e alla società.

La voce del responsabile di progetto

Una doverosa premessa. Ogni progetto in azienda nasce, cresce, si sviluppa in modo diverso e con delle modalità non sempre pianificabili a priori. Quel che è certo è che solitamente, dietro i progetti ben fatti e ben riusciti (nel senso di: ideati con coerenza, scrupolosamente pianificati, sviluppati con costanza e risolti in modo efficace) c'è un capo progetto che "ci mette non solo la testa, ma anche l'anima". Può essere una persona o un team ristretto, che coordina un gruppo di lavoro più ampio.

Interessante in questa fase è andare a scoprire e rintracciare chi "c'è dietro le quinte" dei progetti che hanno vinto il Premio FamigliaLavoro.

Nel caso di BPM certamente c'è la forte presenza del **Dottor Oliviero Picco, Capo Settore Iniziative Sociali**, che segue il progetto fin dai suoi primi passi. Ha raccontato, per diletto e per non perderne traccia, la sua esperienza nelle pagine del vademecum "Le briciole di pollicino. Consigli pratici per la realizzazione di un asilo nido aziendale". Non è un libro pubblicato, ma un semplice opuscolo rilegato nato dall'esperienza di chi ha gestito un progetto di 'start-up' di un asilo nido aziendale e destinato, con un linguaggio pragmatico e diretto, alle funzioni aziendali preposte a questo tipo di progetti.

Inizia con una premessa semplice, ma non scontata: "Realizzare un asilo nido aziendale è un lavoro bello, stimolante e molto divertente." E prosegue elencando quelle che sono le motivazioni che hanno spinto la sua azienda ad aprire un asilo nido aziendale, i vantaggi e i ritorni attesi e ottenuti: fornire un servizio di assoluto valore nella conciliazione famiglia-lavoro; incrementare la produttività aziendale grazie al rientro anticipato dalla maternità e alla riduzione delle richieste di part-time; migliorare il clima aziendale; migliorare la reputazione dell'azienda, che diventa attore sociale aperto al territorio. "Nella mia esperienza, prosegue Picco, mi sono reso conto, una volta di più, di quanto sia importante un coinvolgimento profondo delle varie funzioni aziendali, soprattutto su un programma di questa portata. Nel nostro caso il progetto dell'asilo nido è stato coordinato e





sviluppato dalla Direzione del Personale, ciò per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali fin dalle prime fasi. Sono stati poi di volta in volta coinvolti: il servizio tecnico immobiliare per la realizzazione delle strutture; il centro acquisti sia per l'organizzazione e gestione della gara d'appalto per la scelta della società costruttrice e dell'ente gestore dell'asilo, sia per la gestione acquisti; l'ufficio legale per la stesura dei contratti di gestione; l'ufficio assicurativo/tributario per le coperture assicurative o fiscali. La funzione Relazioni Esterne si è occupata dello sviluppo del piano e delle azioni di comunicazione a supporto del coinvolgimento dei dipendenti lungo lo svolgersi del progetto e delle azioni volte a far conoscere il progetto ai vari stakeholder. Prima di avviare qualsiasi attività è necessario stabilire con precisione il reale bisogno della popolazione aziendale, tramite un'indagine (una sorta di fotografia della situazione) e una proiezione futura (grazie a questionari d'indagine), in modo da evitare di sovra o sottodimensionare il servizio offerto. Nella fase di avvio del progetto di asilo nido è necessario effettuare alcune scelte di fondo relative al: momento di realizzazione dell'asilo; tipo di gestione e la modalità di scelta dell'ente gestore; modalità di apertura al territorio; definizione dei criteri di iscrizione e dell'eventuale contributo aziendale al pagamento delle rette. Probabilmente per figure professionali specializzate in questa funzione, questi miei suggerimenti sono scontati, ma per coloro che si dovessero trovare, come nel mio caso, a gestire dall'interno dell'azienda lo sviluppo di un progetto di nido aziendale, essendo esperti di organizzazione e management, più che di servizi all'infanzia, spero che queste 'briciole di Pollicino, per non smarrire la via', vi possano essere utili".

Abbiamo interpellato anche la Dottoressa **Cinzia D'Alessandro**, Direttrice dell'asilo, alla quale abbiamo chiesto qual è stato il valore aggiunto al suo lavoro di coordinatrice nelle relazioni con il personale della banca e come si è evoluto questo rapporto.

"Sono convinta che i risultati di qualità emersi da questo progetto di nido in azienda siano in gran parte dovuti alle sinergie di pensiero e di azione tra le risorse umane messe a disposizione di BPM e il coordinamento del nido. Avere un unico referente ha consentito di instaurare un dialogo proficuo da un punto di vista progettuale, bilanciando, sempre a favore dei bambini, le richieste di personalizzazione del servizio. Il sostegno delle Risorse Umane BPM alla realizzazione del nido, ha significato una condivisione di valori che si è espressa fin da subito come una chiara assunzione di responsabilità da parte della Banca nei confronti della tutela dei diritti dei bambini, apertamente dichiarata nelle numerose presentazioni che hanno preceduto l'apertura del nido.

La condivisione, da parte delle Risorse Umane, delle scelte pedagogiche promosse dal progetto educativo del nido, mi ha dato la possibilità di instaurare un dialogo di fiducia con i dipendenti-genitori, basato sul rispetto delle regole necessarie al benessere dei piccoli utenti del servizio.

L'incontro "culturale" tra il coordinamento del nido e la Direzione Risorse Umane BPM, ha riguardato anche gli obiettivi del progetto, laddove il nido si è presentato alla collettività come un vivaio di attività per lo sviluppo della cultura dell'infanzia e del sostegno alla genitorialità. Questo è il valore aggiunto più importante: la nascita di una serie di iniziative che allargano le frontiere delle competenze educative del nido ad un'utenza più vasta, che comprende popolazione aziendale e abitanti del quartiere".





In sintesi: numeri e tappe del progetto

Il Giardino di Bez, asilo nido nel centro servizi BPM nel quartiere Bezzi a Milano.

- 3 anni di progetto strutturale ed educativo;
- 7 sopralluoghi in altri asili del milanese;
- 11 società partecipanti alla gara per la gestione dell'asilo;
- 50 bambini ospiti dell'asilo, tra figli dei dipendenti e bimbi del quartiere.

Anno 2005: viene varato il sito internet dedicato grazie al quale i dipendenti BPM hanno potuto seguire passo passo i lavori dell'asilo e lo sviluppo del progetto educativo. Sempre via web viene lanciato il concorso per la scelta del nome: 300 le proposte pervenute e 2.500 i dipendenti votanti in tutta Italia. "Il Giardino di Bez" si aggiudica la maggioranza delle preferenze e nasce dalla fantasia del figlio di un dipendente il Folletto Bez, mascotte dell'asilo.

Anno 2006: nel mese di settembre, con una cerimonia pubblica, viene inaugurata la struttura che accoglie una cinquantina di bambini, in parte figli dei dipendenti e in parte provenienti dal quartiere Bezzi, come da accordo stipulato con il Comune di Milano.

Periodo 2007/2008: le attività dell'asilo procedono a gonfie vele. Viene organizzato, su proposta dei genitori, un calendario di incontri mirati all'accompagnamento alla genitorialità, con esperti e studiosi del tema. Il forte sostegno ottenuto da parte dell'impresa spinge i dipendenti a creare una sezione Genitori Ares, nel contesto del Cral Aziendale.





Edison e il programma Edison per te

di Sara Annoni

Il programma *Edison per te* di Edison, ha vinto il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria: **Miglior programma di servizi integrati per i dipendenti.**

Motivazione della giuria

Di tutti i progetti partecipanti, *Edison per te* è risultato essere il programma che meglio integra le diverse categorie di servizi volti al benessere dei dipendenti in ambito famiglia, salute e time saving, con l'ambizioso obiettivo di coinvolgere tutta la popolazione aziendale, anche se dislocata nelle sedi minori e periferiche del gruppo.

Edison

Fondata nel 1883, Edison è uno dei principali operatori in Italia nel settore dell'energia, attivo dall'approvvigionamento alla produzione e vendita di energia elettrica e gas.

Negli ultimi anni Edison ha realizzato un significativo piano di investimento energetico in Europa: sviluppando nuove infrastrutture nel campo del gas e servizi innovativi per la clientela, punta a consolidare il proprio ruolo di operatore leader nel settore energetico. Nell'energia elettrica ha una quota pari a circa il 17% del mercato italiano della produzione. Con circa 7.000 MW di nuovi impianti a basso impatto ambientale, Edison ha portato la sua capacità totale installata a oltre 12.000 MW. Negli idrocarburi ha una presenza integrata nella filiera del gas naturale, dalla produzione all'importazione, distribuzione e vendita, con una quota di mercato del 16%.

Per supportare il suo sviluppo Edison ha pianificato investimenti per 7,2 miliardi di euro nel periodo 2009-2014. In particolare, la società intende promuovere una forte accelerazione nella produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili. Inoltre, il piano prevede la crescita del settore idrocarburi attraverso il sostegno all'attività di esplorazione e produzione, oltre allo sviluppo di nuovi siti di stoccaggio e nuove infrastrutture transnazionali per l'importazione del gas.

Di recente, Edison ha fatto il suo ingresso nel mercato residenziale dell'energia elettrica con un'offerta rivolta alle famiglie, diversificando la propria base di clientela e stabilizzando la redditività della società nel medio termine.

Progetto Edison per te

Nel 2007 l'azienda, con il supporto del partner specializzato Eudaimon, ha avviato uno studio sui bisogni dei dipendenti Edison di tutte le sedi aziendali (circa 2500 persone in 100 siti), in relazione alla qualità della vita lavorativa e alla necessità di conciliare gli impegni di lavoro con la vita personale. Ambiti d'indagine sono stati: salute e benessere, tematiche familiari, servizi di time saving (disbrigo di incombenze quotidiane, pratiche burocratiche, ...) ed altre potenziali aree di attività e servizi di interesse dei dipendenti.





Obiettivi dell'intervento: il rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda e della motivazione individuale dei dipendenti e il miglioramento del clima e dell'immagine aziendale.

Il programma di people care derivato, *Edison per te*, ha visto l'attivazione di servizi volti a fornire supporto ai dipendenti Edison nelle aree: Famiglia, Salute e Benessere, Time saving. Essi affiancano alle misure tradizionali già attive – tra le quali l'orario flessibile ed il part-time – le assicurazioni sanitarie e previdenziali integrative.

Relativamente all'**area Famiglia**, il progetto prevede un cospicuo pacchetto di servizi offerto dall'azienda ai dipendenti con figli: campus estivi per ragazzi (Campo Gulliver, Vacanza Verde in Fattoria, Campus Rugby e Quanta Sport Village, attivati nell'estate 2008); facilitazioni per l'acquisto di libri e materiale didattico; segnalazioni di servizi specializzati per la cura e l'educazione dei bambini e di supporto alla famiglia (corsi sportivi, di lingua e musica; sconti in libreria e a teatro; vacanze studio all'estero); accesso gratuito a uno o più corsi online tra quelli attivati (ad oggi, corsi di lingua inglese, patente informatica europea ECDL, patente automobilistica A e B, patentino per ciclomotori).

Sono stati inoltre attivati un servizio di consulenza on-line, realizzato in collaborazione con un selezionato network di medici e psicologi, relativamente all'ambito pediatrico, pedagogico e di supporto psicologico di primo livello, e un servizio di ricerca e prenotazione baby sitter.

In ambito **Salute e Benessere** invece, vengono offerte visite di prevenzione gratuite, disponibili presso strutture limitrofe a tutte le sedi aziendali, e seminari di formazione sui rischi oncologici e sul valore della prevenzione (presso le sedi principali), servizi gestiti da medici e specialisti messi a disposizione dalla LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori); servizio di consulenza medica e psicologica on line. In ambito sportivo, invece, è stato messo a punto il Programma Wellness, studiato per aiutare i dipendenti a ritrovare la forma fisica e ristabilire il benessere psico-fisico, che permette di accedere a centri sportivi e specializzati a condizioni agevolate. Oltre alle attività previste dai normali abbonamenti, sono in programma minicorsi gratuiti (es. difesa personale, yoga) presso i centri più frequentati dai dipendenti Edison.

L'**area Time Saving** infine, propone un servizio di consulenza legale on line, realizzato in collaborazione con un network di avvocati selezionati, con cui è possibile comunicare in uno spazio riservato, con assoluta garanzia di privacy; un servizio di consulenza fiscale on line (casa, famiglia, tasse e tributi); servizio di disbrigo pratiche/conciergerie, che consente a tutti i dipendenti delle sedi milanesi di svolgere tali attività direttamente in azienda, evitando inutili perdite di tempo presso uffici amministrativi e sportelli vari (è sufficiente infatti consegnare la pratica direttamente allo Sportello Edison Per Te negli orari di apertura, dove un addetto specializzato ritira la richiesta e restituisce la pratica espletata alla visita successiva); convenzioni e servizi a sostegno del pendolarismo e della mobilità sostenibile (come gli accordi, per le sedi milanesi, con l'Azienda Trasporti Milanesi e con LeNord, che consentono ai dipendenti un accesso ai servizi a condizioni particolarmente vantaggiose).

Ripercorrendo le tappe di sviluppo del progetto, è possibile posizionare su un'ideale timeline una prima fase d'impostazione del lavoro, benchmark e analisi della popolazione aziendale, nel periodo tra aprile e giugno 2007. Tra luglio e settembre viene impostata una prima mappa degli interventi, seguita a stretto giro da una fase di ascolto e survey sui dipendenti e successiva valutazione dei dati. Lo sviluppo del progetto ha impegnato le figure aziendali e lo staff di consulenti tra gennaio e aprile 2008, per poi avviare il pro-





gramma e la gestione dei servizi (in un primo step da aprile a settembre e in un secondo step da settembre a ottobre). A seguire, tra ottobre e novembre, è stata sviluppata una nuova fase di ascolto, articolata attraverso survey e focus group, per la valutazione del programma e dei servizi attivati. Questa fase ha permesso di attivare, da gennaio 2009, alcuni servizi nuovi e rifocalizzarne altri, in base ai risultati della survey. È stata infatti attivata una nuova area del programma denominata "Risparmio", che permette a tutti i dipendenti di poter accedere a sconti e convenzioni all'interno di un network selezionato di fornitori ed è stato avviato un nuovo filone di sviluppo del progetto, relativo alle attività di carattere culturale e ricreativo (precedentemente gestite dal dopolavoro aziendale), alcune delle quali saranno estese agli ex dipendenti Edison.

La parola al team di progetto

Il progetto *Edison per te* è nato sotto la sponsorship del top management aziendale ed è stato sviluppato dalla Direzione Personale e Organizzazione, guidata da **Giorgio Colombo**. Il team di lavoro, coordinato da **Andrea Peduto**, Responsabile Organizzazione, è formato da Sergio Bonvini, Specialista di Organizzazione/Professional nel campo dello Sviluppo Organizzativo in Edison, da personale aziendale e da consulenti della società Eudaimon, specializzata in progetti di people care e welfare aziendale. L'esperienza delle persone che in Edison hanno seguito passo passo lo sviluppo del progetto, ha evidenziato come l'iniziativa di Work and Life Balance, fin dalla nascita del progetto, sia stata concepita come un insieme di diverse tappe e ideata considerando la multiformità della popolazione aziendale Edison. *Edison per te* nasce dalla convinzione aziendale che una vita personale serena si accompagna, in generale, a migliori prestazioni lavorative e successo professionale. Edison, dopo essersi confrontata con le best practices sul tema, ha quindi chiesto alle sue persone come poteva contribuire nel migliorarne la qualità della vita. Lo ha fatto tramite indagini e focus group, da cui sono emerse tre aree di possibile intervento: la famiglia, la salute e il benessere fisico e la gestione del tempo.

Operativamente si è scelto di privilegiare i servizi di più rilevante interesse per la maggior parte dei dipendenti e, nell'aprile 2008, è stato lanciato un primo set di iniziative: campus estivi per i ragazzi, consulenza e supporto alle famiglie, campagne di prevenzione medica.

Il giudizio sulle proposte aziendali è stato molto positivo; i primi commenti dei dipendenti hanno spinto a proseguire sulla strada intrapresa ed hanno dato fiducia al management per i passi successivi. Così, nel settembre 2008, è partita la seconda tranches di servizi rivolti al benessere fisico e al disbrigo di attività quotidiane. Il percorso avviato proseguirà su questa strada anche nel 2009. Sono già in fase di studio e/o realizzazione molte nuove iniziative, sviluppate tenendo conto, soprattutto, dei suggerimenti via via raccolti tra i dipendenti.

L'esperienza del lancio del progetto e della sua gestione hanno confermato, tra l'altro, che ogni azienda ha le sue caratteristiche e, per quanto il confronto sia sempre necessario per stimolare creatività e propositività, non è facile esportare esperienze, anche se significative, maturate in contesti diversi. È certo che un progetto di questo tipo ha, più di altre iniziative simili, bisogno di un fortissimo commitment da parte del top management e richiede costanza e impegno nel tempo. Edison, consapevole di queste caratteristiche, ha infatti scelto di avvalersi del supporto di un partner specializzato che, con la sua competenza ed esperienza su progetti molto specifici come quelli di work and life balance, con-





sigliasse e guidasse il management nel progetto e si impegnasse con l'azienda per garantire alle persone coinvolte un servizio eccellente. È stato quindi uno scambio continuo a due vie che, pur richiedendo molto tempo e un forte impegno nel costruirlo, alla fine è risultato vincente.

Alberto Perfumo, partner di Eudaimon, è il consulente esterno che ha guidato Edison nella pianificazione e sviluppo del programma 'Edison per te' rivolto ai dipendenti. Interessante il suo punto di vista di esperto di queste tematiche, applicate in ambito aziendale attraverso progetti concreti. Il lavoro del Dottor Perfumo parte dal presupposto che le politiche per la conciliazione sono un fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali; esse forniscono strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera familiare, consentano a ciascun individuo di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all'interno di società complesse. Peraltro, queste politiche mettono in gioco un'attenzione nei confronti dei lavoratori la cui importanza non è affatto nuova. Nei suoi interventi sul tema, infatti, Perfumo è solito citare Adam Smith che diceva "Un uomo è felice dove lavora se è trattato da uomo e se sa che c'è interesse a che lui stia bene." Questa attenzione è poi la base di straordinarie esperienze sviluppatasi in Italia a fine Ottocento e nella prima metà del Novecento, come ad esempio il Villaggio ideale del lavoro a Crespi d'Adda, la fabbrica e la città di Adriano Olivetti. Addirittura l'artista Gaudi fece creare un asilo nido per ospitare i bimbi delle maestranze impegnate nel cantiere della Sagrada Familia, a Barcellona. Imprenditori illuminati, nel senso più allargato del termine, che hanno saputo guidare la propria azienda seguendo, non solo obiettivi di profitto, ma soprattutto di benessere condiviso.

"Oggi queste pratiche si stanno affermando, anche se riguardano, almeno in Italia, un numero ancora esiguo di imprese. Il mio obiettivo come 'imprenditore della conciliazione' non è quindi soltanto quello di accompagnare le imprese nello sviluppo di una progettualità a lungo termine, ma anche quello di diffondere una consapevolezza e una cultura della conciliazione. Lo faccio grazie ad un linguaggio molto vicino a quello dell'impresa e lavorando a stretto contatto con le figure di riferimento in azienda. Ogni impresa è un universo a sè e come tale richiede un'attenzione ogni volta rinnovata, sia in fase di analisi preliminare che di pianificazione degli interventi. Una veloce panoramica delle macro-aree di intervento possibili: persona, tempo, spazio, famiglia e relazioni. Nell'area *Persona* si vanno a proporre servizi legati a salute e prevenzione, esercizio fisico, relax, alimentazione. Nell'area *Tempo* proponiamo l'implementazione di strumenti di flessibilità, servizi di time-saving legati alle incombenze quotidiane, consulenze personali. Nell'area *Spazio per te* si lavora maggiormente su leve di mobilità, telelavoro, ambiente di lavoro. L'area *Famiglia* prevede la possibilità di attivare servizi di asilo nido e scuola materna (aziendali interni o convenzionati), servizi di child care (come ad esempio campus, doposcuola, baby sitting, aiuto psicologico, attività sportive e formative), servizi di supporto alla cura delle persone anziane. L'area *Relazioni* interessa invece lo sviluppo di iniziative culturali e di intrattenimento, attivazione di convenzioni con club o centri di vario genere, sostegno a iniziative sociali.

Le modalità di intervento in azienda prevedono: la definizione di un progetto di welfare aziendale con una prima fase di ascolto e analisi sulla popolazione aziendale, per comprendere e definire 'cosa serve alle persone', bisogni e necessità. Di conseguenza è possibile programmare le azioni e i servizi da attuare. Risulta fondamentale pianificare, fin da subito, azioni di comunicazione interna, atte a informare sui servizi attivati tutti gli attori interessati (dipendenti, manager e organizzazioni sindacali) e coinvolgerli in un per-





corso comune. La creazione di un brand specifico che identifichi il progetto di conciliazione e l'attivazione di strumenti di comunicazione ad hoc, sono azioni strumentali indispensabili ai fini della buona riuscita del progetto. Parallelamente all'attivazione dei servizi, vengono costituiti dei contact center, fisici e/o virtuali, che diventano punto di riferimento e accesso: un contact center nella intranet aziendale, una linea telefonica dedicata e uno sportello (ubicato solitamente nella sedi principali) con funzione di accoglienza e facilitazione di accesso ai servizi. Una volta attuato il programma e superata la fase di "rodaggio" delle iniziative, è necessario implementare un sistema di misurazione che consenta di valutare il grado di utilizzo dei servizi e di gradimento delle persone, oltre all'impatto che il progetto ha avuto sugli individui e sull'azienda. Questa fase è determinante per constatare il successo del programma ed eventualmente ritrarre alcune iniziative e prevedere un coerente sviluppo futuro del progetto".

In sintesi: elementi qualitativi e peculiarità del progetto

- 2500 i destinatari dei servizi del programma *Edison per te*: il 40% dei quali è utente;
- la valutazione degli utenti sulla qualità è molto buona: il 90% li giudica di qualità medio-alta, e 1 utente su 3 molto alta;
- dalla survey emerge che il programma *Edison per te* è molto noto e apprezzato: il 98% degli intervistati è a conoscenza della sua esistenza e l'85% lo ritiene utile o molto utile;
- fra i servizi di interesse generale le campagne di prevenzione oncologica e il servizio di consulenza on-line hanno raccolto i più ampi consensi in termini di utilità. Per quanto riguarda i servizi dedicati alla Famiglia, l'agevolazione per l'acquisto di libri scolastici, i servizi di richiesta informazioni ed i Campus sono stati valutati tra i più utili.





Gruppo Johnson & Johnson Italia e il progetto L'attenzione al capitale umano J&J

di Sara Annoni

Il progetto *L'attenzione al capitale umano* del Gruppo Johnson & Johnson Italia ha vinto (ex aequo con Canclini Tessile) il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria:

Miglior programma di coinvolgimento dei dipendenti

Motivazione della giuria:

Il Gruppo Johnson & Johnson Italia coinvolge periodicamente i dipendenti in indagini di clima interno, survey internazionali e giornate di teamwork. Organizza inoltre un ampio ventaglio di eventi di apertura dell'impresa alle famiglie e al territorio. Nota di merito: l'attenzione nei confronti dei dipendenti, formalizzata già nel 1943, è tuttora punto forte della mission aziendale e messaggio chiave della comunicazione del gruppo.

Gruppo Johnson & Johnson Italia

Il Gruppo Johnson & Johnson si definisce una 'Family of Companies': un'organizzazione complessa e variegata, risultato di acquisizioni e fusioni di rami d'azienda. Presente in Italia con tre grandi aziende indipendenti: Janssen-Cilag (settore farmaceutico), Johnson & Johnson Medical (medicale e diagnostico) e Johnson & Johnson Spa (largo consumo), con circa 3000 dipendenti, dislocati su 5 sedi principali.

L'azienda affronta in modo omogeneo, organico, integrato e sinergico il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, attraverso programmi e attività mirati a consolidare una cultura che metta al centro l'investimento e l'attenzione al proprio capitale umano. Tale approccio ha origine dal **Credo J&J**, un documento scritto nel 1943 e ancora attuale, come guida quotidiana alle scelte di tutti i dipendenti del gruppo. In questo documento sono dichiarati i valori che ispirano il lavoro, i programmi e le attività relative a tutte le declinazioni del concetto di responsabilità sociale del gruppo.

Nel dicembre 2000 nasce la Fondazione J&J che, oltre ad operare a sostegno di progetti dedicati alla comunità nel campo della salute e del benessere, si fa promotrice e coordinatrice di tutte le attività di CSR dedicate ai dipendenti J&J.

Progetto L'attenzione al capitale umano

La sfida di Johnson&Johnson è quella di creare e mantenere una cultura omogenea che investa sulle persone, sulla loro formazione e valorizzazione, attraverso programmi e processi comuni e condivisi da tutte le aziende del Gruppo, che aiutino ogni dipendente a sviluppare le proprie professionalità e il proprio talento, potenziando i momenti di ascolto e comunicazione. La tutela del lavoratore in quanto individuo è alla base di tutte le attività e i programmi realizzati a supporto e sostegno della conciliazione della vita lavorativa con quella familiare.





Nel Credo si dichiara: "Siamo responsabili nei confronti del nostro personale, gli uomini e le donne che lavorano con noi in tutto il mondo; tutti devono essere considerati in quanto persone, dobbiamo rispettare la loro dignità e riconoscere i loro meriti. Il posto di lavoro deve dare loro un senso di sicurezza; la retribuzione deve essere giusta e adeguata e l'ambiente di lavoro pulito, ordinato e sicuro. Dobbiamo essere consci della necessità di aiutare il nostro personale ad adempiere alle loro responsabilità familiari; ciascuno deve sentirsi libero di proporre suggerimenti e presentare reclami. Deve esserci la stessa opportunità di lavoro, sviluppo e carriera per chi ha le capacità richieste; dobbiamo far sì che i superiori siano competenti e le loro azioni siano giuste ed eticamente corrette".

Da qui nascono le Policy sulle Pari Opportunità e sul divieto di discriminazione, l'attenzione alla Diversity, le Opportunità di formazione e di crescita professionale, la possibilità per tutti i dipendenti di partecipare a Job posting interni e Job rotation, la valutazione continua delle performance e del raggiungimento degli obiettivi, politiche retributive meritocratiche, confronto costante dei compensi J&J con il mercato del lavoro per posizioni analoghe.

Nell'**area salute**, vengono concessi permessi speciali a carico dell'Azienda, aggiuntivi a quelli previsti dalla legge, per visite mediche ed esigenze personali; check up medici in azienda, campagne di prevenzione, programmi di assistenza per fumatori, informazione e screening sulle patologie più diffuse, convenzioni con centri medici e diagnostici e farmacie.

È inoltre previsto un servizio di time saving e spesa on-line, con consegna in azienda.

A questi servizi, se ne aggiungono alcuni specifici a favore dei **dipendenti con figli piccoli**. Nel febbraio 2006 infatti, nella sede di Milano, è stato inaugurato il *Junior Camp*, un asilo nido aziendale per i figli dei dipendenti, aperto anche ai bambini del territorio, nell'ottica di un rinnovato impegno aziendale nei confronti della comunità. Le neomamme possono inoltre usufruire della *mammacard*, una sorta di "carta dei diritti della mamma", e di una borsa augurale di prodotti per il neonato.

Per **coinvolgere le famiglie**, sono inoltre previste giornate di festa con i familiari dei dipendenti, come il *Company Day* o le porte aperte in azienda ai figli piccoli in occasione della *Festa della mamma e del papà che lavorano*. Tutti i dipendenti vengono coinvolti in programmi che stimolano la socializzazione e la creatività, sono invitati a partecipare a concorsi sul tema dell'energia (*Energy Week*), durante i quali i bimbi elaborano un disegno che viene premiato sia a livello locale che globale (la giuria è composta da docenti di storia dell'arte).

Sono poi svolti periodicamente corsi di guida sicura per i lavoratori che devono guidare per lavoro e vengono realizzate campagne informative interne, finalizzate allo sviluppo della cultura della sicurezza sul lavoro, con specifico riferimento alla tipologia di mansione (ogni anno viene premiato il guidatore più virtuoso).

Nel 1995 è stato, non da ultimo, avviato il progetto *Women Leadership Initiative*, a seguito dell'approvazione del Board di J&J. Promosso in tutto il mondo, con incontri locali ed internazionali, ha lo scopo principale di rimuovere eventuali barriere all'accesso a posizioni di leadership, favorire e sostenere lo sviluppo dei talenti, promuovendo la presenza femminile in azienda. Al fine di raggiungere tale obiettivo, viene inviato annualmente un questionario ai dipendenti J&J, che affronta diverse tematiche quali: ostacoli alla carriera, stile di leadership, networking, etc. Attraverso l'indagine è possibile comprendere meglio se e in che modo differisce l'approccio delle donne al lavoro (e alle tematiche ad esso connesse), rispetto ai colleghi uomini. I risultati della survey sono oggetto di studio da





parte di gruppi interfunzionali, formati da diverse tipologie di dipendente, al fine di essere campione rappresentativo della realtà aziendale. L'obiettivo finale dei gruppi è proporre e realizzare i progetti scelti, sulla base dei suggerimenti emersi durante la survey. L'attenzione alle esigenze e ai 'desiderata' dei dipendenti è attuata periodicamente attraverso indagini di clima interno, sulla base delle quali vengono formati i gruppi di lavoro per intraprendere azioni migliorative. Sempre con queste finalità, in alcune aziende sono state create delle 'cassette delle idee anonime' attraverso cui tutti sono liberi di esprimere opinioni e formulare proposte.

La voce del responsabile di progetto

Abbiamo chiesto alla Dottoressa **Barbara Saba**, Direttore della Fondazione J&J e Strategic Account Finance Director, di illustrarci come vengono misurati e quali sono i benefici per l'azienda del progetto 'L'attenzione al capitale umano'.

"I risultati di queste azioni sinergiche e integrate vengono costantemente rilevati e quantificati. I servizi verso i dipendenti e il loro grado di soddisfazione vengono monitorati attraverso delle survey specifiche (es. valutazione dei risultati del corso di inglese, di informatica, processo di induction, etc.), mentre lo sviluppo del capitale umano e l'esercizio della leadership da parte dei manager prevede una serie di valutazioni accurate, la Performance Appraisal (valutazione del raggiungimento degli obiettivi di tutti i dipendenti). La Credo Survey, che rileva l'aderenza e la coerenza delle decisioni e delle azioni intraprese rispetto ai valori del Credo, nel 2008 ha ottenuto ottimi riscontri, sia in termini di redemption (in tutte le aziende hanno risposto più dell'80% delle persone), sia in termini di risultati. Rispetto all'anno precedente sono state incentivate le riunioni, la trasparenza delle comunicazioni, il lavoro di gruppo tra le aziende, proprio per rispondere a richieste emerse dalla Credo survey precedente. L'investimento nella formazione del personale ha coinvolto complessivamente circa 2000 persone, per citare un dato su tutti. Il turnover nelle nostre aziende è inferiore al 7%, le persone si muovono all'interno del Gruppo J&J. I valori e la qualità della vita lavorativa in azienda sono valorizzate anche da riconoscimenti istituzionali quali il Great Place to Work Italia. Nel 2004 la Johnson & Johnson Spa si è classificata prima e negli anni sempre nelle prime posizioni. Il Premio FamigliaLavoro 2008 è stato un ulteriore riconoscimento del nostro storico impegno".

"In Janssen-Cilag e in tutto il Gruppo J&J - sottolinea **Massimo Scaccabarozzi** Amministratore delegato e Presidente della Fondazione J&J - l'etica si sposa col business soprattutto nelle iniziative di solidarietà che ogni impresa è in grado di promuovere e portare avanti, al di fuori della propria attività caratteristica sia all'interno che all'esterno dell'Azienda. L'assegnazione del Premio FamigliaLavoro testimonia quanto sia importante sapere guardare con attenzione al benessere delle proprie persone, aiutandole a integrare al meglio vita privata e professionale. Ogni anno nelle nostre iniziative cerchiamo di coinvolgere tutte i nostri dipendenti, valutando e accogliendo, quando è possibile, le loro proposte".

Il Premio FamigliaLavoro è stato ritirato a nome di tutte le Aziende del Gruppo da Massimo Scaccabarozzi e Rodrigo Bianchi - Presidente e Amministratore Delegato di J&J Medical.





In sintesi: le azioni e i programmi di coinvolgimento

Programmi e azioni di coinvolgimento dei dipendenti:

- WLI Women Leadership Initiative, programma nato nel 1995 per promuovere lo sviluppo dei talenti e la presenza femminile in azienda;
- indagini periodiche di clima interno;
- gruppi di lavoro volti a intraprendere azioni positive;
- percorsi di crescita personalizzati;
- Job posting interno e job rotation;
- servizi di work and life balance;
- campagne di sensibilizzazione su salute e ambiente.

Programmi di coinvolgimento delle famiglie:

- Energy Week: fine settimana dedicati all'ambiente, alla creatività e alle energie positive;
- Company Day: giornate di festa e giochi in azienda;
- Race for the cure: attività di solidarietà.





Canclini tessile e il progetto Follow Up SA 8000

di Sara Annoni

Il progetto Follow Up SA 8000 di Canclini tessile ha vinto (ex aequo con il Gruppo Johnson & Johnson) il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria:
Miglior programma di coinvolgimento dei dipendenti

Motivazione della giuria

Canclini tessile con il progetto *Follow Up*, avviato anche grazie al coinvolgimento della rappresentanza sindacale e alla collaborazione con professionisti e istituzioni esterne, favorisce un ascolto costante e quotidiano dei dipendenti, mirato al benessere personale, alla crescita professionale e a un conseguente sviluppo della cultura d'impresa.

Canclini tessile

La storia di Canclini tessile ha inizio nel 1925. Industria serica del distretto tessile comasco, è guidata fin da subito da creatività, cura per il prodotto e attenzione al servizio verso i clienti.

Negli anni '60, il primo cambio generazionale corrisponde a una scelta forte: abbandonare il settore serico per rivolgersi al cotoniero. La scelta risulta vincente. Negli anni successivi infatti, mettendo a frutto la notevole esperienza nella lavorazione, la tenacia e la laboriosità tipiche della genuina imprenditoria comasca, si specializza nella produzione di tessuti pregiati per camiceria e la vendita dei tessuti si estende ai mercati d'oltralpe, soprattutto Germania e Francia.

Negli ultimi dieci anni, grazie a una serie di investimenti mirati (moderni macchinari e un nuovo magazzino semiautomatico), l'azienda ha moltiplicato il fatturato passando dai 17 milioni di euro nel 1998, ai 39 milioni nel 2008 (di cui tre quarti sono rappresentati dall'export). Sono stati investiti oltre 5 milioni di euro nel solo biennio 2007-08.

Canclini oggi è annoverata tra i marchi di riferimento nel settore dei tessuti di pregio per camiceria. Armani, Etro, Hugo Boss, Gucci, Zegna sono solo alcuni dei maggiori clienti dell'azienda, che si avvia a diventare leader mondiale nei tessuti per camiceria di alta qualità, rigorosamente "Made in Italy".

L'azienda è guidata dalla famiglia Canclini da tre generazioni, con un organico che negli ultimi anni è aumentato dell'80%, arrivando a 170 dipendenti, ai quali si aggiungono 300 persone dell'indotto.

Progetto Follow Up SA8000

Prima di entrare nel dettaglio del progetto Follow Up SA 8000, una doverosa premessa che traccia una breve panoramica delle attività sviluppate da Canclini in ambito sociale e culturale.





“Crederci nelle persone, non solo in azienda, ma anche sul territorio, facendosi promotori di iniziative volte al benessere dei dipendenti, delle loro famiglie e della comunità”. È da questa spinta che nel 2004 l’azienda fonda l’associazione non profit “Un sorriso in più”, che s’impegna nei confronti degli anziani soli e dei giovani in difficoltà. Numerosi i dipendenti dell’azienda che offrono il loro contributo volontario e professionale allo sviluppo delle attività dell’associazione. Per questa assunzione di responsabilità nei confronti del sociale e della comunità, Canclini ha vinto nel 2007 il Premio Sodalitas Social Award. La consapevolezza dell’importanza dello stretto contatto con il vitale mondo dei giovani, ha portato Canclini ad attivare nel tempo delle partnership con alcune scuole di moda e design, anche a livello internazionale: Istituto IED e Marangoni di Milano e istituti inglesi come la Central Saint Martin’s School. L’azienda si fa inoltre promotrice di convegni e incontri mirati alla diffusione dei valori e della ricchezza culturale legata al made in Italy, collaborando con istituzioni quali il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia di Milano, Assolombarda, la Camera Nazionale della Moda Italiana, Regione Lombardia, Provincia e Comune di Milano.

Persone fuori e persone dentro l’impresa, dunque: un capitale condiviso su cui vale la pena investire. Nella convinzione che l’attenzione nei confronti del capitale umano e la sua valorizzazione siano uno degli assi vincenti dell’impresa, Canclini Tessile ha richiesto e ottenuto, nel luglio 2007, la certificazione SA 8000¹. Il primo passo verso lo sviluppo del progetto Follow Up SA 8000.

Obiettivo del progetto è quello di porre al centro il dipendente, il suo valore umano e sociale e i suoi bisogni personali e familiari. La sfida che quest’iniziativa ha voluto, e vuole, affrontare è aprire un dialogo a due vie tra lavoratori e imprenditori, operai e responsabili, impiegati e dirigenti, allo scopo di individuare difficoltà, bisogni e punti di contatto. Il metodo utilizzato per raggiungere questo scopo è stato analizzare le problematiche personali dei dipendenti, anche in relazione all’adempimento dei propri compiti (soddisfazione e valorizzazione individuale, ottimizzazione della qualità della prestazione, verifica dei miglioramenti ottenuti, ...) mediante approfondite interviste individuali, svolte durante l’orario di lavoro.

In primo luogo il progetto è stato presentato ai sindacati e, una volta ottenuta l’approvazione e il sostegno, sono stati sviluppati e hanno preso avvio i cicli di interviste (individuali approfondite) mirati a identificare:

1. i bisogni primari delle persone (individuare per ciascun dipendente tre fra i suoi bisogni primari, al fine di valutare se ci possano essere delle iniziative che l’impresa possa mettere in atto per soddisfare tali bisogni. Ad esempio: sostenere parte dei costi dei conti correnti, creare delle agevolazioni per i mutui, stipulare convenzioni con gli asili nido della zona o addirittura pensare di mettere in piedi un servizio interno ad hoc);
2. i problemi organizzativi più comuni (cioè andare a individuare quelle che sono le difficoltà oggettive, e soggettive, più frequentemente incontrate dai dipendenti, al fine di strutturare meglio l’organizzazione del lavoro);
3. le nuove proposte gestionali (cioè stimolare nel dipendente la condivisione di idee e

¹ La certificazione SA8000 è focalizzata sulla verifica della qualità delle condizioni lavorative nel contesto e a monte dei processi produttivi di un’impresa. Lo standard SA8000, la cui adozione si sta diffondendo tra le imprese italiane, è stato sviluppato nel 1997, poi rivisitato nel 2001 e nel 2008, dal SAI (Social Accountability International), che attualmente rappresenta l’ente di accreditamento internazionale a cui devono rivolgersi gli organismi terzi (tipicamente le società di consulenza) che intendono certificare le aziende.



suggerimenti, al di fuori delle procedure già esistenti, per migliorare il clima, l'efficacia e l'organizzazione del lavoro).

Il team di lavoro ha previsto un responsabile interno all'azienda, Monica Gallo, Responsabile del Personale, che conoscesse approfonditamente il clima e le problematiche aziendali, oltre alle persone coinvolte, e un consulente esterno, La Dottoressa Chiara Mastinu, esperta dell'Unione Industriali di Como, che ha affiancato l'azienda fin da subito nello sviluppo del progetto e nello svolgersi dei colloqui.

La paziente costruzione di un clima sereno e informale, che mettesse i dipendenti il più possibile a proprio agio, è risultata indispensabile all'avvio di un proficuo dialogo. Durante i colloqui si è voluta infatti dare la possibilità alle persone di avere un esperto disponibile ad ascoltare, non soltanto le vicende legate alla propria vita sul luogo di lavoro, ma anche confidenze strettamente personali.

"Inizialmente, durante le prime giornate di colloquio, il personale di reparto ha dimostrato una certa ritrosia nel rispondere, dovuta a una naturale diffidenza di fronte alla nuova iniziativa e al timore di subire una sorta di 'esame indiretto' da parte del datore di lavoro. Nel tempo invece si è registrato un sensibile e unanime apprezzamento nei confronti della disponibilità della direzione, nel proporsi e cercare di venire incontro alle esigenze personali e/o familiari del dipendente".

Superata la diffidenza iniziale, la maggior parte dei dipendenti intervistati si sono dimostrati soddisfatti dell'iniziativa. Le interviste non sono state vissute come 'una perdita di tempo', ma come occasioni di riflessione e attenzione dell'azienda nei confronti delle sue persone e delle loro famiglie.

Il risultato è stato l'individuazione di una serie di iniziative attivabili, suggerite dal personale intervistato; un notevole sviluppo delle capacità di ascolto e mediazione dei capigruppo; un tangibile miglioramento del clima aziendale e del benessere dei dipendenti.

L'esperienza del responsabile di progetto

La Dottoressa **Monica Gallo**, Responsabile Risorse Umane di Canclini Tessile, è stata la referente interna di sviluppo del progetto. Ha potuto osservare con attenzione l'evoluzione dell'approccio dei dipendenti rispetto a questa iniziativa, alle interviste interne e alle reazioni che hanno stimolato.

"Il mio ruolo è stato quello di coordinare il progetto in tutte le sue fasi, cercando di conciliare le esigenze dei lavoratori con le necessità dell'azienda, coadiuvando al massimo il lavoro della consulente esterna, la Dottoressa **Chiara Mastinu** dell'Unione Industriali di Como. Fondamentale per la buona riuscita del nostro lavoro è stata la mediazione della rappresentante della RSU, che con il cui appoggio e sostegno, ha notevolmente facilitato l'inserimento dei colloqui nel contesto del normale iter lavorativo. L'iniziale ritrosia da parte di tutti, anche del responsabile di stabilimento, che si vedeva, anche se temporaneamente, 'privato' di risorse importanti per la produzione, è stata superata e premiata dai risultati. Con un paziente lavoro di avvicinamento, siamo infatti riusciti a stabilire un rapporto di fiducia tra i dipendenti e Chiara, a cui chiunque poteva raccontare le proprie esperienze e difficoltà, anche molto personali, con la certezza di un totale rispetto della privacy e della riservatezza professionale. Fin da subito è stato ben chiaro che il risultato dei colloqui aveva come unico fine la raccolta di pareri ed esperienze mirate ad attuare soluzioni e ottenere miglioramenti in azienda.





Fondamentale in questo percorso è stata anche la completa disponibilità e flessibilità di orari della Dottoressa Mastinu, che ha permesso di intervistare tutti i dipendenti dello stabilimento di Lurate Caccivio (che lavorano a ciclo continuo su tre turni).

A conclusione delle interviste nello stabilimento di orditura è seguito un momento di riflessione, analisi e individuazione dei primi risultati, per poter delineare un sintetico e immediato quadro della situazione da presentare alla Direzione. Sono stati individuati bisogni di natura lavorativa e personale: i primi sono stati analizzati in funzione dei progetti aziendali in corso, valutando con la Direzione a quali dare priorità e quali richieste considerare secondarie. I secondi sono stati classificati in macro-categorie, per cui proporre specifiche attività e iniziative comuni ai dipendenti di tutti gli stabilimenti".

Passiamo ora all'esperienza della Dottoressa **Chiara Mastinu**, referente Area risorse umane di Servizi Industriali dell'Unione Industriali di Como, partner del progetto, che analizzerà come è stato costruito il percorso di coinvolgimento dei dipendenti e come si è evoluto l'aspetto relazionale col personale lungo tutto lo svolgersi del progetto.

"In particolare, per rendere positivo il primo approccio con i dipendenti e renderli più disponibili al coinvolgimento, è stato importante sia il mio apporto iniziale come figura esterna all'azienda, sia quello della Rappresentante sindacale. Una volta annunciata (con pubblicazione in bacheca) la nostra congiunta presenza in azienda, insieme alla responsabile del personale, al tavolo di definizione e svolgimento del progetto, è stato più semplice rassicurare il personale sui comuni intenti di proficua e mirata mediazione tra le esigenze personali oltre che professionali dei lavoratori e quelle aziendali.

In seguito, il dipanarsi delle giornate di colloqui individuali, ha dato chiara testimonianza dell'intenzione della direzione di "non esaminare" il proprio personale ma, anzi, farsi "più prossima" ai bisogni espressi dai singoli. A riprova di ciò le "chiacchierate" (senza orologio alla mano!) erano svolte in azienda, non solo in sale riservate (per i colloqui prettamente personali), ma anche presso la postazione di lavoro, per far "toccare con mano" la realtà quotidiana, produttiva e non, del lavoratore. Il riscontro dell'instaurarsi di un dialogo 'interno' più aperto e fiducioso, a tutti i livelli dell'organizzazione, è stato certificato dalla richiesta (maggiore che in passato) di consigli operativi e relazionali alla direzione di reparto e di stabilimento, oltre che all'intervistatrice".

La Dottoressa Mastinu è inoltre responsabile della neonata Area Risorse Umane di Servizi Industriali dell'Unione Industriali di Como che, anche grazie alle esperienze sviluppate in passato con le aziende (come nel caso di Canclini), punta sul rinnovato interesse nell'affiancarle, sia quelle associate che non, nell'attenta gestione delle risorse umane, offrendo una diversificata gamma di servizi quali: valutazione, inserimento, controllo dei processi, consulenza di l'organizzazione aziendale. Nel dettaglio: il servizio di valutazione consiste nel sottoporre ad indagine approfondita delle caratteristiche personali e attitudinali (valutazione del potenziale, bilancio di competenze, ecc.) il personale già inserito in azienda o individuato come interessante/da reclutare. Il servizio inserimento si concretizza in una consulenza tecnica sulle opportunità previste dalla normativa, legale o contrattuale, volta a ottimizzare l'inserimento in azienda di nuovo personale, scegliendo la miglior tipologia di rapporto professionale e fornendo assistenza durante il periodo di prova, con relativa valutazione in vista della conferma o meno in servizio. Il Controllo dei processi (Follow up) avviene attraverso l'attento esame della collocazione delle risorse umane rispetto alle procedure aziendali e lo studio delle problematiche del personale, in relazione all'adempimento dei compiti (soddisfazione e valorizzazione individuale, ottimizzazione della qualità della prestazione, verifica dei miglioramenti ottenuti e così via) La consulenza



sull'organizzazione aziendale si attua grazie a una rilevazione e un'analisi della situazione esistente. Così studiato il quadro generale, vengono di conseguenza elaborati gli opportuni percorsi di sviluppo aziendale e progettate le più indicate soluzioni organizzative per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

In sintesi: le tappe del progetto e i risultati

- Gennaio 2008: avvio del progetto;
- 2009: programma attualmente in corso;
- 6000 euro: costi sostenuti dalla nascita del progetto ad oggi;
- 165 persone coinvolte: tutti i dipendenti dei 3 stabilimenti Canclini;
- team di progetto formato da 2 persone: un Responsabile Risorse Umane interno, un consulente esterno, messo a disposizione dall'Unione Industriali di Como.

Periodicità delle azioni

- Nel breve periodo la direzione di stabilimento e di reparto riunirà velocemente, ma in modo periodico, i capi turno per monitorare e offrire soluzioni specifiche alle problematiche tecnico-pratiche quotidiane del personale;
- nel medio periodo verranno ripetuti periodicamente i colloqui per dare seguito al progetto di costruzione di un dialogo continuo, basato sull'identificazione del problema-bisogno e repentino suggerimento e messa in atto di una o più soluzioni;
- altro obiettivo concreto e immediato è far crescere professionalmente i capi turno, in modo che siano in grado di gestire personalmente e sempre meglio i rapporti interpersonali, intervenendo con un check, anche se di primo livello, sulle esigenze (quotidiane e non) degli operai.

Risultati del progetto

- Miglioramento del clima aziendale interno, dovuto alla consapevolezza di poter esprimere con maggior libertà le proprie esigenze personali e lavorative, con rinnovata fiducia nei confronti della direzione aziendale;
- aumento del grado di integrazione e del senso di appartenenza dei dipendenti, sempre più consapevoli e partecipi delle vicende aziendali;
- costruzione di un rapporto pro-attivo dei dipendenti nei confronti dell'impresa. Si è registrato infatti un aumento di idee e soluzioni da loro spontaneamente suggerite.





Lubiam moda per l'uomo e il progetto Condividere e diversificare per meglio conciliare

di Sara Annoni

Il progetto Condividere e diversificare per meglio conciliare ha vinto il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria: **Sviluppo di partnership con il territorio.**

Motivazione della giuria

Per lo storico impegno dell'azienda nel territorio mantovano e per essere riuscita a creare un network di coinvolgimento di istituzioni, sindacati e enti territoriali al fine di implementare politiche di conciliazione famiglia lavoro in azienda.

Lubiam moda per l'uomo

Azienda familiare di confezioni, nasce a Mantova nel 1911 con Luigi Bianchi, prendendo il nome dal suo fondatore e dalla città in cui l'impresa ha sede. La storia della Lubiam passa attraverso quattro generazioni di imprenditori, che segnano le tappe della crescita e dello sviluppo dell'impresa. Una grande sartoria che produce abiti personalizzati, un prêt-à-porter non di serie, che si esprime stilisticamente in varie linee.

A Edgardo Bianchi, figlio di Luigi, si deve questo nuovo modo di concepire la confezione: coniugare la cura minuziosa del sarto con la produzione industriale in serie, rendendo accessibile a un pubblico più vasto un prodotto di alta qualità. Al figlio di Edgardo, Giuliano, si deve lo sviluppo dei servizi alla clientela e il consolidamento del mercato sia in Italia che all'estero. La nuova generazione è formata da Edgardo jr., Responsabile delle strategie aziendali; Giovanni, Product Manager; Gabriele, Responsabile delle Ricerche tecnologiche; Andrea, Responsabile Commerciale del mercato americano; Laura, Designer e Architetto.

Il brillante team sta sviluppando l'offerta aziendale, con forti investimenti nelle collezioni e con nuovi progetti tesi a garantire il continuo rinnovamento, pur mantenendosi fedele alla tradizione, al legame forte con il territorio, con la sua cultura e con il tessuto sociale di una città che ha intrecciato alle vicende e ai successi di questa azienda tanta parte della sua storia.

Oggi Lubiam ha varcato i confini nazionali affermandosi, oltre che in tutt'Europa, in America, Canada, Asia e Giappone, diventando un punto di riferimento internazionale per il Made in Italy.

Progetto Condividere e diversificare per meglio conciliare

"Condividere e diversificare per meglio conciliare" è il progetto di azioni positive per la flessibilità, che ha origine dall'art. 9 della legge 53/2000. Intende innanzitutto creare le condizioni affinché i lavoratori e le lavoratrici Lubiam, con esigenze di cura dei familiari,





vengano posti nelle condizioni di poter vivere serenamente l'esperienza lavorativa, in equilibrio con la propria dimensione personale di genitori.

In un primo step l'azienda ha cercato di indagare e comprendere le reali aspettative, esigenze e desideri dei dipendenti, allo scopo di definire i tempi e le modalità organizzative del lavoro che meglio potessero soddisfare questi bisogni. Il progetto ha previsto diverse azioni: riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori e le lavoratrici con esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro con quelli familiari e la relativa sostituzione con altro collega; variazione dell'orario dei turni di lavoro per quei dipendenti con contratto part-time i cui orari sono incompatibili con la gestione dei figli e dei genitori anziani; introduzione di misure di flessibilità attraverso l'agevolazione degli orari di lavoro in entrata e uscita; formazione di coppie di lavoro e concessione del telelavoro; progettazione e realizzazione di percorsi formativi e di accompagnamento per i dipendenti che rientrano al lavoro dopo un lungo periodo di congedo parentale. Inoltre è stato istituito un punto family chiamato "Spazio per Te", per l'ascolto e la gestione di problematiche relative ai temi della conciliazione.

Lubiam intende così rispondere all'esigenza, fortemente sentita ed espressa dai dipendenti, di poter dedicare più tempo alla cura dei propri familiari, dedicandosi personalmente all'educazione e alla cura dei figli e dei familiari anziani, senza dover obbligatoriamente ricorrere ad apposite strutture di accoglienza. In particolare, si è riscontrato che la preoccupazione maggiore dei genitori che lavorano in Lubiam è la gestione di quel lasso di tempo che passa tra l'uscita da scuola dei figli e il rientro a casa dei genitori. Non sempre è possibile identificare luoghi e persone adeguate e di fiducia a cui affidare i figli.

Il progetto "Condividere e diversificare per meglio conciliare" tutela lavoratrici e lavoratori con necessità di conciliazione e che richiedono misure di flessibilità ma, al contempo, intendono mantenere i propri incarichi e ruoli in azienda. Conciliare significa venire incontro alle esigenze del lavoratore, senza dequalificarne la professionalità.

Tutela, a maggior ragione, quelle lavoratrici che tornano al lavoro dopo il congedo di maternità. In altre realtà spesso le neo-mamme si trovano, al rientro, a dover svolgere mansioni diverse da quelle assegnate prima dell'assenza prolungata. Ciò comporta una penalizzazione personale, non tanto sul piano della qualifica formale, quanto piuttosto sulla perdita di competenze acquisite in anni di lavoro. La formazione al rientro dalla maternità assume, pertanto, più valore se si pensa che gran parte delle dipendenti Lubiam sono impiegate alla catena di produzione: ciò significa che devono essere immediatamente sostituite, che spesso non possono tornare a svolgere le stesse mansioni di prima, che sovente devono acquisire velocemente nuove competenze.

Le misure di flessibilità applicate dall'azienda tentano inoltre di andare incontro ad una molteplicità di esigenze avvertite da quei lavoratori che, pur avendo necessità di conciliazione, non possono o non vogliono ricorrere alla riduzione dell'orario di lavoro. Per andare incontro a questi specifici bisogni, pur rispondendo alle esigenze organizzative e produttive dell'azienda, sono state create delle "Coppie di lavoro", formate da due o più lavoratori/trici in grado di portare a termine le consegne, grazie alla complementarità perfetta tra abilità e competenze di ognuno e alla condivisione di responsabilità. Usufruiranno pertanto dell'indubbio beneficio di potersi auto-gestire, godendo di una relativa flessibilità d'orario. La necessità di variare il proprio orario di lavoro verrà soddisfatta da uno scambio con la collega, che per contro non abbia necessità immediata di ricorrere a ferie o permessi. "A buon rendere", come direbbe un vecchio proverbio popolare.





Infine lo sportello "Spazio per te", istituito dopo una consultazione con i dipendenti, ha lo scopo principale di accogliere e ascoltare le problematiche dei lavoratori legate alla conciliazione della dimensione familiare con quella lavorativa e di individuarne le soluzioni adatte. Il servizio si sviluppa in un primo colloquio con una consulente familiare in azienda, che potrà eventualmente indirizzare a consulenti esterni specializzati (avvocato, psicologa, commercialista, dietista, ginecologa, ostetrica, consigliera di parità, medico, ...) che accompagneranno il dipendente nella risoluzione dei bisogni emersi nel colloquio conoscitivo iniziale.

Per gestire questo complesso programma di azioni è stato istituito un comitato interno all'azienda, che funge da organismo di supervisione periodica sull'andamento del progetto, composto da un rappresentante aziendale (nella persona di Edgardo Bianchi, amministratore delegato Lubiam), un rappresentante sindacale nominato dalle R.S.U. (Alessandra Azzali), Marzia Bianchi, coordinatrice del progetto e Ivana Pastorello, dipendente Lubiam, interfaccia per le relazioni con il personale, la Consigliera Provinciale di Parità per Mantova (Grazia Cotti Porro) e un'esperta di politiche progettuali e gestionali (Arianna Visentini).

La voce del responsabile di progetto

Abbiamo chiesto a **Marzia Bianchi**, in quanto moglie del Presidente Ing. Giuliano Bianchi, di raccontarci da chi è composta e come è nata questa fitta rete di collaborazioni con istituzioni e esperti sul territorio, che ha affiancato l'azienda nello sviluppo e nella gestione del programma. "Possiamo dire che il progetto sia nato al Tavolo Provinciale delle Pari Opportunità, al quale io rappresento il Volontariato mantovano e Grazia Cotti Porro è Consigliera di Parità. La legge 53/2000 era ancora poco conosciuta nella nostra realtà territoriale e l'idea di sviluppare un progetto di conciliazione famiglia-lavoro in un'azienda storica come Lubiam, anche per dare impulso alle buone pratiche che si possono sviluppare a partire da questa legge, è iniziata in quel contesto. Il progetto ha quindi preso avvio da un accordo sindacale firmato nell'ottobre 2006 tra Lubiam e le R.S.U. CGIL, CISL e UIL che prevedeva la formalizzazione di un impegno nell'ambito delle politiche femminili, della conciliazione dei tempi e della diffusione degli obiettivi della legge 53/2000, articolo 9. Numerosi gli enti locali coinvolti: Provincia di Mantova (Assessore al Lavoro, Assessora alle Pari Opportunità, Consigliera di Parità), Comune di Mantova (Sindaco e Assessora alle Pari Opportunità), CGIL, CISL, UIL, Confindustria, Associazione Piccole e Medie Imprese, Unione del Commercio, Camera di Commercio di Mantova, Unione Provinciale Artigianato. Ha inoltre collaborato al progetto, in fase più avanzata, l'Associazione di Volontariato "Centro di Aiuto alla Vita" di Mantova, in qualità di coordinatore dello sportello "Spazio per te".

Il progetto si è sviluppato partendo da una prima verifica d'interesse, coordinata da un consulente esterno, rivolta alle componenti sindacali e ai lavoratori dell'azienda, riguardo all'adozione di politiche di conciliazione ancora più strutturate rispetto a quelle già storicamente adottate dall'azienda.

La definizione delle politiche e della programmazione delle azioni è avvenuta in collaborazione con i rappresentanti sindacali, i responsabili della produzione e dell'Ufficio del Personale. Le azioni di conciliazione vengono realizzate dal personale interno con il supporto di una società di consulenza esterna e la supervisione periodica del comitato di gestione".





È inoltre interessante ripercorrere con il Dottor Edgardo Bianchi jr., Amministratore Delegato di Lubiam, quelle che sono state le tappe storiche dell'impegno dell'azienda nei confronti dei dipendenti. Hanno segnato non soltanto delle svolte organizzative forti per l'impresa, ma anche delle tappe di sviluppo e sostegno della comunità mantovana.

“L'amore per il territorio mantovano, la valorizzazione dei dipendenti e il rispetto delle loro esigenze familiari sono tradizioni intramontabili per Lubiam. Continuando a sviluppare questa cultura d'impresa 'family oriented' e il progetto di conciliazione, abbiamo voluto continuare il grande lavoro iniziato e portato avanti con costanza dai nostri predecessori, in particolare da mio nonno Edgardo. Lubiam è attiva nella città di Mantova dal 1911. Sin dall'inizio i dipendenti sono stati per la maggior parte donne e l'azienda è da sempre all'avanguardia per i servizi offerti ai lavoratori: nei primi decenni del '900 vengono attivati la mensa aziendale (nel 1933, la prima in tutta la provincia), il Dopolavoro per la gestione delle attività ricreative, la biblioteca, le vacanze estive per i dipendenti organizzate dall'azienda, le case per i lavoratori costruite a ridosso della fabbrica per agevolare soprattutto le donne dopo l'apertura della nuova sede in viale Fiume (1938). Poi, durante la II Guerra Mondiale, il ruolo delle donne si fa più importante, in assenza degli uomini impegnati al fronte, e ancora di più l'azienda rappresenta la fonte di reddito per centinaia di famiglie. Finita la guerra riprendono in pieno sia l'attività lavorativa che le iniziative ricreative e l'azienda implementa le azioni di sostegno alle famiglie dei dipendenti. Tradizionale, fin dal 1950, era la destinazione di contributi non secondari alle spese che il lavoratore sosteneva per andare in ferie al mare o in montagna. Al di là del tempo libero, notevole il finanziamento senza interessi per l'acquisto della prima casa o la copertura totale delle spese ospedaliere in caso di malattie gravi. Viene inoltre costruito, negli anni Sessanta, un intero quartiere intorno alla fabbrica, dove ancora oggi abitano un gran numero di dipendenti. Un dialogo diretto dunque tra imprenditore e dipendenti, volto al benessere collettivo.

E oggi? La presenza femminile è sempre largamente maggioritaria in Lubiam e ampiamente valorizzata e tutelata: estesa l'applicazione del part-time (34%) e l'introduzione del piano di azioni positive per la flessibilità (in adesione alla legge 53/2000) ampiamente sopra descritto. Per concludere mi piace ricordare un'iniziativa semplice, ma che rispecchia la sincerità della nostra attenzione verso le persone. Ad ogni dipendente che diventa mamma o papà, Lubiam invia un omaggio floreale, intendendo sottolineare la gioiosa partecipazione ad un evento che rappresenta un importante traguardo personale e un valore per la comunità”.

In sintesi: le tappe dell'impegno per i dipendenti e i numeri del progetto

- Anni '30: viene introdotta la mensa e l'asilo nido aziendale, oltre le attività del dopolavoro;
- anni '50: l'azienda finanzia prestiti senza interessi ai dipendenti per l'acquisto della prima casa; assegna premi fedeltà ai dipendenti; organizza vacanze e viaggi in Italia e all'estero;
- anni '70: viene costruito un intero quartiere intorno alla fabbrica;
- dal 2006: Piano di azioni positive per la flessibilità “Condividere e diversificare per meglio conciliare”;
- 330 i dipendenti coinvolti, di cui il 34% con contratto part-time.





Le azioni del piano

- **Riduzione turni e orari di lavoro per cura dei familiari;**
- **formazione di coppie di lavoro che condividano responsabilità e flessibilità;**
- **percorsi formativi al rientro dalla maternità;**
- **sportello family-friendly di ascolto in azienda;**
- **creazione di un comitato di gestione interno e di un'intesa territoriale per lo sviluppo del piano.**

Destinatari suddivisi per tipologia di azione

- **4 richieste di riduzione dell'orario di lavoro + 4 nuovi sostituti part-time;**
- **3 richieste di variazione del turno di lavoro con 3 nuovi/e assunti/e a tempo pieno;**
- **20 azioni di flessibilità di orario di 30 minuti;**
- **3 azioni di flessibilità totale dell'orario giornaliero;**
- **2 richieste di tele-lavoro;**
- **4 azioni di costituzione di coppie di lavoro;**
- **10 azioni di formazione al rientro maternità;**
- **possibilità per tutti di accesso gratuito allo sportello "family friendly".**





BeM Service Center e il progetto Madri laboriose d'eccellenza

di Sara Annoni

Il progetto Madri laboriose d'eccellenza di BeM Service Center ha vinto il Premio FamigliaLavoro Prima edizione nella categoria: **Miglior iniziativa di flessibilità.**

Motivazione della giuria

Per l'attenzione posta alla rinegoziazione dei contratti del team aziendale, attivando diverse forme di flessibilità accompagnate da nuove assunzioni e programmi di formazione continua per i dipendenti, ai fini di adeguarsi alle esigenze degli stessi e garantendone al contempo un'elevata qualità professionale. Nota di merito: l'impegno dell'azienda nel diffondere e divulgare la cultura delle pari opportunità e della flessibilità nel proprio territorio di riferimento, ponendosi come soggetto pilota.

BeM Service Center

BeM Service Center srl è una società di servizi strutturata per il supporto alle piccole e medie imprese del Commercio, del Turismo e dei Servizi aderenti all'Associazione dei Commercianti di Abbiategrasso e Circondario.

L'area di intervento riguarda l'elaborazione dei dati e l'assistenza contabile e fiscale, la formazione e la promozione delle aziende del Commercio, del Turismo e dei Servizi e delle Professioni del mandamento, attraverso azioni di marketing territoriale, consulenza web e corsi proposti con regolarità durante tutto l'anno.

Lo staff è composto da 15 dipendenti, di cui 3 a tempo pieno e 12 a part-time personalizzato, in un'ottica di una produttiva flessibilità lavorativa.

Progetto Madri laboriose d'eccellenza

BeM Service Center, grazie al progetto Madri laboriose d'eccellenza, ha strutturato un nuovo modello di organizzazione lavorativa, in grado di conciliare le esigenze di produttività aziendale con gli impegni familiari delle lavoratrici, eludendo il rischio di vivere lo status di lavoratrice madre come una "faccenda" esclusivamente personale.

Il progetto è partito a luglio 2006 per concludersi nel giugno 2008, per una durata complessiva di 24 mensilità. La fase iniziale è stata seguita da un consulente esterno che ha analizzato il contesto lavorativo attraverso osservazione diretta e interviste personali ai dipendenti. Di conseguenza è stato tracciato un bilancio delle competenze finalizzato in primo luogo all'individuazione delle figure più idonee a ricoprire ruoli ben definiti in azienda, nell'ottica di una riorganizzazione aziendale basata sulla complementarietà. In secondo luogo allo sviluppo delle singole professionalità e potenzialità, definendo le strategie di miglioramento. Al fine di divulgare le linee guida e i principi della conciliazione, è stata inoltre stilata e distribuita al personale una Carta dei valori aziendali. Contestual-





mente è stato creato e introdotto in azienda un regolamento della flessibilità e il software gestionale "banca delle ore", per automatizzare la contabilizzazione dei tempi di lavoro. A gennaio 2007 è inoltre entrata in funzione la extranet aziendale, che ha permesso la condivisione delle informazioni e l'interazione a distanza tra i dipendenti.

Su richiesta del personale sono stati introdotti il part-time e l'orario flessibile integrati da nuove assunzioni a part-time, che hanno creato nuova occupazione. I neo-assunti sono stati affiancati da impiegati di uguale livello, a tempo pieno per i primi due mesi e per quattro ore settimanali dal terzo al quarto mese. Anche le dipendenti in rientro dalla maternità hanno potuto usufruire di un periodo di affiancamento e reinserimento.

Affinché la riduzione dell'orario non si traducesse in una dequalificazione, tutto il personale è stato coinvolto in un processo di formazione continua, finanziata, strutturata in modo da incrementare le competenze professionali e, nel contempo, divulgare la cultura della parità e della valorizzazione delle risorse umane. Sono stati inoltre attivati servizi di counseling, un efficace mezzo di sostegno psicologico e motivazionale, la cui necessità era emersa nell'ambito del gruppo di lavoro, come risposta al senso di disagio delle dipendenti-madri derivante dall'ineguale incidenza tra i generi delle responsabilità e dei carichi familiari.

Per tutta la durata del progetto lo staff è stato soggetto ad un costante monitoraggio attuato attraverso incontri periodici programmati con il personale, atti a rilevare il livello motivazionale, le capacità organizzative e le competenze acquisite.

Ma quali sono i risultati ottenuti, grazie a questo lungo percorso che ha portato a rivedere le "abitudini organizzative" dell'impresa? In primo luogo BeM Service Center, attraverso la destandardizzazione delle condizioni lavorative, si configura con una struttura più snella e flessibile, più efficiente e pertanto più competitiva. È diventata un'impresa "partecipativa", attenta al coinvolgimento del personale e alla formazione continua, che ne migliora costantemente gli standard qualitativi. L'incremento della soddisfazione personale, di per sé difficilmente "contabilizzabile", ha portato a una riduzione delle assenze, una maggior motivazione e uno sviluppo del senso di appartenenza. Inoltre la possibilità di attivare in azienda un progetto che ha beneficiato delle azioni di flessibilità in materia di conciliazione lavoro - famiglia (ex art. 9 legge 53/2000) in fase sperimentale e poi mantenuto e sviluppato in modo indipendente dall'azienda, ha costituito una valida occasione di crescita, un'opportunità per implementare sistemi di gestione e informatizzazione all'avanguardia, al servizio dei dipendenti e di un'organizzazione del lavoro più autonoma e flessibile.

Il progetto non si è rivolto soltanto all'azienda nella sua organizzazione interna, ma ha avuto forti riscontri e risultati anche sul territorio e nel contesto sociale. BeM Service Center, in qualità di supporto operativo dell'Associazione Commercianti di Abbiategrasso, si è infatti impegnata a divenire punto di assistenza e d'informazione in materia di conciliazione per le aziende del territorio e referente credibile nel supportare iniziative che hanno come finalità il miglioramento della qualità della vita delle persone. Inoltre, ha collaborato con il comune di Abbiategrasso e con alcuni comuni limitrofi nell'organizzazione di eventi finalizzati alla sensibilizzazione al tema in oggetto. Dal 2008 Brunella Agnelli, Amministratore Delegato di BeM Service Center, è entrata a far parte della commissione delle pari opportunità del comune di Abbiategrasso in qualità di rappresentante degli imprenditori. Obiettivo dell'organismo è l'organizzazione periodica di incontri pubblici e iniziative per focalizzare l'attenzione sulle tematiche in questione, sensibilizzando l'opinione pubblica e favorendo la partecipazione dei cittadini e delle cittadine.



La voce del responsabile di progetto

Abbiamo chiesto a **Brunella Agnelli** di raccontarci come è nata l'idea di investire così tanto impegno, tempo e energie per rivedere l'intera organizzazione aziendale al fine di fare della flessibilità e del part-time lo strumento vincente della sua impresa.

"Il problema della conciliazione non può e non deve essere vissuto come una questione privata tra impresa e lavoratore, ma è una questione che coinvolge il sistema sociale nel suo complesso. Un buon equilibrio tra dimensione lavorativa e familiare va a vantaggio di tutti i soggetti coinvolti e anche della comunità. Localmente non sono ancora state attivate politiche di welfare in quest'ambito e le soluzioni offerte a chi chiede consiglio e appoggio sono ancora troppo standardizzate. Il territorio per contro deve intervenire per creare e coordinare network di soggetti pubblici e privati in grado di operare insieme per raggiungere un obiettivo ancora più ambizioso: l'armonizzazione dei tempi della città, oltre a quelli famiglia-lavoro. Una conciliazione allargata non più ai singoli soggetti impresa, dipendenti e loro famiglie, ma alla comunità e alla città. Nel corso di questi due anni di progetto abbiamo cercato un confronto e una collaborazione con aziende che, come noi, avessero attuato iniziative e implementato buone prassi. Con grande rammarico abbiamo constatato che, nella maggior parte dei casi, le buone pratiche decadevano a fine sperimentazione. La non-sostenibilità di alcuni progetti, infatti, ha comportato la sopravvivenza di strumenti capaci d'apportare aiuti marginali a scapito di misure di conciliazione atte a supportare azioni di lungo periodo, con aspirazioni di alto profilo. La conciliazione oggi rappresenta uno strumento indispensabile per garantire l'occupazione, non solo femminile, tutelando quei diritti imprescindibili del lavoratore e la sua naturale ambizione a essere, oltre che dipendente efficiente, genitore affidabile.

Il mio impegno, oltre che in azienda, anche a livello politico-istituzionale è spalleggiato dalla mia forte convinzione che, per ottenere un ottimo risultato, bisogna crederci, impegnarsi di persona ed esserci, soprattutto su argomenti non ancora così diffusi e prioritari come la conciliazione. La diffusione e la valorizzazione delle buone pratiche adottate dalle aziende non è residuale, ma indispensabile per sensibilizzare e incidere sulla cultura dell'opinione pubblica e delle amministrazioni. In questi due anni di sperimentazione, col supporto dell'Associazione Commercianti di Abbiategrasso e Circondario, abbiamo operato quali "imprenditori della conciliazione" cercando di farci portavoce e diffondere una cultura votata alla persona, coinvolgendo tutti gli attori territoriali. Un grande sforzo, ma doveroso."

In sintesi: le tappe del progetto

2006: prende avvio il progetto di flessibilità "Madri laboriose d'eccellenza"

- Maggio 2006, analisi del contesto lavorativo e accordo sindacale;
- luglio 2006, sviluppo del progetto su 4 aree di intervento:
 1. flessibilità d'orario: part-time reversibile e banca delle ore;
 2. riorganizzazione del lavoro: madri lavoratrici part-time affiancate da nuove assunzioni;
 3. formazione continua: affiancamento per neo-assunti; corsi formativi e servizi di counseling al rientro dalla maternità;
 4. informazione: implementazione extranet aziendale e sistema di tele-conferenza per passaggio di consegne tra i dipendenti.

Giugno 2008: risultati

- Impresa più snella, flessibile, efficiente, competitiva;
- creazione di un consolidato e motivato team di madri lavoratrici d'eccellenza.





Cittadini S.p.A. e il progetto Reti di solidarietà femminile

di Sara Annoni

Il progetto Reti di solidarietà femminile di Cittadini S.p.A ha vinto la Menzione Speciale del Premio FamigliaLavoro, Prima edizione: **Menzione CSR sviluppo solidale internazionale**

Motivazione della giuria

Esportando il proprio know-how della lavorazione della rete, l'azienda ha ideato e contribuito a realizzare un retificio per la produzione di reti da pesca a Rameswaram (località Pamban nel Tamil Nadu in India, colpita dallo tsunami), creando sviluppo e coinvolgendo, in un percorso formativo e di scambio, il personale indiano e i propri dipendenti. Nota di merito: per lo sviluppo del progetto l'azienda ha creato una partnership con la Fondazione Giuseppe Tovini di Brescia, coordinatrice del progetto, ottenendo il cofinanziamento di Regione Lombardia, CEI, Fondazione Cariplo e AIDDA.

Cittadini S.p.A.

La storia dell'azienda Cittadini S.p.A. si identifica con la storia della lavorazione della rete, che ha caratterizzato nel tempo, in provincia di Brescia, il territorio del lago d'Iseo, diventando fattore determinante della sua economia, della cultura e del costume dei suoi abitanti.

Fondata a Sulzano nel 1933 da Cesare Cittadini, dopo decenni di attività sul Sebino, si è trasferita nell'80 a Paderno Franciacorta (Brescia), dove ha sviluppato, sulle radici di una tradizione artigianale, tecnologie e un esclusivo know-how nella produzione di tutti i tipi di reti con nodo e senza nodo, destinati alla pesca, acquacoltura, antinfortunistica, agricoltura, usi tecnici e industriali. Contestualmente, con l'inserimento degli impianti di torcitura, ha creato altre linee di prodotti: cucirini industriali per pelletteria, calzature e abbigliamento, filati tecnici per tessiture e nastri. Questi articoli, valorizzati dall'applicazione di una tecnologia del colore all'avanguardia, hanno ottenuto risultati di eccellenza, conquistando sofisticate nicchie dell'alta moda.

Oggi Cittadini è diventata leader europea nel settore (il 40% del fatturato è destinato all'export), superando le crisi del tessile puntando sulla costante innovazione e sulla strategica collaborazione con centri di ricerca e istituti universitari nel campo delle nano e biotecnologie.

Alla guida della società è la famiglia Cittadini, Giovanni e la moglie Pia Aina, con i figli Cesare, Marco, Paola (Lorenzo per ora è in prestito alla Nazionale di rugby), orgogliosi di aver innovato il tradizionale core business della rete, rispettandone la filosofia: "tutti i nodi sono punti di forza e tutte le maglie si rafforzano lavorando insieme". Vale a dire: la centralità e la valorizzazione della persona, la condivisione degli obiettivi, il sostegno solidale e responsabile.





Su questi valori sono state concretizzate le politiche aziendali di supporto al lavoro femminile e alla famiglia e il Progetto di solidarietà internazionale "Reti di solidarietà femminile".

Pari opportunità e conciliazione in azienda

L'impresa familiare Cittadini è da sempre attenta alle persone: una grande famiglia unita, raccolta intorno a una forte identità imprenditoriale, che è riuscita negli anni a portare avanti le radici produttive del suo territorio, sviluppando e diversificando la produzione e i mercati di riferimento. A fine 2008 ha festeggiato i 75 anni di storia, insieme a tutti i dipendenti e gli ex-dipendenti ritrovati e invitati grazie ad un accurato lavoro di ricerca. Dimostrazione di un'attenzione particolare verso il personale aziendale. Da tempi non sospetti infatti l'azienda attua politiche di valorizzazione del personale, della figura della donna in azienda e di conciliazione famiglia lavoro, mettendo a punto percorsi e accordi di flessibilità personalizzati. Attualmente l'azienda impiega 74 dipendenti, di cui 51 donne, il 28,5% delle quali lavora con contratti part-time di 4/5 ore giornaliere e il 30% con orari personalizzati, collegati agli orari dei nidi, delle scuole materne oppure agli orari di lavoro dei mariti, con i quali si alternano nella cura dei figli o di familiari anziani.

Pia Cittadini, promotrice in prima persona di queste azioni, con il suo approccio appassionato e coinvolgente, ci racconta: "Attuare politiche aziendali orientate alla valorizzazione delle competenze femminili e all'applicazione di buone prassi di conciliazione tempi vita-lavoro per le dipendenti è il nostro modo per conservare e far crescere un patrimonio di competenze e professionalità, il cui scrigno sono le persone che lavorano con noi. La conciliazione è uno strumento di responsabilità sociale, positivo non solo per la vita familiare della lavoratrice-madre, ma anche per l'azienda che, favorendo il rientro al lavoro dopo la maternità, mantiene un patrimonio di professionalità accresciuta da una forte motivazione e serenità della dipendente, a beneficio della stessa efficienza produttiva".

L'attenzione di Pia Cittadini verso queste tematiche non si limita alla propria azienda, ma si concretizza in un importante impegno e attivismo associativo e di sensibilizzazione. Ad esempio nell'ambito dell'Associazione Industriale Bresciana, partecipa al Comitato promotore di AIB Femminile Plurale, nato allo scopo di valorizzare la presenza femminile nel mondo del lavoro, con progetti di formazione e collaborare con enti ed istituzioni operanti sul territorio. È stata promotrice in prima persona di iniziative quali la recente mostra fotografica "Donne al lavoro. 1900-1950", allestita per la prima volta a Palazzo Martinengo a Brescia e ora itinerante e molto richiesta in diverse realtà italiane. "Scopo principale di questa iniziativa culturale è documentare il lavoro femminile e lo straordinario contributo all'evoluzione socio-economica della Provincia di Brescia e del nostro Paese, ripercorrendo storicamente le trasformazioni delle condizioni di vita della donna sul posto di lavoro e in casa, nel suo doppio ruolo di madre e lavoratrice, nel contesto familiare e nella società. Parimenti, la mostra ha valenza didattica per i giovani, per i quali rappresenta un fondamentale contributo di consapevolezza delle proprie origini e di memoria del passato."

Progetto Reti di solidarietà femminile

È in questo contesto e in quest'ottica di grandi valori e attenzione alle persone che Cittadini ha ideato, proposto e partecipato alla realizzazione del progetto di sviluppo solidale internazionale "Reti di solidarietà femminile".





Quando si parla di sviluppo internazionale spesso si pensa a complicati piani finanziari e previsioni di lungo periodo, supportate da approfonditi studi di settore, messi in atto da grandi multinazionali. La menzione speciale CSR sviluppo solidale internazionale, vinta dall'azienda Cittadini S.p.A. nel contesto del Premio FamigliaLavoro, mette in luce come per sviluppo internazionale si possa intendere anche un'azione solidale concreta ed efficace, promossa da un'azienda familiare con poco più di 70 dipendenti. Non serve essere dei giganti per guardare il mondo con occhi che vadano al di là dei semplici confini nazionali. La famiglia Cittadini è riuscita a vedere il proprio know-how, maturato in tanti anni di storia aziendale, come risorsa per lo sviluppo di una delle zone più povere del pianeta, colpita dallo tsunami del 2004. Questa forte consapevolezza e la motivazione di poter essere davvero motore di sviluppo, è stata la leva che ha fatto scattare il lungo percorso del progetto *Reti di solidarietà femminile*.

Esportando il proprio know-how nella lavorazione della rete, l'azienda ha contribuito a realizzare un retificio per la produzione di reti da pesca a Rameswaram (località Pamban nel Tamil Nadu in India, colpita dallo tsunami), coinvolgendo direttamente i dipendenti nella formazione del personale indiano e nell'avviamento degli impianti. Obiettivo: il sostegno allo sviluppo e il miglioramento delle condizioni socio-economiche delle donne (in particolare una cinquantina di vedove assunte dalla nuova fabbrica e di una quarantina di nuclei familiari coinvolti nel confezionamento e montaggio delle reti a domicilio). La realizzazione del retificio, inaugurato nell'agosto 2008, è stata possibile grazie alla creazione di una partnership tra l'azienda Cittadini, la Fondazione Giuseppe Tovini di Brescia, coordinatrice del progetto, con il co-finanziamento di Regione Lombardia, CEI, Fondazione Cariplo e AIDDA.

"L'attività del retificio trasferirà alle donne occupate competenze professionali destinate a rimanere nel tempo loro patrimonio personale. Le donne vedove quindi, cui in passato era negato persino il diritto alla speranza, potranno ora guardare al futuro con maggior serenità, acquisendo, grazie ad un lavoro dignitoso, un nuovo ruolo all'interno della famiglia e della comunità locale, dove parteciperanno attivamente ai processi di sviluppo". La Cittadini ha messo gratuitamente al servizio del progetto il proprio know how, curando la formazione dei tecnici e l'assistenza per l'avviamento degli impianti.

Pia Cittadini è rimasta inoltre particolarmente colpita da come la realizzazione di questo progetto abbia avuto forti influssi positivi su tutto il personale aziendale interno e non soltanto sui tecnici direttamente coinvolti nella formazione, che si sono trasformati in "cassa di risonanza esperienziale" per i colleghi.

"Quello che ho riscontrato e che penso sia stato un fattore di successo dell'iniziativa è che questo retificio è il primo grande progetto partito dal bresciano, che offre un know-how tecnico produttivo maturato sul territorio a favore della solidarietà e dello sviluppo internazionale. Non è stato, come accaduto in molti casi, un semplice invio di aiuti post-tsunami in denaro o in beni materiali. L'impegno condiviso tra le varie realtà che hanno partecipato, è stato quello di creare sviluppo, posti di lavoro e professionalità là, sul territorio colpito. Coinvolgere una fascia di popolazione particolarmente fragile (le donne vedove) in un progetto di sviluppo personale e del proprio villaggio, che sposa la creatività, la concretezza e la tenacia femminile. Parlando poi con i nostri dipendenti mi sono resa conto di come, ciò che li ha maggiormente colpiti, sia stato il forte valore sociale che il loro lavoro quotidiano può assumere, oltre i confini dell'azienda e in paesi apparentemente così diversi e lontani. Quest'esperienza è stato un forte motivo di crescita anche per la visione imprenditoriale della nostra famiglia. Abbiamo sperimentato concretamente





l'importanza di "andare oltre" grazie al nostro "fare impresa". Fare impresa non solo all'interno della propria azienda e per se stessi, ma applicare questa "forma mentis" in altri contesti per creare sviluppo condiviso".

In sintesi: le tappe del progetto

- **Febbraio 2007: avvio del progetto e creazione della partnership tra le realtà coinvolte;**
- **fine 2007: formazione del personale indiano a Paderno Franciacorta;**
- **2007-2008: costruzione del capannone e acquisto impianti;**
- **estate 2008: formazione in India e avvio impianti da parte di un tecnico specializzato della Cittadini;**
- **13 agosto 2008: inaugurazione del retificio con la popolazione e le autorità locali, alla presenza della famiglia Cittadini e un rappresentante della Fondazione Tovini;**
- **settembre 2008: inizio della produzione di reti con il primo gruppo di vedove assunte nel retificio.**





ATM – Azienda Trasporti Milanesi e il progetto ATM&P Armonizzare i tempi di madri e padri

di Sara Annoni

Il progetto ATM&P Armonizzare i tempi di madri e padri di ATM – Azienda Trasporti Milanesi, ha vinto la Menzione speciale del Premio FamigliaLavoro Prima edizione:
Miglior progetto 'in cantiere'

Motivazione della giuria

ATM&P è risultato essere un promettente piano integrato di azioni positive mirate alla conciliazione famiglia lavoro, rivolto a dipendenti e manager, in ambito informazione e formazione, attivazione di social network e comunicazione interna, percorsi di accompagnamento alla genitorialità. Il piano è il risultato di un'attenta progettazione basata su bisogni rilevati. Vince la menzione 'in cantiere' perchè sarà attuato in azienda entro la fine del 2009.

ATM Azienda Trasporti Milanesi

Nata nel 1931, dal 2001 l'Azienda Trasporti Milanesi è una Società per Azioni di proprietà del Comune di Milano e gestisce il trasporto pubblico in area urbana e in 87 Comuni della Provincia, servendo un territorio con una popolazione complessiva di circa 3 milioni di abitanti, impiegando un organico aziendale di oltre 8.500 dipendenti. Negli anni, lo spettro delle attività dell'azienda si è progressivamente ampliato nel settore della progettazione e della gestione di servizi per la mobilità, in Italia e all'estero.

Dal 1° gennaio 2007 ATM è strutturata in un Gruppo, formato da una CapoGruppo, ATM S.p.A., e da 9 società, al fine di governare al meglio i processi e offrire un servizio che risponda alle esigenze della comunità che ne usufruisce.

All'interno delle politiche assunte dal Gruppo ATM nell'ambito della Diversità e delle Pari Opportunità, un elemento fondamentale per conoscere e valorizzare le differenze presenti al proprio interno, è rappresentato dallo sviluppo del tema della conciliazione.

La Politica di Conciliazione Famiglia-Lavoro del Gruppo, intende raggiungere la sua finalità applicando una governance basata sui seguenti principi dichiarati: essere impresa socialmente responsabile; sviluppare una reale cultura del management su Diversità, Pari Opportunità e Conciliazione; incentivare la Pro-attività delle azioni; perseguire il principio 'una conciliazione per ogni fase della vita'; mantenere una coerenza d'azione rispetto al Testo Unico della Conciliazione ATM; far scattare quella molla culturale che fa ragionare non più in termini di 'assistenza alle persone', ma piuttosto di 'sviluppo delle persone'.

Progetto ATM&P Armonizzare i tempi di madri e padri

Il progetto ATM&P rientra nel Piano di Azioni Positive che illustra tutte le attività di flessibilità organizzativa, offerta di servizi e di formazione e informazione, rivolti al personale ATM. Il Piano sostiene e riconosce il valore delle responsabilità familiari e lavorative,





dando priorità al tema dell'infanzia e della famiglia come snodo strategico per una emancipazione professionale e familiare delle persone e per uno sviluppo del benessere della comunità. Tale orientamento presenta benefici e circoli virtuosi per tutta la popolazione aziendale, introducendo nell'organizzazione concetti quali: opportunità, responsabilità, fiducia e abbassamento delle conflittualità. Le iniziative da mettere in campo per realizzare un Piano di Azioni Positive richiedono altresì quattro livelli di coinvolgimento dell'Impresa: finanziario, organizzativo, di servizi, culturale.

Da una prima analisi, in materia di conciliazione, effettuata nell'aprile 2008 sulla popolazione aziendale, attraverso quattro focus group, sono emersi questi quattro importanti temi: organizzazione del lavoro principalmente su turni; numerose e differenti tipologie di 'giornata lavorativa tipo'; famiglie con genitori entrambi occupati; assenza di reti parentali; obsoleti accordi sindacali/aziendali in essere; rigidità d'orario ed esigenze di ottimizzare la vicinanza casa-lavoro; inconciliabilità famiglia-lavoro in corrispondenza a specifiche fasi della vita (nascita di un figlio e primi anni di vita).

Grazie ai risultati dei focus group è stato possibile ottenere un riepilogo di possibili azioni positive, successivamente strutturate e integrate in un Piano di Azioni Positive, suddiviso in tre aree di intervento: flessibilità e organizzazione del lavoro; servizi family friendly e community care; informazione, formazione, comunicazione. Le proposte presenti nel piano sono complessivamente diciassette, ma la prima sperimentazione - gennaio 2009 - è stata avviata sulle cinque iniziative più importanti, ritenute prioritarie:

- **Time banking:** consente al lavoratore/alla lavoratrice con figli di età inferiore ai 3 anni, di depositare le ore di lavoro effettuate, oltre il normale orario programmato giornaliero, in un conto personale della cosiddetta 'banca delle ore'. Questo 'tempo' potrà così essere successivamente utilizzato durante periodi dell'anno in cui la vita familiare implica particolari difficoltà organizzative, legate agli impegni di cura, per far fronte alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro. Le ore accantonate saranno utilizzabili, previa autorizzazione di un superiore, entro il 31.12 dell'anno di maturazione; eventuali residui non fruiti a tale termine saranno liquidati con le maggiorazioni contrattuali previste. La fruizione potrà avvenire fino a un massimo di una settimana continuativa e non oltre la settimana complessiva per ogni mese di lavoro. Di norma non è possibile la fruizione delle ore accantonate in aggiunta a periodi di assenza per ferie. Il personale non turnista può utilizzare i permessi dalla Banca delle Ore secondo le tre modalità: ore, mezza giornata o giornate intere. Coloro che invece lavorano su turni possono richiedere il recupero solo per turni interi. Questa misura è rivolta a 72 donne (7%) e 909 uomini (93%), su un totale di 981 (100%).
- **Home working (o telelavoro):** possibilità di erogare parte della propria attività professionale in remoto. È concesso al lavoratore, con figli di età inferiore agli 8 anni, di operare presso il proprio domicilio per alcune giornate intere al mese o in alcune ore al giorno. Tale misura può essere accordata a lavoratori che svolgono attività lavorativa che, per le proprie caratteristiche, possa essere svolta a distanza. In accordo con la Direzione, che fornirà altresì gli strumenti informatici necessari, saranno definite con i singoli interessati le modalità di effettuazione dell'home working che di norma non potrà superare un periodo complessivo pari a 5 gg/mese (40 ore) che saranno utilizzate, su richiesta del dipendente ed autorizzazione del superiore, in base alle specifiche esigenze di conciliazione del singolo destinatario. La richiesta viene presentata dal lavoratore la settimana antecedente l'effettuazione dell'home working. Solamente in situazioni di eccezionalità, per eventi improvvisi, sarà possibile avvisare il superiore



la mattina stessa. L'home working è rivolto a 41 donne (38%) e 68 uomini (62%), su un totale di 109 (100%).

- **Percorso "Rientriamo"**: percorso di accoglienza e formazione per il personale al rientro da periodi di astensione per maternità obbligatoria o congedo parentale, che mira ad accogliere la lavoratrice madre o il lavoratore padre che rientrano dalla maternità o dal congedo parentale, facilitandone il reinserimento nell'organizzazione. Tale percorso è rivolto a 23 donne (88%) e 3 uomini (12%), su un totale di 26 (100%).
- **Percorso di sensibilizzazione e formazione su Pari Opportunità e Conciliazione, rivolto ai quadri e funzionari d'azienda**: l'attività di formazione intende sensibilizzare ed orientare i livelli gerarchici intermedi, focalizzando l'attenzione sulle politiche, gli strumenti e le azioni già messe in atto e da adottare per facilitare l'equilibrio famiglia-lavoro e per diffondere e consolidare una cultura aziendale in grado di valorizzare le differenze e le specificità dei singoli, secondo un approccio innovativo e personal friendly.
- **Family Friendly Network**: servizio di connessione virtuale tra il personale ATM, l'azienda e i colleghi che dà l'opportunità di condividere e scambiare informazioni, esperienze e strumenti utili a costruire e mantenere un equilibrio sostenibile tra i tempi del lavoro e i tempi della famiglia. In sintesi il servizio prevede la creazione di un forum virtuale per lo scambio di opinioni sui temi inerenti pari opportunità, valorizzazione delle differenze, conciliazione dei tempi, infanzia/adolescenza e genitorialità, ma anche luogo di incontro virtuale per la condivisione di forme di solidarietà tra persone che lavorano in azienda, in depositi distanti e differenti, ma che risiedono in territori limitrofi. Attivazione di un *link "cerca-servizi"*, che rimandi ai servizi di assistenza territoriale (profit e non profit) per la cura dell'infanzia, dei disabili, delle persone non autosufficienti ecc., ad un catalogo di babysitter e badanti referenziate; di un *link "family-friendly"*, raccolta aggiornata e sistematizzata di norme, pubblicazioni, schede informative sul tema conciliazione, comprese informazioni sulle misure di flessibilità e sostegno alla conciliazione offerte dall'azienda; di un *servizio "cerco/offro"* per favorire lo scambio tra il personale di ATM con figli piccoli di abiti premaman, abbigliamento bimbi, passeggini e articoli vari per l'infanzia.



La voce del responsabile di progetto

Prima di parlare concretamente dello sviluppo del progetto ATM&P, abbiamo chiesto al Dottor **Alessandro Mio**, Direttore Risorse Umane del Gruppo ATM, di introdurre questo progetto nel contesto culturale aziendale.

"Uno dei punti fondamentali del nostro Codice Etico stabilisce che le Società del Gruppo si impegnino a promuovere azioni positive per le pari opportunità, valorizzando la forza delle diversità. In questo contesto si colloca, come elemento di cruciale importanza, la valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro, principio rispetto al quale il Gruppo si è assunto un impegno forte.

Questi temi sono stati oggetto di un incontro tenuto dal nostro Presidente con un gruppo di donne lavoratrici di ATM, nel corso del quale sono stati analizzati i problemi che normalmente le donne affrontano nel lavoro e nel bilanciamento con la vita personale. Ne è emerso un quadro preciso rispetto al quale il Gruppo si è impegnato a definire in modo chiaro obiettivi, modello di governance, azioni, modalità di comunicazione e sistemi di controllo di una politica finalizzata a garantire le Pari Opportunità. In tal senso, il primo atto fondamentale è stato la Dichiarazione del Presidente del Gruppo ATM, Ingegnere **Elio**





Catania, sulle Pari Opportunità, intitolato non caso: “La Diversità come valore di impresa”. Rappresenta non solo una dichiarazione d’intenti e di impegno, ma anche una richiesta di collaborazione a tutti i dipendenti sull’effettiva attuazione di questa policy aziendale.” Fondamentale per l’attuazione della governance dichiarata, sono le periodiche riunioni e comunicazioni rivolte ai manager, quadri e funzionari da parte del presidente, che afferma: “Parlare e agire, oggi, per valorizzare ogni forma di diversità presente in azienda, non è solo un dovere professionale, etico e sociale ma crediamo possa costituire un’importante opportunità di crescita per noi di ATM e per la nostra città. Riteniamo, infatti, che valorizzare le diversità, di genere, di età, di cultura, di religione, di etnia possa costituire una nuova straordinaria linfa vitale per la nostra impresa e il suo successo. Riconoscere e adottare al nostro interno un repertorio di flessibilità e risposte diverse, ci offre la possibilità di dare un senso ed un significato nuovo alla dimensione lavorativa e alle sue relazioni. Crediamo inoltre che si debba affrontare questo tema con il giusto equilibrio tra sensibilità sociale e sano senso pratico. Occorre cioè parlare con i fatti, oltre che con le parole, essere concreti e attivi.

Dopo la Dichiarazione d’intenti sulle Pari Opportunità e l’avvio della messa in atto del processo di governo di questo nostro modo di operare, abbiamo nominato la Manager Pari Opportunità, con il compito di coordinamento generale, e definito lo Steering Committee, l’organo di indirizzo. Sono state poi tracciate le linee guida per la messa in atto delle prime azioni di sviluppo e tutela delle pari opportunità, in base a quanto stabilito dalla normativa nazionale. La prima fase ha previsto un percorso di sensibilizzazione e formazione di Quadri e Funzionari, con l’obiettivo di diffondere e consolidare una cultura conciliativa che riconosca le pari opportunità e favorisca l’equilibrio famiglia-lavoro. Ulteriori momenti di dialogo sono dedicati al confronto tra capi e collaboratori, nell’ambito di una giornata di approfondimento sul tema.

Sta partendo la sperimentazione delle iniziative inserite nel *Piano di Azioni Positive*, che consentiranno una maggiore flessibilità alle lavoratrici madri o ai lavoratori padri, favorendo una gestione del tempo compatibile con i bisogni e le esigenze della famiglia e da cui ci aspettiamo un ritorno positivo per la nostra gestione quotidiana.”

Abbiamo dunque chiesto alla Dottoressa **Simona Zandonà**, ideatrice e responsabile del Piano, come si è sviluppata l’idea progettuale e come si sono svolti i focus con i dipendenti, che hanno portato alla stesura del Piano di Azioni Positive. “La popolazione aziendale, in particolare le persone che vivono specifiche esigenze familiari e bisogni personali complessi, oggi più che mai ricerca luoghi sociali di appartenenza e di confronto, del tutto assenti in altri ambiti. Il ceto sociale, il territorio di residenza, la parentela, non riescono più a garantire quel senso di comunità oggi ricercato più nella propria organizzazione lavorativa che altrove. L’azienda, vissuta attualmente in modo del tutto differente dal passato, offre un ambito che non è semplicemente organizzazione del lavoro, ma ha i connotati di una comunità sociale di riferimento diventando altresì un territorio culturale, sociale oltre che lavorativo. Al suo interno si cerca il confronto, l’espressione di nuove esigenze, il dialogo su temi riguardanti la famiglia, il privato, le responsabilità, i ruoli con la necessità di condividere e cercare reti di sostegno per tutti quegli aspetti della vita che, se conciliati, permettono una perfetta equazione tra sviluppo personale e sviluppo professionale. Facilitare e concretizzare la conciliazione aiuta le persone a vivere il proprio lavoro non solo come impegno ma come un’opportunità, e viceversa. Una politica di conciliazione vede le sue azioni rivolte su due versanti: una maggior flessibilità dell’organizzazione del lavoro e degli orari ed una progettazione di servizi che rispondano ai





reali bisogni del dipendente. Uno sviluppo partecipato del tema, condiviso e non conflittuale, trasparente e non calato dall'alto, è dunque fonte primaria di qualità ed efficacia. Attraverso una raccolta condivisa e partecipata di bisogni e vissuti di donne e uomini di ATM, impegnati ogni giorno in ruoli familiari imprescindibili (con figli piccoli, separazioni con affidamento di minori, presenza di un solo genitore, residenti fuori regione o provincia e con figli a carico, che assistono familiari in situazione di gravità, ecc.), si è evidenziata la necessità e l'urgenza di dotarsi di strumenti e di soluzioni percorribili per i lavoratori e per l'impresa. Al tavolo di quattro focus group ATM ha invitato quaranta lavoratrici e lavoratori che quotidianamente affrontano una realtà di in-conciliazione, ricercando da soli, nella maggior parte dei casi, soluzioni autogenerate. Questi focus group sono stati strutturati per leggere approfonditamente bisogni, percezioni ed esigenze delle persone di ATM interessate e coinvolte sul tema. Questa prima analisi ha voluto essere il punto di partenza per definire un "*Piano d'Azione*" che, con un approccio pragmatico e percorribile, mira a individuare buone pratiche implementabili nel sistema dell'organizzazione del lavoro in modo definitivo e offrire risposte concrete ai bisogni dei dipendenti. Gli stessi focus hanno generato vivo interesse, attenzione e fiducia nei confronti di ATM e delle possibili azioni che potrà sperimentare, considerando questa impresa più emancipata e attenta ai temi e alle politiche rivolte al personale, alla ricerca di capitale umano e sociale nuovo o già esistente in azienda".

In sintesi: le tappe del progetto

- Dal 2005: vengono progettati e attivati i 3 nidi aziendali;
- aprile 2008: vengono realizzati 4 focus group con 40 dipendenti coinvolti con l'obiettivo di creare un Piano di Azioni Positive per lo sviluppo delle politiche di conciliazione. 3 le aree di intervento del piano:
 - flessibilità e organizzazione del lavoro;
 - servizi Family Friendly e Community Care;
 - informazione, formazione e comunicazione.
- Entro fine 2009 i dipendenti avranno:
 - Family Friendly Link nella intranet aziendale;
 - Welcome Book Family and Work per i neo-assunti;
 - Family Community Network: social network per genitori e banca del tempo per famiglie;
 - percorsi professionali personalizzati;
 - formazione ai manager su Pari Opportunità e Diversity Management;
 - sistema 'Comunichiamo' sulla conciliazione in azienda.

