



Active ageing: il caso ATM

16 maggio 2019 | Milano

Emanuela Salati

PIANO WELFARE



KEEP
CALM
AND
AGE
ON!



Filobus



Autobus



Bus turistici



RadioBus e bus di quartiere



ATMosfera



Parcheggi di corrispondenza



Metro di Copenhagen



I NOSTRI SERVIZI



Funicolare Como-Brunate



Bike sharing



Frontline



S5



Tram



AreaC



Tecnologia per infrastrutture



Car sharing



Aree di sosta



City Sightseeing



Navetta S.Raffaele



MM linea 5

IL GRUPPO ATM: DATI CHIAVE

180 milioni

Km percorsi l'anno

800 milioni

Passeggeri
trasportati l'anno

€ 924
milioni

Totale ricavi e altri
proventi operativi

1.500 Km

Lunghezza della rete

46 Comuni

Territorio servito

9.900

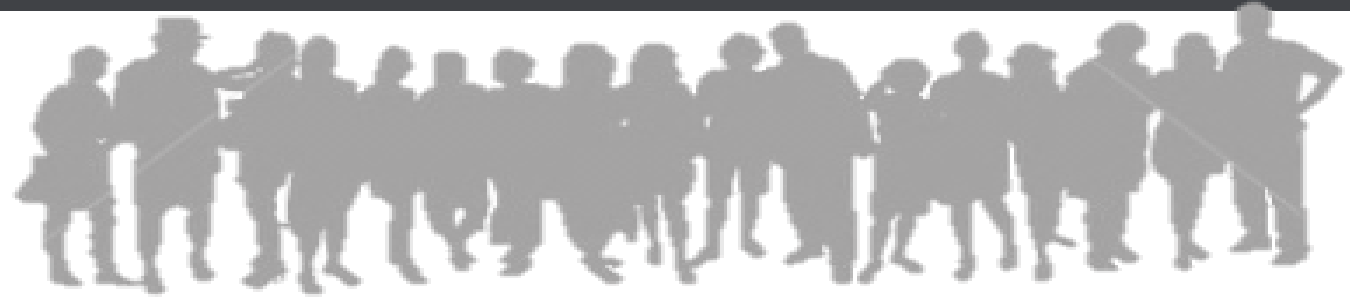
Dipendenti

La funzione Welfare

ATM opera quotidianamente per garantire una gestione sostenibile del welfare aziendale e quindi capace di perseguire:

- gli obiettivi aziendali ;
- i bisogni dei propri dipendenti
- gli interessi del territorio e dei suoi cittadini, beneficiari finali dei servizi erogati.

ANALISI DI CLIMA



3,34

Valutazione generale

3,68

Work life balance
index

3,48

Trust index

WELFARE – la mappa delle attività

WELFARE ALLA PERSONA E ALLA FAMIGLIA

<p>Flessibilità entrata e uscita</p> <p>Flessibilità pausa pranzo</p> <p>Part-time</p> <p>Ferie a ore</p> <p>Telelavoro su situazioni mirate</p> <p>Agevolazioni orarie</p>	<p>Laboratori manageriali sulla diversità</p> <p>Riqualificazione informatica e manutentiva</p> <p>Formazione tecnica, professionale e comportamentale</p> <p>Progetto Maestri di Mestiere</p> <p>Codice Etico</p> <p>Certificazione di genere e piano per l'uguaglianza di genere</p> <p>Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro</p> <p>"ATM per te": guida ai servizi</p> <p>Premiazione interpreti dei valori aziendali</p> <p>Diversity Day</p> <p>Progetti editoriali e fotografici</p> <p>Corso fotografia convenzionato</p> <p>Dialogo al buio</p> <p>Psicologi per problematiche socio lavorative</p> <p>Qualità ambienti: iniziativa "Chiavi rosa" (servizi igienici personale femminile)</p>	<p>Tessera libera circolazione gratuita</p> <p>Abbonamento ai trasporti pubblici per familiari a carico con tariffa scontata</p> <p>Agevolazioni car-sharing</p> <p>Agevolazioni bike-sharing</p>	<p>Intranet aziendale</p> <p>Rivista trimestrale NoiATM</p> <p>Soggiorni a Bordighera</p> <p>Soggiorni climatici e termali</p> <p>Rinnovo patenti e certificati medici</p> <p>Attività sportive e culturali con AZA, AMSA, FNM e aziende nazionali di TPL</p> <p>Interscambio Cre/Ratp Parigi</p> <p>Volontariato d'impresa (Telethon)</p> <p>Iscrizione gratuita dei dipendenti pensionati ad ANLA</p> <p>Polisportiva e circolo culturale</p> <p>Sconti su prodotti per la cura di anziani e bambini</p> <p>Prezzi agevolati per acquisto servizi, soggiorni, ingresso musei, mostre e teatri</p> <p>Alimentari a prezzi calmierati con consegna a domicilio</p> <p>Market Place: piattaforma per acquisti online</p>	<p>Porte Aperte</p> <p>Laboratori Tessuto urbano</p> <p>Orientamento scolastico e al lavoro per i figli dei dipendenti</p> <p>Visite guidate ai depositi per le scuole</p> <p>Corsi di lingue per i figli dei dipendenti</p> <p>Corsi sulla sicurezza informatica (social network) per i figli dei dipendenti</p> <p>Borse di studio</p> <p>Contributo testi scolastici</p> <p>Vacanze studio all'estero</p> <p>Bauletto neonati</p>
---	---	---	---	--

WELFARE SANITARIO

<p>Permessi straordinari per cure e terapie</p> <p>Campagne di prevenzione</p> <p>Convenzione cure odontoiatriche</p> <p>Consulenze e cure convenzionate di odontoiatria e ortodonzia per minori</p> <p>Fondo Sanitario Integrativo Cesare Pozzo</p> <p>Consulenze sanitarie</p> <p>Centri ospedalieri convenzionati</p> <p>Convenzione "Cure gentili" domiciliari</p> <p>Integrazione aspettativa sanitaria e malattie gravi</p> <p>Rimborso spese mediche e visite specialistiche</p> <p>Copertura assicurativa infortuni per funzionari e dirigenti</p> <p>Soggiorni "di sollievo"</p> <p>Medicina preventiva e diagnostica</p> <p>Convenzioni residenze per anziani</p>	<p>Formazione sui temi della sicurezza</p> <p>Mese della sicurezza</p> <p>Progetto "Star bene" sulla corretta alimentazione e gli stili di vita sani</p> <p>Progetto "Il movimento fa bene alla circolazione" sull'attività fisica</p> <p>Progetto "Guadagniamo salute" su alimentazione, corretti stili di vita e prevenzione dipendenze</p> <p>Progetto "Giociamo d'anticipo" sulla prevenzione femminile</p> <p>Progetto prevenzione al maschile</p> <p>Prevenzione bambini (udito, vista, odontoiatria)</p> <p>Progetto sana alimentazione per bambini (focus intolleranze)</p> <p>Sale relax</p> <p>Abbonamenti palestre</p> <p>Convenzione con le farmacie</p>
---	--

WELFARE SOCIALE

<p>Assistenza fiscale</p> <p>Commissione Tematiche Sociali per erogazione sostegni straordinari al disagio</p> <p>Assistenza legale/notarile</p> <p>Assistenza al credito consapevole</p> <p>Residenze temporanee (housing sociale)</p> <p>Paniere di beni alimentari primari</p>	<p>Consulenze in materia previdenziale</p> <p>Comitato Sostegno e Sviluppo Finanziario (anticipazione TFR)</p> <p>Prestiti personali</p> <p>Mutuo</p>
---	---

Bilanciamento famiglia/lavoro

Valorizzazione della persona e delle diversità

Mobilità

Vita quotidiana

Istruzione

Sanità

Salute e Sicurezza

Assistenza

Previdenza

LE AREE DI AZIONE

WELFARE PERSONA E FAMIGLIA



- Nidi aziendali
- Counseling
- Coaching maternità
- Team coaching funzionari-cut
- Coaching disabili (doti lavoro)
- Progetto giovani e orientamento al lavoro
- Co-working

WELFARE SANITARIO



- Progetto Salute
- Riqualificazione professionale
- Inabilità al lavoro
- Invalidità civili L68
- Prevenzione discriminazioni, molestie, stalking

WELFARE SOCIALE



- Comitato sostegno e Sviluppo Finanziario
- (TFR e Borse di studio)
- Commissione Tematiche Sociali
- SA 8000
- Iniziativa Chiavi Rosa
- Piattaforma Market place
- Iniziativa «Chiavi Rosa»

PIANO AZIONI AGE MANAGEMENT

AGE
Management ASA

**...uno sguardo sul fenomeno
dell'invecchiamento**

I NUMERI

Nel 2050 la popolazione over 80 sarà globalmente triplicata.

Vita media in Italia:

Uomini 80

Donne 83

Tasso di natalità: 1,37

Indice di vita in buona salute:

Nord Italia: 60

Sud Italia: 55

- In Italia 1 lavoratore su 3 pensa di non riuscire a fare il proprio lavoro fino alla pensione.
- Entro il **2030** in ITALIA ci sarà **n.1 pensionato per n.1 lavoratore attivo**.
- Per questo squilibrio generazionale, la Germania (fonte Confindustria tedesca) prevede tra **10 anni** addirittura **10 milioni** di posti vacanti.

I NUMERI: IN ATM

In ATM ad oggi sono presenti **1.603 OVER 55** dei quali **100 sono donne**.

Fasce di età	% di popolazione aziendale
• Sopra i 55 anni	16,17%
• Fra i 30 e i 55 anni	78,4%
• Sotto i 30 anni	5,43%
Totale	9.600

Attualmente l'età media in ATM è di 46 anni.

Giornate medie di malattia per dipendente:

13,9 nel 2018

12,5 nel 2015

Work life balance index

3,68 (scala da 1 a 5)

Trust Index

3,48 (scala da 1 a 5)

The ATM logo is located in the bottom right corner of the slide. It consists of the letters "ATM" in a bold, black, sans-serif font, set against a stylized background of overlapping orange and red diagonal stripes.

LE PROIEZIONI A 5 E 10 ANNI IN ATM

Numero di over 55:

- Oggi: **1609**
- Tra 5 anni avremo **3102** over55 - di cui 1200 over60
- Tra 10 anni avremo **3742** over55 - di cui 2000 over60

LA RICERCA OVER 55

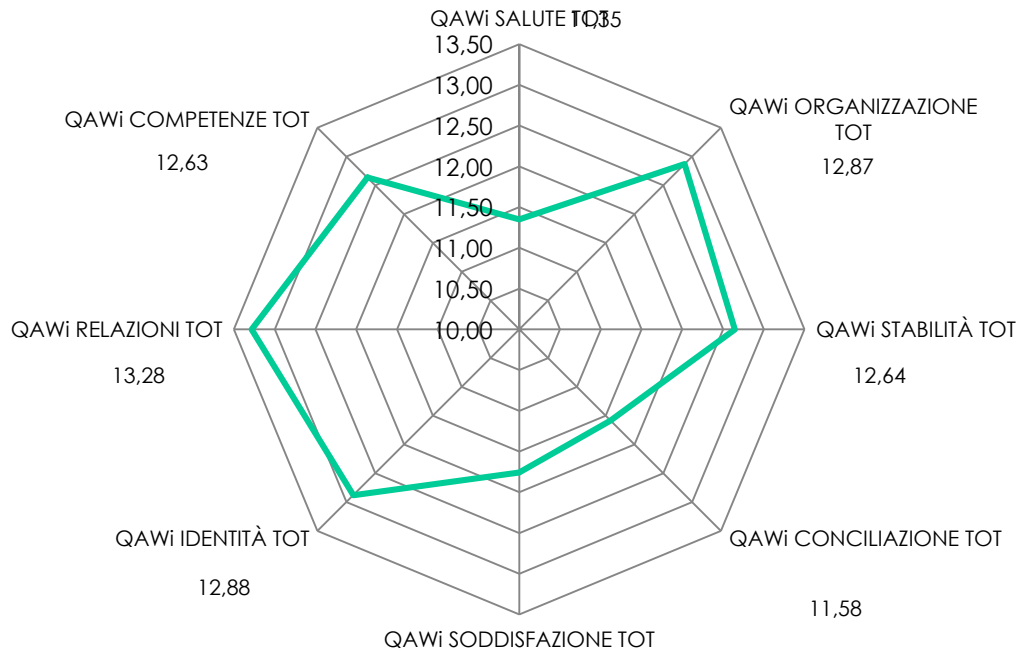


LA RICERCA OVER 55

Di seguito il percepto della popolazione over 55 in merito agli otto ambiti indagati:competenze-relazioni-identità-soddisfazione-conciliazione-stabilità-organizzazione-salute.

Indice su scala **max. 20 punti**

Media ATM over 55 su tutte le aree = **12,43**



I punteggi più elevati:

organizzazione, stabilità, relazioni e identità.

I risultati del Quality at work

- ✓ È più elevato tra le femmine che tra i maschi
- ✓ Tende a calare al crescere del titolo di studio
- ✓ Tende a crescere al crescere dell'età
- ✓ Evidenzia il disagio di chi più ha subito l'innalzamento dell'età pensionabile (chi ha tra i 35 e i 39 anni di contribuzione).

LA MATRICE DEI RISCHI DI AGE



COMPETENZE	PRODUZIONE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perdita competenze specialistiche ✓ Perdita talenti per ridotte prospettive di carriera ✓ Obsolescenza competenze (nuovi temi ambientali) ✓ Inefficace utilizzo competenze esistenti ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peggioramento performance operativa fasce anziane con conseguenze efficienza produttiva ✓ Rigidità produttiva (ridotta flessibilità) ✓ Aumento tasso assenteismo (malattia, 104, etc.) ✓ Aumento prescrizioni sanitarie e aumento delle inabilità al lavoro ✓ ...
COSTO LAVORO	SALUTE E SICUREZZA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innalzamento costo del lavoro per concentrazione know how in posizioni di costo elevato ✓ Innalzamento costo del lavoro per eccessivo potere negoziale fasce anziane ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infortuni (tasso di infortuni, gravità, periodo di invalidità, tasso di mortalità) ✓ Inidoneità al lavoro ✓ Costi di sorveglianza sanitaria ✓ ...
CULTURA/CLIMA AZIENDALE	COMPLIANCE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistenza al cambiamento ✓ Conflitto intergenerazionale ✓ Demotivazione risorse ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evoluzione normativa lavoro (età pensionabile) ✓ Contenziosi per tematiche legate all'età/avanzamento carriera/riconoscimenti parametrali ✓ ...



PIANO AZIONI POSITIVE



1. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE
2. BENESSERE E SALUTE
3. COMPETENZE E MOTIVAZIONE

CRUSCOTTO DIREZIONALE

Il cruscotto (elaborato in via sperimentale per la manutenzione monitora:

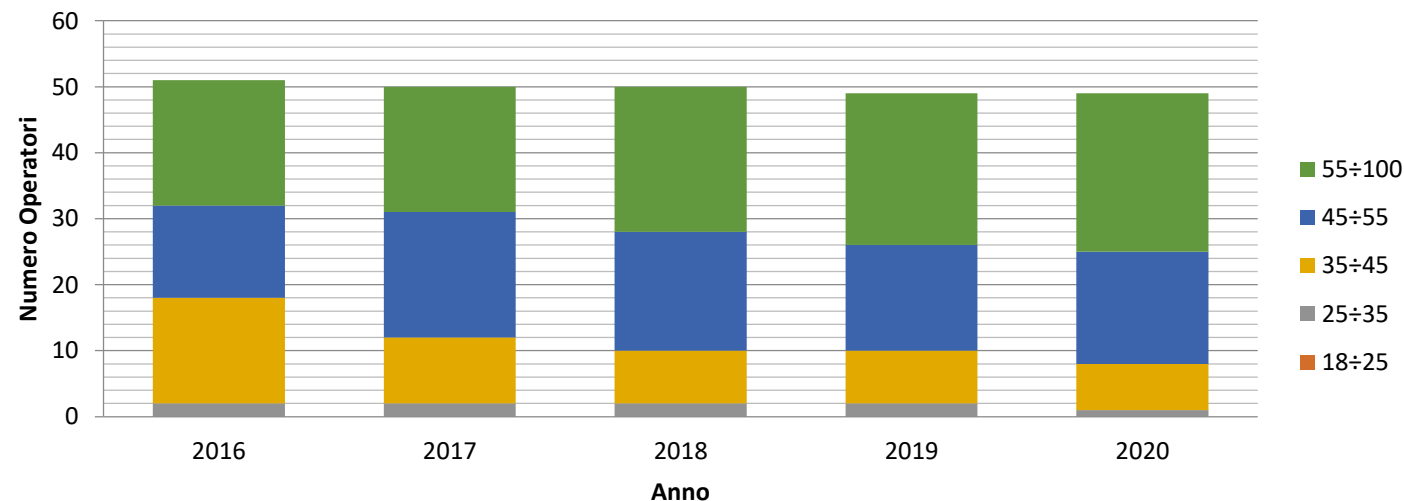
Suddivisione forza per fascia di età;

Proiezione dati forza dal 2016 a 2020;

Incrocio dei seguenti dati: età con

- limitazioni sanitarie
- prescrizioni ortopediche
- inidoneità
- infortuni (itinere e non)
- malattia
- anzianità aziendale

Officina Molise - andamento forza per fascia di età

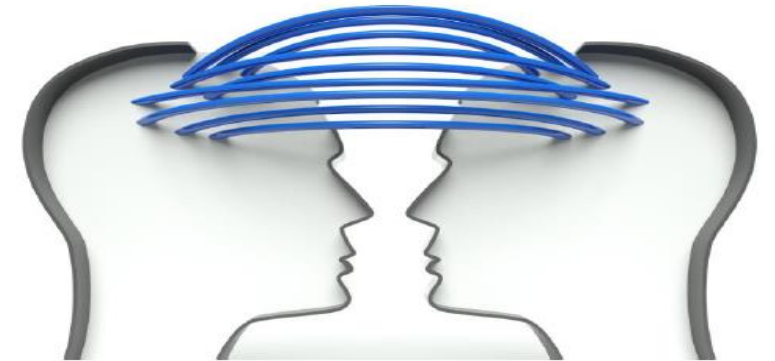


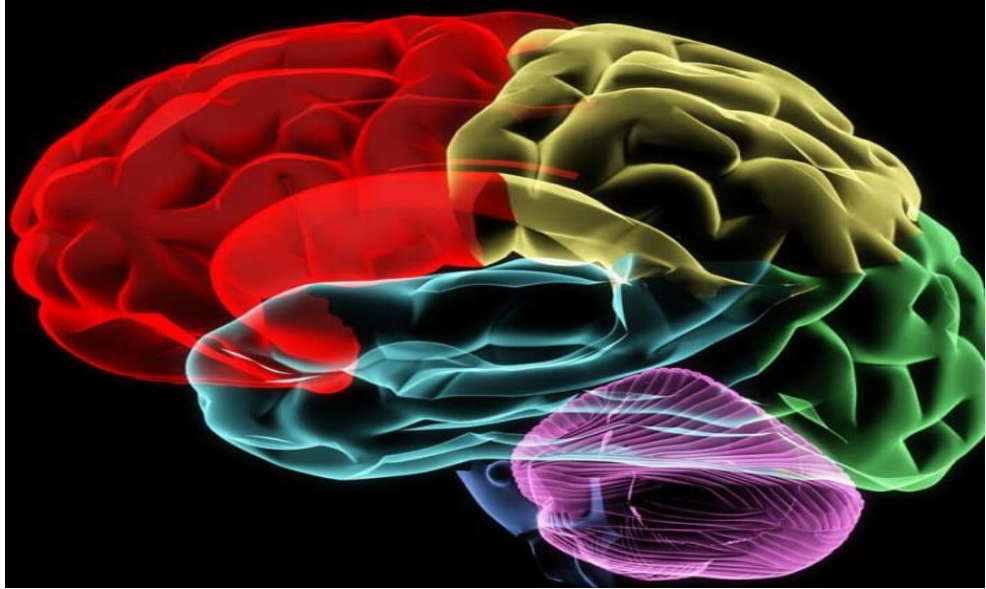
Alcuni casi applicativi di neuroscienze

Per gestire la complessità interpersonale nei contesti organizzativi servono nuove competenze alcune delle quali possono svilupparsi con l'aiuto delle neuroscienze.

Le parole chiave:

- Maggiore consapevolezza
- La capacità di riconoscere le emozioni
- Un processo decisionale più consapevole e «allenato»
- La capacità di sintonizzarsi con l'interlocutore





1) Valutazione delle prestazioni

2) Mindfulness: tre ricerche a confronto



Valutazione delle prestazioni

- Un processo delicato, ambiguo e complesso ma ineluttabile che ha come obiettivo *l'esame di realtà*. Si delineano 3 piani di esperienza:

1) eterovalutazione

2) autovalutazione

3) autovalutazione inconscia

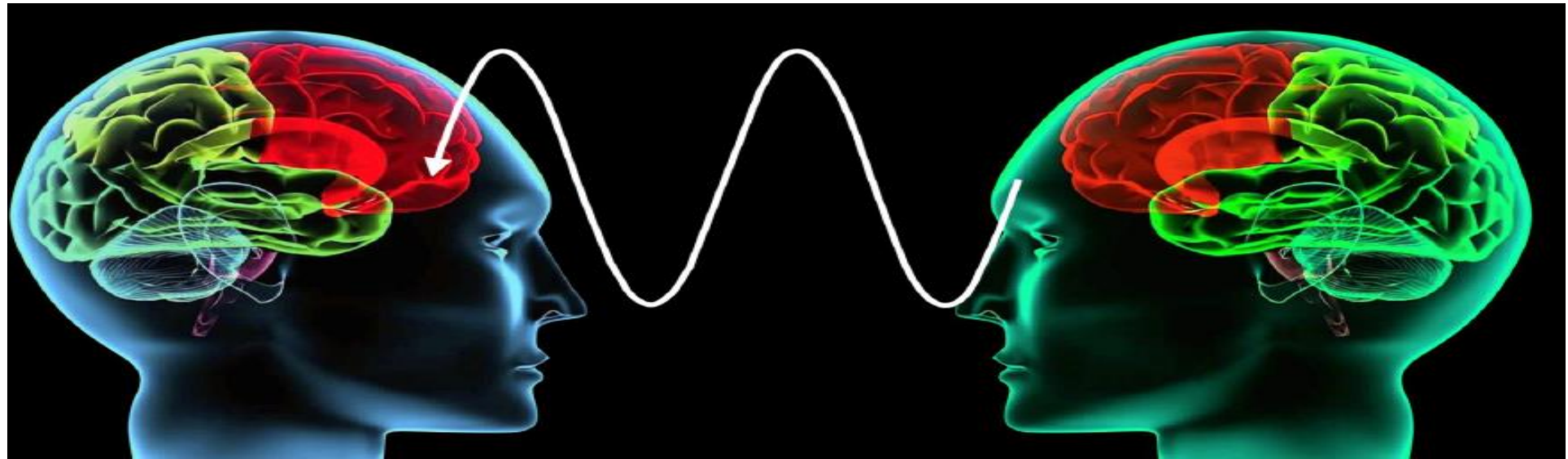
- Richiede consapevolezza di sé e capacità di prendersi *cura* di se stessi prima ancora che dell'altro

- **Come migliorarlo?**



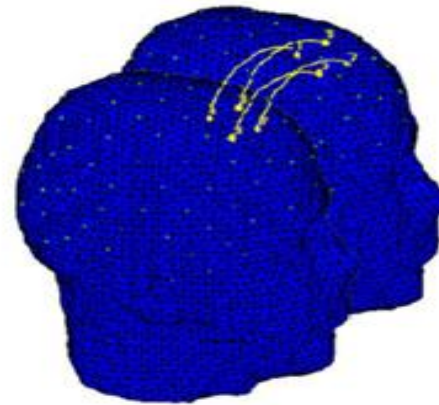
La sperimentazione

- Un esperimento ha consentito di monitorare un gruppo di manager di contesti organizzativi diversi durante il colloquio di feedback tramite la tecnica dell'hyperscanning.
- **Hyperscanning**: consente di registrare simultaneamente l'attività cerebrale di due soggetti coinvolti in un'interazione verbale e non verbale (onde cerebrali e biofeedback).

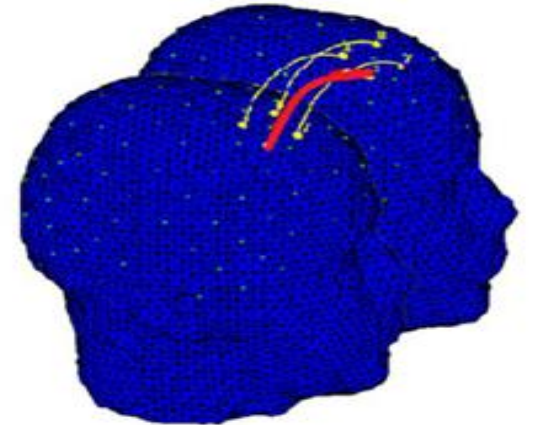


La sperimentazione

- **Variabili considerate:** gli stili di leadership (direttivo o coinvolgente)
- La presenza o assenza del **rating** finale
- La valutazione reciproca bottom up (**feedback al leader**)



Rating



No Rating

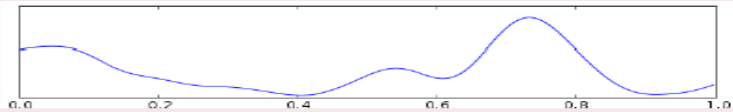
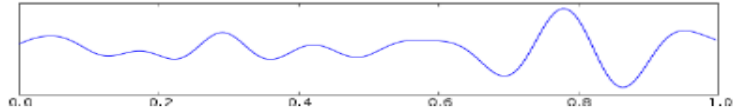
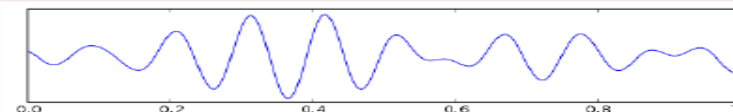
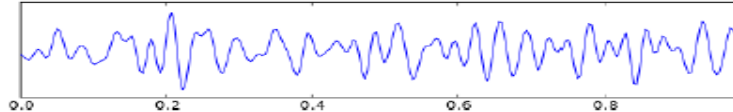
Neurometrica

- Tramite la neurometrica è possibile verificare come reagiscono i nostri cervelli nelle interazioni ovvero il tipo di **processo cerebrale** attivato, la **reattività cognitiva** e la **salienza emotiva** del processo oltre alla reattività fisiologica ed emotiva (biofeedback).



Oscillazioni (bande) corticali

- L'aspetto dell'EEG è dato da onde continue che variano per aspetto, frequenza e ampiezza. Le onde cerebrali, dette anche oscillazioni, danno informazioni sullo stato di coscienza e sull'attività cognitiva del cervello.

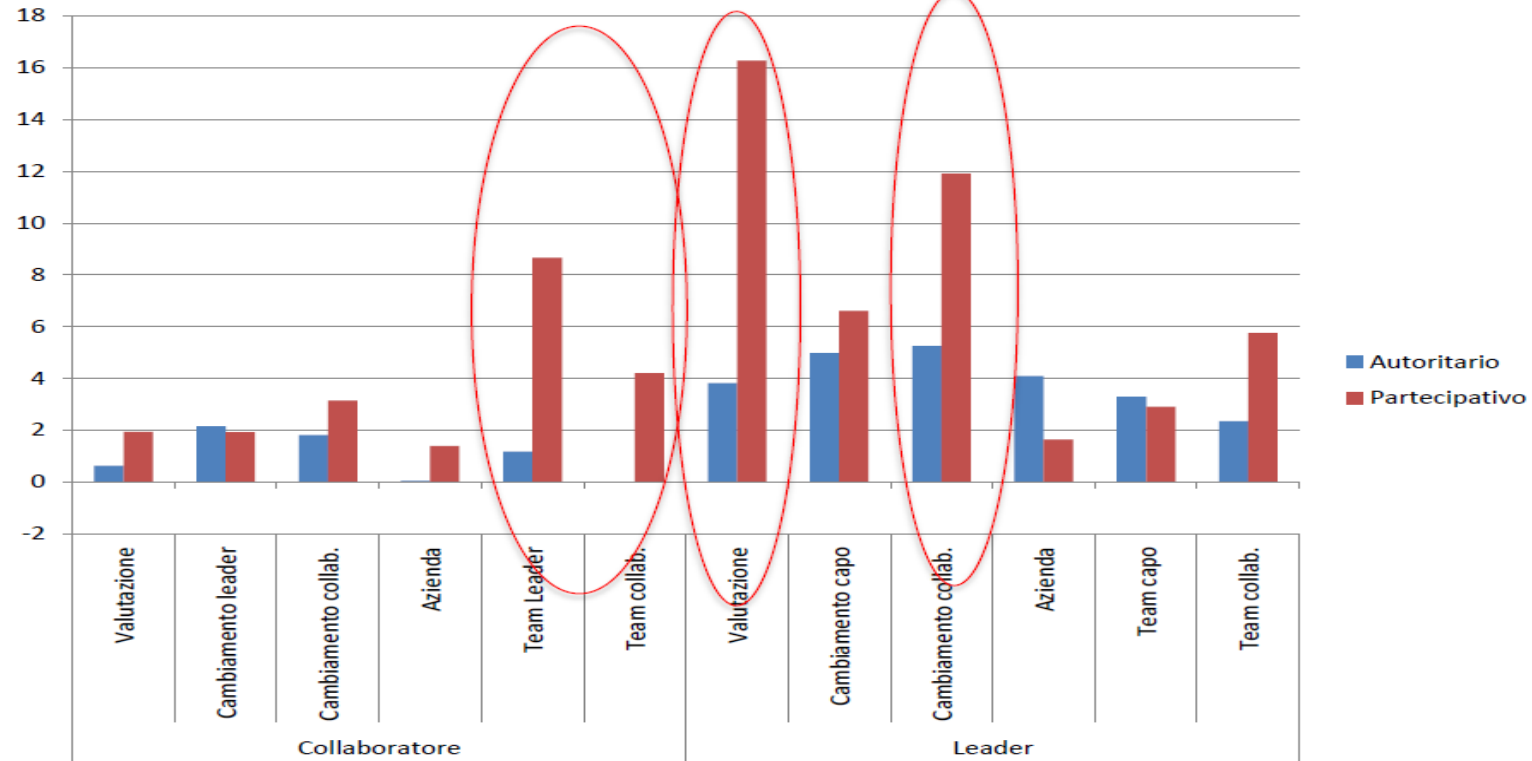
Etichetta	Frequenze	Forma d'onda	Correlati relativi allo stato di coscienza/attività cognitiva
Delta - δ	0,5/1-4 Hz		Sonno profondo N-REM - Processamento di stimoli emotivi (in area frontale)
Theta - θ	4-8 Hz		Sonno intermedio N-REM - Processamento di stimoli emotivi (in area frontale)
Alpha - α	8-13 Hz		Veglia rilassata – Maggiore o minore attivazione di un'area (aumento di alpha: minore attivazione dell'area)
Beta - β	13-25/30 Hz		Veglia attenta, attività mentale focalizzata, consapevolezza

Alcuni output

- I livelli di responsività emotiva sono maggiori per il collaboratore
- I due cervelli si attivano su item diversi (attivazione maggiore quando si parla di un cambiamento\progettualità condivisa)
- Lo stile di leadership più efficace e coinvolgente è quello **partecipativo** per tutti i topic **generando un'elevata sintonizzazione**
- **L'assenza di rating** ha un impatto notevole sul collaboratore generando più consapevolezza e coinvolgimento
- Assenza di brain-to-brain coupling in presenza di rating formale
- **Feedback al capo**: effetto poco marcato, nessuna sintonizzazione
- Utilizzo del «tu» e del «noi»

Stili di leadership

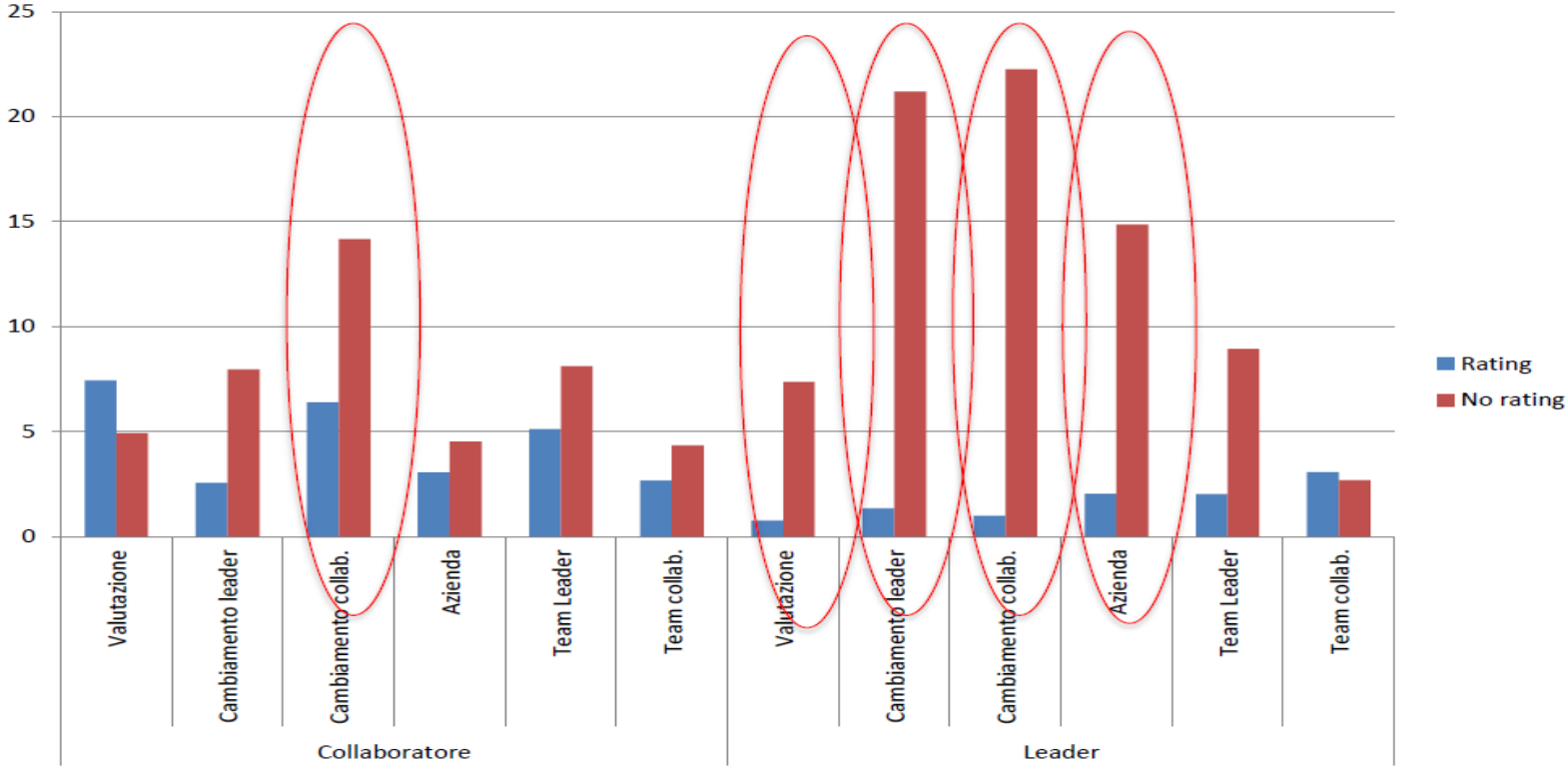
Beta



- ATM**-> Stile autoritario: 2 coppie
Stile partecipativo: 3 coppie
- Microsoft**-> Stile autoritario: 1 coppia
Stile partecipativo: 1 coppia
- Prospecta**-> Stile autoritario: 1 coppia
Stile partecipativo: 1 coppia

Rating

Delta



ATM-> Rating: 5 coppie
No rating: 1 coppia
Microsoft-> No Rating: 2 coppie
Prospecta-> Rating: 1 coppia
No rating: 1 coppia

Considerazioni finali

Ne consegue che per migliorare il processo di valutazione potrebbe essere opportuno:

- Eliminare il rating finale
- Incentivare uno stile di gestione del colloquio partecipativo (attenzione non all'esito ma alla relazione)
- Incentrare la conversazione sui progetti futuri nei quali c'è un coinvolgimento reciproco e sul creare un senso comune («dare uno scopo»)
- Aumentare le conversazioni nel corso dell'anno
- Coresponsabilizzare entrambi gli attori del processo instaurando la cultura del «chiedere feedback» che promuove anche una collaborazione maggiore tra colleghi
- Scollegare la valutazione delle prestazioni dalla parte economica

Mindfulness: un esperimento neurometrico

- La mindfulness è una metodologia di training mentale, una tecnica finalizzata ad aumentare la consapevolezza di sé nel momento presente



Mindfulness: le caratteristiche

- La mindfulness si fonda sull'auto-regolazione dell'attenzione, cercando di mantenere una maggiore consapevolezza degli eventi mentali nel momento presente.
- Con la pratica la mindfulness ci aiuta nell'adozione di un particolare orientamento verso le nostre esperienze che si caratterizza per curiosità, apertura, assenza di giudizio e accettazione.



La prima ricerca americana (Hunter &McCornick 2008) e quella italiana (Grecucci, Job, De Pisapia 2015)

- Nel 2008 compare una delle prime ricerche che vedono *l'applicazione della mindfulness* (utilizzata inizialmente come protocollo clinico da Jon Kabat Zinn) al campo lavorativo con una ricerca sui benefici delle attività di mindfulness su un gruppo di manager.
- Nel 2015 in Italia viene pubblicata una nuova ricerca sui *benefici della mindfulness* nel migliorare la nostra capacità di gestire le emozioni e le nostre relazioni con gli altri.

Risultati

1. Aumento **dell'attenzione** e diminuzione delle distrazioni.
2. Maggior **Consapevolezza** delle proprie emozioni e reazioni psicofisiche.
3. Minor tendenza al rimuginio sul passato o alle preoccupazioni per il futuro (mind wandering).
4. Aiuto nel trovare **risorse mentali** e creatività nella risoluzione di problemi.
5. Diminuzione dello **stress** e della frustrazione per mancati progressi propri o del proprio team.
7. Maggiore capacità di **mantenere la calma** in situazioni di lavoro difficili.
8. Maggiore probabilità di inquadrare difficoltà come sfide e non come minacce.
9. **Rapporti interpersonali più positivi** sul luogo di lavoro.

La nostra ricerca: obiettivi

Testare il potenziale impatto di un intervento intensivo di empowerment, basato sulle pratiche di consapevolezza e supportato dall'uso del device portatile Muse

- sul profilo psicologico
- neuropsicologico
- cognitivo
- sui livelli di stress

in un contesto professionale di management

Campione

Gruppo: 16 managers (8 M 8 F)

Età media: 44,13

Livello di scolarità media: 18,87 anni

Procedura

A. Assessment preliminare (t0):

Procedura di assessment completo per delineare il profilo del partecipante all'inizio dello studio. Questi dati vengono confrontati con quelli ottenuti durante le successive sessioni di assessment per rilevare potenziali cambiamenti e per testare l'efficacia dell'intervento

B. Training

Training di 2 settimane costituito da brevi sessioni giornaliere di pratica da 10 a 15 minuti (14 sessioni in tutto) con feedback immediato

C. Assessment intermedio (t1)

La seconda procedura di assessment, a metà del periodo di training, è somministrata col fine di individuare un potenziale effetto precoce del protocollo sperimentale

D. Assessment Post-intervento (t2)

I dati dell'assessment post-intervento sono usati per testare gli effetti al termine del protocollo

Strumenti

Intervento target

Muse™ device + applicazione smartphone ideata per supportare la pratica di meditazione e per aiutare a promuovere la consapevolezza corporea e psicologica attraverso un'attività regolare basata sui principi di mindfulness



Muse™ device + applicazione smartphone

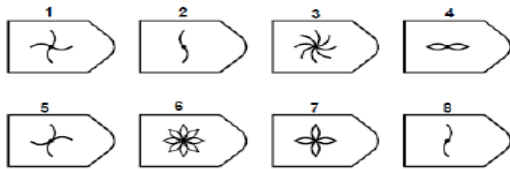
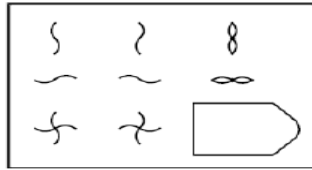


Misurazioni

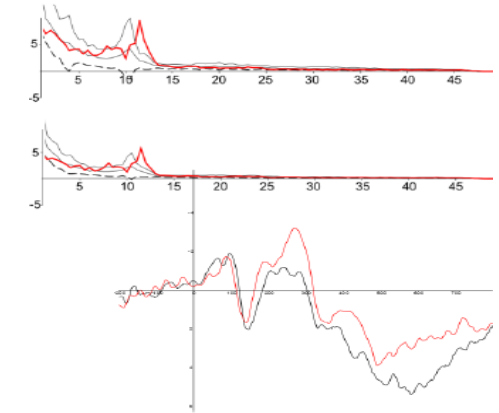
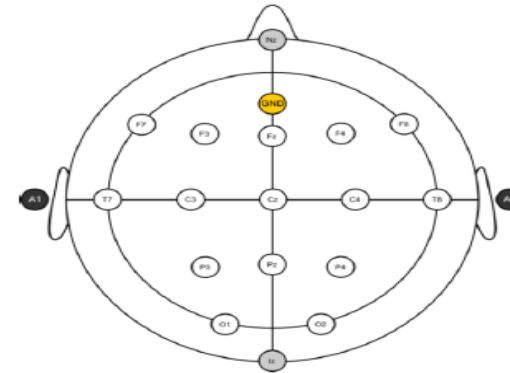
Batterie di test



Matrici di Raven



Mappatura delle onde cerebrali

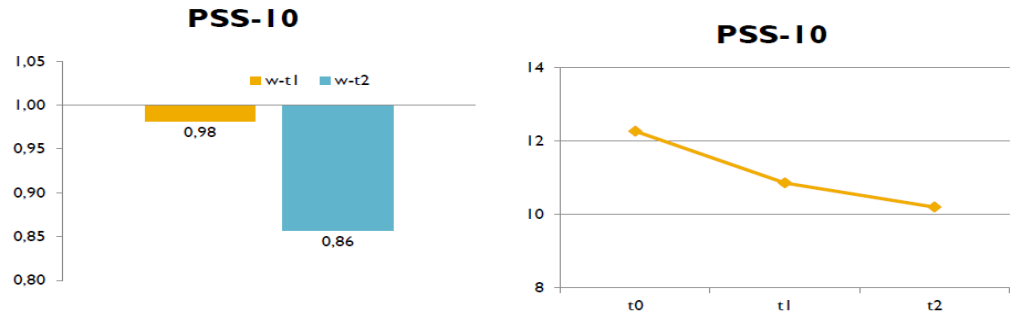


Misurazione battito cardiaco

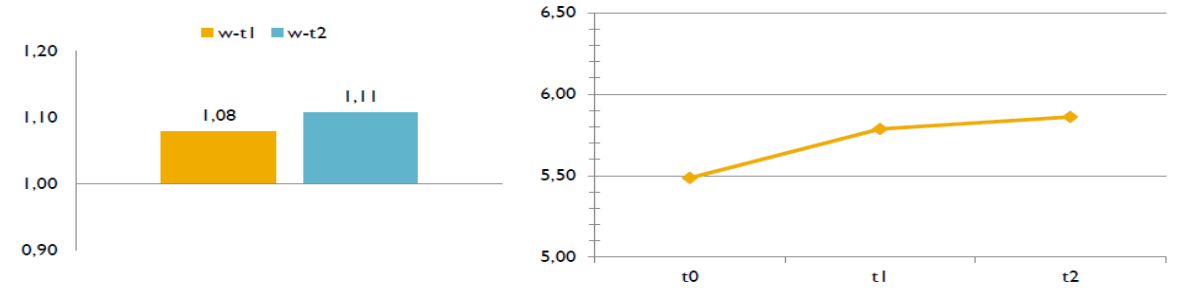


Misure psicometriche: COSA VARIA

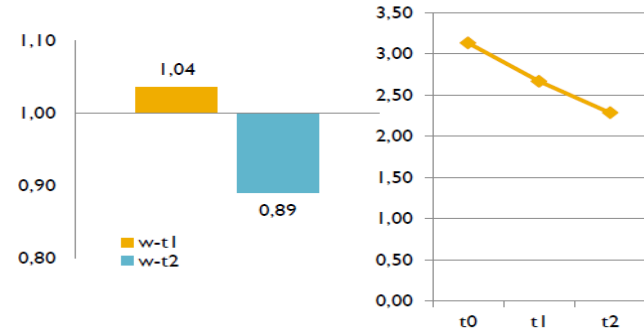
STRESS



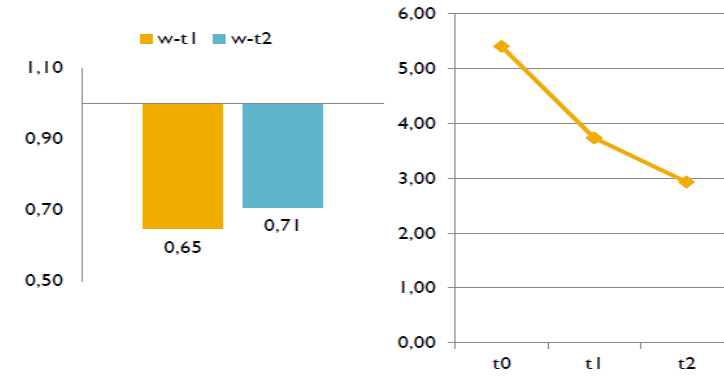
ATTENZIONE



FATICA

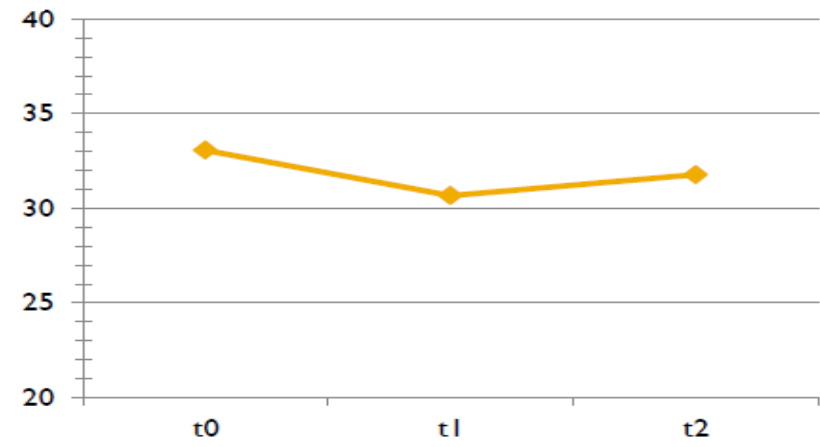
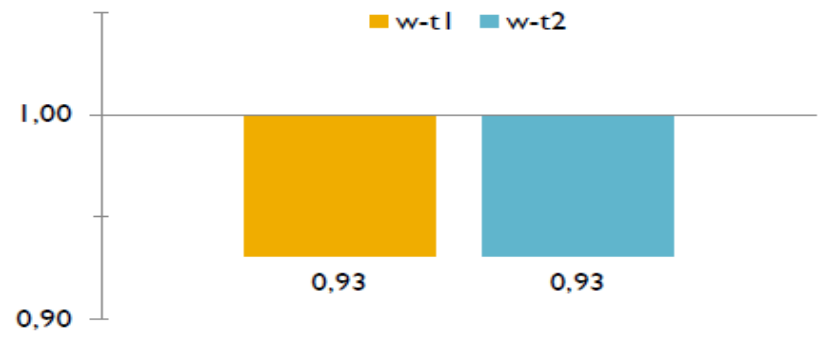


RABBIA



Misure psicometriche: COSA NON VARIA

LIVELLI DI ANSIA



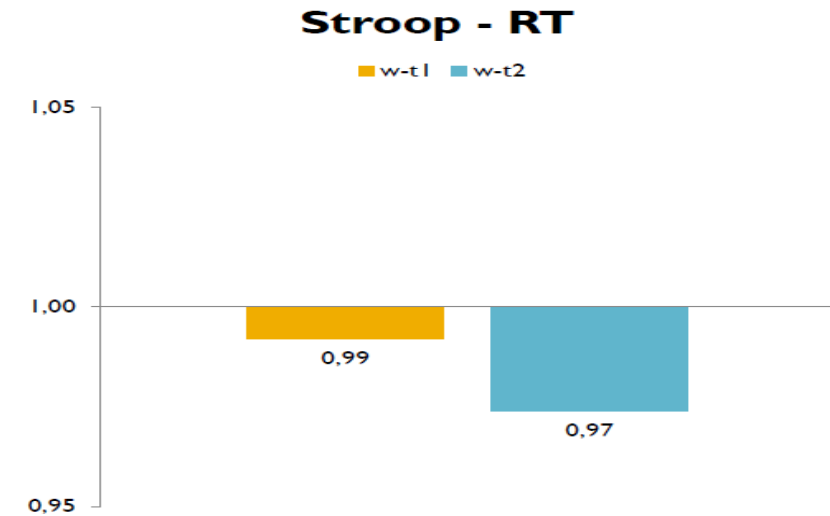
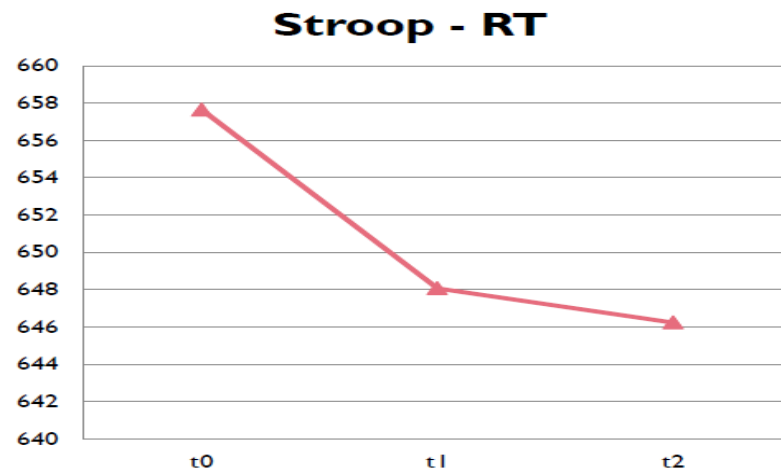
Risultati misure psicometriche e fisiologiche

- I livelli di **stress, fatica e gestione della rabbia** subiscono un decremento significativo nella prima fase di training (dal tempo t0 al tempo t1), per poi stabilizzarsi nella seconda fase (dal tempo t1 al tempo t2).
- Si hanno dei miglioramenti in tempi brevi (1 settimana), ciò favorisce un aumento del livello di engagement.
- **Aumenta la capacità di rilassamento** e nel contempo migliora il bilanciamento tra attivazione e rilassamento (aumento di onde alfa)

Misurazione delle performance cognitive

Test di Stroop:

- Aumento dell'autocontrollo sull'impulso (inibizione) e diminuzione degli errori (maggiore attenzione).
- Il livello di attenzione si incrementa in modo significativo nella prima fase di training (dal tempo t0 al tempo t1), per poi stabilizzarsi nella seconda fase (dal tempo t1 al tempo t2).
- Anche in questo caso vi (settimane).



due

... In conclusione le neuroscienze ci aiutano quindi a sviluppare una leadership più adulta, più consapevole, meno difesa e vittima dei bias cognitivi, una leadership «riconoscente» e capace di «sintonizzarsi»

