

# **Buone e pratiche da condividere**

l'impegno delle imprese  
per le pari opportunità  
per tutti

Il volume raccoglie i risultati di una rilevazione di Buone Pratiche curata da:

Direzione del progetto  
DANIELA PICCININI

Gruppo tecnico  
RICCARDO CROSARA, FRANCESCA RAVAIOLI,  
ARIANNA TONIOLO, FEDERICO GUSMEROLI.

Progetto grafico e editing  
CLAUDIA COCCHI

Le immagini di ciascuna realtà aziendale sono state scelte dai rispettivi responsabili.

Si ringraziano le aziende della Rete CapoD che hanno reso possibile, con una preziosa collaborazione, la realizzazione di questo catalogo.

Dicembre 2019

# Sommario

<b>Premessa</b>	4	<b>Capitolo 3</b> L'approfondimento delle pratiche	28
<b>Introduzione</b>	6	La scheda di approfondimento – guida alla lettura	29
Contesto normativo in cui si colloca l'operazione	7	Aeroporto di Bologna	30
Le più recenti iniziative svolte a livello territoriale	9	Automobili Lamborghini	36
L'impegno della Città metropolitana di Bologna sulla promozione dei temi delle pari opportunità	9	Bonfiglioli	42
Dalla costituzione della Rete d'Imprese Capod alla ricerca sulle buone pratiche	11	CAAB	50
<b>Capitolo 1</b> Il progetto	13	CRIF	56
L'approccio metodologico: raccolto, raccordo, racconto	13	Emil Banca	62
Il raccolto	14	IMA	68
Il raccordo	14	Philip Morris MTB	74
Il racconto	15	TPER	80
Il percorso svolto e le attività realizzate	15	<b>Capitolo 4</b> Evidenze delle analisi	88
<b>Capitolo 2</b> La mappatura	18	Declinazione di pari opportunità	88
Flessibilità dell'orario di lavoro	20	Contesto di partenza	89
Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi	22	Modalità di attivazione dell'intervento	89
Servizi di welfare aziendale	24	L'ottica di processo	90
Azioni e dispositivi per una crescita culturale	26	L'utilizzo di modalità sperimentali	91
		Le modalità di comunicazione interna	91
		Il ruolo dei vertici aziendali	92
		Il monitoraggio e la valutazione	92
		Gli impatti dei progetti	93
		Gli effetti sulla cultura aziendale	93
		Conclusioni	95

## Premessa

a cura della Presidente della Rete CapoD Maria Carla Schiavina

Nel giugno scorso, a seguito dell'impulso della Città Metropolitana di Bologna, nove importanti aziende del territorio si sono unite costituendo "Rete CapoD" al fine di creare un circolo virtuoso in grado di attivare azioni concrete per offrire pari opportunità anche sul lavoro.

Aeroporto di Bologna, Automobili Lamborghini, Bonfiglioli, CAAB, CRIF, EmilBanca, Philip Morris MTB, IMA e TPER, differenti tra loro per l'attività esercitata, hanno dimostrato di condividere con impegno i valori di etica e responsabilità sociale, consapevoli che l'impresa sia strumento non solo di redditività, ma di miglioramento della vita lavorativa delle persone e della società in cui viviamo.

La Rete CapoD, che ho il privilegio di presiedere, è un soggetto giuridico che opera con l'obiettivo di estendere la cultura delle pari opportunità a tutte le Piccole e Medie Imprese del territorio.

La pubblicazione contiene, a tal fine, un censimento delle azioni virtuose applicate in questo ambito dalle aziende della Rete, con l'individuazione, per ciascuna di esse, della migliore pratica.

Il catalogo è quindi rivolto a tutti coloro che sono interessati ad entrare in contatto con le buone pratiche adottate nell'ambito delle pari opportunità e del welfare aziendale. Tutto ciò al fine di avere gli strumenti per attivare o implementare, in questo ambito, azioni nella propria organizzazione.

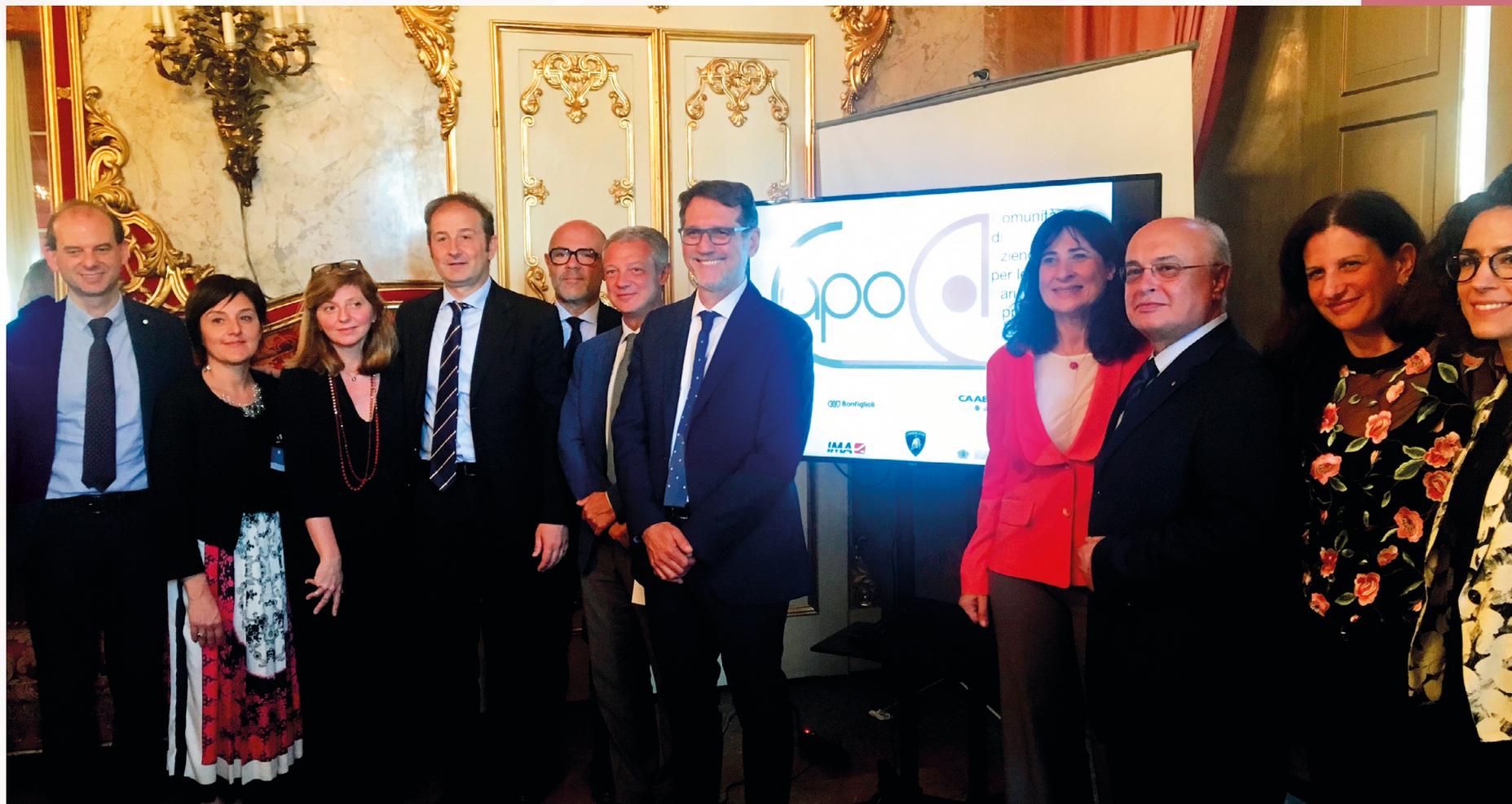
Per i giovani lettori, motore e forza del nostro futuro, la Rete Capo D ha attivato, ed attiverà, azioni volte a consentire la scelta di percorsi scolastici e lavorativi non condizionati da stereotipi di genere.

Questo entusiasmante percorso intrapreso è stato possibile grazie all'importante azione strategica della Città Metropolitana di Bologna, che da anni opera per sostenere le imprese sensibili ai temi delle pari opportunità e che sta investendo con noi nella diffusione di buone pratiche per rendere il territorio sempre più sensibile ai temi del welfare aziendale e della valorizzazione delle donne in tutti i percorsi professionali.

Il Manuale si inserisce nel progetto "Buone e pratiche - Azioni positive per le pari opportunità nel territorio metropolitano bolognese", che stiamo realizzando in collaborazione fra CapoD e Città metropolitana, con il sostegno della Regione Emilia Romagna.

A tutti coloro che hanno reso possibile questo percorso ed ai professionisti di comprovata esperienza e professionalità, che hanno scritto e realizzato il testo a stretto contatto con i responsabili delle risorse umane e dell'organizzazione delle rispettive aziende, i miei più sentiti ringraziamenti per il grande impegno e la dedizione profusa.

Maria Carla Schiavina



Presentazione della Rete Capod - giugno 2019

# Introduzione

Il progetto *Buone e Pratiche da condividere* nasce nell'ambito delle attività sviluppate dalla Rete d'impresе CapoD, per illustrare i progetti realizzati in materia di pari opportunità, per una loro diffusione all'interno della comunità di appartenenza e del territorio locale e nazionale.

*Buone e Pratiche da condividere* è un'azione pensata, progettata e realizzata dalla Rete, con l'idea di renderla visibile e fruibile. La scelta è stata quella di presentare, valorizzare e condividere esperienze concrete e progetti di promozione del benessere e della qualità della vita delle persone che sono stati messi a punto in azienda, approfondendone le dinamiche, i passi compiuti e le lezioni apprese, con l'obiettivo di rendere ciascuna di queste esperienze *pratica e fruibile* per tutti.

Anche attraverso azioni come la costruzione di un catalogo chiamato, non a caso, "Buone e Pratiche", la Rete intende giocare un ruolo di sostegno alle imprese, incoraggiando altre realtà imprenditoriali a sviluppare un'idea o affinare un processo trovando il contesto ideale per il suo sviluppo all'interno dell'organizzazione.

Le finalità del progetto riflettono e si iscrivono nella mission di CapoD, nove imprese dell'area metropolitana bolognese che si sono incontrate e hanno condiviso una volontà comune: quella di andare oltre alla parità di genere "formale" e promuovere, all'interno dei propri contesti produttivi, politiche per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro per i lavoratori e le lavoratrici nell'ottica del *mainstreaming* di genere; ovvero attraverso un'azione capace di orientare le policy aziendali in modo integrato e trasversale a beneficio di tutti.

Con il progetto di ricerca si è voluto mettere in evidenza le innovazioni culturali e le tendenze che stanno emergendo nel campo dei servizi di welfare aziendale e di pari opportunità, erogati dalle aziende della Rete, attraverso modelli e modi di operare che generano benessere per i dipendenti e producono soluzioni organizzative nuove che influenzano lo

sviluppo dell'azienda e del territorio locale.

CapoD non nasce pertanto da una suggestione, ma da una concezione nuova e originale di lavorare insieme tra imprese appartenenti a filiere diverse, di diverse dimensioni, ma con tratti comuni e obiettivi condivisi che si traducono in progetti e azioni inseriti in un modello di policy aziendale per le pari opportunità di genere e di welfare aziendale plurale e inclusivo.

L'idea di pubblicare un catalogo di buone pratiche nasce pertanto dal tentativo di orientare e fare comprendere al lettore lo sviluppo dei processi che accompagnano scelte coraggiose sostenute dalle aziende della Rete, concentrate sulla comunità di lavoratori e lavoratrici, con una pluralità di sguardi possibili che costituiscono attualmente una delle ragioni del successo della crescita culturale e del comportamento organizzativo delle stesse.

Il nostro focus si propone, com'è nelle finalità operativa di tale spazio monografico, di rendere in qualche misura lo stato delle cose nel campo delle prassi e di un nuovo pensiero emergente all'interno delle organizzazioni in tema di parità e di welfare aziendale. Lo fa nella consapevolezza dell'impossibilità di offrire una rappresentazione adeguata alla vastità di azioni e progetti messi in campo. I contributi che presentiamo intendono fare emergere, dalla traiettoria tracciata dalle testimonianze, un pensiero nuovo, capace di generare una riflessività indispensabile al processo di condivisione all'interno della comunità di aziende e fuori da essa.

Nel paragrafo successivo è tratteggiato il quadro legislativo che definisce il perimetro di azione da cui traggono spunto le riflessioni e le pratiche di seguito descritte.

## Contesto normativo in cui si colloca l'operazione

Il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze di genere e la promozione di interventi per la diffusione del benessere e la qualità della vita delle persone rappresentano temi centrali nell'agenda politica internazionale ed europea, così come a livello regionale e locale.

Il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* e i relativi *17 Obiettivi di sviluppo sostenibile* (Sustainable Development Goals – SDGs nell'acronimo inglese), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030: la parità di genere ricopre un ruolo fondamentale nell'ambito dell'Agenda infatti fra i 17 Obiettivi Globali, il **quinto goal** si pone come finalità quella di **“Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”**.

Fra i sotto obiettivi enunciati, il punto 5.5 sottolinea come elemento fondamentale per raggiungere l'uguaglianza di genere, la capacità da parte dei Paesi di **“Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica”** da concretizzare mediante azioni che consentano di:

5.1 *porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze;*

5.b *migliorare l'uso delle tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza delle donne;*

5.c *adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per l'eguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne, bambine e ragazze a tutti i livelli.*

In questa cornice internazionale si inseriscono gli orientamenti assunti dal Parlamento Europeo a favore della promozione di modelli di welfare aziendale che rispettino il diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita

privata, che trovano espressione nella risoluzione approvata il 13 settembre 2016<sup>1</sup> sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Il principio generale n.2, enunciato della Risoluzione, sottolinea che **“La conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti**, nello spirito della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle giovani madri, ai padri o a chi fornisce assistenza”. Nella medesima Risoluzione si chiede “l'introduzione di un quadro per garantire che tale diritto rappresenti un obiettivo fondamentale dei sistemi sociali” e invita “l'UE e gli Stati membri a promuovere, sia nel settore pubblico che privato, modelli di welfare aziendale che rispettino il diritto all'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.”

L'attuale quadro giuridico a livello nazionale nel corso degli anni si è arricchito di corpus normativo a favore della parità uomo-donna nel lavoro, azioni e misure a favore della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, formule nuove di articolazioni di orario come l'introduzione del lavoro agile o *smart working* ecc.

In sintesi, a seguire, sono riportate alcune tra le fonti giuridiche che hanno contribuito in maniera sostanziale a generare un cambiamento della cultura del lavoro all'interno dei vari contesti organizzativi pubblici e privati.

Legge 125/1991 **“Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”** attraverso la rimozione di ostacoli che di fatto ne impediscono la realizzazione.

Decreto legislativo 198/2000 **“Discriminazioni di genere”**, che definisce tali azioni come trattamenti o comportamenti che producano un effetto pregiudiziale, discriminando i lavoratori e le lavoratrici in ragione del loro sesso, o li mettano in una posizione di particolare svantaggio.

Legge 53/2000 **“Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”**, che muove dalla volontà del

<sup>1</sup> [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338\\_IT.html](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338_IT.html)

legislatore di promuovere un equilibrio tra tempi di lavoro, di formazione dei lavoratori e delle lavoratrici. Tale norma ha disposto, all'art. 9, la concessione di contributi a carico del Fondo per l'occupazione in favore di aziende che applichino misure a sostegno della flessibilità oraria.

Legge 81/2017 "**Legge sul lavoro agile-smark working**", che introduce misure volte a favorire l'articolazione flessibile di lavoro agile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.

Nel 2016 la riforma varata dal Governo Renzi introduce la **normativa sul Welfare Aziendale**, definendolo come *"l'insieme dei benefit contrattuali consistenti nell'agevolazione all'acquisto di beni o all'accesso a servizi volti a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia attraverso una diversa ripartizione della retribuzione"*.

La condizione, per potere usufruire di questi vantaggi fiscali, è che i valori vengano conferiti ai lavoratori non con denaro ma sotto forma di servizi fruiti quali ad es: asilo nido, convenzione con palestre o centri di disbrigo pratiche, corsi di formazione, viaggi studio per i figli ecc..

Con la Legge di Bilancio per il 2018 è stata poi inserita anche la possibilità per il datore di lavoro di rimborsare o pagare direttamente le spese di abbonamento ai trasporti pubblici dei dipendenti. Dopo una serie favorevole di interventi a supporto del welfare aziendale, la Legge di Bilancio per il 2019 segna invece una prima battuta d'arresto in tal senso: in assenza di misure specifiche, la legge 145/2018 si "limita" infatti a indicare anche iniziative di conciliazione vita-lavoro e *"di welfare familiare aziendale"* tra quelle che potranno beneficiare delle risorse stanziare attraverso il Fondo per le politiche della famiglia.

Nell'ambito di questo contesto si inserisce il più recente bando nazionale pubblicato nel mese di novembre 2019 denominato "#Conciliamo" e promosso dal Ministero per le pari opportunità e la famiglia.

Nello spirito che ha promosso il quadro legislativo nazionale si colloca, a livello regionale, la legge n. 6 del 27 giugno del 2014 della Regione Emilia-Romagna

**"Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere"**, che mette al centro il principio, di derivazione internazionale ed europea, di cittadinanza sociale responsabile, rispetto per la cultura plurale delle diversità e pari opportunità<sup>2</sup>: la legge quadro declina il principio trasversalmente, applicandolo a diversi ambiti di intervento, fra i quali la cittadinanza di genere e rispetto delle differenze (educazione, cultura), il lavoro e l'occupazione femminile, la conciliazione e la condivisione delle responsabilità sociali e di cura.

A livello locale, il tema della promozione della parità di genere nel contesto lavorativo, sociale e culturale rappresenta una delle priorità trasversali definite dalla Città metropolitana di Bologna.

Il **Piano Strategico Metropolitan** identifica, fra le linee di intervento, la necessità di stimolare lo sviluppo della responsabilità sociale a livello di impresa e territorio, in relazione al tema della parità di genere e del contrasto alle discriminazioni nel mercato del lavoro<sup>3</sup>.

Il tema del lavoro femminile è pertanto al centro dell'agenda pubblica locale e una componente prioritaria per lo sviluppo sociale ed economico del territorio.

I dati ISTAT del 2018 confermano all'area metropolitana di Bologna il primato per il più alto tasso di occupazione fra le grandi province italiane e

<sup>2</sup> In base all'Art. 1 della LR 6/2014 "(...) la Regione Emilia-Romagna e gli Enti locali, aderendo ai principi della Carta Europea per l'uguaglianza e la parità delle donne e degli uomini nella vita locale promossa dal Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa, nel rispetto delle competenze dello Stato, concorrono alla realizzazione dell'eguaglianza sostanziale e della democrazia paritaria, allo sviluppo di un sistema regionale ispirato ai principi della cittadinanza sociale responsabile, al rispetto per la cultura plurale delle diversità che compongono la Comunità regionale, e alle pari opportunità"

<sup>3</sup> A livello internazionale, il tema delle pari opportunità è ascritto fra i 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: Raggiungere l'uguaglianza di genere e emancipare tutte le donne e le ragazze <https://www.unric.org/it/agenda-2030/30829-obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze>

che ha raggiunto il 72,4%: il tasso di occupazione femminile è pari al 66,7% con 1300 occupate in più rispetto al 2017.

Da questi presupposti e da queste premesse concettuali e normative prende avvio l'alleanza pubblico-privata: istituzioni e imprese insieme per un territorio socialmente responsabile, per un impegno comune per lo sviluppo economico e sociale e per l'uguaglianza di uomini e donne nei luoghi di lavoro.

## Le più recenti iniziative svolte a livello territoriale

Il percorso di raccolta e successiva messa a punto di un documento di buone pratiche da condividere e diffondere nasce e si sviluppa nell'ambito di un contesto territoriale nel quale le istituzioni hanno dedicato, in questi anni, particolare attenzione a queste tematiche, esercitando spesso un ruolo centrale di promozione e di regia favorendo occasioni di dialogo e confronti con le imprese del territorio.

Questo paragrafo vuole riassumere tale percorso, al fine di meglio comprendere il contesto nel quale si va ad inserire questa pubblicazione.

Sono due i percorsi illustrati e tra loro strettamente connessi, seppur differenziati tra loro per focus di analisi:

- il *primo*, di più ampio respiro, relativo alla messa a punto da parte della Città metropolitana di Bologna di eventi per la sensibilizzazione delle pari opportunità in ambito aziendale nel territorio;
- il *secondo*, relativo al percorso di costituzione della Rete d'Imprese CapoD all'interno di questo contesto e alla realizzazione delle attività di ricerca che hanno portato alla presente pubblicazione.

## L'impegno della Città metropolitana di Bologna sulla promozione dei temi delle pari opportunità

In questi anni la Città metropolitana di Bologna ha inserito tra le priorità di mandato il tema della promozione delle pari opportunità nei contesti lavorativi.

Tale impegno si è articolato su più forme e modalità, tutte finalizzate a promuovere occasioni di scambio e diffusione di case history efficaci, promuovendo momenti di incontro all'interno di spazi istituzionali e presso le aziende, per portare a valore l'impegno di ogni realtà imprenditoriale su questi temi: ambiti di lavoro innovativi, flessibili e attenti ai bisogni dei propri collaboratori e collaboratrici, capaci di sviluppare percorsi di valorizzazione delle competenze di tutti.

Di seguito, sono esposte brevemente alcune tra le principali iniziative, che hanno visto tutte, in varie forme e modalità, la partecipazione della Città metropolitana e di una rappresentanza delle aziende che aderiscono alla Rete CapoD

### “Grinta, l'ingrediente che fa la “differenza” – 14 dicembre 2017

Punto di partenza di questo percorso è l'evento del 14 dicembre 2017, promosso da Città metropolitana presso l'Arena FICO Eataly World denominato “Grinta, l'ingrediente che fa la differenza”, realizzato nell'ambito delle attività sulla responsabilità sociale d'impresa previste dal Protocollo interistituzionale tra Regione, Città metropolitana, province e Camera di Commercio dell'Emilia-Romagna.

Tema della giornata l'importanza del “fattore grinta”, inteso come elemento cruciale per perseguire obiettivi e successi professionali, andando quindi oltre il mito talento, oggi concetto particolarmente sovraesposto dai mezzi di comunicazione.

L'evento, strutturato per le scuole e le imprese del territorio, ha visto la partecipazione di esponenti e accademici del mondo della psicologia, i quali, partendo dal libro della psicologa americana Angela Duckworth “*Grinta, il potere della passione e della perseveranza*”, hanno dato il via a una discussione e a un confronto con una vasta rappresentanza della società e del territorio locale: aziende, scrittrici, istituzioni sanitarie e accademiche.

**Impresa Famiglia – 25 maggio 2018**

In occasione del workshop organizzato presso Philip Morris Manufacturing&Technology Bologna a Valsamoggia, la Città metropolitana e oltre trenta aziende del territorio si sono confrontate sui temi dell'occupazione femminile e della conciliazione dei tempi vita-lavoro. L'incontro ha avuto come obiettivo lo scambio di prospettive e punti di vista sul tema, anche portando a fattore comune ciascuna esperienza aziendale, per incentivare un meccanismo virtuoso e sinergico di diffusione di azioni a favore delle donne lavoratrici. Durante il workshop, le aziende hanno potuto prendere consapevolezza tanto dei livelli di eccellenza propri del territorio locale su queste tematiche, quanto dei gap tuttora forti tra il contesto bolognese e il panorama europeo, a segnale dell'importanza di proseguire con nuove azioni, interventi e progetti a favore dell'occupabilità femminile.

**Gender Label - Verso un albo delle aziende "gender responsible" - 28 settembre 2018**

Nel corso della convention *"IMAgining a different training: buone pratiche di genere per un'azienda che ascolta"*, tenutosi presso la sede di IMA, la Città metropolitana ha messo al tavolo degli interlocutori una proposta di certificazione delle istituzioni nei confronti delle aziende virtuose, capaci di realizzare e dimostrare attività a supporto delle politiche di genere all'interno delle loro organizzazioni. Il risultato della proposta è stata la messa a punto di un sistema premiante, per supportare azioni virtuose per garantire e rendere effettiva la parità di trattamento retributivo tra i generi, di accesso alle posizioni lavorative e alle possibilità di carriera interna, di sviluppo di competenze e a supporto della conciliazione dei tempi di vita-lavoro. L'obiettivo più ampio, attraverso la certificazione, è quello di diffondere una cultura della responsabilità sociale di impresa nel territorio di Bologna, Modena e Ferrara.

**Due pesi, Due misure – 4 aprile 2019**

L'evento, organizzato da e presso la Città metropolitana, ha rappresentato un momento di riflessione, raccolta di impressioni e punti di vista per conoscere la situazione sul gap salariale di genere a livello locale e globale. I lavori della giornata hanno visto un'alternanza di testimonianze del mondo della ricerca e dell'università oltre ad alcune rappresentanze aziendali. Nuovamente, quindi, in un terzo evento, la Città Metropolitana

rimarca il tema delle pari opportunità come priorità dell'agenda politica. Al workshop hanno partecipato, su iscrizione, oltre 50 persone provenienti dal mondo imprenditoriale, a dimostrazione dell'interesse sociale sul tema e del bisogno di conoscere e di apprendere approcci e soluzioni applicate nei vari contesti organizzativi.

**Festival della Cultura Tecnica 2019: Tecnica e Genere 17 ottobre – 18 dicembre 2019**

In occasione della sua sesta edizione, il Festival della Cultura Tecnica, iniziativa regionale e diffusa nei territori provinciali, rappresenta un momento consolidato di confronto e scambio tra istituzioni e aziende del territorio. Proprio per sottolineare l'impegno portato avanti da Città metropolitana in questi anni, il tema 2019 è stato denominato *"Tecnica e genere – Contrasto al gap di genere in ambito tecnico e scientifico"*: oltre 200 appuntamenti solo all'interno del territorio della Città metropolitana, di cui più di 50 finalizzati a promuovere la cultura tecnica e scientifica in un'ottica di genere.

Nell'ambito di queste iniziative, CapoD si presenta al festival con un ruolo di promotore attivo, attraverso la messa a punto di eventi di sensibilizzazione e informazione.

**Firma del Protocollo d'Intesa Città Metropolitana – Rete CapoD 4 novembre 2019**

Elemento e momento di raccordo tra gli eventi promossi dalla Città metropolitana e le attività di CapoD, di cui si parlerà meglio nel prossimo paragrafo, è la firma del Protocollo d'Intesa che segna un riconoscimento da parte delle istituzioni di un percorso portato avanti dalle 9 aziende nel corso dei primi mesi dalla loro costituzione in Rete.

La firma sancisce pertanto una collaborazione triennale di rapporto tra privato e istituzioni, per la diffusione di azioni positive a favore delle pari opportunità per tutti a livello aziendale, partendo dalla condivisione delle buone pratiche, a beneficio del gruppo di imprese e del territorio più in generale.

Quello che si è venuto a creare rappresenta un *unicum* a livello nazionale, a dimostrazione di come Bologna e l'Emilia-Romagna continuino a rappresentare non solo un baluardo dei diritti fondamentali dei lavoratori, ma anche e soprattutto un luogo di sperimentazione di politiche pubbliche partecipate, in questo caso attraverso un approccio di sussidiarietà in un

rapporto virtuoso tra pubblico e privato, dove a vincere sono le aziende e il territorio allo stesso tempo.

L'idea di base è semplice: trasmettere in modo collettivo e unitario un messaggio di cambiamento, per mostrare che le politiche per le pari opportunità in azienda non sono un mero adempimento o una sola opportunità di miglioramento della propria immagine aziendale in ottica di *gender washing*, ma sono interventi che sul lungo periodo fanno bene ai dipendenti, all'azienda, al suo ambito di attività e alla società civile più in generale.

In quest'ottica si richiama, pertanto, la capacità della società civile di farsi promotrice di politiche pubbliche e delle istituzioni locali di cogliere e convogliare queste intenzioni in un percorso condiviso e concordato, a garanzia del rispetto dei diritti di tutti e a supporto del territorio.

Grazie anche a questa nuova alleanza pubblico-privata si è aperta una nuova via che può essere un modello, da esportare o da prendere ad esempio.

## Dalla costituzione della Rete d'Imprese CapoD alla ricerca sulle buone pratiche

All'interno di questo contesto si inserisce la costituzione della Rete d'Imprese denominata CapoD, formalmente costituita nel mese di Giugno 2019 e comprendente nove realtà aziendali del territorio bolognese:

- Aeroporto di Bologna;
- Automobili Lamborghini;
- Bonfiglioli;
- CAAB;
- CRIF;
- Emil Banca;
- IMA;
- Philip Morris MTB;
- TPER

Insieme, le aziende della rete vogliono promuovere e diffondere la cultura delle pari opportunità nel territorio.

Due le principali missioni per il 2019:

- la partecipazione al Festival della Cultura Tecnica, facendosi parte attiva promuovendo alcuni eventi previsti da programma;
- la presente pubblicazione sullo scambio di buone pratiche, a beneficio delle aziende del territorio.

Per la messa in atto di questo secondo punto, la Rete ha affrontato un percorso di riflessione e condivisione che ha riguardato le aziende stesse, la loro identità, storia e valori.

Punto di partenza di questa riflessione è la mappatura delle azioni positive presso ciascuna azienda, avvenuto nel corso del mese di Luglio 2019 attraverso una serie di interviste sul campo (per maggiori dettagli si rimanda al capitolo sulla metodologia utilizzata).

A seguito della presentazione degli esiti della mappatura, avvenuta a settembre 2019 nel corso di un incontro plenario, le aziende della Rete hanno condiviso l'utilità dell'attività di ricerca svolta e di riflesso hanno evidenziato la necessità di farne quanto più possibile tesoro: nasce così l'idea di una pubblicazione più strutturata e approfondita, volta non solo ad una utilità interna, ma a una sua diffusione esterna anche nei confronti di altre realtà oltre la Rete.

La squadra dei consulenti a supporto delle attività per CapoD si è messa quindi in campo per organizzare gli approfondimenti, sottoponendo al gruppo un piano di lavoro e di ricerca comprensivo di attività, tempistiche e di una metodologia di lavoro basata su un'analisi comparativa multidimensionale attraverso interviste sul campo e raccolta di documentazione.

Una volta validate dalla Rete, nel mese di ottobre 2019 è stato dato avvio alle attività sul campo: in primo luogo sono state individuate da ciascuna realtà le azioni positive da sottoporre ad approfondimento, successivamente sono stati organizzati e predisposti nove appuntamenti di intervista di carattere quali-quantitativo e di natura semi-strutturata, per dettagliare ciascun progetto su più dimensioni di analisi e permetterne così una comparazione.

Nelle pagine che seguono vengono presentati i risultati di questo lavoro, partendo dalla metodologia adottata e dal percorso realizzato. Gli strumenti utilizzati e le fasi di sviluppo del progetto hanno rappresentato dimensioni

sostanziali delle attività, in quanto essi stessi parte del patrimonio di conoscenze e esperienze che la Rete ha contribuito a costruire.

La parte centrale della pubblicazione è dedicata alle imprese della Rete, alla loro presentazione e alla mappatura delle azioni e dei progetti sviluppati nei contesti aziendali. Nel quadro degli interventi e delle esperienze di welfare aziendali e di promozione del *mainstreaming di genere* sviluppati, le imprese hanno scelto di approfondire una delle azioni promosse, descrivendola sulla base delle dimensioni di analisi condivise nel percorso comune. La finalità di questo lavoro è dimostrare come accanto alle strategie di mercato e alla programmazione economica, le aziende negli anni abbiano implementato al loro interno progetti e azioni di forte impatto sull'organizzazione aziendale. Al team di consulenza è stato affidato il compito di mettere a fuoco le tipologie di servizi, le azioni e i modelli di organizzazione esplicitandone i caratteri e i valori che stanno alla base dell'impegno di ciascuna impresa in materia di welfare e pari opportunità

Il capitolo finale rilegge il percorso progettuale in termini di tematiche emerse e punti di attenzione, opportunità e prospettive di sviluppo, nella consapevolezza che il percorso è avviato e la direzione è condivisa ma che è necessario ulteriore lavoro per migliorare e incrementare progressivamente quanto realizzato: in altre parole per rendere sostenibile nel tempo l'impegno delle imprese e della Rete per le pari opportunità, per ciascuno e per tutti.

# Capitolo 1

## Il progetto

Il progetto *Buone e Pratiche da condividere* che presentiamo ha come finalità quella della ricerca-azione partecipativa che prevede la selezione di cosiddette “buone pratiche”, buoni esempi di policy aziendale in un’ottica di welfare plurale, in questo caso inteso sia per uomini che per donne che lavorano all’interno dei vari contesti organizzativi.

La ricerca-azione partecipativa qui esposta va oltre la mera indagine esplorativa, prende il via da una mappatura delle azioni positive messe in campo negli anni dalle aziende della Rete a favore delle pari opportunità per tutti, per poi costruire un modello procedurale che descriva nel dettaglio le sequenze che hanno portato le aziende a selezionare una tipologia di azione, attuarla e implementarla al proprio interno.

Con il termine “ricerca partecipativa”, si intende un modello procedurale che ha visto coinvolti fin da subito il team di consulenza e la Rete d’imprese al fine di corrispondere maggiormente alle attese degli interlocutori privilegiati e favorire il team di consulenza nel presentare una proposta di tassonomia, utile al trasferimento della pratica presso altre realtà imprenditoriali.

In sintesi di seguito sono descritte le fasi della ricerca partecipativa.

Il progetto si è mosso lungo due direzioni:

1. La prima è stata quella di approfondire, ovvero di massimizzare la logica della Rete intesa come luogo di conoscenza reciproca e di scambio. Ciascuno dei nodi della Rete ha messo a disposizione degli altri le proprie azioni, progetti ed esperienze, contribuendo a creare un terreno di confronto aperto, concreto e tangibile. Lo scambio ha consentito e consentirà di amplificare le azioni, rendendole conosciute, replicabili e quindi praticabili anche in contesti diversi da quelli in cui sono state promosse.

2. La seconda delle direzioni seguite ha riguardato l’ampliamento, ovvero la volontà di diffondere tali esperienze. Per fare questo, le azioni portate avanti e i progetti sono stati resi comprensibili e intellegibili dalla Rete che ha condiviso metodi e strumenti di analisi per presentarli e facilitarne la conoscenza e la diffusione. Ampliare ha significato anche andare oltre al singolo progetto e azione, mettendo al centro della Rete l’impegno, spesso meno visibile, che ciascuna impresa mette nel proprio percorso di sviluppo di politiche di welfare aziendale e di pari opportunità. Un terreno di confronto, quest’ultimo, intangibile ma anch’esso concreto fatto di valori, scelte, percorsi, persone e idee.

Il metodo di lavoro è stato descritto in tre fasi, attraversate da un processo di ascolto, individuazione e comprensione delle azioni messe in campo nei vari contesti di applicazione.

L’attenzione agli elementi di contesto si centra su un’idea di organizzazione intesa anche come luogo di pratica e di apprendimento formativo.

### **L’approccio metodologico: raccolto, raccordo, racconto**

La finalità metodologica che ha guidato il progetto è stata quella di accompagnare e sostenere le aziende nella ricerca e selezione della buona pratica all’interno dell’organizzazione aziendale. Tale analisi di carattere valutativo è stata effettuata sulla base di una prima attività di mappatura sul campo delle azioni positive delle aziende, che ha permesso l’individuazione dei progetti da approfondire.

La procedura di selezione ha inoltre tenuto conto dei requisiti e delle caratteristiche intrinseche proprie del concetto di buona pratica<sup>1</sup>.

Per la raccolta e la stesura di questa pubblicazione, il team di consulenza ha utilizzato un approccio basato su fasi di lavoro progressive e sinergiche tra loro. Tali fasi possono essere riassunte in tre momenti principali, che si ispirano al ciclo di vita della buona pratica stessa: l'attività di *raccolto*, l'attività di *raccordo* e l'attività di *racconto*.

A livello operativo, il lavoro di ricerca ha infatti preso avvio tramite un'attività di indagine e mappatura delle pratiche (*raccolto*) in materia di promozione delle pari opportunità e di welfare all'interno di ciascuna azienda della Rete. Il secondo step è stato la condivisione e l'approfondimento della pratica con i referenti aziendali (*raccordo*), infine ci si è focalizzati sulla diffusione, a un pubblico più vasto, di evidenze, punti di forza, lezioni apprese e criticità delle buone pratiche individuate (*racconto*).

### Il raccolto

La scelta degli strumenti da adottare in questa pubblicazione ha seguito un approccio quanto più ritagliato sulle esigenze della Rete: all'utilizzo di strumenti standard e consolidati, ma generici, è stato pertanto preferito l'impiego di sistemi di rilevazione e analisi costruiti su misura, anche attraverso la collaborazione con la Rete.

Questo ha richiesto, lato consulenza, la costruzione di un pacchetto metodologico ad-hoc, mentre lato referenti aziendali ha richiesto un forte impegno, in termini di raccolta di materiale, raccordo con i vari uffici interni e divisioni coinvolte, partecipazione a momenti di interviste sul campo e successiva revisione dei contenuti.

A fronte di questo gioco di squadra, il team di consulenza si è impegnato a mantenere quanto più possibile inalterate le parole dell'interlocutore,

<sup>1</sup> In particolare, la ricerca utilizza criteri che fanno riferimento alla metodologia sviluppata dall'Isfol (cfr. Isfol, *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle Buone Pratiche nell'ambito FSE*, 2004)

mettendole in rilievo e prestando attenzione allo schema di comunicazione, sigillando l'affermazione senza metterne in discussione l'enunciato.

Nella dinamica del colloquio/intervista il rispetto dello schema comunicativo basato su scansione-interpretazione-costruzione è determinante per sancire un patto di fiducia tra chi dà (l'interlocutore privilegiato dell'azienda) e chi riceve (il ricercatore/intervistatore). Non è messo in discussione l'enunciato di chi ci sta narrando il percorso/processo che ha portato a implementare la buona pratica all'interno dell'organizzazione. È un lavoro di costruzione della trama, narrativo, con una sua veridicità che riconosce al soggetto un suo punto di riferimento da condividere con l'altro.

Questo è quello che ha fatto il team di consulenza: tenere fede al testo, risaltare la parola usando una dimensione illativa che spieghi il senso di quanto fatto ma che esalti anche la passione, la perseveranza e la grinta espresse dai componenti della Rete, durante i colloqui, per poi riportarla all'interno di queste pagine, senza mai dimenticare lo spirito e la lettura d'insieme rispetto ai singoli fenomeni analizzati, per garantire un'omogeneità, un'accessibilità e una comprensione dei contenuti.

Ci auguriamo di esserci riusciti.

### Il raccordo

Nel corso di questi mesi di lavoro, il team di consulenza ha posto una forte attenzione alle peculiarità dei singoli casi affrontati, con l'obiettivo di rilevare e mettere in luce non solo i fatti in sé, ma anche i valori, le passioni e gli elementi intangibili che, in fin dei conti, rendono peculiare e danno cuore e vita a ogni esperienza. Nel corso del progetto è stata dunque posta massima attenzione a mantenere lo spirito e la portata narrativa di ogni esperienza, pur nella necessità di inquadrare ciascun progetto secondo una serie di dimensioni omogenee che ne permettessero una comparazione trasversale.

Come per tutti i lavori che riguardano aspetti cruciali e identitari della vita e di riflesso della cultura aziendale, è stato necessario improntare le attività a uno spirito di piena condivisione e collaborazione tra i referenti della

Rete e il team di ricerca: il clima di fiducia e scambio creatosi ha permesso di supportare il percorso con un'attività costante di feedback, in pieno raccordo tra le parti, elemento quest'ultimo fondamentale per mantenere il *racconto* fedele al *raccolto*.

## Il racconto

Ciascuna azienda ha indicato dunque una singola pratica per il percorso di analisi e approfondimento.

Da qui, il team di consulenti ha realizzato un colloquio/intervista di approfondimento con i referenti indicati dall'azienda sulla pratica individuata. Le interviste sono state condotte da due consulenti e realizzate presso sedi appositamente individuate per tutti i soggetti coinvolti: ove possibile, si è preferito un ambiente del tutto neutrale, esterno all'azienda di riferimento, al fine di garantire agli intervistati la dovuta serenità e il necessario distacco dalle incombenze quotidiane legate al luogo di lavoro.

Nel complesso obiettivo di permettere una lettura comparata e sinottica delle varie pratiche senza perdere però la singolarità che contraddistingue ogni esperienza, il team di consulenti ha messo a punto una scheda di rilevazione specifica, realizzata appositamente per il progetto e finalizzata all'approfondimento del contesto e dello sviluppo delle progettualità dispiegate dalle singole aziende, e che verrà descritta più nel dettaglio nell'apposito capitolo di approfondimento attraverso una guida alla lettura.

La messa a punto di un set di domande caratterizzato da valori qualitativi e da una prospettiva diacronica di "lettura" della buona pratica ha permesso una mappatura complessiva delle principali caratteristiche dell'intervento. Al tempo stesso, però, si è posta attenzione a mantenere inalterata la dimensione originale e specifica dei singoli progetti, articolati in una "narrazione" propria di ogni esperienza e fondamentale per comprendere l'attività di progettazione, le dinamiche di sviluppo e l'impatto sull'organizzazione e la cultura aziendale.

I colloqui/intervista sono stati caratterizzati da un'alternanza tra domande specifiche relative a dati e fasi di intervento e domande più generali legate

alla percezione degli intervistati: per ogni esperienza è stata redatta una scheda di report, i cui contenuti sono stati validati dall'azienda.

Le informazioni recepite sul campo attraverso queste interviste, integrate dalla raccolta di ogni tipo di documentazione di supporto giudicata utile dall'azienda per meglio comprendere e descrivere la pratica adottata, sono state messe a sistema dal team di consulenza e completate da uno specchio introduttivo in cui è stato coinvolto anche il management aziendale.

In alcuni singoli casi sono state anche richieste puntuali integrazioni al fine di ricostruire con precisione ed esaustività le diverse fasi della modellizzazione della pratica adottata, così da permetterne una descrizione completa e utile per sé e per altre aziende.

Per concludere, questa pubblicazione nasce dunque non da una ricerca genericamente basata su parametri di idealtipizzazioni o frame puramente teorici, quanto più dall'osservazione della realtà aziendale e da un'attività di consulenza sartoriale.

È stato dunque necessario calarsi nei panni degli intervistati per comprendere e tratteggiare l'unicità delle singole esperienze sotto una luce capace di mettere in evidenza gli aspetti più importanti di ciascun progetto realizzato. Il compito del team di consulenza è stato infatti quello di porsi in ascolto delle diverse esperienze avviate dalle aziende per poi delineare e definire una descrizione completa e coerente del percorso avviato e dei risultati ottenuti.

## Il percorso svolto e le attività realizzate

Il lavoro di ricerca e analisi su cui si fonda questa pubblicazione si basa sulla condivisione di un metodo con la committenza, sul riconoscimento delle reciproche competenze, metodologiche da un lato e tecniche e di merito dall'altro, per mettersi in ascolto proattivo: l'attività a contatto con i referenti aziendali è stata svolta in una logica di continuo interscambio volto all'approfondimento dei temi trattati, sia nei fatti che nelle percezioni.



Per conseguire questo obiettivo, l'attività di ricerca sul campo si è articolata in due momenti principali:

1. **Mappatura delle azioni positive in tema di welfare aziendale e nello specifico di pari opportunità.**
2. **Individuazione e approfondimento di una buona pratica per ciascuna azienda.**

### 1. **Mappatura delle azioni positive**

Nel corso della prima fase, ciascun partner della Rete CapoD ha individuato e proposto, sulla base di criteri condivisi, le azioni positive sperimentate all'interno della realtà aziendale. La squadra di lavoro ha realizzato un primo colloquio individuale e conoscitivo in ciascuna azienda, al fine di evidenziare e mappare i singoli progetti avviati in tema di pari opportunità, successivamente riassunti e categorizzati all'interno di quattro macro-ambiti tematici che verranno maggiormente descritti e dettagliati nel capitolo dedicato:

- **Flessibilità dell' orario di lavoro.**
- **Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi.**
- **Servizi di Welfare Aziendale.**
- **Azioni e dispositivi per una crescita culturale.**

In totale, all'interno delle 9 aziende della Rete, sono stati censite 43 progettualità o interventi: questo ha permesso, anche ai fini della ricerca, di ottenere una prima istantanea dell'esistente all'interno della Rete e di poter già avanzare delle prime riflessioni a livello sia di singola azienda che di gruppo. Quanto qui descritto verrà presentato all'interno del prossimo capitolo relativo alla mappatura, e rappresenterà la premessa di base per contestualizzare il ragionamento sulle successive buone pratiche scelte.

Tale mappatura è stata infatti il volano per la messa a punto della seconda fase di lavoro, relativa all'approfondimento, per ciascuna azienda, di una sola delle azioni positive individuate.

### 2. **Individuazione e approfondimento di una buona pratica per ciascuna azienda**

Per fare ciò, i referenti della rete sono stati invitati a una riflessione interna al proprio gruppo di riferimento, per l'attività di scelta e individuazione dell'azione positiva da candidare a buona pratica<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Secondo la definizione del «Glossario di termini sulla Parità tra le donne e gli uomini della Unione Europea», una "buona pratica" è «un insieme di regole, procedure e comportamenti, che sono stati raccolti e codificati in quanto ritenuti efficaci nel dare risposta alternativamente a un problema, a una necessità, oppure a un'occasione di miglioramento per l'azienda o i suoi dipendenti».

Su indicazione del team di consulenti, la valutazione svolta è stata di tipo multifattoriale, volta a identificare la presenza di alcuni requisiti specifici, qui di seguito elencati:

Efficacia	la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati
Efficienza	l'utilizzo di un quantitativo di risorse ragionevole e proporzionato rispetto alle attività richieste
Sostenibilità nel tempo	la necessità che l'intervento svolto sia durevole in un arco temporale sufficiente rispetto alle aspettative
Innovatività	la capacità di generare soluzioni nuove capaci di modificare lo status quo
Riproducibilità	la possibilità di replicare e trasferire gli interventi anche in altri contesti
Codificabilità	la capacità di riassumere e sistematizzare i passaggi da seguire per riprodurre la buona pratica in altri contesti
Potenziale di diffusione	il grado di utilità percepito dalle altre aziende rispetto alla soluzione proposta

Un elemento fondamentale per intendere l'importanza e la portata di ogni singola buona pratica è rappresentato dalla comprensione del significato e dell'impatto che ha sulla realtà aziendale: la valutazione del parametro di efficacia dipende infatti da una valutazione basata su obiettivi iniziali e sui risultati attesi.

Per questo motivo sono state privilegiate pratiche contraddistinte da un sistema di monitoraggio in grado di garantire una valutazione post-intervento rispetto a una serie di variabili di efficacia predefinite, quali:

- gli effetti diretti attesi sui beneficiari;
- gli effetti indiretti previsti sull'intera organizzazione;

- risultati di breve periodo, medio e lungo periodo, anche non necessariamente collegati all'obiettivo della soluzione implementata;
- eventuali effetti e ricadute sull'organizzazione.

La valutazione d'impatto non è stata oggetto di studio dettagliato di questo elaborato, la consulenza si è limitata ad analizzare e descrivere il processo che ha condotto l'idea iniziale alla sua messa in campo fino alla sua implementazione presso i contesti di sperimentazione aziendale.

Ci si è soffermati principalmente sulla descrizione della pratica in un'ottica di efficacia, cercando di cogliere da parte dei referenti aziendali intervistati gli effetti prodotti sulla popolazione aziendale coinvolta. In questo caso la Buona Pratica può essere intesa come un esperimento che ha portato ad un certo risultato soddisfacente per tutti: dipendenti e azienda.

Si è cercato di spiegare, pur riconoscendo i limiti del nostro lavoro, i processi e gli esiti delle azioni messe in campo, con una forma quasi di rendicontazione sociale, per potere offrire una descrizione esaustiva della buona pratica di ogni realtà aziendale. Ciascuna azienda ha perseguito il proprio obiettivo e raggiunto risultati giudicati, dalle stesse, positivi e possibili da replicare in contesti diversi da quello in cui è stato attuato. Una buona pratica è un "modello", una guida capace di evidenziare come imparare dalla pratica, oltre che dalla teoria, è un'occasione unica per chi volesse prenderla ad esempio portando a valore il capitale sociale in essa contenuto

La griglia di rilevazione adottata, di seguito descritta, è cruciale come strumento che evidenzia la consistenza del modello di intervento applicato e descritto nella cronologia dei fatti attraverso l'analisi, la valutazione e l'implementazione della buona pratica.

Il lavoro di mappatura è stato impostato in modo da potere spiegare i processi e gli esiti, un rendiconto ben documentato di modalità di interventi che hanno avuto un certo grado di soddisfazione per il loro buon funzionamento.

## Capitolo 2

### La mappatura

Questo capitolo pone in evidenza le azioni e le misure messe in campo dalle singole aziende aderenti alla Rete CapoD in materia di pari opportunità e di welfare aziendale.

A luglio 2019, la consulenza ha effettuato una prima mappatura presso le aziende attraverso un colloquio preliminare con i responsabili delle risorse umane e un'autovalutazione interna all'organizzazione dei vari progetti e interventi realizzati a vantaggio di lavoratori e lavoratrici.

Questa attività di raccolta ha consentito di fotografare l'esistente con l'individuazione delle singole azioni positive realizzate e che, in una visione di insieme, costituiscono la sintesi del nostro lavoro tassonomico.

Questa fase di studio ha permesso alle singole realtà di intraprendere un primo percorso di comparazione e valutazione reciproca su quanto svolto, in ottica non solo di mero *benchmarking*, inteso come scambio di esperienze ad effetto moltiplicatore e di apprendimento reciproco, ma in prospettiva anche di incentivo per un miglioramento continuo nei confronti delle azioni rivolte ai propri dipendenti.

I benefici percepiti da questa prima attività hanno rappresentato per la Rete il punto di partenza verso il successivo approfondimento delle azioni positive, che verranno illustrate nel capitolo successivo.

Dalle riflessioni emerse tra i partner della Rete risulta evidente che le aziende possono sviluppare strumenti a sostegno dell'equilibrio famiglia-lavoro integrandole all'interno di scelte politiche aziendali molto differenti tra loro.

L'attività di mappatura ha previsto la somministrazione di una griglia per la rilevazione dei principali strumenti in materia di pari opportunità e welfare aziendale, messa a punto dal team di consulenza e mutuata da precedenti esperienze maturate nel campo dei processi di diffusione dell'innovazione.

Quanto presentato nei prossimi paragrafi è una prima elencazione delle progettualità, finalizzata a sottolineare trend e traiettorie di massima del gruppo di imprese. Le singole progettualità richiedono, per una loro maggiore comprensione, una approfondita attività di contestualizzazione.

La prima elencazione delle progettualità, come già in parte annunciato nel capitolo sulla metodologia, è stata organizzata secondo quattro macro-dimensioni, di seguito illustrate:

**Flessibilità dell'orario di lavoro:** include tutte le tipologie di azioni positive a sostegno della conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita-lavoro dei dipendenti, attraverso l'introduzione o la modifica di articolazioni di orari di lavoro – così come previste anche dalla Legge 53/2000 – in funzione prevalentemente delle esigenze dei singoli lavoratori/lavoratrici. Include, inoltre, forme istituzionalizzate di flessibilità del lavoro (vedi Legge 196/97-Legge Treu).

All'interno di questa categoria rientrano i seguenti strumenti:

- flessibilità oraria;
- ampliamento della fascia oraria in entrata;
- flessibilità orari di lavoro per genitori e percorsi di rientro dalla maternità;
- sperimentazione di nuove articolazioni di orario;
- banca a ore individuale;
- banca a ore combinata con orario multi-periodale;
- modifica concordata orario di lavoro per fare fronte ad esigenze specifiche;
- gestione dell'orario su base mensile con possibilità di recupero ore nel mese successivo;
- part-time a tempo;
- part-time orizzontale, verticale, ciclico, misto;
- part-time reversibile;
- sperimentazione di diverse forme di flessibilità di orario;
- utilizzo flessibile delle ferie individuali.

**Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi:** include gli interventi aziendali diretti più sui processi organizzativi, anche in presenza di misure individuali sul singolo lavoratore (es. telelavoro, smart working, ecc.). Prevede anche forme di accompagnamento al lavoro per donne inserite in reparti tipicamente maschili o che svolgono lavori definiti “maschili”.

Vengono compresi all’interno di questo raggruppamento le azioni come:

- favorire la presenza femminile nei reparti di produzione;
- aumentare la presenza femminile in mansioni tipicamente maschili;
- il lavoro suddiviso - job splitting;
- il lavoro ripartito - job sharing;
- il telelavoro per genitori;
- il telelavoro per tutti;
- il lavoro agile - smart working.

**Servizi di Welfare Aziendale:** include gli interventi aziendali, non strettamente correlati alle mansioni svolte, finalizzati a migliorare la vita delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso l’erogazione o la facilitazione dell’accesso a servizi sanitari, bancari, di childcare, di benessere personale, di trasporto, etc. al fine di permettere a tutti i lavoratori di ottimizzare il proprio tempo.

Gli strumenti individuati per questa categoria sono:

- asilo nido aziendale (diverse tipologie di servizio);
- campagne di prevenzione e presidio medico;
- consulente per favorire azioni di conciliazione in azienda;
- convenzione con agenzia di disbrigo pratiche;
- palestra aziendale;
- psicologa aziendale o servizio di assistenza sociale;
- servizio lavanderia interno;
- servizio telefonico attivo con ufficio risorse umane;
- servizio sanitario interno;

- sportello bancomat interno;
- servizio trasporti per favorire la mobilità dei lavoratori;
- organizzazione gite ed eventi per i lavoratori e le loro famiglie;
- borse di studio;
- servizio di farmacia in azienda.

**Azioni e dispositivi per una crescita culturale:** include le azioni rivolte alla creazione di condizioni di welfare aziendale e gli interventi che si pongono l’obiettivo di intervenire sulla cultura aziendale, al fine di modificare immagini e rappresentazioni stereotipate.

I dispositivi rilevati in questa categoria sono:

- buone pratiche di welfare aziendale;
- istituzione della figura della consigliera di fiducia;
- materiale informativo per neo genitori (*parent kit*);
- percorsi formativi mirati alla parità per uomini e donne;
- promozione della cultura tecnica nelle scuole;
- sistema famiglia (sensibilizzazione sulle tematiche di conciliazione);
- sperimentazione di dispositivi di conciliazione;
- volontariato d’azienda;
- programma di certificazione equità salariale.

Globalmente, all’interno delle 9 aziende della Rete sono state registrate 209 singole azioni attivate, afferenti a 43 tipi di progettualità, a loro volta individuate sulle 4 macro-categorie appena illustrate.

I prossimi paragrafi illustrano quanto indicato dalle singole aziende della rete in termini di progettualità organizzate secondo queste quattro macro-categorie di analisi.

## Flessibilità dell'orario di lavoro

FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO DI LAVORO	Aeroporto di Bologna	Automobili Lamborghini	Bonfiglioli	CAAB	CRIF	Emil Banca	IMA	Philip Morris MTB	TPER
Flessibilità oraria	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ampliamento della fascia oraria in entrata	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flessibilità orari di lavoro per genitori e percorsi di rientro dalla maternità	■	■			■		■		■
Sperimentazione di nuove articolazioni di orario		■	■	■	■		■		
Banca a ore individuale	■	■	■	■		■	■	■	■
Banca a ore combinata con orario multi-periodale	■	■	■	■				■	■
Modifica concordata orario di lavoro per fare fronte ad esigenze specifiche		■	■		■		■	■	■
Gestione dell'orario su base mensile con possibilità di recupero ore nel mese successivo	■	■			■				
Part-time a tempo	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Part-time orizzontale, verticale, ciclico, misto	■	■	■		■	■	■	■	■
Part-time reversibile	■	■	■		■	■			■
Sperimentazione di diverse forme di flessibilità di orario	■	■			■		■	■	■
Utilizzo flessibile delle ferie individuali		■	■	■	■	■	■	■	■

Il modello standard degli orari ha subito nel tempo un notevole ridimensionamento dovuto sia a forme nuove di impiego che a nuove esigenze di "articolazioni temporali" più *family friendly*.

Tra queste la flessibilità oraria è lo strumento storicamente più diffuso e basilare in uso nei contesti aziendali.

La flessibilità dell'orario di lavoro è difatti il punto di partenza dello sviluppo di un percorso di politiche per le pari opportunità nelle organizzazioni e

attualmente viene percepito come un diritto acquisito del lavoratore, confermando l'assoluta importanza e rilevanza di una politica aziendale che rischia di essere data per scontata.

Dalla flessibilità oraria passa la possibilità di rendere il lavoro più accessibile rispetto alle esigenze di vita personali, siano le ragioni riconducibili ai figli, alla famiglia o più in generale agli impegni individuali.

Gli strumenti di flessibilità oraria non sono rimasti fissi nel tempo ma si sono sviluppati, come emerge dalla varietà di elementi oggi disponibili ed elencati nella precedente tabella che si confermano essere gli interventi largamente più applicati nelle aziende.

Alcuni di questi sono stati messi in atto da tutte e nove le aziende della Rete, che pur non seguendo una direttiva predeterminata e omogenea presentano comunque tendenze generalizzate come la flessibilità oraria in entrata e il part-time a tempo.

Nelle accezioni più quotidiane possiamo trovare articolazioni diverse di part-time: orizzontale, verticale, ciclico, misto e reversibile, e si segnala una diffusione capillare anche dello strumento della banca a ore, modalità operativa di gestione individuale del budget tempo, che consente di accantonare su un conto personale un numero di ore prestate in più oltre l'orario e dal quale attingere al bisogno. In quest'ottica, la flessibilità oraria va oltre pertanto il piano analitico della "giornata lavorativa" estendendosi in modo più ampio all'intero tempo-lavoro del dipendente. Tra queste pratiche diffuse si configura anche l'utilizzo flessibile delle ferie individuali.

La configurazione delle varie tipologie di articolazione degli orari e delle forme di lavoro non può prescindere dalla relazione tra dipendenti e azienda: la sensibilità da parte dei ruoli aziendali è determinante per rendere praticabile l'esercizio della flessibilità nelle sue diverse forme. La legittimazione è necessaria in quanto permette al lavoratore/lavoratrice di sentirsi parte di una "comunità organizzativa" che tutela e conferma il ruolo che riveste indipendentemente dal tempo trascorso al lavoro.

Esistono, al tempo stesso, strumenti di flessibilità che invece sono relativamente meno diffusi, e possono pertanto diventare spunto di riflessione in ottica di diffusione di nuove attività positive. Questo è il caso della flessibilità oraria specificamente destinata ai genitori e/o i percorsi di rientro dalla maternità, tema quest'ultimo presente nel dibattito sia interno che esterno alla Rete ma non sempre pienamente strutturato, ulteriore elemento che conferma come all'interruzione lavorativa causata dal momento della maternità non segue sempre un percorso guidato e organizzato di reinserimento lavorativo.

Da queste evidenze emergono interessanti informazioni su alcune pratiche adottate che possono essere considerate "buone" in termini di sostegno ai tempi di vita e di lavoro delle persone, mentre altre, ancora in gestazione, indicano le direzioni possibili di sviluppo da percorrere in futuro.

## Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E NUOVI PARADIGMI	Aeroporto di Bologna	Automobili Lamborghini	Bonfiglioli	CAAB	CRIF	Emil Banca	IMA	Philip Morris MTB	TPER
Favorire la presenza femminile nei reparti di produzione		■	■	■		■	■	■	■
Aumentare la presenza femminile in mansioni tipicamente maschili		■	■	■		■	■	■	■
Lavoro suddiviso - Job Splitting	■				■				
Lavoro ripartito - Job Sharing					■				
Telelavoro per genitori					■				
Telelavoro per tutti					■				
Lavoro agile - Smart Working		■	■		■	■	■	■	■

In questa sezione vengono analizzati gli strumenti che maggiormente puntano all'innovazione nell'organizzazione del lavoro, sia in termini di ruoli e mansioni, sia in termini di modalità di esecuzione dei compiti previsti dal dipendente.

Emerge come prima nota positiva un impegno diffuso e quasi del tutto unanime da parte dei nodi della Rete verso forme di incentivazione dell'occupazione femminile in posizioni tipicamente maschili, a segnale di una volontà dichiarata delle aziende di supportare il percorso delle pari opportunità anche in termini di ruoli e mansioni.

Inoltre, c'è da segnalare come nel nostro territorio provinciale, conosciuto come la *"packaging valley"* per la forte presenza di imprese meccaniche, ci sia una richiesta di manodopera anche femminile per svolgere mansioni un tempo definite a vocazione maschile.

Allo stesso tempo le aziende mostrano un diffuso interesse per modalità di lavoro alternativo, che potremmo chiamare *"articolarzioni che*

*spaziano"*, in quanto prevedono che il dipendente lavori da casa o da postazioni dislocate nel territorio, lontano dal luogo classico di lavoro, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie.

Per alcune aziende della Rete l'innovazione nel modello organizzativo è la sperimentazione e implementazione di forme di lavoro agile (*smart working*), che riguardano o quota-parte dei lavoratori, di norma impiegati che svolgono lavoro desk, o lavoratori che vivono in luoghi particolarmente lontani dalla sede di lavoro. In altri casi, si stanno sviluppando forme di lavoro smart dove l'elemento di innovazione è dato dalla condivisione delle postazioni di lavoro, associato alla realizzazione di progetti per stimolare la commistione di competenze e il lavoro di gruppo.

Quello dello smart working è quindi più in generale un processo che unisce gli interessi dei diversi interlocutori, azienda e dipendenti, e genera un percorso win-win tra organizzazione e persone.

Sfida ambiziosa ma le aziende della Rete ci indicano che la via è praticabile con il giusto metodo.

In sintesi, potremmo affermare che le soluzioni generalmente adottate possono essere distinte in informali e formali (Thomas e Ganster,1995):

- le prime fanno riferimento alle soluzioni più tradizionali ovvero la flessibilità di orario, i pacchetti per la cura, i congedi, l'assistenza childcare, i pacchetti assicurativi, la flessibilità di orario, i servizi di informazione HR, il telelavoro, il job sharing, lo smart working. Queste soluzioni modificano il modo, il tempo, e il luogo nel quale il lavoro viene svolto, consentendo di lasciare invariato il risultato e di raggiungere l'obiettivo dato portando a termine il compito e consentono la gestione quotidiana.
- Le seconde, le soluzioni formali, possono avere un'utilità insostituibile in situazioni particolari, urgenze o periodi specifici, legati a cicli di vita che le persone stanno attraversando, come ad esempio prendersi cura di un figlio o di un familiare affetto da problemi di salute o altre forme di svantaggio psico-fisico.

Le due tipologie possono essere adottate contemporaneamente o in tempi diversi.

È importante sottolineare comunque come il supporto del management, un buon clima e il sostegno dei responsabili abbiano un effetto decisamente facilitante, capace di generare conseguenze migliori sul piano del benessere delle persone.

## Servizi di welfare aziendale

SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE	Aeroporto di Bologna	Automobili Lamborghini	Bonfiglioli	CAAB	CRIF	Emil Banca	IMA	Philip Morris MTB	TPER
Asilo nido aziendale (diverse tipologie di servizio)		■		■	■			■	
Campagne di prevenzione e presidio medico	■	■			■			■	
Consulente per favorire azioni di conciliazione in azienda					■				
Convenzione con agenzia di disbrigo pratiche					■				
Palestra aziendale	■	■			■			■	
Psicologa aziendale o servizio di assistenza sociale	■	■			■		■		
Servizio lavanderia interno	■					■		■	
Servizio telefonico attivo con ufficio risorse umane	■	■			■		■	■	■
Servizio Sanitario interno	■	■		■	■		■	■	
Sportello bancomat interno	■	■		■	■	■	■	■	
Servizio trasporti per favorire la mobilità dei lavoratori	■	■	■	■	■	■		■	■
Organizzazione gite ed eventi per i lavoratori e le loro famiglie	■	■	■		■	■	■	■	■
Borse di studio	■		■			■	■	■	
Servizio di farmacia in azienda							■		

In tabella sono elencati i servizi che aiutano le persone a risparmiare come, si suol dire, "tempo e fatica". Rientrano, la maggior parte, tra le tipologie tradizionalmente offerte dal welfare aziendale e mettono le organizzazioni di fronte a un cambio di paradigma rispetto all'erogazione di risorse economiche/benefit che avviene attraverso l'erogazione in forma

diretta o indiretta di beni e servizi.

Questa è un'area molto articolata di ambiti in cui le aziende si sono inserite per dare risposte concrete alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Qui si inserisce la figura della psicologa in azienda per un sostegno alle persone che attraversano vissuti, personali e professionali delicati.

In questa categoria di interventi si collocano anche alcuni servizi (asilo nido aziendale, servizio sanitario interno, farmacia in azienda) che pur nella frammentazione delle esperienze, assumono una dimensione che per tradizione è sempre stata pubblica.

È bene precisare che non si tratta di servizi sostitutivi ma che vanno a collocarsi in una logica di sistema pubblico/privato integrato (specie per l'asilo nido in convenzione con strutture pubbliche e/o private).

Nessuna azienda della Rete ha un proprio nido aziendale, che presuppone un forte investimento iniziale e di competenze e professionalità specifiche complesse che necessitano di controlli sugli standard di qualità da parte del soggetto pubblico.

All'interno, invece, dei piani di welfare aziendale e/o di piattaforme dedicate si collocano convenzioni stipulate con servizi educativi territoriali privati accreditati.

Anche il momento ludico ricreativo, come gite ed eventi fuori porta organizzati dalle aziende per tutti i lavoratori e i loro figli, consente di creare una fisionomia di azienda-comunità in cui tutti possono trovare espressione attraverso momenti di maggiore condivisione e di conoscenza.

Questi servizi rientrano in quel dispositivo chiamato più comunemente *“Servizi alla famiglia”*.

Di diverso tenore, ma sempre volti ad un supporto al bilancio familiare del tempo, troviamo i servizi che potremmo definire *“burocratici”*, tra cui le agenzie che consegnano farmaci al domicilio della azienda o per disbrigo pratiche etc.

Infine, non dimentichiamo i *“Servizi rivolti al lavoratore/lavoratrice”*: in questa cornice si inseriscono i trasporti soprattutto per facilitare gli spostamenti casa/lavoro con navette aziendali, specie per quelle situazioni di assenza di servizio pubblico o con abbonamenti mensili o annuali di mezzi di trasporto pubblici quali autobus e treni.

In questa macro categoria rientrano anche iniziative con una diffusione non ancora ampia, che si potrebbero classificare come a sostegno del wellness: palestre aziendali, convenzioni con centri sportivi del benessere ecc.

Abbiamo potuto constatare, come rilevato da questa scheda, che gli elementi che influenzano l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, così come si è cercato di dimostrare, sono diversi tra loro e ciascuno può essere migliorato, replicato in altri contesti, esteso ad una popolazione più vasta.

In primo luogo, dal punto di vista dei beneficiari finali, si può rimarcare che le persone coinvolte nei progetti aziendali sono esclusivamente le persone che prestano la loro attività all'interno dell'organizzazione e con un legame stabile con essa.

La prima riflessione riguarda il livello di sistema delle scelte aziendali che su di esso influiscono e che portano con sé conseguenze precise sui livelli di qualità della vita delle persone. Le scelte aziendali vengono attuate all'interno di una cultura radicata e coerente.

Da un punto di vista operativo, come si può notare, le possibili scelte per sostenere le persone nel bilanciamento del lavoro e della vita personale, sono molteplici.

## Azioni e dispositivi per una crescita culturale

AZIONI E DISPOSITIVI PER UNA CRESCITA CULTURALE	Aeroporto di Bologna	Automobili Lamborghini	Bonfiglioli	CAAB	CRIF	Emil Banca	IMA	Philip Morris MTB	TPER
Buone pratiche di welfare aziendale		■	■	■	■	■	■	■	■
Istituzione della figura della Consigliera di fiducia					■				
Materiale informativo per neo genitori (parent KIT)		■							
Percorsi formativi mirati alla parità per uomini e donne	■	■			■		■	■	
Promozione della Cultura tecnica nelle scuole		■			■		■	■	■
Sistema famiglia (sensibilizzazione sulle tematiche di conciliazione)	■	■			■		■		
Sperimentazione di dispositivi di conciliazione	■	■			■		■	■	
Volontariato d'azienda		■		■		■			
Programma di certificazione equità salariale								■	

Diverse tipologie di strumenti sono adottate dalle aziende in un'ottica di sviluppo progressivo delle azioni e nascono da spinte derivate da bisogni, espliciti o impliciti, da parte dei dipendenti o dall'organizzazione stessa.

Le azioni sopra elencate in tabella nascono da un connubio tra approcci diversi, alcuni orientati a favorire benessere aziendale, altri dichiarati a favore della crescita culturale interna all'organizzazione per migliorare le competenze di leadership nei confronti della popolazione femminile, ma anche per superare steccati ideologici, barriere mentali e interpretazioni sociali stereotipate, che spesso condizionano le relazioni intra-aziendali.

Da queste convinzioni nascono, ad esempio, i percorsi formativi dedicati alla parità di uomini e donne o, in alcuni casi, stimolano l'istituzione figura

della Consigliera di parità, regolata dalla normativa vigente.

Lo scenario in cui si collocano tali pratiche intende mettere al centro le persone e il cambiamento, la dimensione culturale e valoriale dell'organizzazione. Uno degli obiettivi di queste pratiche è il rendere lo spazio in cui si trascorre la giornata di lavoro un luogo nel quale *stare bene* e costruire consapevolmente un senso comune e condiviso, nel rispetto della differenza e in cui ciascuno potrà dare il proprio contributo.

La cultura dell'organizzazione va anche estesa all'esterno, resa tangibile: operazione non semplice e che richiede un forte impegno da parte di tutti.

Occorre altresì promuovere la cultura tecnica facendo rete con le agenzie formative, preparando i ragazzi e le ragazze, a cominciare dalla scuola secondaria di primo grado, ad una scelta consapevole che vada oltre lo stereotipo di genere, ma che insegna sogni e passioni.

Se si riesce ad agire sullo stereotipo, confinandolo in un angolo, si potrà avere in un futuro prossimo una comunità di uomini e donne che potranno godere di stessi diritti e stesse opportunità nel lavoro.

*Il programma di certificazione di qualità*, che rientra tra le buone pratiche di seguito descritte in dettaglio, ne è la dimostrazione pratica.

La parità salariale, è un traguardo possibile da raggiungere, non un'utopia, occorre una cultura sedimentata del valore della differenza all'interno della governance aziendale che la promuove e che la sostiene anche in termini di costi.

Crediamo che oggi i tempi siano maturi per raccordare la pluralità di azioni e le pratiche messe in campo dagli attori della Rete, misure mirate ed efficaci come leve di cambiamento culturale e organizzativo, per tutti coloro, singoli, imprese ed istituzioni che ne volessero trarre indicazioni preziose di processo e di successo.

Tutte le iniziative descritte nelle macrotipologie si prefiggono il duplice scopo di andare incontro alle necessità e nuove emergenze dei lavoratori/lavoratrici e di rispondere alle necessità di business dell'impresa.

Tutto questo a vantaggio del clima aziendale e al consolidarsi di una cultura etica orientata al rispetto e alla valorizzazione della persona.

## Capitolo 3

### L'approfondimento delle pratiche

Nelle prossime pagine verranno illustrate nel dettaglio in apposite schede le singole azioni positive individuate e selezionate da ciascuna azienda all'interno della ricognizione effettuata ex ante tra le tipologie di progetti, strumenti e dispositivi implementati all'interno delle aziende della Rete e indicate nelle macrotipologie di riferimento.

Una volta ricostruita la mappa dei progetti, la scelta è ricaduta, da parte dell'azienda e in totale autonomia, sulla pratica "promettente" che dovrà rispondere ad indicatori condivisi e un set di criteri definiti per essere esplorata in tutti i suoi passaggi più significativi.

Quello che si è voluto far emergere, attraverso l'intervista guidata dal team dei consulenti, è la "bontà" dell'azione in tutta la sua interessezza: ciò significa che si è voluto mettere in luce l'evidenza della singola pratica, la sua complessità e l'ampia articolazione del processo che l'ha guidata.

Si è partiti, pertanto, da un'analisi desk delle schede di presentazione

dei progetti, descritti nel dettaglio e degli elementi di successo che lo hanno accompagnato, anche al fine costituire una base informativa e di predisporre un compendio con i dati provenienti dalle schede, per favorire la diffusione delle proposte progettuali identificate come buone pratiche.

Il materiale contenuto nelle singole schede servirà a favorire una riflessione sui risultati raggiunti da ogni singolo progetto e dall'insieme di tutti i progetti, in termini di ricadute sul rafforzamento dei sistemi, sulla loro integrazione e sul loro possibile trasferimento in organizzazioni diverse.

Una Rete di pratiche per le aziende da condividere.

I progetti individuati dalle aziende sono riassunti nella tabella seguente, che individua oltre al progetto anche la macro-categoria analitica di riferimento, la stessa già utilizzata nel precedente capitolo relativo alla mappatura.

Azienda	Pratica individuata	Tipologia di strumento
Aeroporto di Bologna	Sportello d'Ascolto	Servizi di welfare aziendale
Automobili Lamborghini	Maternity & Paternity Program	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi, servizi di welfare aziendale, azioni e dispositivi per una crescita culturale
Bonfiglioli	Bonfiglioli Digital Re-Training	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi
CAAB	Incentivazione dell'inserimento di personale femminile in azienda, valorizzazione delle competenze ed eliminazione dei pregiudizi di genere	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi
CRIF	Sistema di azioni per la famiglia – Maternità e Genitorialità	Flessibilità dell'orario di lavoro, innovazione organizzativa e nuovi paradigmi e servizi di welfare aziendale
Emil Banca	Smart working	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi
IMA	Interventi di formazione in azienda in ottica di mainstreaming e potenziamento delle capacità di leadership al femminile	Azioni e dispositivi per una crescita culturale
Philip Morris MTB	Certificazione Equal Salary	Azioni e dispositivi per una crescita culturale
TPER	Misure per lo sviluppo ed il sostegno dell'occupazione femminile in Azienda – azioni positive per il personale	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi, flessibilità dell'orario di lavoro

Per ciascuna azienda verrà presentata:

- una prima scheda introduttiva relativa all'azienda e al suo impegno in materia di pari opportunità e di welfare aziendale;
- un approfondimento sulla buona pratica selezionata.

Nel capitolo successivo si fornirà un commento e un quadro di lettura trasversale relativo alle pratiche approfondite e alle tematiche emerse.

## La scheda di approfondimento – guida alla lettura

Il cuore di questo capitolo è rappresentato dalle nove schede di approfondimento relative alle pratiche individuate dalle aziende.

Ai fini di supportare quanto più possibile il lettore nella comprensione delle schede, si fornisce di seguito un riassunto delle dimensioni di analisi trattate per ciascuna azione positiva.

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Titolo del progetto individuato dall'azienda
Macro-tipologia di strumento	Macro-categoria di riferimento relativa alla mappatura della pluralità delle azioni positive- individuazione delle singole pratiche attraverso l'autovalutazione da parte dell'azienda e selezione della pratica che si intende presentare
Azienda referente	Azienda che ha sviluppato il progetto
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Uffici interni all'azienda responsabili della gestione e del monitoraggio del progetto
Buona pratica in sintesi	Descrizione sintetica dell'intervento realizzato
Contesto di partenza	Il contesto organizzativo di partenza da cui si è partiti e la problematica da affrontare o l'opportunità che si è deciso di cogliere
Obiettivo dell'intervento	Le principali finalità dell'intervento
Innovatività dell'intervento	Individuazione degli elementi di novità nel modo di lavorare e di concepire la vita aziendale
Fasi di attuazione dello strumento	Descrizione delle macro-fasi in cui si è strutturato l'intervento
Tempistiche delle attività	Tempistiche globali dell'intervento, dalla sua messa in opera al suo consolidamento all'interno dell'organizzazione aziendale
Risorse economiche impiegate	Qualificazione dei tipi di costi dell'operazione, se presenti, e più in generale delle risorse impiegate
Eventuali partecipazioni di fondi pubblici	Indicazione di eventuali forme di partecipazione finanziaria di natura pubblica al progetto
Soggetti interni coinvolti	Uffici e organi interni all'azienda coinvolti per la messa in opera della buona pratica
Beneficiari dell'azione	Destinatari beneficiari degli effetti dell'intervento, ovvero le persone dell'azienda
Risultati dell'intervento	Effetti riscontrati sul campo rispetto al miglioramento del lavoro in azienda
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	Eventuali conseguenze positive riscontrate anche oltre le finalità del progetto
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	Eventuali possibili modifiche della contrattualistica di lavoro o più in generale eventuali nuovi diritti acquisiti da parte dei lavoratori
Effetti sulla cultura aziendale	Le azioni positive messe in campo in tema di pari opportunità e impatto del progetto più in generale sulla cultura aziendale
Sostenibilità nel tempo	Grado di sostentamento del progetto nel corso del tempo e capacità di mantenersi in essere
Prospettive di sviluppo	Individuazione di nuovi ambiti di attività per lo sviluppo del progetto
Punti di attenzione e lezioni apprese	Elementi da tenere in considerazione in ottica di diffusione della buona pratica in altri contesti aziendali
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	Individuazione di potenziali di riproducibilità

# Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.



L'Aeroporto Marconi di Bologna è oggi l'ottavo aeroporto italiano per numero di passeggeri, con 8,5 milioni di passeggeri nel 2018, di cui il 76,8% su voli internazionali. Situato nel cuore della food valley emiliana e dei distretti industriali dell'automotive e del packaging, l'Aeroporto ha una catchment area di circa 11 milioni di abitanti e circa 47.000 aziende con una forte propensione all'export e all'internazionalizzazione e con politiche di espansione commerciale verso l'Est Europa e l'Asia.

Nel 2018 dall'Aeroporto di Bologna sono state servite 114 destinazioni: la presenza nello scalo di alcune delle maggiori compagnie di bandiera europee insieme ad alcuni dei principali vettori low cost e lo stretto legame con gli hub Internazionali fanno dello scalo di Bologna il quarto aeroporto in Italia per connettività mondiale ed il primo in Europa in termini di crescita di connettività nel decennio

2004-2014. L'Aeroporto ha tra gli obiettivi strategici dei prossimi anni un importante piano di sviluppo relativo soprattutto all'espansione del Terminal passeggeri, in particolare nell'area dei controlli di sicurezza e dei gate di imbarco. Obiettivo della società è quello di fare dell'Aeroporto di Bologna una delle più moderne e funzionali aerostazioni d'Italia, importante porta di accesso alla città. ed al territorio.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia  
di welfare  
e pari  
opportunità  
negli anni

AdB pone da sempre particolare attenzione alle tematiche di welfare e di conciliazione vita-lavoro dei suoi dipendenti, nonché a garantire le pari opportunità in termini retributivi e di crescita professionale.

Il Valore delle Persone, infatti, è uno dei tre valori fondamentali dell'Organizzazione (insieme a Lungimiranza e Centralità del Cliente), sanciti dalla Carta dei Valori aziendale redatta in stretta collaborazione con le proposte e le opinioni di tutti i collaboratori: esso rappresenta l'impegno dell'Azienda nel riconoscere i risultati di chi lavora con entusiasmo e motivazione, attraverso la creazione di un clima di fiducia, dando il buon esempio e responsabilizzando i propri dipendenti, senza alcuna distinzione di alcun tipo.

Dal punto di vista delle Pari Opportunità, AdB vanta una forte presenza femminile in quasi tutti i settori (ad eccezione fatta di poche aree con prevalenza di forza lavoro operaia): complessivamente le dipendenti dell'azienda rappresentano circa il 47% del totale, e il Gender Gap retributivo è pari all'1,9% nel 2018 (nettamente inferiore alla media nazionale del 5,5%).

Il Programma Welfare di AdB è estremamente articolato, e si pone l'obiettivo di coinvolgere non solo i suoi dipendenti, ma anche la vasta popolazione della Community Aeroportuale (composta dai collaboratori che operano su tutto lo scalo), in stretta affinità con le realtà e le iniziative presenti sul territorio bolognese. Alcuni elementi del programma:

- Piattaforma di flexible benefits con possibilità di spesa (600€ nel 2019) per moltissime attività (shopping, wellness, viaggi, rimborsi sanitari/scolastici/trasporto,...);
- Polizza Sanitaria Unisalute e visite di prevenzione in collaborazione con ANT;
- Corretta alimentazione, con la presenza di un ristorante inter-aziendale che offre anche prodotti biologici e a Km0;
- Palestra aziendale di prossima apertura, per porre attenzione al benessere psico-fisico dei dipendenti;
- Banca Solidale e Monogenitorialità, per agevolare particolari esigenze di flessibilità oraria in casi di forte necessità;
- Iniziative sociali e culturali (biblioteca aziendale, music festival, giornata della gentilezza,...).

*“Le azioni di Welfare della nostra società sono legate alla politica di responsabilità sociale che l'Aeroporto mette in atto coinvolgendo i suoi dipendenti, gli operatori aeroportuali e il territorio nel suo complesso. Gli strumenti e servizi per la conciliazione fra vita privata e lavorativa consentono a tutti i nostri collaboratori di poter svolgere al meglio le proprie attività, in un'ottica di costante attenzione alle pari opportunità e alla valorizzazione delle competenze”.*

**Nazareno Ventola**  
Amministratore Delegato e Direttore Generale

## Aeroporto di Bologna

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Sportello d'Ascolto
Macro-tipologia di strumento	Servizi di welfare aziendale
Azienda referente	Aeroporto di Bologna
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	L'azione è stata messa a punto e gestita dal settore risorse umane, in collaborazione con una psicologa esterna.
Buona pratica in sintesi	Sportello d'Ascolto è un'iniziativa che permette ai lavoratori di Aeroporto di Bologna di svolgere, durante l'orario di lavoro, fino a cinque incontri gratuiti e anonimi, con una psicologa su temi legati alla sfera personale e lavorativa.
Contesto di partenza	<p>Il progetto è nato nel 2017 a seguito della periodica indagine sullo stress da lavoro-correlato: anche se non sono emerse situazioni di gravità dalle quali scaturissero obblighi o necessità di intervento, l'indagine ha rappresentato un momento di riflessione per l'azienda.</p> <p>Come ulteriore elemento di contesto, va ricordato che il lavoro in aeroporto è caratterizzato, in particolare, da due elementi che contribuiscono a un aumento del grado di stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il lavoro a turni, molto frequente e che riguarda la maggior parte della popolazione aziendale (i dipendenti che ricoprono ruoli operativi rappresentano i 4/5 del totale dei 550 dipendenti) essendo l'aeroporto un'organizzazione aperta tutto il giorno e tutti i giorni dell'anno;</li> <li>• una forte interazione con un'utenza molto diversificata.</li> </ul> <p>Date queste evidenze, è nata l'idea sfidante di aprire un punto di ascolto per i dipendenti, senza connotazioni psicologiche in senso stretto. È stata attivata una collaborazione esterna con una psicologa professionista con la quale sono state definite le modalità di organizzazione dello Sportello. L'intervento si inserisce nel filone delle politiche a supporto del benessere individuale e collettivo del personale, che ha visto a partire dal 2017, una serie di interventi correlati, tra cui un ampio restyling della mensa aziendale, con l'introduzione di prodotti bio, la possibilità di accedere a visite mediche specialistiche direttamente presso l'aeroporto, la realizzazione di attività di <i>mindfulness</i> a partecipazione volontaria e la costruzione, di prossima attivazione, di una palestra aziendale.</p>
Obiettivo dell'intervento	Obiettivo dell'intervento è fornire un punto di ascolto, supporto e confronto rispetto a piccole situazioni di natura lavorativa e personale permettendo al lavoratore di affrontare e superare queste piccole criticità e di conseguenza lavorare meglio e in modo più sereno, sia con se stessi, che con i colleghi e con gli utenti.

Innovatività dell'intervento	<p>L'intervento risulta innovativo per due ragioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• viene a realizzarsi uno spazio di ascolto che ancora non esisteva per il personale aeroportuale;</li> <li>• gli incontri possono riguardare sia tematiche lavorative che extra-lavorative: in quest'ottica, si evidenzia l'importanza del benessere del dipendente, inteso in senso ampio e non unicamente legato al contesto lavorativo. Migliorare il benessere del dipendente non significa solo intervenire a sostegno di quanto vissuto durante le ore di lavoro, ma aiutando e supportando eventuali criticità che provengono dalla vita privata e che, inevitabilmente, impattano sul lavoro.</li> </ul>
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Fase 1 – Progettazione dello sportello</b></p> <p>Nel corso di questa prima fase, vengono condivise le evidenze delle indagini e di conseguenza la proposta di progetto all'amministrazione dell'aeroporto, la quale conviene nel realizzare l'iniziativa. Parallelamente, viene individuato e allestito uno spazio in un luogo dislocato e che possa garantire la privacy dei richiedenti. Si individuano quindi le modalità di accesso allo sportello:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lo sportello viene appositamente denominato "Sportello d'Ascolto", eliminando ogni potenziale connotazione psicologica, considerata come possibile ostacolo alla partecipazione;</li> <li>• lo sportello viene aperto due volte al mese, per un totale di due mezze giornate di 4-5 ore circa;</li> <li>• gli appuntamenti prevedono sessioni da 45 minuti circa, per un totale massimo di 5 incontri per singolo caso affrontato, limite oltre il quale la psicologa individua, se necessario, un percorso più strutturato da svolgersi in maniera più continuativa con altri colleghi professionisti;</li> <li>• si può accedere allo sportello durante l'orario di lavoro, e per mantenere la privacy basta presentare un permesso di visita medica generico;</li> <li>• l'organizzazione degli appuntamenti prevede una gestione dei tempi tale da impedire un incontro/incrocio tra i singoli pazienti;</li> <li>• l'iscrizione agli appuntamenti avviene attraverso account dedicato.</li> </ul> <p><b>Fase 2 – Comunicazione del servizio</b></p> <p>L'avvio del servizio viene comunicato all'interno della intranet aziendale con un lancio nella sezione notizie, includendo le finalità dell'intervento, le modalità di iscrizione, e successivamente vede nel corso dei mesi una serie di rilanci finalizzati a ricordare l'esistenza del servizio e il successo nel grado di utilizzo, per stimolare la partecipazione dei dipendenti.</p> <p>Il progetto è stato anche successivamente raccontato nel corso degli eventi periodici di comunicazione e aggiornamento attività rivolte ai dipendenti e durante i quali è stata illustrata l'iniziativa.</p> <p><b>Fase 3 – Avvio del servizio e monitoraggio attività</b></p> <p>Fin dalla sua fase di attivazione, il servizio ha registrato un "tutto esaurito" nelle prenotazioni. A fronte di una sperimentazione di un primo trimestre, lo sportello è stato confermato ed è attivo dal 2017. Ogni 4 mesi, la psicologa dello sportello realizza un'attività di reportistica sull'andamento degli incontri, dove nel rispetto della privacy delle singole individualità fa emergere dati generali di partecipazione e tematiche affrontate. Tra queste ci sono, ad esempio: motivazione a lavoro, miglioramento delle relazioni con i colleghi, gestione dello stress derivante da picchi di lavoro, relazioni con il capo, difficoltà in ambito familiare o più in generale personale rispetto al proprio progetto di vita.</p> <p>La reportistica è di fondamentale importanza per far emergere tematiche su cui poi sviluppare ulteriori filoni di progetti. Tra i vari, ad esempio, si sta riflettendo su come realizzare azioni a supporto in tema di aging della popolazione aziendale.</p>

Tempistiche delle attività	L'azione è stata avviata nel 2017: dopo una prima sperimentazione di 3 mesi e viste le adesioni, lo Sportello d'Ascolto è stato confermato ed è tuttora attivo.
Risorse economiche impiegate	Il progetto è stato finanziato direttamente da Aeroporto. Le risorse impiegate riguardano l'attivazione del costo della consulenza esterna della psicologa e del tempo lavoro del dipendente che frequenta lo sportello.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	Nessuna
Soggetti interni coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore risorse umane: ideazione, presentazione, proposta al board, progettazione operativa dello Sportello e lettura del monitoraggio periodico;</li> <li>• RSPP per aggiornamenti su singoli casi e per verificare le problematiche psicologiche connesse al lavoro;</li> <li>• Medico competente per eventuali attività di raccordo con la psicologa;</li> <li>• Board: analisi, validazione e approvazione della proposta.</li> </ul>
Beneficiari dell'azione	Tutti i dipendenti di Aeroporto
Risultati dell'intervento	<p>Il progetto Sportello d'Ascolto ha due anni di vita e ha prodotto risultati tangibili in quanto a partecipazione e adesione da parte dei dipendenti.</p> <p>Allo stato attuale, come media annua si sono registrati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 colloqui distribuiti su 22 sessioni di sportello;</li> <li>• 30 lavoratori coinvolti, di cui il 70% donne e 30% uomini;</li> <li>• Nel 70% dei casi i colloqui si sono sviluppati nel corso di 3 incontri, solo nel 10% dei casi si è dovuto ricorrere a 5 incontri;</li> <li>• I dipendenti coprono la maggior parte delle aree di Aeroporto: staff centrale, parcheggi, IT, aree operative, direzione e pianificazione, infrastrutture.</li> </ul> <p>Le indagini svolte sui dipendenti evidenziano indici migliorati in termini relativi e assoluti e manifestano l'esigenza di un progressivo potenziamento di welfare aziendale.</p> <p>L'azienda già da anni lavora nel campo dell'employee safety engagement.</p> <p>Anche grazie a questi interventi, oggi Aeroporto di Bologna rientra, secondo un'indagine di Panorama, tra le 10 aziende in Italia nel settore trasporti e logistica con la maggiore soddisfazione dei lavoratori.</p>
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	<p>Lo strumento non si è fermato a realizzare effetti di utilità diretta sull'azienda e sui lavoratori, ma ha consentito di sviluppare anche altre iniziative e azioni in termini di welfare aziendale. Sia lo Sportello d'Ascolto che le ulteriori azioni nel campo del welfare e del benessere aziendale nascono dal confronto strutturato a ampio raggio con le diverse figure interne all'azienda (HR, RSPP, medico competente, safety manager e nel caso in questione la psicologa consulente esterna), sui bisogni che emergono, nuove sfide e nuovi progetti.</p> <p>Tra questi, sono stati già citati gli interventi previsti in ambito di aging e benessere psicofisico (palestra aziendale).</p>

Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	No
Effetti sulla cultura aziendale	L'intervento, contestualizzato assieme a tutti gli altri interventi nel settore, sta migliorando sempre più il rapporto tra singoli dipendenti e tra dipendenti e direzione, il tutto verso un'ottica di maggiore apertura e confronto. In generale, il confronto e l'ascolto stanno generando azioni virtuose di continuo miglioramento aziendale.
Sostenibilità nel tempo	L'intervento risulta sostenibile nel tempo, a fronte di una progressiva riconferma dell'iniziativa ogni anno.
Prospettive di sviluppo	Lo sviluppo dell'attività investe il tema più generale delle politiche di welfare aziendali. Oltre al progetto dell'ageing sopra ricordato, si sta pensando alla strutturazione di un percorso formativo in tema di leadership al femminile, a seguito della recente introduzione di figure femminili in campo tecnico.
Punti di attenzione e lezioni apprese	Lo sviluppo di un'azione quale lo Sportello d'Ascolto è stata facilitata nell'ambito di Aeroporto dall'esistenza di un contesto di confronto e scambio all'interno dell'organizzazione. Gli aspetti da presidiare riguardano in particolare la comunicazione rispetto alle finalità del progetto, le modalità di organizzazione dello Sportello, il rispetto della privacy.
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	Sì, avendo cura di comunicare in maniera precisa e puntuale le finalità e le modalità organizzative e il rispetto dell'anonimato e della privacy, dell'individuazione degli spazi idonei. Rilevante il confronto con le organizzazioni sindacali, per far passare il messaggio di supporto al lavoratore, evitando che lo strumento possa essere letto negativamente come elemento di controllo nei confronti del dipendente. Come insegnamento generale: non aver paura di rischiare e realizzare un'iniziativa che apparentemente potrebbe sembrare azzardata rispetto al contesto aziendale, che gli scrupoli culturali spesso ingannano, e di non aver paura di sperimentare e di lasciare la libertà al progetto di svilupparsi e di prendere forma. A volte è più efficace un buon sistema di monitoraggio che un programma di attività eccessivamente rigido e pianificato, soprattutto in una prima fase pilota..

# Automobili Lamborghini S.p.A.



Fondata nel 1963, Automobili Lamborghini ha sede a Sant'Agata Bolognese, in provincia di Bologna, e produce vetture supersportive tra le più ambite al mondo.

Il lancio del nuovo Super SUV Urus, il terzo modello della casa del toro e primo luxury suv al mondo, ha portato negli ultimi 3 anni ad un raddoppiamento dello stabilimento e dei volumi di produzione, oltre ad una rapida crescita della popolazione aziendale.

L'Azienda, ad oggi composta da quasi 1800 dipendenti, crede fortemente che alla base del proprio successo ci siano le persone; da qui nasce l'attenzione costante rivolta ai propri collaboratori e alle loro famiglie con l'obiettivo di valorizzare il contributo di ciascuno unendo i risultati collettivi alle aspirazioni individuali.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia  
di welfare  
e pari  
opportunità  
negli anni

Automobili Lamborghini è da sempre impegnata a sviluppare una cultura d'impresa incentrata sull'individuo. L'attenzione costante ai propri dipendenti e alle loro famiglie si trasforma in molteplici attività ed iniziative volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e professionale, tenuto in alta considerazione e ritenuto alla base del benessere e della motivazione del team.

Lamborghini ha sviluppato un articolato programma di People Care che interessa diversi ambiti d'azione: dalla promozione della salute attraverso iniziative di prevenzione, sensibilizzazione e un'assicurazione sanitaria che include rimborsi e pacchetti prevenzione gratuiti estesi a tutto il nucleo familiare, fino ad arrivare a strumenti di work-life balance e formazione dedicata al fine di conciliare l'innovazione organizzativa con quella sociale e di vita.

Questo percorso di attenzione al welfare, frutto anche di un sistema efficace e stabile di relazioni sindacali, si esplicita, inoltre, nella contrattazione integrativa aziendale da sempre caratterizzata da un particolare impegno nell'affrontare e valorizzare tali argomenti.

*“Siamo convinti che il successo dell'azienda e il benessere delle persone siano due facce della stessa medaglia.  
La motivazione nasce dalla realizzazione del senso di sé all'interno dell'organizzazione, così da esaltare solidità etica del business e sostenibilità sociale a lungo termine”.*

**Umberto Tossini**  
Chief Human Capital Officer

**Automobili Lamborghini**

<b>Dimensione di analisi</b>	<b>Descrizione</b>
Titolo del progetto	<i>Maternity &amp; Paternity Program</i>
Macro-tipologia di strumento	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi, servizi di welfare aziendale, azioni e dispositivi per una crescita culturale
Azienda referente	Automobili Lamborghini S.p.A.
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Il programma è seguito dall'area Human Capital & Organization.
Buona pratica in sintesi	Maternity & Paternity Program ha l'obiettivo di supportare l'esperienza della genitorialità a 360° attraverso un pacchetto di opportunità, agevolazioni ed informazioni messe a disposizione dei dipendenti e delle loro famiglie.
Contesto di partenza	<p>Il programma è il risultato di una serie di iniziative che si sono sviluppate nel tempo volte ad accompagnare l'evoluzione del contesto e della cultura aziendale. Negli ultimi dieci anni, la forte crescita del numero dei dipendenti, pari al 130%, ha abbassato l'età media a 39 anni, creando quindi nuove aspettative ed esigenze.</p> <p>Nel 2014, coerentemente con la strategia aziendale, da sempre incentrata sul benessere dell'individuo, nascono le prime iniziative all'interno del programma di people care denominato "4US". Il programma, suddiviso in quattro aree di intervento per il welfare, "persone", "ambiente", "salute e benessere" e "formazione", aveva l'obiettivo di fornire attività e strumenti ai dipendenti, nell'ottica del miglioramento continuo. Il programma si innestava all'interno di una visione aziendale caratterizzata da una grande attenzione alle tematiche di people care: già nel 2007 la contrattazione integrativa aziendale prevedeva 3 giorni di permesso retribuito al padre, nel 2012 è stata introdotta l'integrazione economica, a carico dell'azienda, del 20% per la maternità facoltativa e nel 2015 tale integrazione è stata portata al 30%. L'ultimo contratto integrativo ha previsto di portare l'integrazione al 40% nel caso di fruizione, da parte dell'altro genitore, di almeno 15 giorni continuativi di congedo. Successivamente, nell'ottica di proseguire nell'impegno dell'azienda verso i temi della genitorialità e permettere alle persone di gestire in serenità questo delicato ed importante momento di vita, è stato realizzato un opuscolo informativo. Al suo interno, sono contenute tutte le informazioni normative e le iniziative dell'azienda a supporto della genitorialità con particolare riferimento alla gestione del periodo di gravidanza e maternità. Il programma, nella sua accezione più estesa, nasce dall'esigenza di comunicare ai dipendenti tutto ciò che è a loro disposizione, ricostruendo, mettendo a sistema e valorizzando tutte le iniziative.</p>
Obiettivo dell'intervento	Il programma ha l'obiettivo di aiutare e accompagnare i neo-genitori nella loro nuova avventura attraverso una serie di attività e servizi, facilitando il reperimento delle informazioni e accrescendo la consapevolezza in merito alla normativa vigente ed aumentare l'autodeterminazione del singolo.

Innovatività dell'intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La genitorialità viene valorizzata e considerata a 360°. Il concetto di famiglia va oltre le disposizioni normative per indirizzarsi verso un concetto di genitore a tutela di tutte le differenti forme di famiglia contemplabili.</li> <li>• La quasi totalità delle iniziative viene svolta durante l'orario di lavoro.</li> <li>• La parità genitoriale viene valorizzata ed incentivata attraverso l'incremento dell'integrazione retributiva del congedo facoltativo (40% se l'altro genitore fruisce di almeno 15 giorni continuativi di congedo) rendendo più agevole e serena la gestione di questo importante momento della vita.</li> <li>• La maternità viene valorizzata e supportata tramite un percorso personalizzato dedicato alle neo mamme, che sono consigliate e guidate nell'organizzazione degli adempimenti normativi tramite consigli su scenari e modalità di gestione del periodo di maternità.</li> </ul>
Fasi di attuazione dello strumento	<p>Gli anni tra il 2015 e il 2019 sono quelli di forte sviluppo delle attività in materia di maternità e genitorialità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nell'ambito del programma di people care, nasce il progetto "Baby on Board" con l'obiettivo di raccogliere in esso tutti gli strumenti, iniziative ed attività dedicate ai neogenitori. Viene aggiornato il Maternity e Paternity kit, composto da un booklet con tutti i riferimenti normativi, i diritti e i relativi adempimenti, oltre ad un libro sul valore e i benefici del racconto e della lettura fin dalla prima infanzia.</li> <li>• Vengono introdotte iniziative dedicate ai neo genitori al fine di coltivare e accrescere la sensibilità verso tematiche legate alla sfera genitoriale, come, ad esempio un corso di primo soccorso pediatrico e un corso di lettura e racconto delle fiabe.</li> <li>• Viene avviato e promosso il programma "Mum coaching", un percorso di incontri individuali, da svolgersi in orario lavorativo, con una coach professionista. Ad oggi il percorso ha già coinvolto oltre 30 colleghe.</li> <li>• Vengono ampliate le convenzioni con centri estivi e asili nido del territorio.</li> <li>• Il Piano Sanitario Integrativo Aziendale viene esteso al nucleo familiare del dipendente senza indicazione di genere e di tipologia di unione, tutelando così tutte le differenti forme di famiglia contemplabili. Con riferimento alla tematica della genitorialità, la polizza copre i giorni di ricovero correlati al parto (anche in strutture private), un pacchetto maternità che copre esami medici, anche in strutture non convenzionate, attività di remise en forme e un telefono amico per le neo-mamme. La polizza prevede, inoltre, un pacchetto per i figli fino a 12 anni comprensivo di un check-up all'anno e un rimborso per attività di fecondazione assistita eterologa e omologa.</li> </ul> <p>Come previsto dalla contrattazione integrativa vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'azienda integra per un 40% aggiuntivo il periodo di maternità facoltativa (per un totale del 70% del totale della retribuzione) se l'altro genitore ha fruito di 15 giorni congedo facoltativo. In tutti gli altri casi è prevista una integrazione carico azienda del 30%.</li> <li>• Vengono retribuiti i primi 2 giorni di permesso per la malattia del figlio dagli 0 ai 12 anni, estendendo di fatto le coperture e le tutele previste dalla legge.</li> <li>• Vengono introdotti 6 giorni di permesso non retribuiti per i figli dai 3 agli 8 anni, per un totale di 8 giorni di permessi, di cui 2 retribuiti.</li> <li>• Vengono introdotti 3 giorni all'anno di congedo parentale retribuito (per grave infermità o ricovero del bimbo) per un eventuale secondo evento occorso nell'anno.</li> <li>• Le visite mediche sono retribuite al 100%, comprensive del tempo di viaggio.</li> </ul>
Tempistiche delle attività	Dal 2007 ad oggi le iniziative legate alla genitorialità si sono sviluppate e sono in continua e costante evoluzione ed aggiornamento.

Risorse economiche impiegate	Da un punto di vista economico, gli impatti maggiori sono correlati ai miglioramenti introdotti dalla contrattazione integrativa, dalla polizza sanitaria integrativa e dai costi relativi al programma di supporto alla genitorialità.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	No
Soggetti interni coinvolti	Il responsabile della risorsa è il primo interlocutore, coadiuvato e supportato dal Team HR in base ai specifici centri di expertise.
Beneficiari dell'azione	Tutti i dipendenti genitori e il loro nucleo familiare (comprese le persone conviventi).
Risultati dell'intervento	Annualmente, oltre 50 neogenitori usufruiscono dei benefit previsti dal Maternity & Paternity Program. L'attività di coaching ha coinvolto, dal 2017, oltre 30 neomamme.
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	Gli effetti virtuosi sono molteplici. Il più rilevante è la percezione concreta, da parte del dipendente, dell'attenzione che l'Azienda dedica alla genitorialità in ogni sua fase.
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	Gli impatti più significativi hanno riguardato la contrattazione integrativa, frutto di una solida interlocuzione con i sindacati.
Effetti sulla cultura aziendale	Essere un'azienda che supporta il percorso di maternità e paternità significa integrarlo in una cultura aziendale che pone l'individuo e il suo benessere al centro, con l'obiettivo di contribuire alla generazione di valore attraverso un approccio al business etico e sostenibile nel tempo. Valorizzare questo percorso attraverso iniziative e politiche aziendali tangibili consente alle persone di vivere questo momento della vita con serenità e sicurezza, mantenendo così alto nel tempo il loro senso di appartenenza e la loro motivazione, elementi alla base dei successi aziendali. Questo programma vuole dare impulso a processi virtuosi nel modo di fare impresa oggi, salvaguardando i valori sociali e offrendo un futuro migliore alle generazioni di oggi e quelle di domani, sostenendo la crescita umana e professionale di ogni individuo.
Sostenibilità nel tempo	Il programma è stato strutturato per essere sostenibile nel tempo. Sono oggetto di valutazione periodica gli elementi a maggior impatto di costo.
Prospettive di sviluppo	Le prospettive di sviluppo del programma sono il consolidamento e rafforzamento delle pratiche già in essere, oltre ad un continuo monitoraggio delle best practices del settore per continuare ad offrire soluzioni innovative e vincenti.
Punti di attenzione e lezioni apprese	L'ascolto delle esigenze dei dipendenti è un elemento chiave per la buona riuscita del progetto.
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	L'intervento è riproducibile, stante gli impatti economici e le risorse organizzative dedicate. Un fattore determinante è rappresentato dalla volontà aziendale, dal contesto culturale di partenza e dal grado di collaborazione e partecipazione della RSU aziendale. Nel caso di Lamborghini, la declinazione favorevole di questi fattori ha senza dubbio facilitato la messa a punto dello strumento.



# Bonfiglioli Riduttori S.p.A.



Bonfiglioli progetta, fabbrica e distribuisce di una gamma completa di motoriduttori, motori elettrici, riduttori epicicloidali e inverter, in grado di soddisfare le esigenze più complesse nei settori dell'automazione industriale, delle macchine mobili e dell'energia rinnovabile. Il Gruppo serve più applicazioni e settori di qualsiasi altro produttore di azionamenti ed è leader di mercato in numerosi settori. Fondata nel 1956, Bonfiglioli è presente in tutto il mondo con 21 filiali commerciali, 14 impianti produttivi, 500 partner nella distribuzione e conta circa 3.770 dipendenti. Eccellenza, innovazione e sostenibilità sono i driver che guidano la nostra crescita come azienda e come team, e rappresentano la garanzia della qualità dei prodotti e dei servizi che offriamo ai nostri clienti. Ulteriori informazioni sono disponibili al sito web [www.bonfiglioli.com](http://www.bonfiglioli.com).

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia  
di welfare  
e pari  
opportunità  
negli anni

In Bonfiglioli crediamo che le persone siano al centro della crescita dell'azienda e rappresentino il nostro asset più prezioso per uno sviluppo tecnologico sostenibile.

Challenge, Respect, Accountability, Winning together, sono i valori aziendali a cui ci ispiriamo per offrire loro gli strumenti necessari per creare un'organizzazione efficiente e sviluppare al massimo le loro potenzialità, ma anche per sviluppare percorsi e progetti di welfare flessibili avendo attenzione alle singole esigenze.

Tra i progetti di maggior successo citiamo il Bonfiglioli Digital Re-Training, un percorso di riqualificazione delle competenze in chiave 4.0 iniziato un con progetto pilota nel 2018 e che ha dato origine alla Manufacturing Excellence Academy 4.0, che rappresenta il nostro metodo di sviluppo delle competenze permanente. Un altro progetto significativo è quello della piattaforma B-Welfare che eroga un'ampia gamma di servizi personalizzabili sulle esigenze individuali e appartenenti a diverse aree: salute e benessere, educazione e cultura, assistenza e cura della persona, svago, etc.

*“Il nostro obiettivo è puntare all'eccellenza tecnologica e umana, con la consapevolezza che l'innovazione è fatta dalle persone ed è per le persone. Per questo ci impegnamo quotidianamente per garantire un ambiente di lavoro sereno e stimolante a tutti senza distinzione di ruolo, genere o età. Con sensibilità e attenzione al benessere delle persone e delle loro famiglie.”*

**Sonia Bonfiglioli**  
Presidente

## Bonfiglioli

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Bonfiglioli Digital Re-Training
Macro-tipologia di strumento	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi
Azienda referente	Bonfiglioli Riduttori S.p.A.
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Lo strumento è stato messo a punto e coordinato dal Dipartimento HR&Organization, in un percorso di forte integrazione di punti di vista e competenze sia con l'area Manufacturing, sia con consulenti esterni che hanno collaborato nella definizione delle tecnologie 4.0 da introdurre al fine di meglio individuare i fabbisogni di sviluppo 4.0.
Buona pratica in sintesi	Attraverso il programma <i>Digital Re-Training</i> , Bonfiglioli ha messo a punto un metodo di sviluppo delle competenze 4.0. L'intervento, agendo in coerenza con i principi dell'apprendimento continuo, ha permesso un innalzamento del livello delle competenze e più in generale ha permesso di investire sull' <i>employability</i> di una popolazione aziendale caratterizzata da un'età media di 47 anni e un'anzianità aziendale media tra i 18 e i 19 anni. Il presupposto alla base del progetto è stato quello di dare a tutti, indipendentemente dall'età, genere o anzianità lavorativa, l'opportunità di riconvertire la propria professionalità in chiave 4.0 e in questo modo essere pronti ad affrontare le sfide che pone l'industry 4.0.
Contesto di partenza	L'intervento nasce nel 2017, con un progetto pilota, e si sviluppa fino al 2019. I fattori determinanti per l'avvio del progetto sono stati, principalmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la creazione di un nuovo stabilimento di produzione denominato "EVO", nel territorio di Calderara di Reno, con un investimento di più di 60 milioni di euro, destinato ad accogliere circa 400 dipendenti;</li> <li>• l'introduzione, all'interno di questo stabilimento, di nuove tecnologie tipiche di Industry 4.0;</li> <li>• una popolazione aziendale caratterizzata da un alto grado di seniority, con età media di circa 47 anni e con gap di competenze rispetto alle nuove tecnologie da gestire;</li> <li>• l'introduzione di un nuovo metodo di lavoro, denominato nel caso specifico "<i>Bonfiglioli Production System</i>".</li> </ul>
Obiettivo dell'intervento	Dato il contesto di partenza, il progetto nasce con tre macro-obiettivi principali: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. abilitare il personale al lavoro nel nuovo stabilimento, sia rispetto all'uso delle nuove tecnologie, sia rispetto al nuovo modello organizzativo di produzione;</li> <li>2. migliorare il grado di <i>employability</i>, attraverso la formazione sui temi dell'industria 4.0, valorizzando la risorsa fornendogli strumenti e competenze, anche nella prospettiva di assicurare alla persona maggiori opportunità di spendersi in un mercato del lavoro in trasformazione;</li> <li>3. condividere questa esperienza di formazione rendendola un metodo e un modello replicabile a beneficio del territorio.</li> </ol>

Innovatività dell'intervento	<p>L'intervento rappresenta un nuovo modo di concepire la formazione come mezzo di acquisizione di competenze professionali: nello specifico, si va oltre il principio di formazione specialistica - strettamente legata all'uso della singola tecnologia - a favore di un modello che punti invece a una formazione di più ampio respiro che non si limiti ad abilitare i lavoratori all'uso dello strumento specifico, bensì stimoli la loro consapevolezza nei confronti delle tecnologie che ne stanno alla base. In altre parole, una formazione che promuova una cultura tecnologica, e non solo l'operatività su una nuova macchina.</p> <p>L'acquisizione di competenze non è considerata, inoltre, solo come un momento frontale, ma viene vissuta come un processo, fatto anche di momenti di training on-the-job e raccolta di feedback.</p>
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Fase 1. Identificazione dei casi d'uso e delle tecnologie da implementare</b></p> <p>Il progetto parte con una prima mappatura dei casi d'uso tecnologico, per individuare le necessità e gli obiettivi che si intendono conseguire con l'introduzione delle tecnologie. Una volta identificati gli ambiti d'intervento, sono state mappate le nuove tecnologie scelte per il nuovo stabilimento produttivo EVO. Tali ambiti sono divenuti il punto di partenza per l'individuazione dei gap di competenza 4.0. Questa fase è stata realizzata in forte integrazione con una società di consulenza esterna e gli specialisti dell'area manufacturing.</p> <p><b>Fase 2 – Scelta dei ruoli chiave, mappatura delle competenze e individuazione dei gap</b></p> <p>A questo punto sono stati individuati quattro ruoli professionali da coinvolgere nel percorso di formazione, due di tipo operaio e due di tipo impiegatizio, con la finalità di realizzare un progetto pilota che permettesse la sperimentazione su diverse tipologie di profili, rispettivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>conduttori</i>, il ruolo preposto ad operare sulle macchine e maggiormente presente nello stabilimento</li> <li>• <i>manutentori</i>, che devono saper conoscere le nuove tecnologie per poter apportare interventi correttivi e pianificare interventi preventivi e predittivi;</li> <li>• <i>tecnologi</i>, impiegati nel costante miglioramento del processo produttivo, nonché uno dei nuovi ruoli introdotti nel modello organizzativo e che anche per questo motivo sono stati inclusi nelle attività pilota;</li> <li>• <i>planner</i>, pianificatori dei processi produttivi, che individuano pertanto quanto produrre e in che modo.</li> </ul> <p>Un team formato da HR, un metodologo, un esperto del mondo di manufacturing e un consulente, hanno quindi mappato, per ciascun ruolo, le attuali competenze e il divario da colmare in tema di industria 4.0.</p> <p>Sulla base dei gap rilevati, è stato costruito, per ciascun profilo, il percorso di potenziamento delle competenze, prevedendo una fase di inserimento e coinvolgimento nel progetto (onboarding) e attività di formazione: da un lato è stata prevista una formazione più tecnica, su temi come cybersecurity&amp;cloud, big data, manutenzione predittiva, sensing tools, anche includendo moduli innovativi, come quello del digital twin, un simulatore virtuale di processi produttivi. Dall'altro sono stati introdotti moduli di soft-skills (training culturale), relativi a industry 4.0, problem solving, change management, learning agility e comunicazione 4.0, per stimolare il lavoro di squadra e sottolineare quanto la sfida 4.0 richieda abilità comunicative e di integrazione tra competenze.</p> <p>Al termine di questa prima modellizzazione, a inizio 2018 il progetto viene presentato nel corso di un evento di Confindustria.</p>

Fasi di attuazione dello strumento

### Fase 3 – Avvio progetto pilota

#### Selezione del primo campione-pilota di progetto

Tra gennaio e febbraio 2018 è stato quindi selezionato il primo campione di 15 dipendenti (denominati pionieri) su cui avviare la sperimentazione del percorso, includendo anche un rappresentante sindacale, che potesse portare una testimonianza del progetto e un contributo di "prima mano". Viene avviata anche una prima campagna di comunicazione interna sul progetto.

#### Onboarding e avvio attività sul campione pilota

Nel mese di marzo inizia l'attività di onboarding. La prima giornata viene dedicata al racconto del progetto e alla sua contestualizzazione, anche con il coinvolgimento dei direttori HR e degli stabilimenti. Vengono illustrate le tappe e la rilevanza del percorso, il progetto EVO, il ruolo del primo campione pilota nella promozione e diffusione del progetto

Si prosegue quindi con i momenti formativi di aula, con un impegno medio molto intenso di 2-3 giorni alla settimana, per un totale di 140 ore di corsi per i ruoli di tecnologo e planner, e 200 ore di formazione per i profili di conduttore e manutentore. Mentre la formazione tecnica è stata specificatamente tarata su ciascun singolo profilo rispetto ai gap individuati dall'analisi, il training culturale è stato erogato in modo analogo e trasversale a tutti i profili. Il progetto pilota si conclude con una fase di *training on- the-job* a luglio 2018.

#### Comunicazione interna delle attività pilota

Nel corso dei mesi di attivazione del progetto pilota, sono state realizzate alcune iniziative di diffusione e comunicazione interna:

- *selfie video*: i pionieri sono stati dotati di un tablet contenente tutto il materiale didattico previsto dal progetto, e ogni due settimane sono stati chiamati a realizzare dei video di aggiornamento per narrare ai colleghi l'esperienza in corso;
- *digital connected zone*: è stata messa a disposizione una persona mezza giornata a settimana per raccogliere i feedback dei pionieri e più in generale opinioni e contributi dei dipendenti degli stabilimenti;
- un totem dedicato, presso ciascuno dei due stabilimenti coinvolti dal progetto EVO (Calderara di Reno e Vignola), per trasmettere i selfie video dei pionieri e più in generale del progetto.

#### Aggiornamento delle competenze e riconoscimento regionale del progetto

Nel corso delle attività di progetto Bonfiglioli lavora anche la Regione Emilia-Romagna per quanto riguarda l'aggiornamento delle qualifiche professionali al fine di attivare il processo di certificazione delle competenze acquisite. Nello specifico, Bonfiglioli sulla base dell'esperienza acquisita in ambito di industria 4.0 fornisce contributi per l'aggiornamento del profilo dell'operatore meccanico (l'equivalente del "conduttore") e per l'introduzione della qualifica del manutentore (aggiornata anche in questo caso con gli elementi 4.0).

Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Fase 4 - Consolidamento del modello – la Manufacturing Excellence Academy 4.0</b></p> <p>Tra settembre e novembre 2018 si progettano i passi successivi per il consolidamento e la diffusione del modello a tutti e 400 i dipendenti del nuovo stabilimento EVO. Nasce la <i>Manufacturing Excellence Academy 4.0</i>, che mette a sistema i tre pilastri che hanno caratterizzato l'intervento pilota: la diffusione del Bonfiglioli Production System, il Digital Re-Training (Tecnico e Culturale), il focus sui ruoli professionali.</p> <p>A gennaio 2019 partono le sessioni di formazioni, che coinvolgono 29 moduli formativi e 23 ruoli professionali, con una mappatura di competenze ed esigenze migliorata e ampliata anche a seguito del periodo sperimentale. Il coordinamento tra produzione e formazione è stato favorito dall'effettivo passaggio di impianti e macchinari all'interno di EVO. Da ottobre 2019 sono partiti i <i>training on-the-job</i>. Globalmente sono state pianificate più di 50.000 ore di formazione tra training in aula e <i>on-the-job</i>, per una media di 140 ore per singolo lavoratore.</p>
Tempistiche delle attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>ottobre-dicembre 2017: mappatura di competenze e gap (progetto pilota);</li> <li>gennaio-febbraio 2018: selezione del campione e programmazione delle attività sperimentali;</li> <li>marzo-luglio 2018: formazione dei 15 pionieri;</li> <li>settembre-dicembre 2018: consolidamento del modello e programmazione della diffusione sulla popolazione aziendale;</li> <li>Da gennaio 2019: estensione del pilota attraverso formazione e training on-the-job e istituzione permanente della Manufacturing Excellence Academy 4.0.</li> </ul>
Risorse economiche impiegate	<p>Per le attività di progettazione sono state impiegate quasi esclusivamente risorse interne, fatta salva la prima parte di mappatura delle competenze che ha visto il coinvolgimento di una società di consulenza esterna. L'erogazione della formazione è stata fatta attraverso docenti interni e docenti esterni a seconda del contenuto da erogare.</p> <p>Per minimizzare gli impatti sui processi produttivi, quota-parte della formazione è stata coordinata con il momento di trasferimento dei macchinari nel nuovo stabilimento.</p>
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	<p>Una parte del progetto iniziale per la parte formativa è stata co-finanziata con un bando FondImpresa.</p>
Soggetti interni coinvolti	<p>L'idea nasce dalla Presidente di Bonfiglioli e viene successivamente presa in carico, gestita e sviluppata dall'area HR, in collaborazione con i referenti dei due stabilimenti produttivi e i responsabili del settore manufacturing.</p> <p>La prima sperimentazione ha coinvolto 15 "pionieri", a seguire tutta la popolazione dello stabilimento (400 persone).</p>
Beneficiari dell'azione	<p>I principali beneficiari sono i dipendenti, che sono messi nelle condizioni di migliorare la propria capacità di comprensione e utilizzo delle nuove tecnologie. In generale aumenta inoltre la loro <i>employability</i>.</p>

Risultati dell'intervento	<p>I principali risultati identificabili sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento delle competenze in chiave 4.0 di 400 dipendenti;</li> <li>• aumento del loro potenziale di <i>employability</i>;</li> <li>• certificazione da parte della Regione dei 15 pionieri del progetto sperimentale con possibilità di estendere ad altre persone questa opportunità;</li> <li>• aggiornamento di competenze professionali a beneficio di tutto il territorio;</li> <li>• creazione dell'Academy come modello potenzialmente esportabile all'interno dell'intera realtà Bonfiglioli come anche all'esterno.</li> </ul>
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	<p>Di fronte a un evento di tale portata per l'azienda, i dipendenti hanno accolto con maggiore propositività il cambiamento: un nuovo stabilimento, nuove tecnologie e nuovi modelli di lavoro portano necessariamente a primi momenti di assestamento e di individuazione di nuove prassi e routine lavorative. L'ingaggio generato dal percorso di formazione, il coinvolgimento da parte di ogni singolo lavoratore hanno portato, di riflesso, a una più generale comprensione e collaborazione in questi primi mesi di assestamento. È passata, in altre parole, una cultura del cambiamento, che ha permesso di affrontare più facilmente questo periodo di transizione.</p>
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	No
Effetti sulla cultura aziendale	<p>Per l'azienda questo progetto ha rappresentato un nuovo modello, culturale e di business, grazie anche a un lavoro basato sulla responsabilizzazione individuale. Hanno registrato riscontri positivi da parte di chi ha vissuto questo approccio: in generale si rileva una diffusa partecipazione e ingaggio al progetto.</p>
Sostenibilità nel tempo	<p>Il progetto è nato come pilota, ma è stato poi diffuso su tutti i dipendenti di EVO. La parte di formazione culturale è stato esteso a tutto il personale impiegatizio dell'azienda.</p>
Prospettive di sviluppo	<p>Il progetto, in primis, potrà essere esteso su altri stabilimenti e altre realtà, anche esterne all'azienda.</p>
Punti di attenzione e lezioni apprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il forte commitment da parte della dirigenza è stato fondamentale: le aule venivano aperte con video dei dirigenti e alla presenza dei capi di produzione. Inoltre, è stato utile avere un presidio costante negli stabilimenti, perché a fine lezione il responsabile HR delle diverse linee si presentava in aula per ascoltare le persone e raccogliere feedback.</li> <li>• È stato importante anche il forte collegamento tra ciò che viene detto in aula e il contesto di lavoro: per questo va posta molta attenzione al lavoro di progettazione, per trasporre i concetti in esempi e far capire perché ciò che viene detto è utile, oltre all'impatto sul lavoro.</li> <li>• In generale, va presidiato il tema della comunicazione: bisogna spiegare il perché, non solo a chi è direttamente coinvolto ma a tutti i dipendenti.</li> </ul>
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	<p>L'intervento è riproducibile, purché ci sia una forte sponsorship dai vertici aziendali.</p>



# Centro Agro Alimentare di Bologna S.p.A.



Il CAAB è una struttura logistico-alimentare creata all'insegna dell'innovazione per dare continuità alla tradizione commerciale bolognese all'interno della quale vi è, tra l'altro, il Mercato Ortofrutticolo, nel suo genere una fra le maggiori strutture di distribuzione in Italia, oltre a magazzini per prodotti refrigerati e surgelati, piattaforme logistiche coperte, uffici e strutture di supporto. CAAB si propone non solo come moderna piattaforma logistico-commerciale, ma anche come centro di servizi avanzati per il settore agroalimentare. Per la posizione strategica, la funzionalità delle strutture, la presenza di importanti realtà imprenditoriali nonché l'elevato livello qualitativo dei servizi di mercato e dei

prodotti commercializzati, il Centro Agro Alimentare di Bologna rappresenta uno tra i più significativi punti di riferimento in Italia e in Europa nei circuiti distributivi del settore ortofrutticolo. L'alta informatizzazione presente nelle strutture del Centro consente la massima efficienza nelle attività connesse alla logistica interna. La nuova strategia è stata totalmente basata sulla sostenibilità ambientale e sulla qualità dei servizi e dei prodotti.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia di  
welfare e pari  
opportunità  
negli anni

Nel corso degli ultimi anni la governance di CAAB si è sempre più ispirata ai temi della sostenibilità e della promozione delle pari opportunità di genere all'interno dell'organizzazione attraverso idonei strumenti e procedure che intervengono dalla fase di selezione/inserimento, agli sviluppi di carriera ed alle politiche retributive, fino ai servizi alla persona ed alle politiche di smart working.

*“La promozione di buone pratiche in ordine all'abbattimento delle barriere alle pari opportunità di genere rappresenta non solo un principio etico ispiratore delle politiche della nostra Società, ma anche un investimento nello sviluppo dei talenti all'interno dell'organizzazione.”*

**Alessandro Bonfiglioli**  
Direttore Generale

## CAAB

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Incentivazione dell'inserimento di personale femminile in azienda, valorizzazione delle competenze ed eliminazione dei pregiudizi di genere
Macro-tipologia di strumento	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi
Azienda referente	Centro Agro Alimentare di Bologna S.p.A.
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Settore risorse umane.
Buona pratica in sintesi	La buona pratica consiste nell'eliminazione, nel corso della prima parte del processo di selezione, dei riferimenti di genere dai curriculum dei candidati a una determinata posizione. Togliendo questi dati dal curriculum, i soggetti aziendali incaricati della scelta del profilo professionale valutano il candidato concentrandosi sugli aspetti di merito e professionalità, senza farsi influenzare da pregiudizi di genere.
Contesto di partenza	L'idea originaria nasce tra il 2015 e il 2016, durante il percorso di certificazione con l'azienda Great Place to Work. Nel corso delle attività di progetto, l'ente certificatore suggerisce una serie di interventi di miglioramento organizzativo, tra cui questa pratica di anonimizzazione dei profili dei candidati. CAAB valuta positivamente la proposta, interpretandola come un modo per supportare, a tendere, una maggiore parità di genere nelle posizioni e nei ruoli di responsabilità. L'attivazione del progetto si verifica, inoltre, in un periodo di alto ricambio della popolazione aziendale. Tale situazione viene giudicata favorevolmente come un volano per un ricambio del personale in un'ottica di maggiore rispetto della parità di genere.
Obiettivo dell'intervento	L'obiettivo principale dell'intervento è quello di incentivare la selezione di persone dotate delle migliori competenze possibili, a prescindere dal genere, per tutte le diverse tipologie di ruoli presenti in azienda. Letta in altri termini, il progetto rimuove possibili ostacoli all'ingresso riconducibili a potenziali preconcetti di genere rispetto a determinate mansioni o ruoli.
Innovatività dell'intervento	L'intervento ha influito sulle modalità del processo di selezione in entrata del personale aziendale.
Fasi di attuazione dello strumento	Il progetto si svolge in un'unica fase e vista la semplicità dell'intervento non è stato preceduto da momenti sperimentali. A seguito della pubblicazione sul sito di CAAB di una nuova posizione lavorativa disponibile, l'addetto dell'ufficio risorse umane riceve le domande a mezzo PEC. Dopodiché assegna un codice univoco a ciascuna candidatura, quindi elimina dal curriculum i dati giudicati "passabili di pregiudizi" (genere, età e luogo di nascita). Tale attività di anonimizzazione non viene resa nota ai candidati.

Fasi di attuazione dello strumento	Le selezioni sono effettuate da un Comitato di Valutazione, composto anche da esperti esterni, che procedono all'analisi dei CV e all'individuazione dei profili. I curriculum individuati vengono ricondotti, attraverso il codice univoco, alla persona che viene invitata a un colloquio di persona. Questa pratica non è stata oggetto di comunicazione interna ai dipendenti, al fine di renderla quanto più "normale possibile" e per evitare che diventasse elemento di discussione o negoziazione da parte dei dipendenti stessi, i quali, peraltro, su queste tematiche registrano un atteggiamento particolarmente conciliante.
Tempistiche delle attività	L'idea originaria risale a fine 2015/inizio 2016. Nei fatti, è stata applicata a partire dal 2016 (prima non sono state effettuate assunzioni).
Risorse economiche impiegate	Sono state impiegate esclusivamente risorse organizzative interne, in particolare il responsabile e l'addetto HR.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	No
Soggetti interni coinvolti	Sono stati coinvolti direttamente solo l'Ufficio HR. Per le posizioni apicali, è coinvolta anche la Direzione. In partenza, è stato coinvolto anche l'Ufficio Legale.
Beneficiari dell'azione	i beneficiari diretti sono tutti i candidati che inoltrano la domanda di assunzione. I beneficiari indiretti sono rappresentati dall'intera popolazione aziendale, che può contare su personale sempre più qualificato.
Risultati dell'intervento	Tra il 2016 e il 2019 è stata effettuata una decina di processi di questo tipo. A livello di assunzioni si è riscontrato un aumento delle presenze femminili, non solo in ruoli tipicamente ricoperti da uomini. Circa l'80% delle assunzioni ha riguardato le donne. Oggi i quadri sono in maggioranza femminili, così come per i capiufficio (fenomeno che, nei numeri, è stato favorito anche da un ricambio generazionale intervenuto in questi anni). L'unico campo in cui prevale ancora una netta prevalenza maschile è quello relativo al lavoro notturno, per il quale le candidature femminili sono molto meno frequenti. I membri della Commissione di Valutazione hanno valutato positivamente la possibilità di avere profili <i>blinded</i> nella fase di valutazione ed elaborazione delle candidature.
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	Il processo di selezione oggi è più completo e permette di avere una maggior qualità del personale impiegato.
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	No
Effetti sulla cultura aziendale	Questa pratica ha permesso una diffusione più capillare della presenza femminile in ruoli direttivi e semi-direttivi. Si è compresa, a livello aziendale, la maggiore rilevanza delle competenze rispetto al genere. Questo è stato di insegnamento per tutti e ha cambiato anche il modo di concepire il lavoro e le relazioni tra colleghi.

Sostenibilità nel tempo	L'intervento risulta sostenibile nel tempo: lo sforzo richiesto comporta bassi costi di lavoro a fronte di benefici ben più che proporzionali.
Prospettive di sviluppo	Non sono previste ad oggi prospettive di sviluppo del servizio, ma in organizzazioni più ampie e complesse si potrebbe pensare applicare lo stesso approccio per gli avanzamenti di carriera.
Punti di attenzione e lezioni apprese	<p>La prima lezione appresa è che si può fare di più, con meno: non per forza è necessario sovraccaricare di informazioni chi deve occuparsi della selezione iniziale del personale.</p> <p>Inoltre, è stato importante scegliere di non comunicare la novità al personale: questa scelta ha voluto evitare di rendere il progetto un tema di discussione, a segnale che i diritti e le pari opportunità non sono il risultato di un'opinione.</p> <p>Come ultima considerazione si segnala come inizialmente, da parte dei responsabili di funzione, esistesse una difficoltà e disagio nel scegliere i profili senza conoscerne il genere. Tuttavia, questa prassi, di natura esclusivamente culturale, è stata presto abbandonata alla luce della qualità dei profili individuati attraverso questo metodo.</p>
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	Non ci sono vincoli o prerequisiti particolari, l'intervento risulta replicabile in contesti aziendali.





Azienda globale specializzata in sistemi di informazioni creditizie (SIC) e di business information, servizi di outsourcing e processing e soluzioni per il credito. Fondata a Bologna nel 1988, oggi opera in 4 continenti. Ogni giorno le persone di CRIF mettono al servizio dei clienti conoscenza, impegno e passione per accompagnarli nel loro processo di crescita: together to the next level.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia  
di welfare  
e pari  
opportunità  
negli anni

I nostri valori aziendali sono di ispirazione per la azioni di business ma anche per la nostra Employee Value Proposition, quindi per ciò che CRIF come employer offre ai propri dipendenti: la chiave del successo sul mercato è strettamente legata alle competenze e alla motivazione delle persone che lavorano tutti i giorni per raggiungere gli obiettivi aziendali.

La motivazione delle persone passa da un riconoscimento nel sistema valoriale corporate e dalla soddisfazione verso il proprio ambiente di lavoro. Da qui nasce il nostro impegno nel favorire la diffusione di una cultura inclusiva che si realizza anche attraverso lo sviluppo di misure di welfare, volte ad una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e a garantire le pari opportunità in azienda.

<https://www.crif.it/chi-siamo/la-mission-e-i-valori/>

*“Fare welfare per noi significa creare un’esperienza di lavoro unica e pienamente soddisfacente, in particolare il welfare vuole supportare i dipendenti nella conciliazione della vita lavorativa e vita privata, attraverso l’implementazione di misure che rinnovino la motivazione e contribuiscano a creare un clima aziendale positivo.”*

**Loretta Chiusoli**  
HR & Organization Director

## CRIF

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Sistema di azioni per la famiglia – Maternità e Genitorialità
Macro-tipologia di strumento	Flessibilità dell'orario di lavoro, innovazione organizzativa e nuovi paradigmi e servizi di welfare aziendale
Azienda referente	CRIF Italia (Sedi a Bologna, Milano, Cosenza, Rende (CS), Sesto Fiorentino, Napoli, Roma, Bari)
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	<p>Uffici interni all'azienda responsabili della gestione e monitoraggio del progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il Settore Risorse Umane (HR) – rilevazione e analisi dei bisogni e definizione dell'action plan successivamente all'indagine di clima;</li> <li>• Comitato di Direzione – esame e approvazione dell'action plan successivo all'indagine di clima;</li> <li>• il Servizio Comunicazione – collaborazione alla definizione delle modalità di comunicazione interna e supporto alla diffusione delle informazioni.</li> </ul> <p>Il progetto strutturato nasce dalle Risorse Umane e viene esaminato e approvato dal Comitato di Direzione. In collaborazione con il Servizio Comunicazione, l'action plan definito viene comunicato attraverso i canali di condivisione interna: oltre ai momenti di presentazione "istituzionale", vengono utilizzati i canali della intranet aziendale per veicolare le informazioni e la newsletter curata nei contenuti dall'ufficio HR.</p>
Buona pratica in sintesi	La costruzione di un percorso che tocchi i momenti salienti della vita di un dipendente – principalmente maternità e genitorialità.
Contesto di partenza	<p>Le Indagini di clima che ogni due anni sono realizzate dall'azienda e le risultanze di tali indagini hanno rappresentato uno dei punti di partenza per l'avvio del pacchetto di misure in questione. Le indagini vengono realizzate periodicamente: nel 2020 sarà avviata la settima edizione.</p> <p>L'action plan che segue ad ogni edizione, integra e arricchisce l'action plan precedente, con l'obiettivo di rispondere alle principali evidenze espresse dai dipendenti attraverso l'indagine.</p> <p>L'indagine ha contribuito e contribuirà ad indirizzare le esigenze legate al tema del bilanciamento tra vita privata e lavorativa.</p> <p>Altro aspetto importante è il confronto con le altre aziende in merito alle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane portate avanti e delle progettualità specifiche attivate in altri contesti.</p>
Obiettivo dell'intervento	<p>L'obiettivo dell'intervento, ovvero del pacchetto di interventi, è la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Non si tratta di singoli interventi quanto di un "pacchetto" che nasce dalla volontà dell'azienda di costruire un percorso e di definire un insieme di iniziative organiche.</p> <p>Un "pacchetto di azioni" che accompagni il dipendente nelle fasi delicate della vita.</p>

Innovatività dell'intervento	<p>Parlando di singole azioni specifiche (quali ad esempio l'introduzione della flessibilità oraria, del telelavoro), l'innovazione è legata all'introduzione nel contesto di lavoro di nuove possibilità di gestire il proprio tempo: più in generale nel tempo l'azienda è cambiata: siamo partiti costruendo una serie di interventi non necessariamente "armonici" e abbiamo proseguito mettendo insieme un pacchetto organico.</p>
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Piano maternità</b>  Il piano prevede misure contributive alle neomamme – al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro, favorire e sostenere il percorso di carriera all'interno dell'azienda e supportare il rientro dopo la maternità.  Alle neomamme che scelgono di rientrare in anticipo dal periodo di maternità facoltativa, l'azienda riconosce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integrazioni retributive durante il periodo di maternità facoltativa (30% INPS + 50% azienda);</li> <li>• bonus per l'acquisto di servizi di asilo nido o baby sitting (massimo 3 mila euro lordo anni per tre anni per asili nido o 2000 euro lordi annui per due anni per servizi di baby sitting);</li> <li>• per le figure manageriali l'accordo prevede la possibilità di usufruire per il periodo di allattamento (nei primi 12 mesi di vita del bambino) di 2 ore di telelavoro sulle 6 ore lavorative giornaliere.</li> </ul> <p>La policy sul piano maternità è a disposizione di tutti pubblicata nella intranet aziendale. Gli HR Business Partner di riferimento, restano comunque a disposizione dei dipendenti per chiarimenti.  Tutte le neomamme, fino al compimento dei 36 mesi di vita del bambino hanno la possibilità di fruire di un numero maggiore di eventi di lavoro da remoto.</p> <p><b>Genitorialità</b>  Sono presenti convenzioni per la prenotazione di posti all'asilo nido e un contributo alla copertura della retta: il progetto è operativo a Bologna dove è stata attivata una convenzione con un asilo nido che riserva in media 14 posti annualmente ai figli dei dipendenti CRIF. A queste misure possono accedere dipendenti uomini e donne. La presentazione della domanda è annuale e viene stilata una graduatoria sulla base di un regolamento aziendale. La commissione è costituita da un Comitato gestionale interno.  A supporto della genitorialità, inoltre sono presenti programmi per i figli dei dipendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• borse di studio per i ragazzi delle medie e delle università (10 borse da 100 euro per le scuole secondarie di primo grado e 8 borse da 500 euro per le università);</li> <li>• erogazione di voucher per summer camp;</li> <li>• summer camp presso la Fondazione Golinelli (si tratta di un progetto specifico attivato a Bologna);</li> <li>• summer internship, possibilità di tirocini di tre settimane presso le diverse sedi italiane ed estere dell'azienda al fine di favorire l'<i>Alternanza scuola-lavoro</i>;</li> <li>• programma intercultura: l'azienda mette a disposizione borse di studio di 3600 euro sulla base di un apposito bando (tre borse di studio all'anno per 1 mese all'estero).</li> </ul> <p><b>Sistema di flessibilità oraria</b>  Le azioni di cui sopra, vanno inserite all'interno di un contesto più generale che ormai da alcuni anni prevede misure di flessibilità oraria, sia su base giornaliera che su base mensile. Le misure di flessibilità sono diverse a seconda dei profili orari.</p>

<p>Fasi di attuazione dello strumento</p>	<p>1) <i>profilo standard</i>  Flessibilità in entrata: entrata dalle 8.00 ed entro le 9.30, con uscita a partire dalle 17.00 (dalle 16,30 per CRIF Campus).  Flessibilità su base giornaliera (30 minuti): possibilità di ingresso fino alle ore 10.00 (se si svolgono almeno 8 ore di effettivo lavoro giornaliero), nel limite di 240 minuti di flessibilità (4 ore) nel mese.  Flessibilità su base mensile: possibilità di lavorare nella giornata 6 ore e 45 minuti e recupero (dell'ora e 15 minuti non lavorata) entro il mese di riferimento, nel limite di 240 minuti di flessibilità (4 ore) nel mese.  Per i part-time: flessibilità in entrata (pari a massimo 30 minuti rispetto al proprio orario di lavoro), con recupero da effettuarsi in giornata.</p> <p>2) <i>profilo forfait (straordinario forfetizzato)</i>  Entrata: dalle 8.00, con uscita a partire dalle 17.00 (dalle 16,30 per CRIF Campus).  Orario di lavoro giornaliero minimo pari a 4 ore; le 4 ore non lavorate dovranno essere compensate da maggior presenza sul mese.  Pausa pranzo: tra le 12.30 e le 15.00; durata minima: a) 1 ora (se ingresso entro le ore 8.29); b) 30 minuti (se ingresso dalle ore 8.30); c) CRIF Campus di Varignana, 30 minuti.</p> <p>3) <i>profilo menù orario (per full time standard di specifiche UO):</i>  Possibilità di alternare mensilmente (in accordo con il responsabile) il regime standard ad uno dei regimi seguenti:</p> <p>a) -profilo mattutino: ingresso dalle ore 8,00 (o dalle ore 7,30, per esigenze lavorative); pausa pranzo minima di 30 minuti; uscita dalle ore 16,30 (dalle ore 16,00, se ingresso dalle ore 7,30); flessibilità in entrata fino ad un massimo di 30 minuti (fino alle ore 8,30);</p> <p>b) profilo pomeridiano: ingresso dalle ore 10,30; pausa pranzo minima di 30 minuti; uscita dalle ore 19,00; flessibilità in entrata fino ad un massimo di 30 minuti (fino alle ore 11,00).</p> <p>All'interno del tema della flessibilità oraria, viene ricordato il tema del lavoro da remoto.</p> <p><b>Lavoro da remoto</b>  Dipendenti con anzianità aziendale minima di 6 mesi, in accordo con il proprio responsabile, possono svolgere la prestazione di lavoro da casa per un massimo di 32 ore mensili, in eventi, non consecutivi tra loro, di 8 o di 4 ore (per CRIF Campus, gli eventi da 8 ore sono 6 al mese), secondo specifica policy aziendale.</p> <p><b>Smart working</b> (tempo e spazi)  Il progetto si basa sull'uso flessibile del tempo e dello spazio, attraverso l'introduzione di modalità diverse e più efficienti per la gestione degli stessi.  È stata avviata una sperimentazione pilota di smart working nella sede principale di CRIF (previsto un contributo alla rete wi-fi e apparecchiature, come trattamento di miglior favore non previsto da normativa). La sperimentazione è stata avviata su un campione rappresentativo della popolazione aziendale  A fine ottobre si è svolto un incontro di verifica intermedia e monitoraggio dell'andamento del progetto.</p> <p><b>Sistema welfare</b>  È stata attivata nel 2016 una convenzione con una piattaforma per la destinazione di quota parte della retribuzione variabile per l'acquisto di servizi. Nel 2018 il 75% delle risorse sono state impiegate per l'acquisto di servizi per la famiglia (scuole, università, assistenza familiare e servizi di babysitting).</p>
<p>Tempistiche delle attività</p>	<p>Convenzione Asilo nido: dal 2007  Lavoro da remoto: dal 2011</p>

Tempistiche delle attività	Summer internship: dal 2012 Piano Maternità: dal 2014 Intercultura: dal 2016 Voucher summer camp: dal 2017 Summer Camp Fondazione Golinelli: dal 2019
Risorse economiche impiegate	Le risorse economiche impiegate sono messe a disposizione dall'azienda.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	No
Soggetti interni coinvolti	Comitato di direzione, ufficio HR; ufficio comunicazione.
Beneficiari dell'azione	I dipendenti e i figli dei dipendenti.
Risultati dell'intervento	Le indagini di clima hanno registrato negli anni un progressivo miglioramento del grado di soddisfazione dei dipendenti a livello di gruppo.
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	Guardando ai progetti sviluppati negli anni, il telelavoro è stato importante perché ha significato cambiare l'atteggiamento verso il lavoro, spostando il focus dal presidio del luogo agli obiettivi e risultati, compatibilmente con esigenze personali e organizzative.
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	No
Effetti sulla cultura aziendale	La compatibilità/armonizzazione delle esigenze del singolo con l'obiettivo aziendale.
Sostenibilità nel tempo	L'intervento risulta sostenibile nel tempo.
Prospettive di sviluppo	Il pacchetto di misure si colloca all'interno di ulteriori progetti e servizi di supporto alla conciliazione vita lavorativa e vita privata quali la policy sui permessi solidali, iniziative di promozione del benessere e della salute, servizi di disbrigo pratiche ecc. I temi inerenti la salute, il benessere, e il worklife balance sono campi in continua esplorazione, sui quali continuiamo ad investire con l'obiettivo di sviluppare iniziative che sempre di più incontrino esigenze organizzative e personali.
Punti di attenzione e lezioni apprese	Punti di attenzione: la comunicazione diventa un veicolo importante. Se non presidiata può distorcere o non valorizzare correttamente alcuni messaggi. Rilevante la gestione delle indagini di clima che deve sempre essere accompagnata da attività di comunicazione e follow up rispetto ai piani di azione definiti. In generale, è bene possedere una chiave di lettura quali-quantitativa dei dati, che permetta di indirizzare correttamente i piani di azione.
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	Sì, ricercando strumenti di rilevazione dei bisogni aziendali, coerenti con le dimensioni, la cultura aziendale.

# Emil Banca-Credito Cooperativo-Soc.Cooperativa



Smart



Aderente al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, Emil Banca è un'azienda orientata alla responsabilità sociale da oltre 120 anni.

Attraverso le sue 89 filiali distribuite nelle province di Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Reggio Emilia e Mantova impiega la ricchezza prodotta a favore delle famiglie e delle imprese affinché ritorni a essere energia per lo sviluppo dell'economia locale. qualità dei servizi e dei prodotti.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia di  
welfare e pari  
opportunità  
negli anni

Emil Banca è da tempo impegnata nei processi di miglioramento del clima aziendale e delle condizioni di lavoro e ha già adottato alcuni strumenti per cercare di rendere più agevole la mobilità aziendale (sistemi di car pooling, agevolazioni per l'utilizzo mezzi pubblici...etc), rendere fruibili i servizi per la famiglia e l'assistenza e il tempo libero (piattaforma per la gestione dei servizi welfare), per assicurare l'equilibrio e la parità di trattamento nell'ambito professionale.

*“Dimostriamo di essere una banca davvero attenta ai bisogni delle persone.”*

**DANIELE RAVAGLIA**  
Direttore Generale

## Emil Banca

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Smart working
Macro-tipologia di strumento	Innovazione organizzativa
Azienda referente	Emil Banca Credito Cooperativo
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Direzione generale Organizzazione e Personale
Buona pratica in sintesi	Consentire ai colleghi di lavorare in un ambito diverso da quello dell'ufficio per conciliare meglio i tempi di vita e di lavoro.
Contesto di partenza	<p>L'elemento di avvio del progetto è rappresentato dal cambio radicale della fisionomia della banca, a seguito di tre fusioni, che ne hanno profondamente mutato l'assetto, in termini geografici (da 3 a 6 province quale territorio di competenza) e di numero di dipendenti (da 450 a 726). Il personale direzionale è stato interessato da processi di mobilità "geografica" per effetto del trasferimento nella sede centrale a Bologna. Il cambiamento ha interessato più in generale l'assetto territoriale commerciale della banca.</p> <p>Le azioni che sono state messe in campo per fronteggiare tale situazione sono state molteplici, fra le quali agevolazioni per la mobilità (car pooling; organizzazione trasporti; facilitazioni per l'uso del trasporto pubblico).</p> <p>Lo Smart working è stata la soluzione centrale, individuata per rispondere a tali mutamenti e alle conseguenti necessità e bisogni.</p>
Obiettivo dell'intervento	Ridurre l'impatto della mobilità geografica a seguito della trasformazione dell'assetto della banca, attivando un progetto che potesse fungere da fonte di innovazione.
Innovatività dell'intervento	L'intervento ha consentito una nuova distribuzione dei compiti: ha favorito processi di job rotation e in generale una migliore organizzazione del lavoro.
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Analisi preliminare (secondo semestre 2017)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analisi della normativa e analisi delle esigenze e dei bisogni. La normativa e le previsioni normative sono state applicate in maniera rigorosa: la compliance alla norma, unita all'analisi e alla comprensione delle esigenze emergenti a livello di organizzazione del lavoro, hanno costituito elementi fondamentali nello sviluppo e implementazione del progetto. L'analisi ha preso in considerazione le diverse unità organizzativa in funzione della loro compatibilità con lo smart working;</li> </ul>

Fasi di attuazione dello strumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisi della soluzione tecnologica da adottare. Ha rappresentato una fase complessa ma rilevante, dal momento che era fondamentale definire soluzioni tecnologiche che salvaguardassero la sicurezza dei dati: i portatili sono stati dotati di software specifici. È stata creata una server farm dedicata ed effettuati test sulle reti;</li> <li>censimento delle postazioni di lavoro presso tutte le sedi e filiali della banca. Sono state identificate postazioni disponibili e uffici, per consentire il lavoro in smart working sia da casa che da un hub della banca, in base alle esigenze del singolo. Le postazioni dedicate allo smart working sono state rese riconoscibili attraverso l'apposizione dei loghi del progetto.</li> </ul> <p><b>Avvio della sperimentazione (fine 2017 – primi mesi del 2018)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>il primo test è stato avviato alla fine del 2017 ed è durato due mesi. È stato condotto prendendo in considerazione diverse casistiche e ipotesi prima dell'avvio della sperimentazione</li> <li>il 22 febbraio 2018 è stato sottoscritto l'accordo sindacale per la definizione delle regole e per l'avvio della sperimentazione. La scelta è stata quella di partire identificando un numero di uffici ristretto, per costruire e testare il processo. Sono stati identificati alcuni uffici di sede;</li> <li>a marzo 2018 sono stati creati e predisposti il logo del progetto e le "etichette" per la strumentazione e le postazioni di lavoro;</li> <li>nel mese di aprile è stata avviata la raccolta delle adesioni. La comunicazione interna ha utilizzato i canali già attivi (in particolare l'intranet aziendale). È stata data la possibilità a tutti i dipendenti degli uffici prescelti di candidarsi, sentiti i responsabili di struttura. È stato predisposto un apposito form per raccogliere le candidature.</li> </ul> <p><b>Avvio e attivazione del progetto (da maggio 2018)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A maggio 2019 il progetto è stato avviato con i 19 dipendenti degli uffici centrali che hanno aderito. Il progetto prevede 1-2 giorni massimo di lavoro in smart working. I giorni in cui lavorare in smart working sono programmati e stabiliti. In caso di modifiche, la procedura prevede la comunicazione entro le 24 ore precedenti all'Ufficio dei sistemi informativi, per motivi di sicurezza informatica.</li> <li>Nei mesi successivi è stata condotta una prima survey sui 19 dipendenti coinvolti. La survey ha restituito risultati positivi, sia dai dipendenti e che dai relativi responsabili.</li> <li>Il 9 gennaio 2019 è stato sottoscritto un secondo accordo sindacale, per ampliare la platea degli interessati (altri Uffici di Sede e Aree Territoriali).</li> <li>Nel primo semestre del 2019 lo smart working è stato attivato per ulteriori 27 dipendenti.</li> </ul>
Tempistiche delle attività	Circa 1 anno, dall'analisi all'attivazione del progetto (2017-2018).
Risorse economiche impiegate	Le risorse utilizzate sono state prevalentemente interne. Si sottolineano alti costi delle soluzioni tecnologiche (licenze; server farm; software dedicato; analisi reti e progettazione) e di ogni postazione di smart working.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	Nessuna

Soggetti interni coinvolti	<p>Gli uffici della Direzione generale Organizzazione e Personale, nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane;</li> <li>• Ufficio Reti e Tecnologie;</li> <li>• Ufficio Sistemi Informativi ed Intranet;</li> <li>• Ufficio Sicurezza Gestione Immobili ed Economato.</li> </ul> <p>Il tema dello Smart working era "un'idea" e un progetto della direzione Personale e Organizzazione già presente, sul quale era stata già avviato un confronto nell'ambito del tavolo sindacale. Il confronto è proseguito in tutte le fasi di avvio, sperimentazione e implementazione del piano di azione. Il progetto da subito ha visto il forte interesse e la spinta propulsiva da parte della Direzione Aziendale.</p>
Beneficiari dell'azione	Tutti i dipendenti degli uffici afferenti le funzioni centrali e i capi area territoriali.
Risultati dell'intervento	<p>Oggi sono 45 i dipendenti coinvolti, a cui si aggiungono 28 dipendenti che per il ruolo aziendale che ricoprono sono soggetti a elevati tassi di mobilità (capi di area territoriale), dotati di una strumentazione analoga a quella dello smart working.</p> <p>La prima survey condotta ha evidenziato risultati estremamente positivi: in fase di avvio la programmazione di una seconda survey. Si registra l'assenza di feedback negativi.</p> <p>Allo stato attuale il 17% dei dipendenti degli uffici centrali lavora per il 30% del tempo lavoro in Smart working. La DG Sviluppo e Organizzazione ha stimato l'impatto in termini di riduzione del numero di chilometri percorsi (meno 8.250 km per settimana percorsi, 33% risparmio percorrenza per dipendente).</p>
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	<p>Lo smart working ha portato a una diversa distribuzione dei carichi di lavoro e delle attività con una maggiore collaborazione delle persone: ha spinto a un miglioramento dell'organizzazione del lavoro, incentivando la responsabilizzazione e l'autonomia nell'organizzazione del lavoro da parte dei singoli. Lo Smart working può essere uno strumento alternativo al part time (così è stato per alcuni dei dipendenti che lo hanno attivato).</p>
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	Il contratto di lavoro dei dipendenti coinvolti ha previsto la sottoscrizione di un addendum specifico di durata annuale e prorogabile.
Effetti sulla cultura aziendale	Miglioramento delle capacità di organizzare il lavoro, di lavorare in team, autonomia e responsabilizzazione in un contesto di fiducia fra capo e collaboratore.
Sostenibilità nel tempo	L'intervento è sostenibile. Rilevante è la dimensione della gradualità: l'attuazione incrementale nonché la pianificazione annuale numero di postazioni da attivare, in relazione alla tipologia delle attività e dei compiti dei diversi ruoli aziendali e alla loro compatibilità con lo smart working.
Prospettive di sviluppo	<p>Dal secondo semestre 2019 è stata avviata l'estensione del progetto a tutti gli Uffici di sede. Le prospettive di sviluppo riguardano l'estensione della sperimentazione sulle filiali (personale di back office in filiale).</p> <p>Ulteriori prospettive di sviluppo riguardano i vantaggi che potranno essere conseguiti nel lungo periodo: digitalizzazione della documentazione per favorire la consultazione da remoto e la smaterializzazione dei posti di lavoro.</p>

Punti di attenzione e lezioni apprese	<p>L'esperienza maturata ha messo in evidenza la rilevanza di alcune dimensioni, fra le quali:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• compliance normativa;</li><li>• analisi e comprensione delle esigenze e dei bisogni;</li><li>• test e sperimentazione. Avviare la sperimentazione con un campione significativo di utenti e per un congruo periodo di tempo. Effettuare i test prima di arrivare alla diffusione;</li><li>• gradualità nella diffusione perché si tratta di un cambiamento culturale che deve “entrare nella testa della persone”;</li><li>• cura degli di comunicazione (logo; marchio).</li></ul> <p>Inoltre, si segnala l'importanza degli aspetti legati a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• formazione (organizzazione di corsi di formazione sulla sicurezza, uso degli strumenti, modalità di organizzazione del lavoro ecc);</li><li>• salute e sicurezza sul lavoro (informazione sui rischi generici e formazione specifica sulla sicurezza sul lavoro);</li><li>• verifica della posizione assicurativa dei dipendenti in smart working.</li></ul> <p>Rilevante e da monitorare (anche in funzione dell'evoluzione normativa per certi versi ancora in divenire) la parte giuslavoristica e gli effetti sul contratto.</p>
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	L'intervento è riproducibile. Rilevante la compliance normativa, l'attenta analisi preliminare e di test, prima di arrivare alla sperimentazione: serve gradualità del progetto.

# I.M.A. Industria Macchine Automatiche S.p.A.



Fondata nel 1961, IMA è leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffè. Il Gruppo presieduto da Alberto Vacchi conta circa 6.000 dipendenti, di cui oltre 3.600 in Italia, e si avvale di 45 stabilimenti di produzione tra Italia, Germania, Svizzera, Regno Unito, Stati Uniti, India, Malesia, Cina e Argentina. Il Gruppo ha chiuso l'esercizio 2018 con ricavi consolidati in crescita a 1,5 miliardi di euro e una quota export di circa il 90%. IMA S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano dal 1995 ed è nel segmento STAR dal 2001. Il Gruppo è titolare di oltre 1.700 tra brevetti e domande di brevetto attivi nel mondo.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia di  
welfare e pari  
opportunità  
negli anni

L'attuale welfare di IMA riguarda principalmente quanto scaturito dagli accordi integrativi aziendali e da condizioni migliorative decise aziendalmente. I principali esempi sono orientati al miglioramento della conciliazione vita-lavoro e delle condizioni individuali del dipendente e della sua sfera familiare. L'altro filone che riveste una fetta importante del welfare aziendale riguarda quanto pattuito a livello nazionale. Con il CCNL Metalmeccanici è stata infatti messa a disposizione dei dipendenti un'offerta di beni e servizi di welfare. L'attenzione viene posta anche al tema delle Pari Opportunità: vi è infatti la possibilità di intraprendere percorsi formativi rivolti alle donne (tutta la popolazione femminile è stata coinvolta negli ultimi 5 anni) per la valorizzazione della risorsa femminile e la progressione di carriera. IMA ha aderito a "CapoD", Comunità di Aziende per le Pari Opportunità, insieme ad altre importanti aziende del territorio, sottoscrivendo un contratto di rete (della durata di 15 anni, fino al 31 dicembre 2034) con l'obiettivo di creare un sistema unitario fra le imprese per la formazione e l'accrescimento culturale delle lavoratrici e dei lavoratori e per la divulgazione delle possibilità di crescita nella carriera dei soggetti tradizionalmente penalizzati soprattutto in determinati settori industriali, favorendo la collaborazione con le istituzioni pubbliche del territorio, nella condivisione degli indirizzi strategici orientati allo sviluppo sostenibile e alle pari opportunità.

*"Il nostro punto di forza sono le Persone: pratichiamo una politica per una gestione responsabile del nostro capitale umano con l'obiettivo di tutelarlo e potenziarlo. Ne sono testimonianza, il riconoscimento di IMA quale Top Employers e il progetto "Breaking the ceiling glass", con cui incentiviamo la presenza femminile nei ruoli di responsabilità"*

**Alberto Vacchi**  
Presidente e Amministratore Delegato di IMA

## IMA

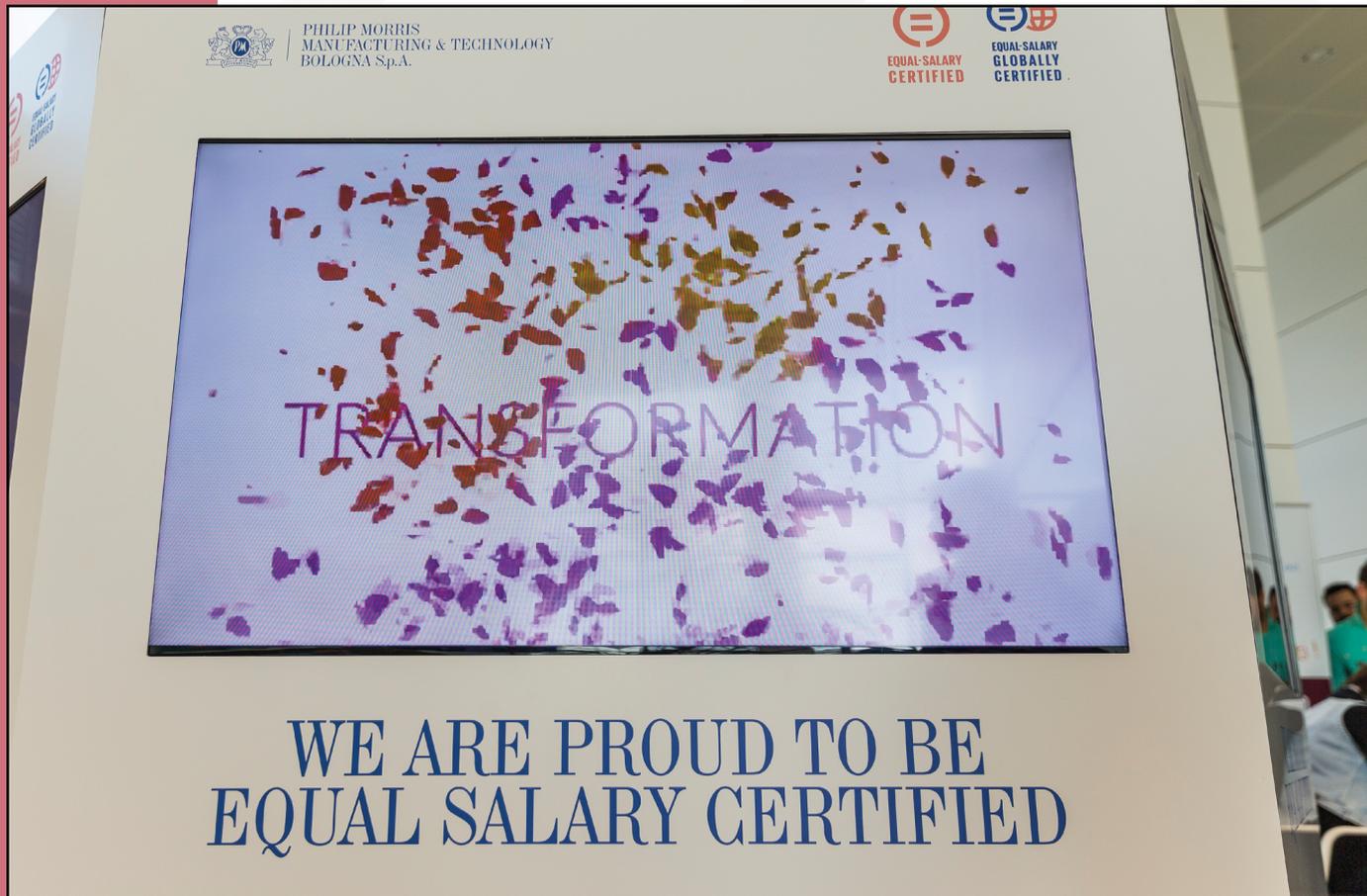
Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Interventi di formazione in azienda in ottica di mainstreaming e potenziamento delle capacità di leadership al femminile
Macro-tipologia di strumento	Azioni e dispositivi per una crescita culturale
Azienda referente	IMA
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	L'intervento è stato progettato dall'Ufficio Sviluppo Organizzativo, che fa parte della Direzione HR. Il progetto ha visto l'appoggio della Dirigenza che lo ha sostenuto e promosso fin dai suoi inizi.
Buona pratica in sintesi	L'azienda ha messo in campo un percorso finalizzato alla crescita della professionalità della popolazione femminile in azienda, articolato su due interventi principali, strettamente connessi l'uno all'altro: "Ima - Interventi di Mainstreaming in Azienda" e " <i>Breaking the ceiling glass</i> ". A supporto di questi interventi sono state avviate azioni di implementazione di nuovi strumenti di informazione/tutela in merito alle pari opportunità.
Contesto di partenza	L'intervento, ancora oggi in atto, nasce a fine 2012 su input dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo (Direzione HR).  I fattori determinanti per la sua nascita sono stati: 1. La presenza di fondi pubblici messi a disposizione per la realizzazione di progetti in materia di conciliazione vita-lavoro, tramite i quali è stato possibile agevolare l'avvio del progetto. 2. La volontà, da parte della dirigenza e del settore HR, di investire su un riequilibrio della percentuale di donne impiegate in ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda. 3. La presenza di una comunità di supporto e riferimento (Gender Community) sul tema della consapevolezza di genere e le tematiche relative alle Pari Opportunità.  Questi fattori si vanno a relazionare con il periodo di attivazione di questi progetti, il 2012, momento di forte crescita per l'azienda e in cui si rifletteva molto su interventi di natura organizzativa.
Obiettivo dell'intervento	L'obiettivo principale dell'intervento è quello di mettere le donne nelle condizioni di colmare un potenziale gap, supportandole in un percorso di rafforzamento e consolidamento di soft skills utili per poter ricoprire incarichi di responsabilità. L'intervento agisce dunque per favorire una crescita di competenze individuali, finalizzate all'incertificazione di un percorso verticale di responsabilità e in generale per permettere all'azienda di selezionare al meglio i candidati interni per i ruoli di responsabilità

Innovatività dell'intervento	L'intervento si articola in un ciclo di diverse fasi e approccia il tema delle pari opportunità attraverso un percorso di <i>empowerment</i> femminile che è rivolto non solo a un aumento delle competenze, ma anche a un aumento della consapevolezza sulle proprie potenzialità, propedeutico alla possibilità di crescita non solo professionale, ma anche personale.
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Interventi preliminari:</b> La preparazione del terreno per l'intervento ha visto la modifica del Codice Etico aziendale, con l'inserimento di esplicite formule di non discriminazione, e la firma – nell'ambito di un progetto promosso dalla Provincia di Bologna - della Carta della Community per la valorizzazione delle donne e del lavoro. È stata inoltre creata, all'interno dell'intranet aziendale, una sezione dedicata ai temi delle Pari opportunità.</p> <p><b>Prima fase</b> La prima fase ha coinvolto un gruppo di 257 donne, appartenenti al settore farmaceutico di IMA, divise in 13 gruppi d'aula. Tutte le partecipanti hanno usufruito di 40 ore di formazione, articolata in 24 ore di aula e 16 ore di project work, incentrata sulla normativa relativa alle pari opportunità, sulla cultura organizzativa di genere, sul time management e la leadership femminile. Inoltre 10 dipendenti hanno seguito un percorso di coaching individuale di accompagnamento alla crescita professionale. L'intervento formativo viene replicato nel 2015 con altre 150 donne appartenenti ad altri settori di produzione.</p> <p><b>Seconda fase</b> La seconda fase prende avvio grazie a una forte presa di posizione da parte del management aziendale e del presidente del Gruppo, il quale l'8 marzo 2014 in un evento interno con quadri e dirigenti ha esplicitamente indicato l'importanza di un comportamento improntato al massimo rispetto e alla parità di genere: l'intervento viene registrato e messo a disposizione di tutti i lavoratori. Vengono avviate diverse azioni a supporto dell'intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuzione di un vademecum aziendale che riassume il progetto avviato, evidenziandone gli obiettivi, l'articolazione delle attività e le prospettive future;</li> <li>• introduzione della regola, condivisa con i sindacati, di tipo "50-50": al primo colloquio con l'HR, la rosa dei candidati deve esser composta (laddove possibile, stanti i CV pervenuti) da un numero pari di uomini e donne;</li> <li>• inserimento della figura della consigliera di fiducia, per garantire a tutte le lavoratrici un punto di ascolto e supporto relativo a eventuali problemi connessi alle discriminazioni di genere;</li> <li>• introduzione della <i>welcome back week</i>: il gruppo di Sviluppo Organizzativo supporta, attraverso l'affiancamento, le neo-mamme nel percorso di rientro in azienda e di valutazione delle diverse possibilità di conciliazione vita-lavoro;</li> <li>• operazione <i>gender harmonization</i>, analisi quantitativa e qualitativa sui potenziali gap tra livelli, ruoli e anzianità professionale in ottica di genere, con definizione di scenari attuali e sviluppo di percorsi di armonizzazione.</li> </ul>

<p>Fasi di attuazione dello strumento</p>	<p><b>Terza fase</b>  L'intervento principale della terza fase è costituito dal progetto <i>Breaking the ceiling glass</i>, un nuovo percorso formativo di 24 ore destinato a quota-parte della popolazione femminile già formata con le iniziative precedenti, composto da moduli di lezioni e interventi tenuti da dirigenti interni e formatori esterni sul tema della leadership: l'azienda si occupa di creare e offrire modelli di riferimento e comunicare le aspettative dell'azienda alle lavoratrici formate, le quali sono supportate nell'accesso alle procedure di selezione interna. Peculiarità di questo percorso è l'alternanza di momenti di formazione frontale più tradizionale sul tema della leadership a momenti di testimonianze di colleghi, che raccontano il loro modo di vivere il lavoro e le relazioni con i colleghi: essere leader non significa solo ricoprire un ruolo ma trovare il proprio stile più consono, e in questo le donne hanno, quantitativamente parlando, meno modelli di riferimento a cui ispirarsi. Proprio per questo motivo si è deciso di investire molto sull'aspetto delle testimonianze delle donne per le donne.</p>
<p>Tempistiche delle attività</p>	<p>2012: progettazione dell'intervento  2013: avvio della prima fase di percorso di formazione (257 donne)  2014: termine della prima fase di percorso di formazione IMA  2015: seconda tornata di formazione (150 donne) e introduzione della figura della consigliera di fiducia  2016: introduzione della <i>welcome back week</i> per agevolare il rientro in azienda dopo la maternità, supportando la lavoratrice nelle scelte di conciliazione vita-lavoro  2017: avvio della <i>Gender harmonization</i>  2018: lancio del progetto <i>Breaking the ceiling glass</i> e, in autunno, relativo evento pubblico di rendicontazione dei risultati ottenuti  2019: avvio della formazione IMA con le nuove assunte (circa 150 donne)</p>
<p>Risorse economiche impiegate</p>	<p>L'intervento ha visto la partecipazione risorse legate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofinanziamento regionale;</li> <li>• risorse economiche interne.</li> </ul>
<p>Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici</p>	<p>La prima parte del progetto è stata co-finanziata dalla Regione Emilia-Romagna con fondi relativi alla l.r. 53/2000.</p>
<p>Soggetti interni coinvolti</p>	<p>Nella prima tornata sono state coinvolte 257 donne, mentre la seconda ha visto la partecipazione di altre 150 lavoratrici.  La terza "edizione", avviata a settembre, prevede la partecipazione di ulteriori 150 nuove assunte.</p>
<p>Beneficiari dell'azione</p>	<p>Le principali beneficiarie dell'intervento sono le dipendenti di IMA, che sono state supportate in un percorso formativo con l'obiettivo di dotarle degli strumenti necessari per una maggiore consapevolezza del proprio ruolo, al fine di poter ricoprire posizioni di responsabilità in base a logiche di merito, e non di quote.</p>
<p>Risultati dell'intervento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dall'inizio del percorso, sono state promosse 20 donne.</li> <li>• È aumentata la percentuale di donne sia a livello di quadri, sia a livello di dirigenza.</li> <li>• Il giudizio sulla qualità delle risorse femminili inserite nei diversi ruoli è stato molto positivo.</li> </ul>

Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	La figura della consigliera di fiducia, introdotta nel 2015, è stata sospesa dopo qualche anno per mancanza di accessi, a dimostrazione del tasso bassissimo, o nullo, di problematiche relative a mobbing o discriminazione di genere.
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	No
Effetti sulla cultura aziendale	Sebbene sia complicato riconoscere ed intercettare gli effetti dell'intervento sulla cultura aziendale di una realtà così grande e diversificata al suo interno, è altrettanto innegabile come questo intervento abbia fatto molto parlare di sé all'interno dell'azienda: questo è sicuramente un segnale che il progetto è stato in grado di "muovere" le persone e stimolare nuove riflessioni. IMA, realtà metalmeccanica con una cultura aziendale prettamente maschile, ha sensibilmente beneficiato da questo intervento, che ha contribuito ad abbattere i pregiudizi legati ai ruoli femminili in determinati settori lavorativi e a migliorare, di riflesso, le relazioni tra colleghi. I numeri e i risultati di progetto hanno dimostrato questo cambiamento nei fatti.
Sostenibilità nel tempo	A novembre 2019 è partita una nuova sessione di Interventi di mainstreaming in azienda con le nuove assunte (circa 150), in un percorso che durerà circa 15 mesi e che dovrebbe vedere, a seguire, una nuova sessione di <i>Breaking the ceiling glass</i> . Questo dato mostra come l'intervento, oltre a risultare utile, sia anche sostenibile nel tempo e consolidato nelle prassi aziendali.
Prospettive di sviluppo	Nel prossimo futuro (2021) è in programma l'avvio di un'altra sessione di <i>"breaking the ceiling glass"</i> , successiva ai nuovi percorsi di mainstreaming avviati. L'obiettivo più a lungo termine è però il non dover più avere la necessità di avviare questo percorso, quando saranno stati rimossi gli ostacoli sociali e culturali a fronte di un pieno e concreto raggiungimento delle pari opportunità.
Punti di attenzione e lezioni apprese	In merito al progetto messo a punto, si possono individuare alcuni punti di attenzione e lezioni apprese: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le promozioni sono state il segnale chiaro a tutti che l'operazione non aveva una finalità di facciata, ma puntasse a incidere davvero sull'organizzazione aziendale.</li> <li>• L'appoggio della Direzione ha certamente aiutato a consolidare questi interventi agli occhi di tutta la popolazione aziendale, così come i riconoscimenti e premi vinti a livello regionale.</li> <li>• In ottica di sviluppo di progetto, l'elemento dell'organizzazione e della gestione dell'aula risulta fondamentale nel consolidare una reputazione all'interno dell'azienda.</li> </ul>
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	L'intervento è interamente riproducibile in altre aziende e i risultati conseguiti mostrano evidenti ritorni degli investimenti nell'organizzazione e nella qualità del lavoro.

# Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna S.p.A.



Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna SpA, è il centro di eccellenza di Philip Morris International (PMI) a livello mondiale per la prototipazione, la produzione su larga scala e la formazione del personale per prodotti a potenziale rischio ridotto.

Già attiva con la sua sede produttiva a Zola Predosa (Bologna) dal 1963, nel settembre 2016 l'azienda ha ampliato la sua presenza sul territorio emiliano con l'apertura del nuovo stabilimento produttivo nel Comune di Valsamoggia (Bologna).

Lo stabilimento è il frutto di un investimento di circa 1 miliardo di euro nel quale dal 2014 sono state assunte circa 1200 persone, e rappresenta ad oggi la più grande fabbrica italiana costruita ex novo negli ultimi 20 anni.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia di  
welfare e pari  
opportunità  
negli anni

La visione di sostenibilità di Philip Morris International e Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna è intrinsecamente legata al percorso di profondo cambiamento avviato negli ultimi anni.

Perseguiamo a tal fine, in unione con tutte le affiliate del gruppo Philip Morris, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identificati dalle Nazioni Unite nell'ambito dell'AGENDA 2030, per contribuire ad uno sviluppo responsabile, volto alla promozione del benessere delle persone che lavorano con noi e alla certificazione di equità salariale tra uomini e donne a parità di lavoro svolto.

Valori ed obiettivi sono contenuti nel PMI Sustainability report.

*“In Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna siamo assolutamente fiduciosi che la certificazione della parità salariale aumenterà la nostra attrattività come datore di lavoro prescelto e, soprattutto, aumenterà il coinvolgimento e l'orgoglio delle nostre persone sapendo che lavorano per un'organizzazione lungimirante ed equa.*

*Trattare tutti con equità, rispetto ed uguaglianza fa parte dei nostri valori fondamentali. Ecco perché ci concentriamo sulla creazione di un ambiente in cui tutti abbiano pari opportunità di partecipare, utilizzare le proprie capacità, condividere idee e prospettive e sentirsi apprezzati. Solo così possiamo esprimere il vero potere della nostra diversità. Ed è anche positivo per l'azienda: la diversità di pensiero e conoscenze può offrire le innovazioni, la creatività e la sperimentazione di soluzioni necessarie per aiutarci a raggiungere il nostro ambizioso obiettivo di raggiungere un futuro senza fumo.*

**Lomeyko Oleksiy**  
Amministratore Delegato

**Philip Morris MTB**

<b>Dimensione di analisi</b>	<b>Descrizione</b>
Titolo del progetto	Certificazione Equal Salary
Macro-tipologia di strumento	Azioni e dispositivi per una crescita culturale
Azienda referente	Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	Il settore referente per l'intervento è quello delle HR, che in Philip Morris International (PMI) si chiama People and Culture, responsabile anche dei temi di inclusione e diversità. All'interno dell'area, hanno lavorato, in particolare, la responsabile dell'ufficio Sviluppo Organizzativo e la responsabile dei Servizi Amministrativi, supportate dal lavoro di altri colleghi in particolare per l'estrazione dati da sistema.
Buona pratica in sintesi	Philip Morris ha ottenuto una certificazione di rispetto dell'equità salariale tra uomini e donne a parità di lavoro svolto, attraverso una serie di analisi sugli stipendi dei dipendenti e a seguito di un audit quali-quantitativo sul tema. La certificazione parte dalla casa-madre della multinazionale ed è stata progressivamente diffusa all'interno di tutte le filiali nelle varie nazioni, in modo tale da avere un riconoscimento globale sull'intero gruppo di aziende. L'uguaglianza nel salario è ritenuto un diritto umano fondamentale e la certificazione aiuta ad identificare ambiti di miglioramento organizzativo per ridurre il gap di talento e di trattamento economico tra generi. PMI garantisce equità di trattamento, economico e non solo, tra donne e uomini dalla fase di selezione e contrattualizzazione lungo tutta la vita lavorativa.
Contesto di partenza	Il percorso di certificazione nasce da una strategia più generale di PMI, che punta alla costruzione di un ambiente di lavoro sempre più inclusivo e diverso. La decisione di certificarsi è stata presa a livello centrale dalla casa madre nel 2017, a seguito di due primi test effettuati in Svizzera e Giappone nel 2016. È stato così avviato un percorso di diffusione per tutte le affiliate PMI. L'ambizione era di avere una certificazione a livello globale: per ottenerla, serviva una certificazione per ogni Paese. Nel 2018 PMI avvia il percorso di certificazione anche in Italia, in un contesto aziendale dove il personale è composto da circa il 70% di uomini e 30% di donne.
Obiettivo dell'intervento	Ottenere una certificazione terza rispetto all'equità di trattamento – salariale e non – tra uomini e donne.
Innovatività dell'intervento	La certificazione ha permesso a PMI di diventare sempre più un'azienda con processi e procedure strutturati e disegnati a garanzia di equità di trattamento.
Fasi di attuazione dello strumento	Il progetto ha comportato un impegno di circa sei mesi, partendo dalla preparazione a maggio 2018 fino all'audit ad ottobre 2018.

Fasi di attuazione dello strumento

### **Fase 1 – Raccolta dati**

Tra maggio e agosto 2018 si procede alla raccolta di dati da sottoporre all'audit, sia in un'ottica quantitativa che qualitativa.

#### *Analisi quantitativa*

Come prima attività, vengono raccolte alcune informazioni su una decina di tematiche, come ad esempio la rappresentanza di genere in azienda o la presenza di contratti di lavoro flessibili. Ciascuno di questi temi ha previsto una raccolta di dati quali-quantitativa in ottica di genere. Per questa raccolta viene messa a punto una squadra di lavoro interna, che vede la collaborazione anche di colleghi referenti per l'elaborazione dati e la reportistica aziendale.

#### *Analisi qualitativa*

In parallelo, vengono realizzati una serie di cicli di focus group destinati alle donne, per verificare, da un lato, se le evidenze dell'analisi quantitativa trovassero un riscontro anche dalle opinioni delle persone, dall'altro per comprendere meglio il grado di consapevolezza aziendale rispetto a una serie di tematiche legate al genere e capire il grado di efficacia della comunicazione organizzativa messa a punto dall'azienda. Da questi incontri, che a livello di produzione hanno riguardato una cinquantina di donne, non sono emerse criticità in relazione al genere, quanto piuttosto punti di attenzione su altre tematiche trasversali, relative all'organizzazione del lavoro e dei processi.

Una volta raccolti i dati quantitativi e qualitativi, il gruppo di lavoro organizza un incontro con il management team locale per una *peer review* su quanto emerso e sull'individuazione di piani di azione. I dati vengono quindi inviati alla società di consulenza esterna responsabile del processo di certificazione, la quale elabora le informazioni all'interno di algoritmi in grado di evidenziare potenziali special cases su cui potessero esserci discriminazioni in ottica di genere.

La lista di questi casi viene quindi inviata a PMI per una revisione di quanto emerso. In questa seconda fase, l'obiettivo dell'azienda è dimostrare se il potenziale di discriminazione ha effettivamente avuto luogo o meno.

### **Fase 2 – Comunicazione**

Nell'attesa del processo di audit, a settembre 2018 l'azienda organizza momenti di comunicazione e sensibilizzazione sul tema. La parità di genere è diventata il "tema del mese", declinato in una serie di iniziative, tra cui sessioni e momenti esperienziali. La tematica del mese viene inclusa anche nel format mensile di "Caffè con il Management Team", durante il quale 20-30 dipendenti possono dialogare con rappresentanti del management team su un determinato argomento.

### **Fase 3 – Audit e certificazione**

A ottobre 2018 si realizza la settimana dell'audit. Nei primi giorni la società di consulenza incaricata dell'audit svolge interviste al gruppo di lavoro dedicato alla raccolta dei dati, all'amministratore delegato, ai singoli manager, vengono realizzati *focus group* con una rappresentanza della popolazione aziendale, una sessione di lavoro con il settore HR per altre interviste e per l'analisi degli special cases individuati attraverso l'algoritmo.

Entro la fine della settimana, i certificatori danno un primo feedback su quanto raccolto e preparano il report da consegnare all'ente certificatore, per la valutazione finale.

La certificazione ha una durata di 3 anni, e prevede richiami annuali rispetto alle osservazioni individuate volta per volta dall'ente certificatore.

Tempistiche delle attività	<p>Il progetto di certificazione è durato da maggio 2018 fino a ottobre 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggio-agosto 2018: raccolta dati</li> <li>• Settembre 2018: campagna di comunicazione</li> <li>• Ottobre 2018: una settimana di audit</li> </ul> <p>Ogni anno è prevista una giornata di richiamo per l'analisi e l'aggiornamento di dati e attività. La certificazione ha una durata di 3 anni.</p>
Risorse economiche impiegate	Tutto in-house, fatto salvo il ricorso all'ente certificatore e all'ente demandato per l'audit su incarico dell'ente certificatore.
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	No
Soggetti interni coinvolti	<p>Oltre ai soggetti responsabili di progetto dell'area People and Culture sono stati coinvolti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il management team, per la parte di interviste e di <i>peer review</i>;</li> <li>• l'intera area di P&amp;C, nella parte di audit;</li> <li>• il team responsabile dell'elaborazione quantitativa dei dati (con sede a Cracovia);</li> <li>• il team della comunicazione (prevalentemente il team della comunicazione interna);</li> <li>• i dipendenti, per la parte di focus group e interviste.</li> </ul>
Beneficiari dell'azione	Tutta la popolazione aziendale.
Risultati dell'intervento	Ottenimento della certificazione.
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	<p>L'ottenimento di questa importante certificazione conferma ulteriormente il ruolo di Lead Site che ha lo stabilimento italiano all'interno del gruppo PMI.</p> <p>In modo particolare rispetto alla tematica oggetto di certificazione, sono state definite iniziative che hanno consentito successivamente di aumentare la percentuale di donne in posizioni manageriali di 5 punti percentuali rispetto al periodo di riferimento giugno 2018 - giugno 2019 e l'introduzione di ulteriori strumenti di organizzazione del lavoro come lo <i>smart working</i> (utilizzato ad oggi dal 58% delle donne e dal 42% degli uomini).</p>
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	Dopo la certificazione, per ottemperare ad alcune prescrizioni hanno lavorato sul tema della <i>awareness</i> delle policy aziendali in merito alla politica retributiva.
Effetti sulla cultura aziendale	L'intervento ha generato un forte interesse in azienda sul tema delle pari opportunità e ha contribuito internamente a riflettere sulla tematica, aumentando la consapevolezza tra i colleghi, specialmente da parte dei leader.
Sostenibilità nel tempo	L'intervento può essere sostenibile nel tempo, previa volontà di rinnovo della certificazione (triennale) da parte della casa madre.
Prospettive di sviluppo	Ci sono iniziative legate alla certificazione che vengono portate avanti ogni anno a fronte delle prescrizioni previste dal processo di revisione.

Punti di attenzione e lezioni apprese	È un impegno importante di risorse (ci sono due persone che per alcuni mesi lavorano intensamente su questi temi) ma consente comunque di fare controlli di verifica rispetto ai propri flussi di lavoro: aiuta a migliorare i processi e le procedure.
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	Serve una forte <i>sponsorship</i> dall'alto, e la consapevolezza che bisogna investire e impiegare tempo e risorse.



TPER-Trasporto Passeggeri Emilia-Romagna S.p.A è la società che gestisce, direttamente e attraverso società controllate/partecipate, il trasporto pubblico locale di Bologna e Ferrara, quello ferroviario in ambito regionale, nonché i servizi della sosta e del car sharing, configurandosi come azienda della mobilità in senso ampio.

TPER SpA ricopre inoltre il ruolo di soggetto gestore e attuatore dei più importanti interventi di sviluppo della mobilità nel territorio metropolitano bolognese, quali il sistema di trasporto pubblico su gomma a guida assistita e il completamento del Servizio Intermodale filoviario e ferroviario. Per questo scopo svolge anche attività di progettazione e di stazione appaltante.

TPER SpA si posiziona tra i principali operatori di trasporto passeggeri in Italia ed è la più grande azienda dell'Emilia-Romagna per numeri e volumi di servizio nel settore del trasporto pubblico di persone. Il Gruppo TPER, nel suo

complesso, assicura il trasporto passeggeri ogni anno per circa 50 milioni di chilometri, di cui 44,2 milioni di trasporto pubblico locale su gomma e oltre 5,2 milioni nel settore ferroviario. Da settembre 2017 si configura come Ente di Interesse Pubblico.

Sintesi  
dell'impegno  
aziendale  
portato avanti  
in materia di  
welfare e pari  
opportunità  
negli anni

L'Azienda è attenta alle esigenze dei propri dipendenti che considera, non solo come lavoratori, ma soprattutto come persone cercando di rispondere positivamente alle necessità che derivano dalle loro famiglie, dai figli, dalla salute ed anche al tempo libero. Per questo ha posto in essere misure di welfare aziendale cercando di realizzare una diversificazione dei trattamenti, sia sul piano normativo, che organizzativo.

Tra le principali azioni in favore della qualità della vita in Azienda si evidenzia il sostegno alla genitorialità, una particolare flessibilità di scelta sui turni per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, un'ampia diffusione del part-time facoltativo.

Nel corso del 2018 è proseguita l'esperienza della Piattaforma aziendale Welfare "*TperForYou*" a favore di tutti i dipendenti del Gruppo TPER, basato su di un'offerta ampia e variegata di beni servizi finalizzati al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e dei familiari degli stessi.

L'Azienda sostiene, inoltre, il Circolo Dozza, il circolo ricreativo dei dipendenti, che da circa 80 anni promuove numerose forme di aggregazione in ambito sportivo e culturale.

*"Il consiglio che do alle donne è di non rinunciare mai a far leva sulle proprie competenze avendo fiducia in se stesse e non cedendo alla trappola del sentirsi inadeguate ad un ruolo per motivi di tradizione o per pressioni esterne...oltre alle strette competenze professionali, noi donne possiamo contare sulla necessaria capacità ed empatia per lavorare in squadra e per analizzare e risolvere problemi anche complessi e, per restare al settore dei trasporti, le complessità da affrontare non mancano."*

**Giuseppina Gualtieri**  
Presidente e Amministratore Delegato

## TPER

Dimensione di analisi	Descrizione
Titolo del progetto	Misure per lo sviluppo ed il sostegno dell'occupazione femminile in Azienda – azioni positive per il personale
Macro-tipologia di strumento	Innovazione organizzativa e nuovi paradigmi, flessibilità dell'orario di lavoro.
Azienda referente	TPER SpA
Aree e settori aziendali responsabili della gestione dello strumento	La gestione è in capo all'area Risorse Umane, sia per la parte relativa alla selezione del personale, sia per la parte relativa alla gestione dell'iter di ingresso in Azienda.
Buona pratica in sintesi	<p>La buona pratica consiste nel garantire maggiori possibilità di lavoro per le donne in Tper, anche per quelle posizioni in cui possono risultare più svantaggiate ed afferisce, in particolar modo, al sistema selettivo sia per la figura di "Operatore di Esercizio" (conducente di autobus) sia per ogni ruolo presente nell'organizzazione aziendale, in quanto prevede la rimozione di ogni possibile ostacolo all'ingresso in Azienda di personale femminile.</p> <p>In particolare, agli aspiranti autisti non è richiesto, per la presentazione della relativa candidatura, il possesso delle abilitazioni necessarie alla guida del mezzo pubblico, requisito che potrebbe essere escludente in prevalenza per le donne.</p> <p>Una volta superata la selezione i candidati e le candidate, previa verifica dell'idoneità fisica, hanno 18 mesi di tempo per conseguire le abilitazioni necessarie per l'assunzione (patente D e CQC).</p> <p>A questa pratica di agevolazione in ingresso si affiancano strumenti di flessibilità di lavoro: nello specifico, per i conducenti di linea, il part-time e altre misure di conciliazione vita-lavoro come, ad esempio, quella a favore di particolari situazioni di genitorialità.</p>
Contesto di partenza	<p>Sul finire degli anni '90 l'allora Atc (oggi Tper) si trovava in carenza di conducenti di autobus. Tra i principali ostacoli all'individuazione di profili idonei c'era il requisito del possesso preventivo della patente di guida valida per gli autobus (patente D) e il CAP KD, l'equivalente dell'attuale certificazione CQC (carta di qualificazione del conducente). Questi requisiti limitavano, di fatto, la scelta a candidati uomini normalmente con un background militare, contesto quest'ultimo che agevolava l'acquisizione di questo tipo di patenti. Oltre a ciò sussisteva un ulteriore elemento di restrizione del numero di candidature alle selezioni da cui, di fatto, restavano escluse le donne: a causa di una concezione culturale dell'autista quale "ruolo prettamente maschile" le donne di rado intraprendevano spontaneamente e senza alcuna concreta prospettiva occupazionale il percorso di acquisizione delle abilitazioni per la guida di mezzi.</p>

Contesto di partenza	Partendo dall'esigenza di trovare soluzioni di fronte a un collo di bottiglia in fase di assunzione, l'Azienda ha iniziato a introdurre nuove modalità di accesso alla selezione. Infatti, il requisito del previo possesso della patente D e della CQC, di fatto impediva a moltissime persone, in particolare donne, di concorrere per i posti di conducente di autobus; sarebbe stato necessario affrontare con le proprie risorse economiche il corso di guida ed il conseguimento della patente, senza avere certezza dell'assunzione. Il numero di risorse femminili era poco significativo: nel 2000, una stima massima individuava circa 67 donne con mansione di autista.
Obiettivo dell'intervento	L'obiettivo principale della buona pratica è quello di aprire a tutti, specialmente alle donne, la possibilità di lavorare come autisti per Tper. L'agevolazione degli ingressi di donne in un settore a prevalente presenza maschile – unitamente a incentivi per la loro permanenza nel ruolo assegnato, come ad esempio il part-time per coniugare tempi di vita e di lavoro – è uno degli obiettivi che l'Azienda si è posta con questa buona pratica.
Innovatività dell'intervento	Rispetto a quanto avviene in diverse altre realtà del trasporto pubblico locale, anche in fase di selezione si viene incontro alle esigenze delle persone. La selezione, infatti, avviene sulla base del possesso di requisiti minimi definiti da regolamenti ed accordi collettivi, ma per gli autisti non è richiesto nell'immediato il possesso delle abilitazioni necessarie per la guida dei mezzi: in questo modo si facilitano le domande in entrata.
Fasi di attuazione dello strumento	<p><b>Agevolazioni in fase di assunzione</b></p> <p>La prima fase ha avuto avvio con la modifica dei requisiti minimi per la presentazione delle candidature alle selezioni, con la eliminazione del preventivo possesso della patente e dei certificati di abilitazione professionale. In seguito vennero modificate anche le modalità di selezione in quanto non era stabilito un termine di durata dell'avviso e le candidature potevano essere inoltrate in qualunque momento dell'anno. Venne altresì accordata priorità, nelle convocazioni alle prove selettive, alle candidature femminili pari ad una quota del 50% del numero complessivo di candidati ammessi a dette prove. Dopo la convocazione, i candidati svolgevano le predette prove selettive e in caso di idoneità venivano collocati in graduatoria, poi inviati a visita medica e, dalla comunicazione degli esiti, venivano concessi 5 mesi per conseguire le abilitazioni necessarie.</p> <p>Attualmente l'iter di selezione è il medesimo. Tuttavia, nell'avviso è individuato un termine di validità dello stesso entro cui potranno essere presentate le domande ed esteso a 18 mesi il termine per poter conseguire le abilitazioni.</p> <p><b>Agevolazioni in termini di flessibilità oraria</b></p> <p>Già dalla fine degli anni '80 venne introdotta la possibilità per gli autisti dell'area urbana e suburbana di richiedere il part-time orizzontale e, inoltre, le assunzioni dagli inizi del '90 fino al 2016 avvenivano già con contratto part-time, salva la facoltà di richiesta successiva di conversione dello stesso in contratto full-time. Attualmente le assunzioni di autisti avvengono con contratto full-time (con possibilità di richiedere la trasformazione in part-time) e, ad oggi, sono 150 gli autisti con contratto part-time (83 uomini e 67 donne).</p>

<p>Fasi di attuazione dello strumento</p>	<p>Gli autisti, inoltre, hanno ampia facoltà di cambiare il turno di servizio sia mensile sia giornaliero a loro assegnato o di scambiarlo con quello di un altro collega, purché ciò venga comunicato tempestivamente alla struttura di appartenenza dopo l'assegnazione dello stesso.</p> <p>A partire dal 2004, venendo incontro alle richieste di alcuni dipendenti avanzate tramite i sindacati, è stato introdotto un turno specifico per gli autisti in situazioni di monogenitorialità, al fine di agevolare la gestione dei figli in età scolare nel caso di famiglie formate da un solo genitore.</p> <p>Si tratta, in particolare, di un turno con orari compatibili con quelli scolastici, che viene elaborato dall'Azienda a fronte della richiesta da parte di autisti unici genitori di figli fino agli 11 anni. Tale richiesta può essere presentata ogni anno e, per effetto della stessa e delle esigenze del richiedente, viene assegnato al medesimo un turno "personalizzato" che si colloca nella fascia oraria che inizia indicativamente alle ore 8.30 e termina alle ore 16.30 circa.</p> <p>Tale turno viene assegnato per un anno e, fino al raggiungimento dell'età degli 11 anni del/i figlio/i, l'autista può richiedere per l'anno scolastico successivo un nuovo turno monogenitore, sempre restando nella fascia oraria prima detta.</p> <p>Ogni anno potranno presentare la richiesta di turno monogenitore fino ad un massimo di 5 autisti, con facoltà per l'Azienda di accoglierle tutte (ad es. l'anno scolastico 2015/2016 è stato caratterizzato per la richiesta e la concessione di cinque turni monogenitore).</p> <p>Altre forme di flessibilità (flessibilità di orario, varie forme di part-time) riguardano il lavoro di ufficio: poiché c'è una forte diversificazione della popolazione aziendale, anche le esigenze e le necessità sono molto diverse. Per gli impiegati, infatti, non solo è possibile richiedere varie forme di part-time (orizzontale, verticale e misto), ma anche orari di lavoro "personalizzati".</p> <p><b>Agevolazioni a supporto della genitorialità</b> L'Azienda, in caso di fruizione dei congedi parentali in un'unica soluzione, integra l'indennità del 30% erogata dall'INPS con una quota del 40% della retribuzione ordinaria. Si tratta di una azione positiva a cui ricorre anche una rilevante quota di padri.</p> <p>La misura è stata recentemente aggiornata col verbale di accordo del 17 novembre 2017 ed estesa alle ipotesi di parto gemellare e famiglie "arcobaleno".</p>
<p>Tempistiche delle attività</p>	<p>La buona pratica nacque sul finire degli anni '90, quando l'Azienda era ancora ATC, e prese avvio dapprima con la modifica dei requisiti di presentazione delle candidature alle selezioni non richiedendo il preventivo possesso delle abilitazioni specifiche per guidare gli autobus e in seguito, con l'Accordo sindacale del 15 aprile 2002, con cui venne istituito il sistema di selezione "aperto" (l'avviso di selezione non aveva un termine di validità, era a "tempo indeterminato") e accordata priorità, nelle convocazioni alle prove selettive, alle candidature femminili pari al 50% del numero complessivo di candidati ammessi a dette prove.</p>

Risorse economiche impiegate	<p>Non sono stati sostenuti costi aggiuntivi per l'attuazione della buona pratica. Tuttavia l'adozione della stessa impone all'Azienda di sostenere i costi relativi alle visite mediche di idoneità anche per quei candidati che non sono in possesso delle abilitazioni alla guida e che, pur in caso di esito di idoneità alla mansione, potrebbero decidere di non conseguire le suddette abilitazioni o non riescono a conseguirle entro il termine loro concesso. In tali evenienze, l'Azienda pur avendo sostenuto le spese mediche per la visita pre-assuntiva, non giunge all'assunzione. In ogni caso, la decisione dell'Azienda di sostenere le spese delle visite mediche dà ai candidati la sicurezza di essere fisicamente idonei alla mansione e sulla base di tale esito decidere di assumersi l'impegno economico necessario per conseguire le abilitazioni alla guida.</p>
Eventuali compartecipazioni di fondi pubblici	No
Soggetti interni coinvolti	Area Risorse Umane
Beneficiari dell'azione	Tutti i dipendenti, in particolare gli "Operatori di Esercizio", hanno usufruito di questi incentivi all'ingresso, mentre il personale amministrativo ha beneficiato soprattutto della flessibilità di orario.
Risultati dell'intervento	<p>Il nuovo sistema selettivo ha favorito l'accesso di un numero sempre maggiore di donne nel ruolo di conducenti di autobus, con una percentuale di personale femminile che ad oggi è pari al 17% tra gli autisti.</p> <p>È cambiata la proporzione donne/uomini sia tra gli autisti sia più in generale nel personale impiegatizio (su quest'ultimo aspetto hanno influito positivamente gli interventi sulla flessibilità oraria e il part-time). Inoltre, questa azione ha permesso a Tper di risentire meno rispetto ad altri competitor della difficoltà di copertura dei fabbisogni di autisti ed ha favorito anche l'innalzamento del livello medio di istruzione in quanto, quello di autista, è un posto di lavoro verso cui mostrano interesse anche i diplomati e alcuni laureati.</p>
Effetti virtuosi generati attraverso l'intervento	<p>La qualità del personale in servizio e la proporzione di personale femminile in azienda è aumentata. Per effetto della buona pratica in Tper si può sostenere che, in relazione all'evoluzione del ruolo di "Operatore di Esercizio" sempre più ad alta componente di relazione, di cura e di servizio, le caratteristiche tipicamente femminili hanno costituito un valore in termini qualitativi e di rispondenza alla mission ed ai valori aziendali.</p> <p>L'ingresso di un numero sempre crescente di donne in Azienda per la copertura di ruoli tradizionalmente ad appannaggio maschile, quale appunto quello di autista, ha rappresentato e rappresenta attuazione dei principi etici di Tper: ripudio di qualsiasi forma discriminatoria legata al genere nei rapporti di lavoro e promozione di azioni positive per le pari opportunità.</p>
Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	L'avvio di questo progetto ha avuto ricadute positive anche a livello contrattuale ed in generale sull'impiego dei singoli: nel 2004, facendo seguito a richieste che provenivano soprattutto dalle donne, è stata introdotta la possibilità per gli impiegati di richiedere altre forme di part-time: verticale e misto, oltre a quello orizzontale istituito già dal '90.

Impatti su contratti di lavoro o sull'acquisizione di nuovi diritti da parte dei lavoratori	<p>Nello stesso anno viene accordata agli autisti dell'area extraurbana la facoltà di richiedere il part-time verticale.</p> <p>Il part-time viene concesso su richiesta del lavoratore e per gli impiegati è possibile chiedere la forma di part-time più idonea a consentire l'equilibrio tra l'attività lavorativa e le proprie esigenze personali. L'Azienda poi valuta e confronta la richiesta con le esigenze organizzative della struttura di appartenenza.</p> <p>È stato inoltre incentivato il congedo parentale "continuativo": nel caso in cui il genitore scelga di effettuare un periodo continuativo di congedo parentale, oltre al 30% corrisposto dall'INPS l'azienda integra con un ulteriore 40%, per andare incontro ai propri dipendenti.</p>
Effetti sulla cultura aziendale	<p>La buona pratica è stata avviata da tanto tempo e dunque è complicato valutare gli effetti sulla cultura aziendale.</p> <p>Sicuramente ha apportato grandi cambiamenti, da imputare sia alla buona pratica sia più in generale a cambiamenti socio-culturali.</p> <p>Senza dubbio, la maggiore presenza femminile in Azienda ha arricchito la qualità degli scambi lavorativi, introdotto nuove idee e punti di vista, a giovamento di tutti, ma soprattutto ha fatto in modo che il rispetto della diversità di genere permeasse la cultura aziendale come si evince dai principi etici generali sanciti nel Codice Etico di Tper: valorizzazione, dignità, tolleranza dei dipendenti come persone, ripudio di ogni sorta di discriminazione e attenzione al rispetto della diversità di genere.</p>
Sostenibilità nel tempo	L'iniziativa è attiva dagli inizi del 2000 ed è pertanto sostenibile.
Prospettive di sviluppo	Non ci sono proposte all'orizzonte.
Punti di attenzione e lezioni apprese	<p>A livello organizzativo la buona pratica implica "aggravi procedurali": la modalità di selezione senza il requisito del previo possesso delle abilitazioni con la concessione di un periodo di tempo per il loro conseguimento, aumenta la difficoltà di gestione dell'iter selettivo e l'impegno necessario per l'espletamento delle attività finalizzate all'atto conclusivo dello stesso, ovvero l'assunzione.</p> <p>Inoltre, richiede ampie capacità di pianificazione per le nuove assunzioni sul lungo periodo. Al fine di definire nuovi programmi assunzionali, occorre verificare di volta in volta il numero di candidati che hanno partecipato alle precedenti selezioni e che sono in attesa di conseguire le abilitazioni.</p> <p>Parimenti per la gestione del turno "monogenitore", che diventa alquanto complessa in caso di sostituzione per ferie o malattia dell'autista assegnatario di tale turno o ancora il sostegno alla maternità (congedo parentale continuativo) che rappresenta una misura di conciliazione tra un'esigenza organizzativa ed una esigenza del lavoratore.</p> <p>Queste misure dimostrano che occorre sempre provare cose nuove e cercare di ragionare fuori dagli schemi, anche se ciò possa implicare oneri organizzativi: poiché vanno nella direzione del maggior benessere del lavoratore, rappresentano un investimento per l'Azienda.</p>
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti aziendali	<p>Non ci sono tante aziende di trasporto che concedono queste opportunità, e sicuramente questo intervento è riproducibile in altre aziende di trasporto.</p> <p>Non ci sono particolari vincoli o prerequisiti richiesti.</p> <p>La volontà del vertice aziendale c'è stata all'inizio e non è mai venuta meno.</p>



## Capitolo 4

### Evidenze dell'analisi

La lettura trasversale dei progetti approfonditi dalle nove aziende della Rete restituisce un quadro generale variegato, sia rispetto ai temi che alle modalità di intervento, composto da vari livelli di maturità delle singole esperienze, alcune più consolidate, altre più recentemente costituite. Tale diversità è senza dubbio già di per sé fonte di ricchezza e di riflessione per il lettore.

Seppure nelle naturali, differenti valutazioni in merito alle priorità di azione e alla strategicità aziendale dei progetti in materia di pari opportunità e di welfare aziendale, appare comune a tutte le imprese della Rete l'obiettivo di radicare queste pratiche non solo a livello apicale o su gruppi specifici di persone, ma più complessivamente a livello aziendale.

Nel panorama illustrato di pratiche in uso presso le aziende della Rete emerge il contributo che le stesse hanno dato nel produrre un punto di vista sui temi in questione. Dalle dirette testimonianze raccolte sul campo si evidenziano le sfide e gli apprendimenti di natura cognitiva ed emotiva della realtà complessa di ogni organizzazione.

Anche la produzione di questo catalogo rappresenta una sfida: sfruttare questa occasione di condivisione come spunto di riflessione al proprio interno che può significare anche introdurre azioni di miglioramento della performance per sé e di apprendimento per altri in un'ottica di diffusione.

Pur nelle loro diversità, da queste esperienze è possibile individuare un fil rouge comune, composto da una serie di macro-temi che si ripresentano, a vario titolo, all'interno delle singole esperienze.

Di questo vuole trattare il seguente capitolo: partire dagli approfondimenti affrontati nella sezione precedente per trarne spunti di riflessioni più generali, aventi come tema principale "la genesi, lo sviluppo, la costituzione e il mantenimento nel tempo di una buona pratica". Quali sono gli elementi

ricorrenti? Quali gli spunti di riflessione? Quali le lezioni apprese? Quali i margini di replicabilità in altri contesti?

Di seguito vengono illustrate una ad una le principali dimensioni di analisi individuate, con l'obiettivo di restituire alcuni elementi quali punti di attenzione, opportunità e prospettive di sviluppo che sono emerse dal confronto con i progetti proposti come approfondimento delle imprese della Rete.

### Declinazione di pari opportunità

Un primo livello di analisi riguarda la "declinazione" stessa del concetto di pari opportunità.

Come già evidenziato in introduzione, tali azioni si inseriscono all'interno di un più ampio panorama normativo nazionale dove le pari opportunità di genere sul lavoro sono messe in evidenza come priorità da raggiungere negli anni a venire, così come risulta essere strategica la promozione di buone prassi. È all'interno di questi orientamenti legislativi che le aziende della Rete sostengono da tempo idee, iniziative e progetti in diversi ambiti e dimensioni di sviluppo aziendale in un'ottica di benessere e in cui è possibile cogliere alla base una prima distinzione relativa proprio alla declinazione del concetto stesso di "pari opportunità".

Alcune aziende hanno infatti indicato azioni e iniziative sviluppate in ottica strettamente relativa alle pari opportunità di genere: tramite strumenti e progetti ad accesso esclusivo o prioritario per le donne hanno adottato una strategia di equità internamente all'azienda, ponendosi pertanto come obiettivo la parità di genere in termini di risultato effettivo. All'interno di questa categoria rientrano i progetti portati avanti nell'ambito dello sviluppo di una cultura aziendale di genere e della crescita della risorsa femminile, così come iniziative per favorire l'ingresso delle donne in azienda e processi per raggiungere la parità di trattamento economico.

Altre aziende hanno invece inteso le pari opportunità di genere (dimensione

sociale) in un'ottica più ampia di welfare aziendale, focalizzandosi quindi sulla parità del singolo dipendente, indipendentemente dal genere di appartenenza (dimensione biologica dell'individuo) in una declinazione di welfare inteso come accessibile a chiunque, e accordando quindi medesime opportunità a tutto il personale aziendale (pari opportunità per tutti). Fra queste, sono state approfondite azioni sviluppate nel campo dell'organizzazione del lavoro, della flessibilità di orario e/o dell'innovazione organizzativa, così come azioni mirate ad accrescere le competenze e l'*empowerment* della popolazione aziendale.

## Contesto di partenza

Un altro livello di analisi, che si intreccia con dinamiche che sono profondamente legate alle singole realtà aziendali, riguarda invece il contesto di partenza delle pratiche mappate. Alcune delle esperienze hanno infatti preso avvio in modo "strutturale", in concomitanza a un evento specifico o a contingenze particolari – interne o esterne - che hanno inciso sulla struttura organizzativa dell'impresa, portandola a trasformarsi o a innovarsi, in larghe parti o in specifici settori: ne sono un esempio quegli interventi messi in campo in momenti, o in previsione, di grossi cambiamenti aziendali: l'apertura di nuovi stabilimenti ad alto tenore tecnologico e la necessità di attivare percorsi specifici di formazione del personale (Bonfiglioli), la forte crescita del numero di addetti (Emil Banca) anche con impatti sull'età media aziendale (Automobili Lamborghini), la necessità di aumentare le assunzioni (Tper) o la volontà di attivare Interventi di Mainstreaming in Azienda per la valorizzazione del personale femminile in azienda (IMA). In tutti questi casi, è possibile notare come le diverse pratiche analizzate abbiano preso avvio nell'ambito di un progetto organizzativo più esteso che ha rappresentato l'occasione adeguata per sperimentare e mettere in pratica una serie di interventi.

In altre esperienze mappate, invece, si evidenzia una genesi "strategica" di avvio, all'interno di un più ampio progetto gestionale specifico, quale ad esempio la volontà di ottenere e mantenere una determinata certificazione di qualità, come nel caso della Equal Salary (Philip Morris MTB) o di incentivare, già in fase di selezione, la presenza di personale femminile in azienda (CAAB).

In altri casi ancora, gli interventi hanno avuto una genesi "funzionale", legata a strumenti di analisi e monitoraggio dei contesti aziendali che

hanno evidenziato specifiche esigenze e di conseguenza la necessità di dare risposta a criticità emerse o potenziali, quali ad esempio la percezione di benessere lavorativo o di qualità della vita all'interno dell'azienda: gli esempi in questo caso sono lo Sportello d'Ascolto (Aeroporto di Bologna) avviato a seguito di una indagine interna sul benessere lavorativo, e le evidenze emerse nelle indagini di clima effettuate ogni due anni all'interno di CRIF, e che hanno permesso di sviluppare azioni a supporto di maternità e genitorialità.

Stante l'ampiezza degli interventi mappati è però possibile che alcuni interventi rispondano, almeno in parte, a più di una tipologia.

## Modalità di attivazione dell'intervento

Le aziende della Rete hanno saputo cogliere, con slancio innovativo, e sviluppare nel tempo bisogni e opportunità specifici, che ne rappresentano e ne hanno caratterizzato la progettualità, pur partendo da contesti differenti tra loro. In particolare, per quanto riguarda l'origine vera e propria del progetto, è possibile individuare due tipologie di dinamiche, a seconda del grado di coinvolgimento della struttura.

Parte degli interventi risponde a una logica di intervento apicale (top-down) sulla realtà aziendale, finalizzata al miglioramento strategico dell'organizzazione nel suo complesso o all'introduzione di nuovi modelli o strutture organizzative. In questi casi l'intervento di innovazione parte da una decisione del management, che si pone come attore principale a sostegno di nuove soluzioni rivolte a migliorare la vita lavorativa in azienda.

La struttura aziendale e i lavoratori sono coinvolti a valle del percorso di implementazione degli interventi, che non sempre e non per forza rispondono anche a bisogni contingenti o manifesti degli stessi.

Altri interventi, invece, vedono una dinamica di origine più "spontanea", basata su richieste specifiche e circostanziate da parte dei lavoratori o delle loro rappresentanze.

Le soluzioni delle aziende a questi picchi temporanei di domande che partono "dal basso", (bottom-up) si sono tradotti, nelle azioni mappate, in progetti di sostegno alla conciliazione vita-lavoro e a supporto della neogenitorialità, consentendo così all'azienda di andare incontro ad eventuali esigenze di flessibilità.

Le pratiche che nascono con questo approccio (bottom-up) e che riguardano una fascia privilegiata di popolazione aziendale, risentono in

maggior misura rispetto alle altre (top-down) di essere modificate sulla base delle condizioni di cicli di vita delle persone, che mutano nel tempo.

L'obiettivo per entrambe le dimensioni da cui prendono avvio le pratiche è il medesimo: per le imprese si tratta di progettare interventi che abbiano un risultato positivo sia in termini di gradimento per le persone che in termini di efficacia e abbiano una loro sostenibilità nel tempo.

Le aziende hanno dichiarato nei fatti che è possibile ripensare il proprio modello organizzativo tenendo conto delle dimensioni di contesto, di nuove tendenze tecnologiche e di modellizzazione del lavoro, sia delle necessità dei singoli.

### L'ottica di processo

Le esperienze prese in considerazione evidenziano differenti gradi di complessità del percorso progettuale approfondito, in ragione della tipologia di azione implementata, del numero di attori coinvolti e delle mattoncine di sviluppo.

Elemento comune a queste esperienze sta nell'utilizzo di un approccio a processo, basato su una serie di passi incrementali tra loro che vedono il progetto non come l'unione di due stadi, quello di "inizio" e quello di "fine", ma come un percorso a più tappe, dove ogni fase rappresenta un momento di riflessione e monitoraggio rispetto a quanto svolto, e al tempo stesso un'occasione per capire in cosa migliorare e verso quali direzioni proseguire

Il lavoro svolto dal team di consulenza si è concentrato soprattutto sui processi di mutamento e di innovazione che l'adozione di nuove e buone pratiche hanno prodotto all'interno dei vari contesti aziendali.

Costruire una comunità organizzativa a dimensione uomo-donna comporta una connessione sempre più significativa fra i bisogni dell'azienda più strettamente legati al business e le attese dei dipendenti più legate alla soddisfazione di nuove esigenze emergenti, come misure di lavoro flessibile, servizi di welfare aziendale ecc. La questione è stata oggetto di studio, analizzata e interpretata da parte delle aziende coinvolte nella ricerca, in quanto ha permesso di portare alla luce i percorsi che hanno seguito per rendere concreta l'idea di partenza.

L'analisi teorica, così come i processi attivati di implementazione di buone pratiche, dipendono da relazioni strette fra momento interpretativo della

realtà in cui la pratica va a collocarsi e l'azione-intervento che ne segue.

Trattasi di processi in movimento, piccoli passi mossi inizialmente con cautela da chi ne ha guidato il percorso, per non tralasciare passaggi importanti che hanno contribuito al risultato finale.

Non è un'operazione semplice smontare e rimontare una pratica, perché la si vuole raccontare, descrivere e rendere tangibile al lettore: questo costringe l'interlocutore a ripercorrere le varie tappe, i passaggi fondanti, spesso con l'assillo di avere dimenticato qualcosa di importante.

Non perdere di vista l'ottica di processo, come sistema di osservazione-diagnosi e guida relazionale è una condizione indispensabile per dare rilievo alla pratica adottata.

L'ottica di processo è pertanto un elemento ricorrente che caratterizza lo sviluppo di questi temi, dove l'elemento di tensione verso questo costante dinamismo è costituito dall'obiettivo da raggiungere (in questo caso il concetto di "pari opportunità per tutti" a cui vuol tendere), prevedendo un miglioramento costante e progressivo attraverso tante azioni che come dei mattoncini costruiscono questo percorso.

L'obiettivo è complesso e il percorso per conseguirlo non è scontato né univoco. Molto dipende dalla storia dell'azienda, dalle sue priorità e dalle specifiche contingenze del momento: anche per questo si decide di adottare una logica di processo incrementale, fatta di piccoli passi che permettano rifiniture e correzioni in itinere e alternativi ad interventi "a colpo sicuro" di tipo *one-shot*. Dall'analisi che ne emerge, pertanto, le pari opportunità in azienda si dimostrano un cantiere in continuo movimento, dipendente tanto dalle dinamiche interne all'organizzazione quanto dai mutamenti sociali esterni, generatori di nuove esigenze sulla popolazione aziendale.

Questi approfondimenti hanno permesso alle singole aziende di riguardarsi indietro, e riflettere su come questo percorso abbia avuto impatti sulla cultura aziendale e sul modo di lavorare nelle proprie realtà.

Nel porre particolare attenzione alle fenomenologie sociali emergenti nelle organizzazioni si è inteso con questo lavoro fornire un racconto dettagliato di quanto messo in opera anche attraverso riflessioni su esperienze e orientamenti di carattere operativo, nella consapevolezza che guidare i cambiamenti richiede coraggio e lungimiranza da parte di chi li attua ma anche fatica; una volta realizzati, tuttavia, sono fonte di soddisfazione per tutti: impresa e dipendenti.

## L'utilizzo di modalità sperimentali

Strettamente collegato al tema precedente, la maggior parte delle esperienze approfondite prevede attività di sperimentazione dove la buona pratica possa sedimentarsi, germogliare e in seguito diffondersi.

L'approccio sperimentale parte da un ciclo conoscitivo che definisce il percorso per raggiungere le informazioni necessarie, le conoscenze e le competenze di cui si deve disporre ex-ante per dare avvio al progetto, sapendo che l'esito sarà incerto e che il processo avrà pertanto bisogno di essere monitorato in itinere per raggiungere il traguardo prefissato nei tempi e nei modi stabiliti.

Dal successo dell'esperienza, come hanno portato a dimostrazione le aziende della Rete, illustrando nelle schede di dettaglio le prassi attivate per raggiungere gli obiettivi definiti, e i fattori di successo (idea, esecuzione, modello di pratica, team di guida forti, risorse economiche dedicate, tempistica) si può convenire che, se la sperimentazione sopravvive con successo al trascorrere delle quattro stagioni, può ritenersi pronta per essere messa a regime e standardizzata.

La descrizione delle fasi della sperimentazione che caratterizzano l'applicazione di nuovi dispositivi, servizi, strumenti di welfare aziendale in un'ottica di pari opportunità adottati dalle organizzazioni aziendali sono un efficace strumento di ricomposizione di un sistema di processo che ha visto coinvolti i promotori stessi e gruppi di persone, quali beneficiari finali.

L'esito positivo del progetto/processo è la condizione indispensabile per renderlo trasferibile altrove, anche estendendolo all'interno dell'organizzazione stessa verso una popolazione ampia di beneficiari, come invece può essere occasione di apprendimento e luogo di pratica per altre realtà aziendali fuori dalla Rete.

Questo approccio ha permesso alle aziende di apprendere dalle esperienze proprie ma anche attraverso un primo confronto con gli altri partner della Rete, con un approccio PDCA: *plan-do-check-act* e più in generale in un'ottica di *learning by doing*.

A sostegno di quanto descritto, l'utilizzo di un tempo dedicato alla sperimentazione dell'azione positiva è parso rilevante anche nella prospettiva del cambiamento organizzativo e dell'impatto che può avere sulla cultura aziendale. Alcuni principi ci indicano che i cambiamenti ad impatto culturale richiedono tempo per "entrare nella testa della persone". L'utilizzo delle sperimentazioni, in quest'ottica, ha permesso una scansione

dei tempi di cambiamento più controllata e cadenzata, favorendo il processo di condivisione e accettazione da parte della popolazione aziendale di riferimento.

## Le modalità di comunicazione interna

Nella quasi totalità delle esperienze prese in considerazione, gli interventi hanno previsto la messa a punto di azioni di comunicazione interna della pratica realizzata. Attraverso una analisi dei contenuti, dei messaggi, dei canali e degli strumenti da utilizzare, le aziende hanno strutturato percorsi di comunicazione specifici per diffondere, internamente all'azienda, informazioni su obiettivi, fasi del percorso, modalità di accesso e di utilizzo dei servizi introdotti.

A fronte di quanto analizzato, le esperienze raccolte sul campo hanno mostrato due possibili approcci, qui di seguito descritti.

Il primo approccio prevede una comunicazione interna all'azienda di carattere diffuso, in cui sono esplicitati in maniera trasparente gli obiettivi della pratica, prevedendone la più ampia diffusione a tutti i dipendenti, a prescindere dal potenziale target di utilizzatori.

Questo tipo di scelta ricade nell'idea di azienda "partecipata", dove processi e cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nelle condizioni di vita lavorativa delle persone vengono condivisi attraverso forme di comunicazione interna diretta da parte della dirigenza.

Lo scopo di questo approccio è quello di comunicare valori e visioni che incentivino e supportino il senso di appartenenza e la motivazione nel far parte di un'organizzazione: il dipendente è di conseguenza fiero di lavorare in azienda in quanto realtà portatrice di un sistema di valori che condivide e che è orgoglioso di rappresentare. Per questo, azioni come i programmi a supporto di genitorialità e maternità possono essere comunicati non solo ai diretti interessati, ma a tutti, per trasmettere quello che è il credo dell'azienda rispetto al benessere dei propri lavoratori.

Il secondo approccio verte invece su una scelta di stile comunicativo diametralmente opposto. La comunicazione, in questo secondo caso, viene riservata a un gruppo ristretto di persone, le stesse coinvolte dall'azione positiva, che può riguardare progetti individuali di sostegno alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro o altre forme che favoriscano la permanenza del soggetto all'interno del contesto lavorativo.

Questa forma di comunicazione, che non rientra in una finestra pubblica, riguarda soprattutto quei casi in cui l'azienda ha voluto tutelare la dimensione privata della persona, o più in generale, non ha voluto problematizzare la questione in essere.

Questi casi hanno previsto quindi un processo di integrazione naturale di queste pratiche all'interno delle aziende, più "silenzioso" rispetto ai casi precedenti, ma non per questo meno importante o rilevante: sono infatti i casi in cui l'azienda ha voluto dar voce alle esigenze dei singoli, nel rispetto della loro individualità, con azioni personalizzate.

Entrambe le scelte hanno portato a riscontri positivi nei contesti in cui sono state sperimentate, a dimostrazione che lo strumento della comunicazione interna dipende da fattori e circostanze che non sempre devono essere socializzate.

Diventa, invece, potente veicolo di informazione quando l'azienda decide di pubblicizzare al proprio interno valori, scelte strategiche e visioni che determinano cambiamenti positivi anche nella percezione che ha il dipendente nei confronti dell'organizzazione di cui fa parte, portandolo a lavorare con maggiore coinvolgimento e di riflesso benessere.

Pertanto, la scelta sul "cosa, quanto e come comunicare" degli interventi dipende principalmente dall'oggetto dell'intervento stesso, dalla popolazione aziendale di riferimento, e dalla finalità ultima che si vuole perseguire.

Entrambi questi due aspetti forniscono spunti di riflessione interessanti in ottica di implementazione di progetti di pari opportunità e di welfare aziendale, ambito di studio e di lavoro complessi, ma intriganti al tempo stesso, perché permettono all'azienda di guardare alla pluralità di modelli culturali emergenti con un atteggiamento proattivo e in alcuni casi pionieristico, dettando nuove culture del lavoro a livello di società.

## Il ruolo dei vertici aziendali

Nella maggior parte dei casi le iniziative sono state progettate e seguite da un'area organizzativa specifica, legata al settore di gestione e sviluppo delle risorse umane. Questo dato non deve però far passare in secondo piano il ruolo del management aziendale: il supporto pieno e consapevole da parte della dirigenza riveste sicuramente un ruolo necessario e imprescindibile di

fronte a progetti onerosi, in termini di tempo e risorse, ma anche in ottica di legittimazione degli interventi messi in campo e dei relativi referenti progettuali individuati.

A seconda dei casi, la dirigenza è stata motore o sponsor degli interventi introdotti, a volte sin dall'inizio, altre volte entrando "in corsa" a supporto dei progetti. Le esperienze prese in esame evidenziano l'importanza del ruolo e del sostegno del management come driver di sviluppo progettuale, di sostenibilità nel tempo a supporto del cambiamento, inteso come impatto sull'azienda sia a livello organizzativo sia a livello culturale. Per questo motivo diversi progetti hanno visto un forte coinvolgimento del management, specialmente a livello medio-alto, in attività di sensibilizzazione e comunicazione soprattutto durante le fasi sperimentali e di avvio a regime.

## Il monitoraggio e la valutazione

Le attività e gli strumenti di monitoraggio introdotti per gestire e controllare lo sviluppo dei progetti nelle singole aziende rispondono ad esigenze specifiche e contestuali e dipendono da variabili strutturali-organizzative (dimensioni aziendali, ampiezza dell'intervento, unità organizzative coinvolte).

Per questo motivo, una standardizzazione degli strumenti di monitoraggio non appare necessaria o consigliabile, mentre invece è certamente utile introdurre un piano metodologico di misurazione e controllo dei risultati conseguiti e in via di conseguimento.

Mentre in alcuni casi la presenza di valori, percentuali o assoluti, permette di avere una serie di dati quantitativi su cui basare valutazioni oggettive in merito ad obiettivi posti ex-ante, in altri non è possibile costruire un percorso di valutazione in itinere, ma soltanto rilevare, analizzare, giudicare gli esiti del progetto ex-post.

In generale, anche per via di un approccio giocoforza pionieristico e rivolto al superamento dei problemi e delle criticità che si presentano nel corso dell'attuazione dei progetti, emergono ampie possibilità di sviluppo di sistemi di progettazione, monitoraggio e valutazione delle azioni messe in campo in una logica di continuità del tipo "ex-ante, in itinere ed ex-post". Il tema della misurazione e della valutazione appare dunque un campo ancora aperto per le aziende della Rete: si tratta di un'area che proprio la

Rete può supportare e aiutare nella crescita, anche attraverso la messa a disposizione di strumenti di valutazione di impatto multi-valoriali.

## Gli impatti dei progetti

Tutte le esperienze rilevate hanno generato impatti sulle aziende: dagli approfondimenti realizzati, gli strumenti e le attività di misurazione e valutazione, ove introdotte, paiono focalizzarsi sui destinatari diretti degli interventi (i lavoratori, le lavoratrici, i candidati, ecc.). Dal punto di vista formale, compatibilmente con le diverse tipologie di esperienze progettuali, tale approccio risulta pienamente consono e rispondente a un obiettivo trasversale comune a tutte le aziende della Rete: migliorare il capitale umano e in generale la qualità della vita lavorativa ed extra-lavorativa dei propri collaboratori.

Tuttavia, da un punto di vista più metodologico, in prospettiva, potrebbe essere utile – anche attraverso la Rete – ampliare il raggio di misurazione e valutazione delle pratiche introdotte, che hanno una ricaduta ed effetti positivi che vanno ben al di là dei singoli destinatari.

A livello nazionale e internazionale va sempre più consolidandosi un approccio legato all'impatto delle azioni dell'impresa che tiene conto sì dei destinatari dei progetti, ma più in generale di tutte le altre persone che, a vario titolo e in vari modi, anche indiretti, ne beneficiano (es. famiglie, figli, genitori...). Vista la rilevanza e la portata di molte delle azioni messe in campo, un elemento di innovazione potrebbe essere rappresentato dall'ampliamento del raggio di misurazione e valutazione delle pratiche introdotte in un'ottica di comunità locale e territorio, dal momento che gli impatti di alcune di queste pratiche vanno a beneficio non solo delle singole imprese e dei loro lavoratori ma più in generale del contesto economico e sociale in cui le imprese operano.

Impatti che possono essere di varia natura come quello prodotto dallo strumento dello *smart working*, che risponde al principio per cui lavorare da casa o altro luogo aumenta la produttività, la creatività e migliori la qualità della vita delle persone che beneficiano dello strumento. Al tempo stesso, lo *smart working* genera vantaggi per l'ambiente e per l'economia e produce effetti positivi in ottica di sostenibilità.

Impatti di natura occupazionale, con progetti e azioni mirate ad incentivare e valorizzare la presenza femminile nei luoghi di lavoro, anche ricoprendo posizioni tipicamente a vocazione maschile e favorendo così l'inserimento

e la permanenza delle donne al lavoro.

L'evidenza delle scelte strategiche compiute da ogni singola azienda e le leve impiegate per attuarle dimostrano la ricchezza di contributi operativi che le aziende della Rete possono mettere a disposizione del territorio in cui sono insediate e non solo.

La sfida delle aziende oggi è quindi quella di essere sempre più integrate all'interno del tessuto socio-economico del territorio e la collaborazione con la Città metropolitana di Bologna rappresenta un esempio concreto di collaborazione pubblico-privata verso un obiettivo comune rivolto alla società più in generale.

## Gli effetti sulla cultura aziendale

Infine, come ultima variabile, nell'ambito del lavoro svolto e del confronto avviato, è emerso anche il tema dell'impatto degli interventi in materia di pari opportunità sulla cultura aziendale. Si tratta chiaramente di un fenomeno più percettivo, individuale, estremamente complesso da verificare.

Per cultura organizzativa si intende, seguendo la definizione classica di Schein (1985)<sup>1</sup>: "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi".

La cultura in un'organizzazione si concretizza non soltanto nei comportamenti e nelle relazioni dei singoli o dei gruppi di lavoratori, ma anche nei ben più intangibili valori e negli assunti che caratterizzano ogni organizzazione. Ogni cultura aziendale è specifica per ciascun ambito di riferimento e si manifesta tramite una serie di dinamiche e atteggiamenti, comportamenti, linguaggi, emozioni e relazioni.

Per tutti questi motivi, come ci si poteva aspettare, la valutazione dell'impatto dei progetti di pari opportunità sulla cultura aziendale è risultata una variabile complessa da descrivere da parte degli intervistati.

<sup>1</sup> E. H. Schein, *"Organizational Culture and Leadership"*, Jossey Bass, 1985, (trad. It. Cultura d'azienda e leadership, Guerini e associati, Milano, 1990); 5ª edizione Trad. It. "Cultura d'azienda e Leadership", Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018

Al tempo stesso, il team di consulenza ha giudicato questo tema come fondamentale per innescare un ragionamento più in generale sul collegamento tra i progetti svolti e le implicazioni in senso più ampio sul modo di vivere e percepire il lavoro in azienda da parte dei lavoratori, per rimarcare e ricordare che la singola pratica non deve mai essere vista come fine a sé stessa ma va inclusa in un ragionamento aziendale organico, sistemico e pertanto più consapevole.

Quest'ultimo aspetto rilevato è probabilmente la sfida più importante messa in campo dalle aziende della Rete: realizzare una serie di progetti che, messi insieme, possano contribuire a modificare e migliorare la quotidianità in azienda e le persone che vi operano, partendo dall'assunto che persone più felici e motivate migliorano anche la società in cui vivono.

## Conclusioni

Questo lavoro è il risultato di un'attività di analisi strutturata in più fasi, che è partita da una prima mappatura esplorativa, seguita da un successivo approfondimento di nove buone pratiche, per poi concludersi con un'analisi e lettura delle tendenze emerse all'interno della Rete.

Quanto emerso e illustrato in queste pagine rappresenta il primo tassello di una raccolta di esperienze che ci auguriamo possa ispirare in futuro altre realtà a seguirne l'esempio e a ricavarne apprendimenti significativi.

Il materiale che è stato qui proposto, è il frutto di una "rilettura" dei contributi presentati dalle aziende in merito alle attività e ai progetti realizzati nei vari contesti organizzativi.

Alla luce di quanto è emerso, è stato possibile individuare le tappe fondamentali del processo di attuazione della pratica e alcune linee guida per la definizione di strategie di implementazione di pratiche di welfare aziendale in un'ottica di pari opportunità.

Appare chiaro che per rendere possibili questi processi che agiscono sul cambiamento organizzativo, il management dell'impresa gioca un ruolo fondamentale, essendo il solo che può legittimare l'introduzione di formule organizzative nuove e avviare processi di cambiamento che producono, attraverso le opportunità che offrono, un forte impatto sulla vita professionale e privata dei dipendenti.

Dall'analisi è inoltre emerso un intrecciarsi di situazioni e di interventi approfonditi: da quelli a dimensione individuale, a quelli più strutturati, fino alle azioni che modificano la geografia organizzativa.

Tutte le iniziative descritte si prefiggono il duplice scopo di rispondere alle necessità di business e di andare incontro alle esigenze dei dipendenti, secondo la logica per cui la motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici è un valore per l'azienda.

Le evidenze registrate all'interno dei singoli progetti, unitamente all'operazione finale di sistematizzazione dei temi emersi permette ai lettori di questa pubblicazione di individuare una molteplicità di spunti di riflessione sull'implementazione delle buone pratiche in azienda, con la speranza di stimolare curiosità e creatività. A ragione di ciò, il team di consulenza ha voluto mantenere un approccio tecnico al testo, pur

preservandone la fruibilità e l'accessibilità, anche con un registro narrativo quanto più scorrevole possibile.

La pubblicazione non è tuttavia esente da limiti, come ogni testo scientifico: tra questi, l'assenza in alcuni casi di dati quantitativi di monitoraggio e di rilevazione qualitativa sulla soddisfazione dei dipendenti sulle singole pratiche attivate e l'impossibilità a soffermarci maggiormente sulla prima attività di mappatura il che, di per sé, doveva e voleva essere una rappresentazione dell'esistente, volta più a dimensionare che ad approfondire.

La presentazione dei casi e delle aziende rappresenta un quadro di insieme fuori dalle logiche competitive tra i nodi della Rete. La lettura trasversale dell'ultimo capitolo segue una logica analitica, lontana da ogni tentativo di dare valutazioni o giudizi su chi ha fatto di più e chi meno. Le esperienze rilevate sono infatti entità a sé e come tali devono essere trattate, nella consapevolezza che la loro comprensione non può prescindere dall'analisi dei rispettivi contesti di riferimento.

Il significato stesso della Rete è la condivisione di spunti e stimoli in un cui il tutto è più della somma delle singole parti.

In conclusione, questa visione d'insieme volge lo sguardo oltre la siepe, verso il futuro dove altre realtà aziendali di piccole, medie e di grandi dimensioni possono trovare, sfogliando le pagine di questo catalogo, elementi di stimolo e proposte operative replicabili e adattabili in qualsiasi contesto organizzativo.

Questo patrimonio informativo intende indicare che la via è possibile e praticabile, basta volerlo.



Finito di stampare nel dicembre 2019  
da Tipografia Cava - Castel S. Pietro T. (Bo)