



AFP
Alleanze per la
Famiglia Padova

LINEE GUIDA SU WELFARE AZIENDALE, TERRITORIALE, FORME DI FLESSIBILITÀ DEL LAVORO E COINVOLGIMENTO ATTIVO DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

INDICE

PREMESSA
Quale ruolo per l'Ente Locale
PRINCIPI GENERALI
La Centralità della persona
La preminenza del tema del bilanciamento di vita e di lavoro
Il valore irrinunciabile della parità di genere
La responsabilità sociale d'impresa
Benessere equo e sostenibile
PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO WELFARE TERRITORIALE
1. Garantire il coinvolgimento di tutti gli attori strategici del territorio
2. Perseguire la piena partecipazione degli Enti del Terzo Settore
3. Attivare processi di networking locale
4. Portare l'attenzione alle categorie fragili
5. Promuovere il volontariato d'impresa
6. Garantire la misurazione dell'impatto prodotto dalle iniziative di welfare territoriale
PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO WELFARE AZIENDALE
1. Privilegiare servizi di welfare puro e i servizi essenziali
2. Pianificare un sistema di Welfare a partire dall'analisi dei bisogni del personale
3. Valorizzare beni e servizi locali
4. Valorizzare e supportare i servizi pubblici
5. Centrare l'attenzione sulla qualità dei servizi di welfare
6. Valorizzazione dei servizi "salva tempo"
7. Potenziare la formazione quale leva del cambiamento
8. Valorizzare il welfare contrattuale
9. Garantire attenzione per le Piccole Medie Imprese
10. Promuovere un welfare collegato alla sostenibilità
11. Promuovere lo sviluppo e la diffusione del welfare aziendale
12. Garantire e diffondere la misurazione dell'impatto prodotto dalle iniziative di welfare aziendale
13. Coinvolgimento dei lavoratori nella definizione dei piani di welfare

PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO DI LAVORO FLESSIBILE E LAVORO AGILE
1. Promuovere le esperienze di lavoro flessibile
2. Promuovere lo sviluppo dello smart working/lavoro agile
3. Sostenere il co-working e l'allestimento luoghi pubblici/privati attrezzati e idonei per lo smart working
PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO DI COINVOLGIMENTO ATTIVO DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI
1. Promuovere il coinvolgimento attivo delle lavoratrici e lavoratori
2. Diffondere le best practices sul coinvolgimento attivo del personale dipendente

Le presenti Linee Guida nascono all'interno del progetto "Alleanze Territoriali per la Famiglia" attuato dal Comune di Padova nell'ambito della DGR Veneto n. 2114 del 30/12/2015.

Come previsto dal "Piano Nazionale per la Famiglia" approvato dal Consiglio dei Ministri il 7 giugno 2012, e attualmente in vigore, le "Alleanze per la famiglia" si propongono di rendere responsabili più attori sociali possibili creando una società attenta ai bisogni della famiglia.

PREMESSA

Il lavoro rappresenta uno dei temi centrali delle città poiché le sue dinamiche incidono in modo significativo sulla qualità della vita delle persone e delle famiglie, sulla mobilità, sulla concezione degli spazi e dei luoghi e sulle prospettive di sviluppo economico.

Nonostante i segnali di ripresa economica degli ultimi anni, la denatalità in Italia non si arresta, legata ad alcuni fenomeni come l'aumento della percentuale delle donne che non fanno figli, la diminuzione in termini numerici della popolazione femminile in età feconda, il calo delle nascite con l'aumentare del tasso di disoccupazione. Tramite le politiche in ambito di welfare e di conciliazione vita/lavoro si possono, quindi, ottenere ricadute positive anche su questo ambito.

Il benessere personale e organizzativo rappresenta, pertanto, un obiettivo strategico, che si configura come uno dei terreni di incontro, condivisione, scambio di esperienze e buone pratiche tra imprese, organizzazioni e Pubbliche Amministrazioni all'interno di più ampie politiche di sistema che, proprio a partire dalla gestione sostenibile del personale dipendente, possano favorire la crescita e lo sviluppo di un territorio e di una comunità.

La situazione di emergenza sanitaria vissuta nei mesi passati a causa del Covid-19, ha ulteriormente confermato queste considerazioni, evidenziando la necessità di focalizzare le politiche del territorio sui seguenti aspetti

- la peculiarità dei servizi sanitari pubblici e la non rinunciabilità al primo welfare;
- l'attenzione a valori essenziali quali: la salute, la conciliazione vita/lavoro, un reddito sufficiente;
- l'importanza del lavoro di rete e di comunità per affrontare i bisogni in uno specifico territorio;
- la valorizzazione del contesto locale (in contrapposizione alla globalizzazione), come luogo in cui concretizzare il prendersi cura dei cittadini;
- il supporto positivo delle nuove tecnologie per lo sviluppo di nuove modalità relazionali;
- il ruolo delle piattaforme nella costruzione di confini virtuali di determinati territori, in una prospettiva di prossimità;
- la collaborazione strategica ed essenziale tra Enti pubblici (soprattutto Comuni) e soggetti del Terzo Settore nella gestione dell'emergenza.

Quale ruolo per l'Ente Locale

L'Ente Locale risulta essere il soggetto che assume la funzione di promotore, con un approccio ampio e articolato, di un sistema di attenzioni che, garantite nel mondo del lavoro, possono estendere i propri effetti benefici sulla popolazione e la comunità.

Tale obiettivo si realizza individuando i principi virtuosi di cui possono essere portatori i seguenti ambiti, considerati determinanti allo scopo:

- **welfare territoriale**
- **welfare aziendale**
- **lavoro flessibile e lavoro agile**
- **coinvolgimento attivo dei lavoratori.**

L'Ente Locale acquisisce in tal modo un ruolo di coordinamento strategico, sia andando a correlare le singole iniziative di welfare non solo con i bisogni dei lavoratori, ma anche con quelli della cittadinanza e del territorio più prossimo alle aziende, sia costruendo uno scenario che orienta l'individuazione e la promozione di politiche di sviluppo sociale ed economico del territorio espandendo il significato del welfare stesso al di là dei confini della singola impresa.

Un simile sistema di welfare condiviso consente, inoltre, di coordinare le tipologie di intervento attuate in un determinato contesto, evitando sovrapposizioni su alcuni ambiti, la carenza di copertura su altri, e ottimizzando le risorse disponibili.

La presenza delle istituzioni pubbliche, infine, consente che gli interventi vengano realizzati nell'interesse di tutti: la cittadinanza, persone che lavorano, aziende e famiglie; e non solo di singole parti.

Premesso quanto sopra, si indicano di seguito alcuni principi generali che possono orientare l'intero sistema di riferimento, nella prospettiva del benessere sociale, e che possono interessare le specifiche declinazioni nei quattro ambiti sopra indicati.

PRINCIPI GENERALI

La Centralità della persona

La cornice di senso delle declinazioni valoriali e operative di seguito proposte, nasce da un assunto di base, ossia che il destinatario primo di qualunque forma di welfare sia rappresentato dalla persona, concepita nella sua interezza, avendo considerazione delle sue reali esigenze.

La preminenza del tema del bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro

Le politiche per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro rappresentano un importante fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali e si ripropongono di fornire strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera familiare, consentono a ciascuna persona di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all'interno di società complesse. Esse interessano gli uomini, le donne e le organizzazioni, toccano la sfera privata, ma anche quella pubblica, politica e sociale e hanno un impatto sull'organizzazione del lavoro e dei tempi delle città nonché sul coordinamento dei servizi di interesse pubblico.

Il valore irrinunciabile della parità di genere

Principio essenziale è una politica di attenzione alla parità di genere con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione tra i diversi soggetti per favorire l'accesso delle donne al lavoro, tutelare le loro condizioni, sensibilizzare aziende e datori di lavoro sui temi delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne, parità salariale.

Di conseguenza le politiche di conciliazione debbono potenziare la strategia dell'equa ripartizione dei carichi di cura in famiglia e valorizzare il ruolo paterno nelle relazioni familiari e nello sviluppo socio educativo dei figli. Una più equa divisione del carico familiare agevola le donne nel bilanciamento dei tempi ed impegni pubblici e

privati, dà loro l'opportunità di ridefinire la propria identità arricchendola di esperienze e stimoli preziosi di crescita individuale. E' importante che la formazione e l'informazione su queste tematiche sia costante nel tempo, in modo da ottenere un reale cambiamento culturale.

La responsabilità sociale d'impresa

Altro principio essenziale è la valorizzazione della responsabilità sociale d'impresa, prospettiva assunta dalle imprese che non si limitano a re-distribuire parte dei propri profitti, ma che si adoperano con i mezzi a propria disposizione per far sì che la società civile evolva, migliorando tra l'altro l'efficienza dell'organizzazione politica e amministrativa, generando benessere interno per chi lavora ed esterno per la cittadinanza, permettendo così a tanti nuovi soggetti di immettersi nel circuito del mercato.

Benessere equo e sostenibile

Si ritiene che il progresso di una società non dipenda soltanto dall'aspetto economico, ma anche da quello sociale e ambientale.

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo, gli indicatori del B.E.S. (Benessere Equo e Sostenibile rilevati dall'I.S.T.A.T.) mettono in evidenza come il modo in cui le persone occupano il proprio tempo ed il tipo di attività in cui sono impegnate ne influenzano la qualità della vita, a prescindere dai redditi generati da tali attività: in questo contesto, assumono rilievo la tipologia di lavoro e il contesto organizzativo in cui viene svolto, le relazioni con i colleghi e con i datori di lavoro, il tempo necessario agli spostamenti quotidiani, la quantità e qualità del tempo libero e l'utilizzo del tempo libero per la partecipazione ad attività sociali, culturali, di svago.

L'Agenda 2030 dell'ONU per lo Sviluppo sostenibile riconosce, inoltre, tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile il diritto ad un lavoro dignitoso per tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici, compresi i giovani e le persone con disabilità; la promozione della giustizia sociale per un benessere sostenibile ed inclusivo; l'attenzione alle politiche retributive; la promozione di ambienti di lavoro sani e sicuri.

PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO WELFARE TERRITORIALE

Il Welfare territoriale rappresenta un'accezione moderna e realistica del modello di sviluppo pensato per il territorio cittadino.

In esso, pur riconoscendo l'importanza svolta dal sistema di welfare pubblico, si concentra l'attenzione su un sistema che da universalistico e quindi anche "indifferenziato", diventa territoriale e come tale strettamente connesso ai bisogni e alle risorse delle realtà in cui si esplica.

Si ritiene che il welfare territoriale, in quanto sistema di politiche orientate all'investimento sociale e umano, si possa realizzare grazie alla promozione di una responsabilità condivisa tra enti pubblici e comunità cittadina, partecipe alla sua ideazione e realizzazione.

La mappatura dei servizi e delle risorse offerte dal territorio rappresenta il presupposto per l'integrazione reciproca dei servizi offerti dai diversi soggetti pubblici e privati del territorio; costituisce una modalità per dare visibilità e valorizzare quanto già presente in un determinato contesto a supporto delle famiglie e della cittadinanza; consente di evitare sovrapposizioni nell'offerta dei servizi; può diventare un utile strumento di sviluppo equilibrato che, attraverso il rafforzamento della coesione sociale, potenzia l'efficacia e l'efficienza del sistema territoriale nel miglioramento della qualità della vita delle persone.

I mesi di lockdown causato dal Covid 19 hanno messo in evidenza il bisogno forte di comunità e di reciprocità nonché l'importanza della dimensione relazionale dei luoghi. Ne è risultato rivitalizzato il valore assegnato al "bene comune" quale matrice costitutiva delle nostre comunità, consolidando l'esperienza che il benessere di una persona si realizza quando si verifica quello degli altri. Questa consapevolezza è una delle cose più preziose e decisive che il momento di emergenza ci ha consegnato, di cui dobbiamo aver cura anche per il futuro.

A partire da tali premesse si ritiene che il Welfare territoriale nelle sue esplicazioni debba perseguire i seguenti obiettivi:

1. Garantire il coinvolgimento di tutti gli attori strategici del territorio

Per ottenere il maggior impatto in ambito di welfare territoriale è necessario favorire il coinvolgimento di tutti gli attori strategici presenti in un determinato contesto, allo scopo di creare sinergia tra imprese, attori pubblici, soggetti erogatori di servizi, parti sociali e datoriali e promuovere un welfare territoriale gestito in modo integrato e multilivello, in cui tutti i soggetti che a vario titolo ne hanno competenza, possono portare il loro punto di vista, le loro risorse economiche, organizzative e scientifiche e il loro contributo nella lettura dei bisogni emergenti.

In quest'ottica l'Amministrazione locale promuove le reti integrative con le imprese del territorio e con gli attori strategici locali, per la definizione di piani di welfare condiviso.

2. Perseguire la piena partecipazione degli Enti del Terzo Settore

Si condivide l'importanza di coinvolgere gli enti del terzo settore nella co-progettazione in ambito di welfare territoriale in quanto soggetti portatori di valori quali l'inclusione, la collaborazione, la cooperazione, la gratuità.

3. Attivare processi di networking locale

Si ritiene che lavorare in rete consenta di produrre un impatto maggiore in relazione alla crescita sociale e alla generazione di benessere collettivo. La reticolarità permette, infatti, di superare interessi individualistici e barriere che spesso si interpongono tra settori diversi mettendo in relazione conoscenze, competenze, dotazioni economiche per il bene comune. Per quanto riguarda il welfare aziendale/territoriale sono ad esempio possibili diverse azioni: accordi tra imprese per la gestione comune del welfare aziendale con suddivisione delle spese necessarie per la consulenza o il ricorso ad un provider; realizzazione di progetti comuni, da attuare in partnership con le PMI, in modo da individuare linee di finanziamento e condividere l'impegno progettuale e di realizzazione.

Si ritiene, inoltre, che lo sviluppo delle reti territoriali tra le imprese possa essere uno strumento strategico per sviluppare azioni finalizzate a diminuire il divario tra le imprese di grandi dimensioni e le piccole.

4. Portare l'attenzione alle categorie fragili

Nell'attuazione del welfare territoriale dovrà essere posta particolare attenzione ai bisogni di welfare dei nuclei familiari più fragili, che non godono di lavoro stabile, con contratti che non prevedono welfare occupazionale. Si dovrà, inoltre, tenere in particolare considerazione i bisogni di coloro che si trovano in situazioni di precarietà lavorativa, in stato di disoccupazione o di quiescenza.

5. Promuovere il volontariato d'impresa

Si ritiene importante valorizzare e diffondere il "Volontariato d'Impresa", che si concretizza quando l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit, durante l'orario di lavoro. Si ritiene che il volontariato d'impresa rappresenti uno strumento di sviluppo sostenibile attraverso il quale le aziende manifestano la propria sensibilità verso la responsabilità sociale, rafforzando altresì la propria immagine sul mercato. A titolo di esempio il volontariato d'impresa si può concretizzare attraverso: la messa a disposizione di competenze specifiche e trasferimento di know-how al territorio; il distacco temporaneo del personale a supporto di progetti delle organizzazioni non profit; la partecipazione a eventi locali; la raccolta fondi, interventi specifici sull'ambiente; il supporto a programmi educativi nelle scuole; la partecipazione a programmi educativi verso l'intera cittadinanza organizzati dalle istituzioni locali.

6. Garantire la misurazione dell'impatto prodotto dalle iniziative di welfare territoriale

Si ritiene auspicabile attuare iniziative per la valutazione dell'impatto generato dalle iniziative di welfare territoriale, in modo da valutare l'efficacia e l'efficienza dei diversi interventi attivati e il cambiamento prodotto nella comunità interessata, nel lungo periodo.

PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO WELFARE AZIENDALE

Il Welfare aziendale, inteso come sistema di politiche a favore di chi lavora, si viene ad inserire nel contesto del mondo del lavoro che ha visto una progressiva polarizzazione tra insider e outsider, tra chi può aspirare per sé e per la propria famiglia ad un percorso di vita solido e incrementale e chi, invece, si trova nella situazione di affrontare percorsi frammentati, poco sicuri e spesso anche poco qualificanti.

Questa polarizzazione non ha investito, però, solo l'offerta di lavoro, ma ha interessato anche il sistema imprenditoriale, con una crescente divaricazione tra le aziende di grandi e quelle di piccole dimensioni.

In tale scenario il welfare aziendale, come risulta dai dati forniti dal 13° Rapporto sullo Stato Sociale, redatto dagli analisti del Dipartimento di Economia e Diritto dell'Università "La Sapienza" - maggio 2019, risulta potenzialmente declinato come opportunità di ridurre il costo del lavoro e il cosiddetto cuneo fiscale, senza una riflessione consapevole sulla funzione sociale delle prestazioni erogate. Un ulteriore rischio interessa i soggetti che si propongono legittimamente sul mercato con propri "pacchetti di offerta" per le aziende. In uno scenario di grandi risorse pubbliche destinate e di grande concorrenza, costoro contribuiscono ad "assecondare" obiettivi ed interpretazioni di welfare aziendale, i cui prodotti spesso esulano dal concetto stesso di welfare (benessere).

I piani di welfare, in molti casi, rappresentano una risposta temporanea e limitata ad un bisogno altrettanto temporaneo per chi lavora e ciò ne limita, a volte, la portata e la valorizzazione da parte della persona stessa. Questo aspetto non è trascurabile dal momento che il welfare aziendale è una prassi che gode del favore fiscale e, pertanto, dovrebbe garantire il perseguimento di un welfare che abbia un impatto significativo a sostegno della collettività.

Si rappresenta, nel medesimo rapporto, un ulteriore trend, ossia che la declinazione di welfare aziendale in termini di beni e servizi defiscalizzati, possa incrementare disparità e disuguaglianze non solo tra chi lavora e chi non lavora, ma anche tra chi lavora in settori e contesti diversi:

- favoriti: chi lavora nel privato, con contratto fisso, in aziende grandi, con qualifiche dirigenziali, appartenenti a settori produttivi forti e collocati al nord;
- sfavoriti: chi lavora nel pubblico, nel precariato e chi esercita la libera professione, le piccole aziende, le qualifiche inferiori, i settori produttivi deboli e quelli collocati al sud.

L'esperienza del Covid-19 ha messo in evidenza elementi che potranno essere rilevanti per le imprese quali:

- la consapevolezza della necessità di cambiare modelli di relazioni e di business;
- l'attenzione per il personale, il suo benessere, il supporto della relazionalità;
- l'utilità del sistema di relazioni fra imprese e fra impresa e territorio;
- la consapevolezza dell'importanza del ruolo dello Stato e della collaborazione anche con il mondo profit, coniugando il valore delle competenze con le logiche solidaristiche e collaborative;
- l'imperativo della sostenibilità socio-ambientale quale contesto di riferimento per ogni attività umana.

Sarà importante garantire una maggiore ricalibratura dei beni e servizi inseriti nei piani di welfare che sia maggiormente coerente con le finalità che giustificano il favorevole trattamento fiscale e contributo riconosciuto dallo Stato, quindi verso servizi essenziali e maggiormente centrati sulla persona.

La crisi economica collegata a quella sanitaria, inoltre, ha evidenziato la volatilità di un welfare collegato alla conversione dei premi di risultato (per definizione il PDR è una posta variabile, incerta ed aleatoria), sottolineando l'esigenza di un welfare strutturato, certo e destinato a persistere nel tempo, frutto di un reale investimento aziendale ed espressione di una sottostante solida cultura d'impresa. Del resto, i bisogni di welfare

ci sono sempre per le persone e richiedono una costanza nell'erogazione e scelte aziendali di lungo periodo, sulla base di programmi che implicano tutele più che premialità.

Di seguito le finalità che l'Amministrazione intende perseguire e su cui si chiede l'adesione dei soggetti interessati:

1. Privilegiare servizi di welfare puro e i servizi essenziali

Si ritiene opportuno privilegiare un welfare aziendale capace di offrire forme di tutela sociale e di benessere, in grado di rispondere ai bisogni primari e necessari di chi lavora e delle proprie famiglie, ad es.: asili nido, assistenza domiciliare, centri diurni per persone con disabilità, ecc.

Ciò al fine di contrastare il rischio che il welfare aziendale venga interpretato esclusivamente come possibilità di ridurre il costo del lavoro e del cosiddetto cuneo fiscale, senza realizzare pienamente la funzione sociale che gli viene riconosciuta dalla normativa.

L'esperienza del Covid-19 ci ha mostrato che la salute non è un bene privato ma un bene pubblico ed essenziale. Il nuovo welfare aziendale è chiamato pertanto a valorizzare in primis il welfare sanitario pubblico, considerandolo una base imprescindibile per lo sviluppo dell'impresa e dei territori.

Altro aspetto emerso durante l'emergenza è la centralità dei servizi sociali, in grado di attivarsi prontamente per rispondere ai bisogni primari di sussistenza e di protezione delle persone fragili e vulnerabili. Anche in questo caso, l'evidenziarsi della capacità di tenuta del servizio pubblico, quale realtà determinante a garanzia della qualità della vita del territorio e delle persone che vi abitano, conferma il legame di collaborazione che il welfare aziendale dovrebbe assumere nei confronti di queste realtà istituzionali, da valorizzare anziché sostituire con analoghe esperienze del mercato.

2. Pianificare un sistema di Welfare a partire dall'analisi dei bisogni del personale

Pianificare un sistema di welfare significa prendere in considerazione i bisogni del personale e soddisfarli al meglio, in modo da garantire un maggiore benessere aziendale. In quest'ottica, si ritengono importanti metodologie adeguate per mettere in atto piani e soluzioni che siano una risposta efficace quali: l'ascolto del personale, anche tramite strumenti ad hoc (ad esempio questionari), l'accompagnamento e l'affiancamento al personale per una corretta individuazione dei propri bisogni personali e per un utilizzo ottimizzato delle opportunità loro destinate.

3. Valorizzare beni e servizi locali

Si ritiene prioritario promuovere un welfare aziendale che privilegi fornitori locali di beni e servizi, il più possibile a Km zero, in modo da sviluppare un circolo virtuoso di sviluppo economico che mantenga la ricchezza economica e relazionale nel contesto locale in cui è stata prodotta, diventando, in tal modo, volano di sviluppo e di crescita del contesto territoriale nel suo complesso.

4. Valorizzare e supportare i servizi pubblici

Si ritiene prioritario promuovere, all'interno dei piani di welfare aziendale, l'inserimento dei servizi pubblici erogati dagli enti locali e dalle Ulss, in modo da confermare il valore sostanziale del servizio pubblico quale pilastro fondamentale del welfare. A titolo di esempio si citano: servizi sanitari pubblici, asili nido, assistenza domiciliare, servizi di logopedia, ecc.

5. Centrare l'attenzione sulla qualità dei servizi di welfare

Nell'offerta di servizi di welfare aziendale, si ritiene importante valorizzare il possesso/rispetto da parte dei fornitori di requisiti di qualità, soprattutto quando si tratta di servizi alla persona, anche quando provenienti da piattaforme e provider.

6. Incentivare i servizi "salva tempo"

A supporto della conciliazione vita/lavoro si ritiene importante valorizzare i servizi "salvatempo", quali ad esempio la spesa e consegna pacchi in azienda, ecc.

7. Potenziare la formazione quale leva del cambiamento

Nell'ambito del welfare aziendale e del coinvolgimento attivo del personale dipendente, la formazione risulta essere una leva strategica a supporto del cambiamento e della crescita umana e professionale della persona.

8. Valorizzare il welfare contrattuale

Si riconosce l'importanza del welfare contrattuale, realizzato attraverso l'attivazione di Enti bilaterali che, ove previsti dai CCNLL di categoria, sono organismi costituiti dalle Organizzazioni Sindacali CGIL, CISL, UIL di categoria, maggiormente rappresentative a livello nazionale firmatarie del CCNL di riferimento, e dalle rappresentanze dei datori di lavoro. Gli Enti Bilaterali possono essere uno strumento prezioso per diffondere il welfare aziendale anche tra le piccole e medie imprese. La potenzialità del welfare contrattuale sta nel condividere numerosi tratti tipici delle forme di mutualismo. E' lo stretto legame che assume con il territorio di riferimento, tuttavia, a rendere la bilateralità una componente promettente nella costruzione di un secondo welfare che valorizzi il contesto locale, adattando l'offerta di servizi alle specifiche esigenze territoriali e come conseguente risorsa ai fini della tutela collettiva.

9. Garantire attenzione per le Piccole Medie Imprese

Si ritiene auspicabile la realizzazione di iniziative che supportino le PMI nell'attivazione di piani di welfare in quanto sono proprio le aziende di piccole dimensioni ad avere maggiore difficoltà ad attuarli. Ad esempio: realizzazione di proposte progettuali congiunte tra imprese di diverse dimensioni per la gestione comune di azioni di welfare aziendale/territoriale, anche prevedendo la collaborazione tra il pubblico e il privato nell'implementazione di tali azioni.

10. Promuovere un welfare collegato alla sostenibilità

Si considera particolarmente virtuoso il welfare aziendale collegato ad obiettivi di sostenibilità e con ricadute positive per l'ambiente quali la riduzione dei consumi e dell'inquinamento. A titolo di esempio: offrire come somme disponibili in servizi di welfare quelle ottenute grazie a comportamenti virtuosi del personale dipendente che portano a diminuzione dei costi/consumi di acqua/energia elettrica.

11. Promuovere lo sviluppo e la diffusione del welfare aziendale

Si ribadisce l'importanza di promuovere lo sviluppo del welfare aziendale, diffondendo le buone prassi esistenti, attraverso: la realizzazione di convegni/eventi e di incontri formativi; il riconoscimento alle imprese virtuose che attuano il welfare aziendale tenendo in considerazione i principi indicati nelle presenti linee guida; la diffusione e valorizzazione di certificazioni in ambito di welfare, conciliazione e benessere del personale dipendente.

12. Garantire e diffondere la misurazione dell'impatto prodotto dalle iniziative di welfare aziendale

Si ritiene auspicabile attuare iniziative per la valutazione dell'impatto generato dalle iniziative di welfare aziendale, in modo da valutare l'efficacia e l'efficienza dei diversi interventi attivati e il cambiamento nei destinatari nel lungo periodo. Tra i report di valutazione di impatto saranno da privilegiare quelli che rendicontano le ricadute dei piani di welfare applicando i principi contenuti nelle presenti Linee Guida e quelli che si basano su certificazioni fornite da un ente esterno qualificato.

Tra i possibili strumenti attraverso i quali è possibile dare visibilità alle iniziative attivate per chi lavora ricordiamo il bilancio sociale e il bilancio integrato.

13. Coinvolgimento del personale dipendente nella definizione dei piani di welfare

L'emergenza Covid ha sottolineato ulteriormente la necessità di definire i piani di welfare tramite una reale compartecipazione del personale dipendente all'individuazione di soluzioni che rispondano ai loro effettivi bisogni (e delle loro famiglie), tramite percorsi di co-progettazione condivisa che consenta di ottenere dei "ritorni" significativi: accresciuta produttività, maggiore fidelizzazione del personale dipendente, riduzione di alcuni costi organizzativi, miglioramento di quei KPI (*Key Performance Indicator*: indicatori che riflettono i fattori

critici di successo, tangibili ed intangibili per un'organizzazione, usati per misurare i risultati conseguiti dall'organizzazione medesima) che l'impresa potrà misurare, verificando gli impatti generati.

PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO DI LAVORO FLESSIBILE E LAVORO AGILE

In un sistema di attenzioni alla qualità della vita e delle condizioni di lavoro delle persone, nonché al contestuale benessere della città si ritiene strategico dare risalto, nelle modalità più efficaci possibili, alle esperienze di organizzazione del lavoro che coniugano i temi dell'efficacia e dell'efficienza con quello dell'impatto sociale prodotto sulla vita di chi lavora, della sua famiglia e del contesto di vita.

L'emergenza sanitaria ha obbligato molti lavoratori allo *smart working*. Anche in Italia, dove verso il lavoro agile fino a pochi mesi fa si aveva un atteggiamento di diffidenza, si è assistito, per necessità, ad una diffusione amplissima di questa forma di lavoro. Ciò non toglie la necessità di rivedere e sistematizzare esperienze che sono partite con urgenza e che, non sempre, hanno portato un effettivo aumento di benessere per chi lavora, in particolare le donne.

Si dovranno rivedere alcune premesse e/o modalità:

- l'ottimizzazione delle infrastrutture di rete, per far sì che ogni dipendente possa accedere velocemente a Internet;
- una discreta alfabetizzazione digitale di chi lavora;
- la strutturazione dell'organizzazione del lavoro e la definizione e regolamentazione dei processi. La possibilità di rappresentare gli obiettivi del servizio facilita i processi di valutazione degli obiettivi raggiunti e garantisce la tenuta del sistema, che non deve pertanto basarsi solo su rapporti "fiduciari";
- il bilanciamento delle finalità di incremento di competitività per l'impresa e di conciliazione dei tempi di vita e lavoro per il lavoratore, raggiungibili anche attraverso un riconoscimento di reale autonomia e auto-organizzazione del dipendente tramite orari e spazi flessibili e non imposti.

Dopo la prova di "digitalizzazione di massa" con il lavoro da remoto, che ha visto un repentino spostamento sul digitale delle modalità lavorative, si dovrà riflettere anche sul tema del benessere di chi lavora in relazione all'utilizzo delle tecnologie, andando oltre al solo diritto della disconnessione, verso una gestione integrata, strutturata in modo equilibrato dei tempi di vita e dei tempi del lavoro.

Viste le premesse si ritiene di sollecitare i seguenti obiettivi:

1. Promuovere le esperienze di lavoro flessibile

Per favorire un maggiore bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro si ritiene prioritario che vengano promosse forme di lavoro flessibile quali:

- flessibilità in entrata/uscita
- orari a menù
- banca delle ore

2. Promuovere lo sviluppo dello smart working/lavoro agile

Ci sono evidenze che dimostrano come l'attivazione dello smart working all'interno delle aziende, pubbliche e private, rappresenti una opportunità non solo rispetto al bilanciamento vita/lavoro, ma anche al cambiamento interno alle aziende favorendo l'introduzione di nuovi modelli organizzativi, nuove culture manageriali, l'orientamento al risultato, il miglioramento del benessere organizzativo, la riprogettazione degli spazi di lavoro, oltre alla diffusione nell'utilizzo delle tecnologie digitali.

Promuovere e incentivare nelle aziende pubbliche e private l'adozione del lavoro agile consente il raggiungimento di notevoli vantaggi per il territorio in relazione a:

- aumento della conciliazione/armonizzazione vita/lavoro;
- valorizzazione dell'autonomia/responsabilità del personale dipendente;
- incremento dell'occupabilità femminile;
- aumento della competitività e produttività aziendale e del sistema complessivo;
- razionalizzazione della mobilità cittadina per lavoro.

Lo smart working è un'opportunità anche per professionisti e professionisti, in modo particolare per il ruolo di commercialista e per l'avvocatura. Gli studi professionali sono uno dei settori più sensibili al cambiamento digitale e più aperti a nuove forme di organizzazione del lavoro.

A fronte di tali risultati, il perseguimento di questa azione organizzativa del lavoro risulta strategico per l'impatto sociale che può favorire. Lo smart working diventa pertanto un fattore abilitante della Smart Sustainable City (ad esempio grazie ad una migliore gestione della mobilità e del traffico, il raggiungimento di una diminuzione dell'inquinamento ambientale) interpretando la sostenibilità con un approccio olistico, inteso secondo le 4 dimensioni dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile: ambientale, sociale, economica e istituzionale.

Si intende, quindi, garantire la massima visibilità alle iniziative poste in essere dai diversi soggetti del territorio in un'ottica di valorizzazione delle buone pratiche e della loro diffusione sia nel mondo pubblico che privato.

3. Sostenere il co-working e l'allestimento luoghi pubblici/privati attrezzati e idonei per lo smart working

Il co-working, grazie alla condivisione di uno stesso luogo da parte delle lavoratrici e dei lavoratori sia in modalità individuale che appartenenti a organizzazioni diverse, può rappresentare l'occasione anche per il recupero di spazi in disuso con conseguenti azioni di riqualificazione di luoghi scarsamente frequentati o vuoti commerciali.

Queste opportunità coinvolgono i professionisti tutti (quelli regolamentati e quelli non regolamentati) in uno spazio condiviso che influenza quel senso di comunità e di rete che si crea quando si è a contatto con altre realtà professionali. L'ambiente è più stimolante, consente un vantaggio nelle forme di aggregazione professionale che diventano luoghi di confronto reciproco, si avvicina alle esigenze dei giovani che trovano in esso un ambiente stimolante e conveniente.

Si ritiene opportuno sostenere le iniziative e le progettualità che realizzano esperienze di co-working in una logica di riqualificazione e di rilancio economico, con particolare attenzione alle nuove generazioni.

Oltre al co-working si ritiene utile supportare la diffusione di luoghi pubblici e privati che siano attrezzati ed idonei per il lavoro agile.

PRINCIPI SPECIFICI IN AMBITO DI COINVOLGIMENTO ATTIVO DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

La qualità del capitale umano è uno dei principali fattori alla base del successo competitivo di un'impresa.

L'innovazione organizzativa può essere realizzata nelle aziende anche attraverso il coinvolgimento diffuso del personale dipendente e valorizzando il contributo, l'intelligenza e l'esperienza delle collaboratrici e dei collaboratori, favorendo il passaggio ad un sistema organizzativo più orizzontale/paritario, fondato sulla delega e una maggiore autonomia e relativa responsabilizzazione.

Le ricerche su questi temi e gli studi sui casi suggeriscono un collegamento stretto tra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e forme di partecipazione del personale dipendente. La combinazione di questi elementi ha impatti positivi sulle performance e sulla produttività, nonché sul benessere del personale stesso.

Di fronte alle criticità che le aziende hanno dovuto affrontare durante l'emergenza del Covid-19, i datori di lavoro hanno potuto verificare che team aziendali motivati sono capaci di maggiore sforzo e capacità operativa, anche nelle fasi di emergenza. Infatti, le aziende con esperienze di reciprocità collaborativa, hanno affrontato l'emergenza potendo contare su rapporti di reciprocità consolidati e hanno potuto individuare congiuntamente ai lavoratori decisioni e modalità efficaci di intervento, sentendosi tutti parte di un'unica comunità.

1. Promuovere il coinvolgimento attivo delle lavoratrici e dei lavoratori

E' importante diffondere l'importanza della partecipazione attiva del personale dipendente supportando le imprese nella definizione di Piani di Innovazione, secondo le linee dell'Agenzia delle Entrate e lo sviluppo di:

- Schemi Organizzativi di innovazione Partecipata (S.O.P.)
- Programmi di Gestione Partecipata (P.G.P.).

2. Diffondere le best practices sul coinvolgimento attivo del personale dipendente

E' importante incentivare e diffondere le best practices esistenti in materia di coinvolgimento effettivo del personale dipendente nell'organizzazione del lavoro.

ALLEGATO - GLOSSARIO

Welfare

Con il termine welfare si identifica in generale l'insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare la cittadinanza dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano, inoltre, in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità.

Welfare aziendale

Il Welfare aziendale ha lo scopo di migliorare il benessere psico-fisico del proprio personale: si intendono quindi attività sportive, ricreative, buoni pasti, cultura, assistenza ai familiari bisognosi o non autosufficienti, servizi di trasporto casa-lavoro, attività di team building, flessibilità lavorativa, pari opportunità, e tante altri servizi che possono in qualche modo ricadere nel sostegno alla cultura di benessere globale della lavoratrice e del lavoratore.

La normativa di riferimento è la seguente:

- T.U.I.R. vigente;
- DPR 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR), artt. 51 e 100
- Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità 2016)
- Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di stabilità 2017)
- Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016
- Agenzia delle Entrate, Circolare 28/E del 15/6/2016
- Decreto Legge 24 aprile 2017 n. 50 convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017 n. 96
- Legge 27 dicembre 2017 n. 205 (legge di stabilità 2018)
- Agenzia delle Entrate, Circolare 5/E del 29/3/2018

Welfare territoriale

Con l'espressione welfare territoriale, ci si riferisce a misure di welfare secondario attuate mediante strumenti – in genere la contrattazione collettiva territoriale e il contratto di rete – che consentono alle imprese collocate in un determinato territorio di aggregare le proprie competenze e risorse economiche per sostenerne la relativa progettazione e l'implementazione, anche con il coinvolgimento di una molteplicità di soggetti pubblici e privati anch'essi presenti sul territorio di riferimento.

Welfare locale

Per welfare locale si intende l'insieme di servizi e benefici erogati dagli enti locali, comprese le Regioni. Si tratta di welfare pubblico non statale, che si inserisce nel più ampio concetto di welfare sussidiario (sussidiarietà verticale) e integrativo, rispetto al primo welfare, pubblico e statale. Talvolta può essere confuso con il welfare territoriale che invece si riferisce al welfare contrattato tra le parti sociali a livello territoriale.

Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione di misure di welfare che consiste nel rimborso a carico del datore di lavoro delle spese sostenute e anticipate direttamente dal personale dipendente per usufruire di determinati servizi individuati alle lettere f-bis) e f-ter), art. 51, comma 2 del TUIR, erogati da soggetti individuati dal medesimo lavoratore che usufruisce del servizio.

Art. 51 comma 2 lettera f-bis del TUIR: *“le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”*

Art. 51, comma 2, lettera f-ter del TUIR: "le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12"

Welfare sanitario

Il welfare sanitario si riferisce all'insieme di forme di assistenza sanitaria volte a prendersi cura della salute delle persone.

Welfare ricreativo

Per welfare ricreativo, espressione coniata dalla prassi, si intende l'insieme di beni e servizi con finalità ricreativa erogati dal datore di lavoro alla generalità o a categorie di personale dipendente e ai familiari indicati all'art. 12 del TUIR.

Welfare occupazionale

Espressione utilizzata per rappresentare il welfare erogato alla singola persona che lavora in ambito aziendale sia esso unilaterale o contrattuale.

Riduzioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali che sarebbero normalmente dovuti dal contribuente. Sono impiegate dal legislatore per il perseguimento di vari scopi sia di natura strettamente fiscale che di politica economica generale.

In tema di welfare aziendale, le riduzioni fiscali consistono nell'introduzione di una eccezione al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, consentendo l'eliminazione degli oneri fiscali per determinate categorie di beni, opere e servizi erogati dal datore nel rispetto delle condizioni previste dalla legge fiscale, anche se fruiti in sostituzione totale o parziale del premio di risultato.

Contratto di rete

Per contratto di rete si intende un contratto plurilaterale a parti qualificate. Un contratto cioè tra due o più imprenditori, i quali con ciò perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, obbligandosi a collaborare, scambiarsi informazioni o prestazioni, ovvero esercitare in comune attività d'impresa.

Assistenza sanitaria integrativa

Forma di assistenza sanitaria volta a complementare, integrare o sostituire le prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Le misure di assistenza sanitaria integrativa possono essere previste nel contratto individuale, nei regolamenti aziendali, in ogni livello della contrattazione collettiva, far parte dei benefit che le aziende offrono al loro personale o essere previste nei regolamenti dei diversi Albi Professionali. L'adesione ha sempre carattere volontario, anche nel caso in cui le forme di assistenza sanitaria siano istituite attraverso la contrattazione collettiva. L'assistenza sanitaria integrativa è erogata attraverso gli enti autorizzati che possono essere di tre tipi: Fondi Sanitari Integrativi, Società di Mutuo Soccorso o Casse di Assistenza Sanitaria.

Enti bilaterali

Gli enti bilaterali sono organismi costituiti a iniziativa delle organizzazioni sindacali e di una o più associazioni dei datori comparativamente più rappresentative (terminologia da definire a cura delle associazioni sindacali), quali sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro attraverso: la promozione di una occupazione regolare e di qualità, l'intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; la programmazione di attività formative e la determinazione di attuazione della formazione professionale in azienda; la promozione di buone pratiche contro la discriminazione e per la inclusione dei soggetti più svantaggiati; la gestione mutualistica di fondi per la formazione e l'integrazione del reddito; la certificazione dei contratti di lavoro e di

regolarità o congruità contributiva; lo sviluppo di azioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento.

Welfare bilaterale

Per welfare bilaterale si intende il welfare sviluppato dalla contrattazione collettiva nazionale o di secondo livello, nell'ambito di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati. Questo consente di classificarlo all'interno della categoria del welfare contrattuale o negoziale.

Benefit

Beni, opere e servizi in natura, erogati dal datore di lavoro a favore del proprio personale dipendente, in aggiunta alla retribuzione monetaria.

Flexible benefits

Utilità di vario genere (beni, opere, servizi, somme) erogate dal datore, direttamente o per il tramite di fornitori esterni, nell'ambito di iniziative di welfare aziendale che si caratterizzano per la varietà e l'elevata personalizzazione delle misure di cui il personale dipendente può beneficiare. Il loro meccanismo di funzionamento prevede l'assegnazione di un budget di spesa per determinate categorie di personale che potranno utilizzarlo per comporre ciascuno il proprio paniere di utilità, seppur nel rispetto di determinati limiti. Questa particolare modalità di erogazione dei benefit è funzionale ad intercettare le reali esigenze del personale e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in atto in azienda.

Piani di welfare

Insieme strutturato di azioni progettate e attivate da un'azienda, unilateralmente o in esecuzione di accordi o contratti collettivi di secondo livello, per l'erogazione di somme, beni, prestazioni, opere o servizi finalizzati a soddisfare esigenze di rilevanza sociale o della vita quotidiana in favore del personale o dei loro familiari.

Forme di lavoro flessibile

La flessibilità è legata agli orari di lavoro e permette alla singola persona di variare la presenza in azienda attraverso regole predefinite, su base giornaliera, settimanale, mensile o annuale. Le modalità più diffuse attraverso cui viene realizzata concretamente tale forma di flessibilità oraria sono:

- l'ingresso e uscita giornaliera dall'azienda entro fasce predeterminate, lasciando comunque un ampio margine di scelta alla persona, allo scopo di consentire una migliore conciliazione con gli impegni familiari (ad esempio, per accompagnare e/o riprendere i figli e le figlie a scuola);
- la determinazione dell'orario di compresenza, stabilendo solamente alcune fasce di compresenza obbligatoria del personale dipendente. Fermo restando il monte ore giornaliero, il singolo ha la possibilità di definire in autonomia l'orario di ingresso e di uscita. Tale modalità si differenzia dalla precedente in quanto ruota attorno alla centralità di alcune specifiche esigenze aziendali, lasciando contemporaneamente ampio spazio di scelta alla persona che lavora. Vengono stabilite determinate fasce di compresenza lungo l'arco della giornata, legate a specificità funzionali, commerciali, produttive od organizzative, e quindi più o meno ampie e numerose a seconda delle esigenze aziendali. Può essere indicata una fascia obbligatoria solo in una parte della giornata (ad esempio, tra le 9.00 e le 12.00), oppure possono essere indicate più fasce obbligatorie di compresenza (ad esempio, tra le 10.00 e le 12.00, e tra le 14.00 e le 16.00, ecc.);
- la determinazione degli orari individuali di presenza: definendo fasce orarie su cui la persona garantisce la propria presenza a fronte di esigenze aziendali specifiche, viene lasciata maggiore autonomia di entrata ed uscita nel resto della giornata (può essere, ad esempio, il caso di alcuni ruoli commerciali che interagiscono con clienti di Paesi esteri, in cui è essenziale la presenza in azienda solo in alcune fasce orarie);
- la flessibilità legata alla pausa pranzo: offrendo alla persona la possibilità di gestire in autonomia il tempo previsto per tale momento di sospensione giornaliera dal lavoro, ad esempio: contraendolo

allo scopo di recuperare tempo disponibile in ingresso o in uscita, oppure sfruttandolo in un momento della giornata lavorativa alternativo (ad esempio: a metà mattinata o durante il pomeriggio, per svolgere commissioni, recuperare i figli e le figlie all'uscita da scuola, ecc.);

- la gestione autonoma degli orari di lavoro: offrendo a un gruppo di persone la possibilità di gestire flessibilmente e autonomamente l'orario di ogni singolo membro e garantendo tuttavia una presenza minima predefinita di risorse umane e uno specifico livello di servizio;
- la compressione dell'orario lavorativo: lasciando la possibilità di lavorare maggiormente in alcuni periodi (ad esempio, quando sono più pressanti le richieste di mercato) allo scopo di beneficiare di ore o giorni di tempo da dedicare agli impegni familiari in altri periodi; tale modalità di attuazione della flessibilità dell'orario lavorativo può riferirsi:
 - a giorni, se organizzata su base settimanale,
 - a settimane, se organizzata su base mensile,
 - a mesi, se organizzata su base annuale.

Orari a menù

L'orario di lavoro "a menù" è una modalità di organizzazione flessibile del lavoro, che permette di collegare le scelte personali di variabilità oraria al fabbisogno dell'impresa organizzando un numero di ore variabile in funzione di specifiche esigenze (di produzione, di mercato, ecc.). Si fonda su un modello di regolazione del tempo di lavoro opposto al modello standard tradizionale, che, come noto, prevede limitazioni (tetti orari giornalieri e settimanali del tempo di lavoro) uguali per tutti nelle imprese. L'orario "a menù", infatti, pur regolando il lavoro entro i tetti massimi di legge, consente una scelta parziale (sia al lavoratore che all'impresa) su schemi orari variabili, negoziati e ben definiti.

Banca delle ore

Si tratta di uno strumento che è specificamente previsto per alcune categorie contrattuali, mentre in altri casi viene regolato da accordi aziendali. È nato con l'obiettivo di gestire le ore che vengono lavorate da una persona che lavora in eccedenza rispetto all'orario lavorativo contrattualmente previsto, che di regola è di 40 ore settimanali per un rapporto full time standard.

In pratica, invece di richiedere il pagamento dello straordinario potete scegliere di accantonare le ore supplementari su un conto individuale e usufruirne in un successivo momento come riposo aggiuntivo. Come in una vera e propria banca del tempo.

Lavoro agile – smart working

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta chi lavora a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Co-working

Il coworking è uno stile lavorativo che coinvolge la condivisione di un ambiente di lavoro, spesso un ufficio, mantenendo un'attività indipendente. A differenza del tipico ambiente d'ufficio, coloro che fanno coworking non sono in genere impiegati nella stessa organizzazione.

Coinvolgimento attivo del personale dipendente

Il coinvolgimento del personale è uno strumento realizzato mediante schemi organizzativi che permettono di coinvolgere in modo diretto e attivo i lavoratori, da un lato, nei processi di innovazione e di miglioramento delle prestazioni aziendali, con incrementi di efficienza e produttività, e, dall'altro, nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro.

Partecipazione operativa del personale

E' il coinvolgimento diretto del personale dipendente nella gestione quotidiana e nella micro-organizzazione del lavoro.

Schemi Organizzativi di Innovazione Partecipata - S.O.P.

Esemplificativamente, tra i SOP si possono annoverare:

- Organizzazione legata al tempo e luogo di lavoro
- Lavoro in team pianificato (delega + rotazione)
- Programmi di gestione della flessibilità spazio-temporale (orari a menù, forme di part-time organizzate a menù sincronizzate con gli orari aziendali, team autogestione turni, banca delle ore, lavoro agile)
- Comunità di pratiche
- Delega su obiettivi al singolo dipendente
- Social network informali: per il problem solving operativo

Programmi di Gestione Partecipata - PGP

A titolo di esempio, tra i PGP si possono annoverare:

- Gruppi di progetto
- Formazione specialistica e mirata all'innovazione
- Sistemi di gestione dei suggerimenti del personale dipendente
- Campagne di comunicazione (informazione/formazione) (workshop, focus, seminari interattivi)
- Comunità professionali non gerarchiche per l'accumulo e sviluppo del know how

COMUNE DI PADOVA

[Handwritten signature]

ASSINDUSTRIA VENETOCENTRO

ASSINDUSTRIA VENETOCENTRO
Via E.P. Masini 2 - 35131 PADOVA
Codice Fiscale 92293280282

CAMERA DI COMMERCIO

IL PRESIDENTE
Antonio Santocoro
[Handwritten signature]

CENTRO SERVIZIO VOLONTARIATO PROVINCIALE DI PADOVA



CGIL

Carlo Montemurro



CISL PADOVA ROVIGO

Samuel Ferrarini

UST CISL PADOVA ROVIGO
PVA/C.F. 80006500286
Via del Carmine, 3
35137 PADOVA

CONFARTIGIANATO IMPRESE PADOVA

P. Borello



CONFCOMMERCIO IMPRESE PER L'ITALIA - ASCOM PADOVA

[Handwritten signature]



CONFCOOPERATIVE

[Handwritten signature]

CONFESERCENTI

CONFESERCENTI DEL VENETO CENTRALE
Via Savelli 8 - 35129 PADOVA
Cod. Fisc. 80008280283

1914

1915

1916

1917

COORDINAMENTO PARI OPPORTUNITÀ INTERPROFESSIONALE PADOVA

COORDINAMENTO PARI OPPORTUNITÀ
INTERPROFESSIONALE PADOVA
Via Orio, Mastropiero, 3 - 35127 Padova
Codice Fiscale: 97277040280

LEGACOOP

Legacoop Comitato Territoriale
Padova
[Signature]

ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DELLA PROVINCIA DI PADOVA

[Signature]
CONSIGLIO PROVINCIALE
Via G. Gozzi, 2 / G
35131 PADOVA
CONSULENTI DEL LAVORO

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
DI PADOVA

[Signature]
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
DI PADOVA

UIL

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

[Signature]
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

VENETO LAVORO – AMBITO DI PADOVA

Maria Eleonetta Ballo
[Signature]

