

# 02

QUADERNI DEL WELFARE

# VENETO WELFARE LE AZIONI DEI PROTAGONISTI

A CURA DI  
TIZIANO BARONE  
MIRCO CASTELLER



REGIONE DEL VENETO







# I QUADERNI DEL WELFARE 02

VENETO WELFARE: LE AZIONI DEI PROTAGONISTI

A cura di Tiziano Barone, Mirco Casteller



REGIONE DEL VENETO





---

## Sommario

<b>COVID, WELFARE E ACCREDITAMENTO: CAMBIARE SI PUÒ INTRODUZIONE DI ELENA DONAZZAN, ASSESSORE ALL'ISTRUZIONE, FORMAZIONE, LAVORO, PARI OPPORTUNITÀ REGIONE DEL VENETO.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>CAPITOLO UNO .....</b>	<b>- 18 -</b>
<b>IL PERCORSO DEGLI ULTIMI TRE ANNI.....</b>	<b>- 18 -</b>
1.1 Attività .....	- 20 -
<b>CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>UNA REALTÀ IN MUTAMENTO: IL WELFARE ALLA SFIDA DEL COVID .....</b>	<b>- 27 -</b>
2.1 Elenco dei professionisti intervistati .....	- 31 -
<b>CAPITOLO TERZO.....</b>	<b>- 40 -</b>
<b>MAPPATURA DEI SOGGETTI DI WELFARE INTEGRATO IN VENETO.....</b>	<b>- 40 -</b>
3.1 Il quadro conoscitivo generale.....	- 45 -
3.1.1 Indicatori generali.....	- 45 -
3.1.2 Un quadro sui rendimenti.....	- 47 -
3.1.3 La geografia degli iscritti dei Fondi .....	- 48 -
3.1.4 La dinamica degli investitori.....	- 51 -
3.2 Mappatura delle basi associative regionali dei maggiori fondi ..-	- 54 -

---

3.2.1 Fondi pensione negoziali .....	- 54 -
3.2.2 Fondi Pensione Aperti .....	- 77 -
3.2.3 Fondi Pensione Pre – esistenti .....	- 77 -
3.3 Fondi sanitari integrativi .....	- 78 -
3.4 Fondazioni di origine bancaria .....	- 78 -
3.4.1 Fondazione CaRiPaRo .....	- 78 -
3.4.2 Fondazione CariVerona, Fondazione Cassa Marca, Fondazione di Venezia .....	- 81 -
3.4.3 Fondazione Santo Stefano .....	- 81 -
3.4.4 Fondazione Clodiense .....	- 81 -
3.4.5 Fondazione Riviera Miranese .....	- 82 -
3.4.6. Fondazione Terra d’Acqua .....	- 82 -
3.5 Casse Privatizzate dei Liberi Professionisti .....	- 82 -
3.6 Fondazioni di comunità .....	- 83 -
3.6.1 Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità della Vita ...	- 83 -
3.6.2 Fondazione della Comunità Veronese .....	- 83 -
3.6.3 Fondazione di Comunità del territorio di Cerea .....	- 83 -
3.6.4 Fondazione di Comunità Sinistra Piave .....	- 84 -
<b>CAPITOLO QUARTO .....</b>	<b>- 86 -</b>
<b>UNO SGUARDO ALL’INTERNAZIONALIZZAZIONE.....</b>	<b>- 86 -</b>
4.1 Premessa e contesto .....	- 86 -
4.1.1 Sistema welfare: come si realizza e quali benefici regala. ...	- 91 -
4.2 L’analisi svolta.....	- 94 -
4.2.1 La detassazione .....	- 95 -
4.2.2 Il contratto aziendale o territoriale .....	- 96 -
4.2.3 Costruire un welfare aziendale .....	- 99 -
4.3 Italia.....	- 103 -
4.3.1 La normativa fiscale .....	- 103 -
4.4 Altri Paesi Europei .....	- 105 -
4.4.1 Svezia.....	- 106 -
4.4.2 Regno Unito.....	- 109 -
4.4.3. Paesi Bassi .....	- 111 -
4.4.4 Germania .....	- 114 -
4.4.5. Belgio.....	- 117 -

---

4.4.6 Fondi europei per finanziare il welfare aziendale .....	- 118 -
4.5 Buone pratiche italiane ed europee.....	- 134 -
4.5.1 -Buona pratica per la parità di genere- L'esempio della città metropolitana di Bologna: .....	- 150 -
4.5.2 Buone pratiche aziendali.....	- 151 -
4.6 Riflessioni conclusive .....	- 157 -
4.6.1 Welfare individuale .....	- 163 -
4.7 Check list delle azioni, strumenti e risorse .....	- 175 -

<b>POSTFAZIONE.....</b>	<b>- 181 -</b>
-------------------------	----------------

<b>APPENDICE.....</b>	<b>- 183 -</b>
-----------------------	----------------

<b>NORMATIVA.....</b>	<b>- 184 -</b>
-----------------------	----------------

1. L'Unità Operativa 'Veneto Welfare' è stata istituita con l'art.55 della Legge regionale n.45/2017 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2018", con funzioni di promozione e sviluppo della previdenza complementare e degli strumenti di welfare integrato in regione- 184 -

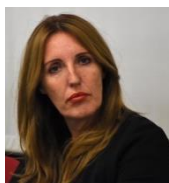
2. D.G.R. n. 263 del 06 marzo 2018 – “Avvio della Unità Operativa Veneto Welfare. Autorizzazione preventiva, ai sensi della DGR n. 1841/2011 e s.m.i., all'assunzione di n. 3 risorse umane presso l'Ente strumentale Veneto Lavoro e determinazione modalità di erogazione delle risorse finanziarie per lo svolgimento delle attività. Art. 55 L.R. n. 45/2017 "Collegato alla Legge di stabilità regionale 2018". .....

3.D.G.R. n. 119 del 03/02/2020 “Approvazione dei requisiti e delle modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive. Art. 2, Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 15. Deliberazione n. 119/Cr del 5 novembre 2019. ....

4.Decreto Direttoriale n. 325 del 24/11/2020 “Procedure e requisiti di accreditamento delle forme di welfare collettive” .....

## Covid, Welfare e Accreditamento: cambiare si può

*Introduzione di Elena Donazzan, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro, Pari Opportunità Regione del Veneto*



A seguito dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, e la conseguente crisi sociale ed economica, molto è cambiato. Abbiamo toccato con mano le difficoltà delle persone e abbiamo assistito alla vulnerabilità dei lavoratori, in particolare dei precari, dei lavoratori a basso reddito e a partita IVA. Persone che da un giorno all'altro hanno perso ogni reddito o hanno dovuto affrontare una nuova modalità organizzativa di lavoro; in particolare, è stato sperimentato in diverse realtà, per la prima volta, lo smart working, con tante criticità proprio perché in diversi ambiti, come nel settore pubblico, si è trattato di una scelta fatta in emergenza, senza fornire un'adeguata preparazione.

Tuttavia in questi mesi abbiamo assistito anche alla forza della generosità di volontari ed organizzazioni territoriali che hanno sostenuto le fragilità delle nostre città. In pochissimo tempo, molti volontari si sono mobilitati dando prova di altruismo e di solidarietà, e hanno fatto comprendere che dalla crisi sanitaria ed economica non si può uscire da soli.

Purtroppo restano inquietudini, incertezze e preoccupazioni, per il futuro.



Gli effetti economici di questa pandemia stanno emergendo fin da ora con grande forza e nei prossimi mesi ci troveremo ad affrontare nuove povertà ed emergenze sociali. Per avviare la ripresa del nostro Paese occorre dare quindi risposte alle gravi diseguaglianze socio economiche, ulteriormente aggravate dalla crisi pandemica; nonché programmare interventi che facciano riscoprire la funzione sociale del lavoro.

In questo momento di crisi, il welfare statale ha dimostrato, anche alcuni sui limiti, tra questi l'incapacità di reagire con velocità ed efficienza, e per questo motivo occorre dare risposte alle istanze sociali promuovendo un sistema integrato e condiviso con tutte le realtà del territorio; così, le Istituzioni e le organizzazioni sociali, nonché imprenditoriali, sono chiamate a individuare nuovi modelli organizzativi per rispondere efficacemente ai bisogni emergenti. Invero, la crisi sociale derivante dalla pandemia può superarsi soltanto adottando modalità innovative e attuando l'integrazione tra interventi di natura pubblica e interventi di iniziativa privata nel campo della protezione sociale, a partire dal welfare aziendale.

In questo nuovo contesto, in cui prende sempre più corpo il concetto che l'impresa è prima di tutto una comunità, il welfare si presenta come lo strumento necessario per affrontare il futuro del mercato del lavoro, e quindi va maggiormente rafforzato fino ad essere integrato con quello comunitario. E' importante promuovere la costruzione di una rete territoriale per mettere in sinergia tutti i servizi, gli interventi e le soluzioni strutturali attivate dai diversi attori del territorio, al fine di migliorare il benessere fisico, psichico, sociale dei lavoratori, e dei cittadini in generale, attraverso un piano strategico che promuova un welfare comunitario, partecipato e generativo.

Per questi motivi la Regione Veneto, in tempi pre-Covid avviò il processo di Accreditamento con un iter che durò un anno e che il 30 novembre 2020, diede vita, formalmente tramite il portale di Veneto Welfare [www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com), al sistema regionale di accreditamento delle forme di welfare collettive, previsto dalla legge regionale n. 15/2017, con la quale la Regione del Veneto si propose l'obiettivo di favorire la

---

promozione e lo sviluppo del welfare integrato, partecipato e comunitario.

Questo secondo libro ne è chiara testimonianza nell'operatività che la Regione Veneto, anche attraverso l'accreditamento, ha voluto dare un riconoscimento alle forme di welfare collettive che garantiscono presenza sul territorio, ritorno di investimenti nell'economia regionale e servizi di qualità, avviando al contempo il primo sistema di certificazione e monitoraggio del welfare in Italia attraverso un Unità Operativa specifica Veneto Welfare.

L'avvio dell'accreditamento rappresenta una tappa importantissima nel percorso di costruzione di un sistema veneto del welfare che tende a assumersi responsabilità e dare risposte alle sfide future.

## Prefazione

*di Tiziano Barone, Direttore Veneto Lavoro*



Questo secondo libro promosso da Veneto Welfare, vuole essere la continuazione di un lavoro che ci vede ormai da oltre tre anni in prima linea sul tema welfare non solo contrattuale.

Nello specifico, dai dati statistici, la crisi Covid-19 ha agito come acceleratore del welfare in particolare quello aziendale.

Ma già negli ultimi anni il welfare ha occupato un posto importante nella contrattazione integrativa: accordi aziendali, interaziendali e locali. Sono significativi a questo proposito i dati OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello) della CISL il 38% degli accordi integrativi sottoscritti nel periodo 2017-18 hanno introdotto misure di welfare, con una crescita notevole sul biennio precedente (23%). Il welfare si è affermato come la seconda materia più presente nella contrattazione di secondo livello, dopo il salario e prima di materie di grande importanza come l'orario, la gestione delle ristrutturazioni e delle crisi, i diritti sindacali e l'organizzazione del lavoro.

Ma soprattutto allo stato attuale il welfare aziendale assume un ruolo strategico importante; non vi è dubbio che l'emergenza COVID e la crisi sociale spingono le imprese ad interrogarsi sulle priorità di intervento e a ridefinire la loro organizzazione per rispondere ai bisogni emergenti

cercando, contestualmente, di adottare una modalità di intervento comunitaria, generativa e corresponsabile.

Inoltre, il welfare territoriale può rappresentare un'occasione di sviluppo e di supporto del territorio di riferimento e delle attività che lo caratterizzano, contribuendo alla crescita dell'economia locale attraverso la collaborazione con altre aziende con esperienza di welfare aziendale e aiutando altresì quelle realtà più piccole con particolari difficoltà nel mercato, individuando soluzioni e servizi che possano coinvolgere la comunità presso cui le aziende della rete operano.

La crisi prodotta dall'emergenza sanitaria è l'occasione per le imprese di imparare a riconoscere il valore dell'ambiente e del benessere dei lavoratori, assumendo in modo concreto una responsabilità sociale.

Il welfare aziendale può quindi contribuire a orientare la ripresa su basi nuove. Si tratta di garantire un livello più avanzato di sicurezza e una più ampia distribuzione del benessere, di formare le risorse, nonché di contrastare le esclusioni e di riaggregare le comunità. Se l'Italia riuscirà a contenere le fragilità sociali ciò dipenderà, in qualche misura, anche dalla scelta delle istituzioni, come la nostra, di incoraggiare il welfare aziendale e dalla capacità delle imprese di proseguirne l'evoluzione.

Pertanto un obiettivo fondamentale del rilancio del nostro Paese è rinnovare il sistema di welfare del Paese e incentivare la collaborazione tra istituzioni pubbliche, soggetti sociali e imprese.

Il welfare aziendale può offrire così un contributo prezioso non solo per la sua capacità di integrare i servizi, ma per la sua capacità di innovazione, ovvero di rispondere ai nuovi bisogni emergenti, e per la vicinanza delle imprese alle famiglie e al territorio.

Pertanto, nel futuro la funzione del welfare aziendale non può essere soltanto quella di mera erogazione di beni e servizi, ma dovrà assumere una funzione sociale ed una connotazione estesa al territorio di appartenenza.

Su tali premesse occorre guardare al futuro promuovendo le c.d. pratiche di nesting. Ossia è importante costruire “incastrati” generativi non solo tra il primo e il secondo welfare, ma anche tra settori (Stato, Mercato, Terzo Settore), tra competenze e tra territori: “nodi” virtuosi che si confrontano tra due logiche opposte, quella integrativa e quella sostitutiva. Porre i lavoratori in condizioni economiche e sociali più positive significa sgravare di costi il welfare locale: il vantaggio è per tutti, anche per le aziende stesse, e molti sono i benefici in termini di produttività ed *engagement* da parte del personale

## CAPITOLO UNO

### Il percorso degli ultimi tre anni

La sfida lanciata anni orsono, dalla L.R. n. 15/2017, in materia di previdenza complementare e welfare integrato regionale fu quella di costruire un modello di welfare con un'ottica sistemica, ricercando un nuovo equilibrio tra servizio pubblico e offerta integrativa sussidiaria. La nuova legge ha segnato un punto di svolta della politica regionale sul tema cruciale del futuro del nostro sistema di welfare. Ciò nonostante, seppur la politica regionale si fondi su alcuni solidi assunti e appaia sorretta da una adeguata *vision*, il processo di *policy-making* si è presentato complesso e di lungo periodo. Gli indirizzi strategici e gli obiettivi programmatici indicati dal legislatore per essere tradotti in interventi concreti, hanno necessitato di un articolato processo di implementazione, fondato su accurate analisi del contesto, studi di fattibilità, elaborazione di proposte, sperimentazioni, verifiche e valutazione dei risultati.

Per queste ragioni la legge regionale che ha previsto l'istituzione dell'Ente regionale "Veneto Welfare", ha conferito allo stesso funzioni molto ampie:

- a. coordinamento dell'attività delle forme di welfare accreditate ed operanti nel territorio regionale;
- b. attività di promozione, informazione ed assistenza qualificata in materia di previdenza complementare, di assistenza sanitaria integrativa e di welfare in generale;
- c. promozione di progetti volti alla costituzione di forme innovative di tutela sociale, da realizzare anche tramite il risparmio previdenziale;
- d. realizzazione di studi e ricerche nelle materie di competenza.

L'investimento in una struttura organizzativa a carattere permanente, come Veneto Welfare, con così ampie funzioni, è stata anche una conferma che l'impegno della Regione è di grande respiro e che l'obiettivo è di dare continuità e stabilità alla policy. Tuttavia, sia per consentire un avvio tempestivo delle attività ritenute prioritarie, sia per garantire una fase sperimentale da cui trarre maggiori elementi di valutazione, la Regione ha deciso, nelle more dell'attivazione di Veneto Welfare, di affidare a Veneto Lavoro il compito di predisporre e gestire un piano d'azione per il triennio 2018 – 2020. A tal fine l'Ente è stato autorizzato a costituire al proprio interno una Unità Operativa, a cui è stato affidato il compito di progettare e realizzare lo start up del sistema.

Concepita come un primo nucleo specialistico con funzioni di *project management*, l'Unità Operativa "*Promozione e sviluppo della previdenza complementare e dei sistemi di welfare integrato*" ha curato la predisposizione e l'attuazione del progetto esecutivo e dei piani di attività, con il supporto di alcuni servizi consulenziali esterni. Il team di progetto si è composto da un *project manager*, un *responsabile amministrativo*, e un *gruppo di lavoro*, composto da *consulenti/esperti*, con il compito di supportare il project manager nella progettazione di dettaglio, nello sviluppo dei contenuti e nella validazione degli output realizzati.

Il modello organizzativo è stato funzionale, basato sui principi di cooperazione tra servizi pubblici e privati e di sussidiarietà, dando vita attraverso il legislatore regionale di un **sistema di accreditamento** dei soggetti promotori e gestori di forme di welfare collettivo. La sua funzione era quella di consentire la nascita di un network composto da organismi e strutture che, pur conservando la loro piena autonomia nella gestione dei servizi e nell'erogazione delle prestazioni, cooperano in ambito istituzionale a realizzare gli obiettivi comuni previsti dalla legge regionale, iter che è volto al termine attraverso l'avvio della procedura pubblica di accreditamento. Un'opportunità unica su scala nazionale, citata più volte da vari interlocutori, che caratterizza ancora una volta la Regione Veneto come unica, in grado di far dialogare attivamente il

pubblico e il privato per il futuro delle nuove generazioni e per la competitività del sistema economico.

## 1.1 Attività

L'attività di Veneto Welfare è caratterizzata, in linea con gli interventi previsti dalla legge regionale, dallo sviluppo di più fronti e con diverse modalità, secondo una programmazione di massima in cui ciascun ciclo di attività per un obiettivo specifico, ma con la capacità di diventare anche funzionale alla messa a fuoco e allo sviluppo dell'azione successiva. Senza dimenticare il valore del terzo pilastro del sistema regionale di welfare integrato, che tuttavia va considerato in termini dinamici e di sviluppo progressivo, riguardante il **modello di funzionamento** e, pertanto, le regole, le procedure e gli strumenti operativi che via via saranno adottati.

### LEGGE REGIONALE n.15 del 18 LUGLIO 2017 – “INTERVENTI PER LO SVILUPPO DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE E DEL WELFARE INTEGRATO REGIONALE DEL VENETO”



REGIONE DEL VENETO

**Obiettivi:** promozione e sviluppo a livello territoriale regionale della previdenza complementare di natura collettiva, all'interno di una strategia di welfare integrato regionale.

Punti caratterizzanti la legge regionale 18 Luglio 2017:

- RICONOSCERE E FAVORIRE I FONDI PENSIONE PER LAVORATORI DIPENDENTI ISTITUITI A SEGUITO DI CONTRATTAZIONE A LIVELLO REGIONALE, NONCHÉ I FONDI PENSIONE PER LAVORATORI AUTONOMI E LIBERI PROFESSIONISTI PROMOSSE DALLE RISPETTIVE ASSOCIAZIONI A LIVELLO REGIONALE;
- LA POSSIBILITÀ DI ISTITUIRE UN SISTEMA DI ACCREDITAMENTO REGIONALE DELLE FORME DI WELFARE COLLETTIVE PER LA REALIZZAZIONE DI ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE;
- LA POSSIBILITÀ DI ISTITUIRE UN FONDO DI PREVIDENZA COMPLEMENTARE DEL VENETO, INCENTIVANDO L'ADESIONE AL FONDO DEI SOGGETTI INTERESSATI A FORME PENSIONISTICHE E SANITARIE COMPLEMENTARI;
- ISTITUZIONE DI UN ENTE REGIONALE NON ECONOMICO, DENOMINATO VENETO WELFARE, A CUI AFFIDARE LE FUNZIONI INERENTI LA PROMOZIONE E LO SVILUPPO DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE DI NATURA COLLETTIVA, NONCHÉ LO SVILUPPO DI SISTEMI DI WELFARE INTEGRATO.

Lo sviluppo del progetto, in una logica incrementale e flessibile, sarà sviluppato da un nuovo piano di comunicazione, informazione e marketing sociale, per un eco-sistema territoriale in grado di rispondere,



con logiche di prossimità, ai bisogni delle persone, delle imprese e delle comunità locali.

Il coinvolgimento e il coordinamento degli attori del sistema, pertanto, è l'intervento prioritario affidato alla neo costituita Unità Operativa. Le iniziative messe in campo coinvolgeranno istituzioni, studiosi, esperti della materia, operatori qualificati in un dibattito di alto profilo. Sono stati attuati sia seminari dedicati alla previdenza complementare, sia il Veneto Welfare Day: eventi che ci hanno permesso nel passato di ricavare un quadro d'insieme utile ad orientare la Regione nella scelta degli interventi da mettere in atto, ma anche a favorire negli attori del sistema una maggiore conoscenza delle problematiche e a stimolare una maggiore determinazione nell'affrontarle.

Il processo di *policy-making* sarà consolidato attraverso la continuità dei cicli di attività, che in passato hanno visto un forte coinvolgimento dei principali *stakeholders* e hanno definito gli obiettivi programmatici per individuare in via prioritaria alcuni ambiti di intervento.

La **prima azione è stata quella** di stimolare una riflessione sulle cause della crisi del welfare pubblico e delle prospettive di riforma, mettendo in evidenza la *vision* che ha ispirato la strategia regionale; vale a dire una connotazione fortemente integrata tra le politiche di welfare, la dimensione regionale, il riconoscimento e la promozione delle forme di welfare collettive, la spinta verso lo sviluppo del welfare territoriale e aziendale. Ciò sarà avviato attraverso il percorso di accreditamento (l'art. 2 della L.R. n. 15/2017 prefigura un sistema di accreditamento regionale finalizzato al riconoscimento e sostegno delle forme di welfare collettive, che rispettino determinati requisiti di qualità elencati al primo comma della norma citata) dei fondi di previdenza complementari e sanitari così come previsto dalla DGR n°119 del 3 febbraio 2020, un'occasione per incentivarne l'adesione e le ricadute territoriali dell'investimento nell'economia reale.

## Attività di Veneto Welfare



REGIONE del VENETO

### PRIMA AZIONE

Analisi sulle cause della crisi del welfare pubblico e delle prospettive di riforma, mettendo in evidenza la vision che ha ispirato la strategia regionale. **Convegno su welfare contrattuale, Venezia 8 febbraio 2019.** Partecipazione di Paolo Feltrin e Francesco Verbaro.

### SECONDA AZIONE

Sviluppo dei contenuti della L.R. n. 15/2017, con una analisi delle sue finalità e degli obiettivi programmatici, che ne hanno messo in luce gli aspetti più innovativi.

[www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com) per informazione e Modello di Accreditamento.

La **seconda azione** che ha svolto e continuerà a svolgere Veneto Welfare è quella di dare continuità al progetto **“Veneto Welfare”**, nel quale si sono messe in luce le finalità gli obiettivi generali e obiettivi specifici, creando un piano esecutivo delle attività per ciascuno degli ambiti prioritari di intervento indicati nella legge. Con immagine coordinata nei vari eventi e nel sito [www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com) e nei vari social, costantemente alimentati da notizie e eventi.

Le iniziative messe in campo coinvolgono istituzioni, studiosi, esperti della materia, operatori qualificati in un dibattito di alto profilo.

*OSSERVATORIO SUL WELFARE.* Il primo investimento, sotto questo profilo, sarà il rinforzo dell’ **Osservatorio sul Welfare**, con il quale si è avviata l’analisi approfondita della realtà socio-economica, la valutazione delle criticità e delle prospettive di miglioramento, il cambiamento delle aspettative, dei valori e dei comportamenti in tema di welfare. Scopo prioritario dell’Osservatorio è quello accrescere il grado di conoscenza delle dinamiche socio-economiche, soprattutto sotto il profilo qualitativo, colmando alcune lacune.

Riprenderemo il primo progetto avviato dall'Osservatorio sul Welfare sulla **contrattazione collettiva di secondo livello**, in merito alla quale è stato creato un modello a matrice di analisi specifico, che ha consentito di ricostruirne la struttura. L'Azione sarà volta a ricostruire la contrattazione territoriale in Veneto, evidenziando, laddove possibile, peculiarità, punti di forza e debolezza, nonché i nessi esistenti con la contrattazione collettiva a livello nazionale, con l'obiettivo di raccogliere utili informazioni per l'adozione, in prospettiva futura, di piani di intervento mirati.

**WELFARE ACADEMY.** Un'ulteriore linea da portare avanti, è quella di sostenere il percorso di creazione di un luogo di pensiero e formazione in tema di welfare, nel quale far confluire le migliori esperienze a livello regionale, nazionale e europeo sul tema. La **Welfare Academy** che ha visto l'individuazione di contenuti e temi strategici con la successiva declinazione sotto il profilo formativo e operativo (welfare integrativo, welfare territoriale, pluralità degli attori, innovazione sociale, sostenibilità, reti, qualità dei servizi, integrazione, monitoraggio e misurazione dell'impatto sociale), rivolto alle parti sociali e a tutti gli operatori del welfare. All'interno della Welfare Academy si avvierà un percorso formativo finalizzato a definire una figura di *Welfare manager*, come azione di sistema per lo sviluppo di progetti di welfare e di innovazione sociale nell'ambito del sistema integrato veneto, in qualità di Responsabile del Benessere aziendale che promuove la costruzione di un vero e proprio modello di Welfare integrato regionale, sensibilizzando i lavoratori, particolarmente i più giovani, in riferimento alle forme pensionistiche e sanitarie complementari, tale attività è stata svolta in stretta collaborazione Al riguardo, si implementerà la collaborazione con partner di rilievo nazionale (Secondo Welfare e Itinerari Previdenziali) oltre a realtà finanziarie quali i maggiori gruppi bancari e assicurativi in Italia (Unicredit, Intesa, Unipol, Generali, ecc. e i maggiori fondi Pensione locali e nazionali) con il coinvolgimento attivo del sistema di rappresentanza del Veneto e dei fondi previdenziali e sanitari di sua diretta emanazione.

## Attività di Veneto Welfare



REGIONE del VENETO

### TERZA AZIONE

**Osservatorio sul Welfare** per accrescere il grado di conoscenza delle dinamiche socio-economiche.

**Progettazione** del percorso formativo finalizzato al **Welfare manager**: azione per lo sviluppo di progetti di welfare e di innovazione sociale nell'ambito del sistema integrato veneto.

**Collaborazione** con partner di rilievo nazionale (Secondo Welfare e Itinerari Previdenziali) oltre a realtà finanziarie quali i maggiori gruppi bancari e assicurativi in Italia (Unicredit, Intesa, Unipol, Generali e i maggiori fondi Pensione locali e nazionali) con il coinvolgimento attivo del sistema di rappresentanza del Veneto e dei fondi previdenziali e sanitari contributivi di sua diretta emanazione.

La **terza azione** che svolge Veneto Welfare è quella di sostenere il percorso di comunicazione denominato "Itinerari del welfare" nel quale si è iniziato a fare le prime pubblicazioni chiamate "Quaderni del Welfare" nelle quale si traccia il racconto della giovane esperienza di Veneto Welfare, un "libro azione" in cui la narrazione ripercorre le azioni svolte da Veneto Welfare e si arricchisce con approfondimenti e testimonianze, evidenziando quanto siano complessi i processi di policy making, e confermando che il percorso di ricerca-azione avviato in questi anni può portare molto lontano. E' prevista una pubblicazione di sintesi all'anno. Recentemente, si è aperto un nuovo capitolo, all'interno del percorso Itinerari del welfare, nel quale si è ritenuto di stimolare la ricerca azione con interviste mirate ai soggetti maggiormente rappresentativi a livello regionale in tema di welfare. Un modello che ha favorito la costituzione della prima "videoteca interattiva" sul welfare, luogo di scambio di opinioni e pensieri con produzione di contenuti e stimoli utili a tutti i livelli e vari operatori del welfare, che andrà sostenuta e implementata.

La **quarta azione** che svolge Veneto Welfare è quella di cercare di trarre le prime conclusioni per cercare di offrire una prima regolazione all'impetuosa crescita del welfare contrattuale, attraverso le seguenti analisi:

- affrontando i punti cruciali su cui si gioca la sfida di un welfare a base territoriale;
- focalizzandosi in particolare sulla previdenza complementare e sulla sanità integrativa;
- sottolineando la specificità del caso veneto e le ragioni che lo hanno determinato;
- soffermandosi sui nodi critici e su quelli che sono i nodi da sciogliere rispetto all'obiettivo di consolidamento di un livello intermedio a base regionale.

Conclusioni, che riteniamo di inserire nel report "Quaderni del Welfare" perché strategiche per la pianificazione futura delle attività dell'Unità Operativa Veneto Welfare.

## Attività di Veneto Welfare



---

### QUARTA AZIONE

"**Quaderni del welfare**" il racconto della esperienza di Veneto Welfare, un "libro azione" in cui la narrazione ripercorre le azioni svolte da Veneto Welfare e si arricchisce con approfondimenti e testimonianze, evidenziando quanto siano complessi i processi di policy making, e confermando che il percorso di ricerca-azione avviato in questi anni può portare molto lontano.



**VENETO WELFARE** Quaderni del welfare

**INTRODUZIONE** ..... 9

**PREFAZIONE** ..... 12

**CAPITOLO UNO** ..... 15

**LE SFIDE DEL NUOVO WELFARE** ..... 15

1.1 Lo sviluppo del welfare economico ..... 17

1.2 L'esplosione per un welfare regionale integrato ..... 18

**CAPITOLO SECONDO** ..... 22

**LEGGE REGIONALE 18 LUGLIO 2017, N. 15** ..... 22

2.1 Finalità e obiettivi programmati ..... 23

2.2 Le politiche di welfare in un sistema di governo multilivello ..... 24

**CAPITOLO TERZO** ..... 26

**IMPLEMENTAZIONE DELLA POLICY** ..... 26

3.1 Progresso "Veneto Welfare" ..... 27

3.2 Sviluppo delle attività progettuali ..... 28

**CAPITOLO QUARTO** ..... 31

**CONCLUSIONI. LE SFIDE DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE E DEI FONDI SANITARI A BASE TERRITORIALE** ..... 31

4.1 Premessa ..... 31

**APPROFONDIMENTI** ..... 39

1. Sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive ..... 39

1.1 Accreditamento istituzionale: aspetti generali ..... 39

1.2 Obiettivi di accreditamento nella Regione Veneto ..... 42

1.2.1 Ambito sanitario e socio-sanitario ..... 42

1.2.2 Formazione professionale ..... 44

1.2.3 Servizi per il lavoro ..... 45

1.2.4 Accreditamento delle forme collettive di welfare ..... 47

1.3 Ambito di applicazione ..... 48

1.4 Effetti giuridici dell'accreditamento ..... 51

2. Raporti: la contrattazione collettiva di secondo livello in Veneto ..... 54

2.1 Parte prima: struttura e principali caratteristiche ..... 54

Abstract ..... 54

Premessa ..... 55

La contrattazione di secondo livello ..... 56

Esperienze di analisi e necessità costruttive ..... 58

Il sistema della contrattazione territoriale in Veneto ..... 59

Il Contratto territoriale di secondo livello e trasformazioni del mercato del lavoro ..... 65

2.2 Parte seconda: una proposta di piano operativo sugli accordi ..... 65

Abstract ..... 76

Premessa ..... 76

Un modello per l'analisi ..... 77

Un "cavalletto" agli accordi territoriali ..... 77

La lettura degli accordi attraverso l'adozione di un modello di catalogazione delle informazioni ..... 78

## Attività di Veneto Welfare



REGIONE del VENETO

### QUARTA AZIONE

Realizzazione in modalità online di interviste a personalità che, per i diversi ruoli che ricoprono nel panorama della previdenza complementare e sanità integrativa, hanno dato un contributo video su temi specifici o argomenti di primo piano della cronaca sociale ed economica (es. welfare e emergenza sanitaria Covid-19). Le interviste realizzate sono raccolte sotto il nome di «Itinerari di Welfare» nel sito di Veneto Welfare.

- Le interviste registrate tramite piattaforma online sono state inviate e diffuse attraverso:
  - Newsletter inviate al database di Veneto Welfare e sito
  - Post nei canali social (Facebook, Twitter, LinkedIn)
  - Creazione di Infografica dedicata **ancora in corso**

Gli esperti intervistati sono stati:

Paolo Feltrin	Tiziano Barone	Eugenio Gattallo
Alberto Brambilla	Franco Lorenzon	Christian Ferrari
Nicola Alberto De Carlo	Sergio Rosato	Carlo Silli
Gianfranco Censi	Luca Romano	Sergio Masari
Maurizio Catto	Franca Maimo	Gerardo Colaninno
Emmanuel Massagi	Fabio Strolotto	Marco Ferrero
Mario Conte	Gianfranco Refosco	



---

## CAPITOLO SECONDO

### Una realtà in mutamento: il welfare alla sfida del Covid

Il Covid19 a livello economico sta accelerando in modo estremamente deciso le emergenze sociali, riproponendo il tema delle disuguaglianze sociali e l'impiego di strumenti innovativi anche sul piano della comunicazione per evitare l'emarginazione.

Nella prima fase della pandemia, nel primo duro lockdown, Veneto Welfare ha creato il percorso "Itinerari del Welfare"<sup>1</sup>: una raccolta di interviste realizzate grazie alla partecipazione di professionisti ed esperti del mondo del welfare, delle associazioni e delle aziende per discutere degli impatti della pandemia sulle forme di previdenza, sui contratti di lavoro e sui modelli di sanità integrativa. Le riflessioni che riportiamo di seguito sono quindi il frutto delle analisi e delle valutazioni dei cambiamenti in atto portate avanti dai professionisti intervistati.

Dalle interviste è emerso che gli avvenimenti sanitari e, quelli economici e sociali ad essa collegati, hanno portato ad una crisi antropologica che ha messo in discussione non solo i paradigmi di progresso e globalizzazione, ma anche il concetto stesso di economia e società come si è sempre stati abituati a concepirli ed interpretarli. Se da un lato infatti l'emergenza sanitaria ha accelerato processi già in atto – basti pensare allo squilibrio demografico, sociale, finanziario ed ambientale -, dall'altro ha fatto emergere nuove fragilità e forme di esclusione che diventano ora elementi chiave per incentivare le pratiche di potenziamento del welfare locale.

---

<sup>1</sup> Le interviste sono consultabili nel [canale Youtube](#) di Veneto Welfare.

Il Covid-19 ha spinto la nostra società a passare dal paradigma fordista che ha segnato il mondo del lavoro e delle abitudini sociali dell'ultimo secolo ad un nuovo paradigma: quello digitale. Come conseguenza dell'obbligo di non poter uscire di casa ed essere costretti a lavorare dalla propria abitazione, le aziende sono state costrette a riorganizzare velocemente i processi aziendali per adeguarsi alla normativa vigente. In questa situazione tutte le attività sono state inevitabilmente portate online: il digitale ha quindi giocato un ruolo fondamentale e continuerà, con molta probabilità, a restare uno strumento chiave nel nuovo modo di organizzare il lavoro. Di conseguenza la tutela "tradizionale" contrattuale dei lavoratori dovrà necessariamente essere rivisitata in funzione delle nuove logiche lavorative digitali, integrandosi in un cambio culturale che vede il mutamento delle politiche industriali ed economiche.

Di fronte a questi mutamenti in cui si va delineando una nuova centralità sia etica che economica della persona, anche il welfare deve trovare il modo di ripensarsi. Per quanto riguarda il welfare aziendale, fatto salvo che la necessità di avere piani di welfare non è mai stata messa in discussione, è emerso come sia necessaria una maggiore elasticità. Lo sforzo, infatti, sarà quello di pensare ad un modello di welfare aziendale flessibile e multiforme che sia al tempo stesso sia in grado di adattarsi ai beni e servizi offerti alle contingenze del momento come uno strumento di gestione delle difficoltà e di risposta ai bisogni, ma che diventi anche come strumento di crescita economica e un motore di sviluppo per il nostro Paese, in grado di rispondere alle possibilità di sviluppo di nuovi settori produttivi e nuove professioni. In questa visione, non si può non pensare ad una integrazione più serrata tra i sistemi di welfare complementare e pubblico, passando dalla logica della competitività ad una complementarietà delle fonti, dei soggetti e delle aree interessate dagli attuali sistemi di welfare così da creare reti plurali che lavorino in modo coordinato con la possibilità di ottenere risposte adeguate ed efficaci alle problematiche reali.

In questo panorama si inseriscono anche i fondi previdenziali che non possono più fare a meno di confrontarsi con l'economia reale. Emerge

---



infatti la possibilità di una nuova spinta imprenditoriale attraverso investimenti strategici, diversificati e mirati nell'economia reale da parte dei fondi pensione e dalle fondazioni di origine bancaria; strumenti che se attuati potrebbero essere un volano per immettere ingenti risorse nel tessuto economico locale e nazionale in grado anche di orientare le politiche industriali verso attività dal valore aggiunto in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. A questo proposito, la vicinanza territoriale tra i protagonisti di questi investimenti diventerebbe un asset chiave per la gestione stessa degli investimenti che sarebbe più accurata e più vicina sia ai produttori che ai consumatori. Va quindi pensato ad un tavolo di coordinamento tra fondi negoziali, fondi convenzionati e soggetti territoriali su cui investire, per elaborare strategie comuni ed efficaci di investimenti.

Un ulteriore aspetto che la pandemia ha fatto emergere è la nuova centralità della pubblica amministrazione che ha assunto su di sé un ruolo regolatore, di regia e di coordinamento delle reti multi-attore radicate nei territori. Con quest'ottica va costruito un progetto di collaborazione tra il mondo pubblico e privato per individuare quali spazi possono essere sostenuti da strumenti integrativi privati (oltre alla sanità e alla previdenza), nei quali però il ruolo dell'amministratore pubblico preservi un ruolo di garanzia e controllo e di informazione delle strategie pubblico-private messe in atto.

Come poter attuare tutto ciò? Un ruolo cruciale è sicuramente destinato alla dimensione regionale. In virtù della neo-centralismo legato ad una nuova contrapposizione emersa tra Stato e Regioni, in cui l'accentramento della governance, nato per incrementare la qualità dei servizi delle regioni più in difficoltà porta con sé il rischio di abbassare le performance delle prestazioni nelle regioni più virtuose, gli enti regionali dovranno assumere un nuovo ruolo regolatorio e programmatico nella dimensione della politica industriale ottenendo così ricadute positive sul territorio. In questo modo, attraverso una maggiore autonomia nell'azione regionale, si potrà fare fronte ad una crescente necessità di erogare i principali servizi con la maggiore efficienza possibile. La pandemia infatti ha sottolineato la centralità delle regioni per quanto

---

riguarda il sistema sanitario e di welfare. Come conseguenze emerge la necessità di delineare un quadro normativo solido all'interno del quale le regioni possano muoversi e a loro volta aiutare le amministrazioni locali, i territori e gli attori che operano nelle comunità a reagire prontamente alle sfide presenti e future. Questa rilettura del rapporto tra pubblico e privato deve trovare risposta nella definizione di un quadro regolativo certo ma, al contempo, sufficientemente ampio per lasciar spazio e valorizzare il contributo anche di attori non pubblici (terzo settore). Si inserisce in quest'ottica anche il ruolo di mediazione tra le leadership nazionali e locali – regionali che svolgono i corpi intermedi: attori in grado di fare sintesi degli interessi delle parti e di intercettare rapidamente i bisogni delle comunità e dei territori.

La crisi sanitaria ha inevitabilmente dato vita ad una crisi economica per quale sono state attivate modalità di sostegno al reddito come politiche attive del lavoro. Politiche che hanno avuto una triplice funzione:

- difendere il reddito delle persone che hanno perso il lavoro;
- alimentare la domanda di consumi interni;
- tenere legati i lavoratori alla “vita attiva”, sostenendo quei processi di trasformazione che le imprese, seppur a fatica, stanno cominciando a mettere in piedi.

Per il futuro dei lavoratori e per attenuare gli effetti a lungo termine della pandemia, è necessaria una visione che integri in modo convincente le politiche del lavoro con le politiche industriali e con quelle economiche, al fine di ripristinare i meccanismi di una società che produce e si rinnova. Nella costruzione di questo nuovo futuro è necessario orientare l'ammontare delle risorse che giungeranno da varie fonti (basti pensare al pacchetto di risorse destinate all'Italia del pacchetto Next Generation EU) secondo alcuni principi cardine, tra cui:

- la progettazione di un solido piano di investimenti;

- l'adattamento gli strumenti esistenti (es: cassa integrazione ordinaria, NASpI) con tempestività e perizia tecnica, per far fronte nell'immediato all'impatto negativo;
- l'attivazione di nuovi strumenti, auspicabilmente di livello regionale, a sostegno di tutte quelle condizioni di lavoratori che non hanno alle spalle un sistema di ammortizzatori sociali adeguato (es. lavoratori autonomi, piccoli imprenditori, piccoli commercianti), per i quali serve un grosso sforzo di welfare generativo.

Anche nel settore sanitario sono emerse problematiche che possono trovare risposta nella rimodulazione del rapporto tra pubblico e privato. Il principale orizzonte di innovazione per la sanità integrativa risiede nella capacità dei protagonisti pubblici e privati di costruire forme di interscambio e redigere nuove convenzioni in una logica integrativa e non sostitutiva del Servizio Sanitario Nazionale. Anche in questo caso, il ruolo del soggetto pubblico deve svolgere una funzione di regia e di garante del livello delle prestazioni al fine di garantire il tema della trasparenza.

In questa fase di debolezza dei sistemi statali, emerge fondamentale il ruolo della bilateralità: parti sociali, organizzazioni sindacali ed enti bilaterali sono soggetti vitali per alimentare il senso di comunità in grado di saper reagire per accompagnare e fornire risposte efficaci a lavoratori e famiglie. La bilateralità va inoltre vista come uno strumento in grado di tutelare figure professionali e sociali non coperte dalla contrattazione aziendale. Certo che, da quanto vissuto nell'ultimo anno, si rende necessario il passaggio dalla bilateralità (con protagonismo delle parti sociali) alla trilateralità, in cui anche l'ente pubblico e le parti sociali lavorino insieme per costruire non solo sistemi di welfare, ma anche un'agenda per lo sviluppo del territorio.

## 2.1 Elenco dei professionisti intervistati

**Barone Tiziano** - E' Direttore del Veneto Lavoro dal 2015. Si è occupato di politiche occupazionali sin dalla riforma del lavoro della fine degli anni

'90, soprattutto per quanto riguarda la riorganizzazione dei servizi pubblici per l'impiego a livello regionale e locale. Ha una vasta esperienza di politiche dell'UE e ha sviluppato numerosi progetti di cooperazione territoriale e cooperazione istituzionale con i paesi che aderiscono all'UE. Tra il 2008 e il 2015 ha coperto ruoli dirigenziali in agenzie per il lavoro multinazionali con responsabilità sulle politiche attive e la formazione professionale. Durante la sua esperienza nel settore privato, è stato rappresentante per le parti sociali nel settore sindacale e ha ricoperto ruoli di responsabilità nel governo dell'ente bilaterale di settore delle Agenzie per il Lavoro.

**Brambilla Alberto** - Già Presidente del "Nucleo di Valutazione della Spesa Previdenziale" presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con incarico di coordinamento dei Casellari degli Attivi e dei pensionati (anagrafe generale dei lavoratori attivi e dei pensionati), è stato Sottosegretario al Ministero del Welfare con delega alla "Previdenza Sociale". Attualmente, è inoltre consigliere economico alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e componente del Comitato Tecnico Scientifico dell'associazione "Voce Libera". Docente universitario, editorialista per quotidiani e periodici e autore di numerose pubblicazioni in materia di welfare, previdenza sociale, fiscalità e servizi finanziari mobiliari e immobiliari, dopo aver ricoperto prestigiosi incarichi direttivi presso imprese nazionali e internazionali (tra cui INPS e Fondazione San Raffaele) ha fondato Itinerari Previdenziali, realtà indipendente che da oltre 10 anni opera in attività di ricerca, formazione e informazione nell'ambito del welfare e dei sistemi di protezione sociale, sia pubblici che privati.

**Brazzale Roberto** - classe 1962, avvocato, rappresenta la settima generazione della famiglia Brazzale, originaria dell'Altopiano di Asiago, la più antica d'Italia nella produzione di burro e formaggi, attiva almeno dal 1784. Ha curato personalmente la nascita e lo sviluppo della Filiera Ecosostenibile Gran Moravia e di tutti i progetti innovativi del gruppo, di cui è anche responsabile affari legali e finanza. Ha creato e cura personalmente lo sviluppo la catena di negozi al dettaglio "La

Formaggeria Gran Moravia”, che conta 20 negozi e 1,5 milioni di scontrini all’anno tra Repubblica Ceca e Cina.

**Castro Maurizio** - Con solide esperienze nel privato (è stato direttore HR di Electrolux in Italia e della sua componentistica mondiale, CEO di aziende meccaniche e dei servizi e di un gruppo internazionale di staffing), nel pubblico (è stato direttore generale INAIL) e nelle istituzioni (è stato consulente di 4 governi e senatore), è ora commissario straordinario di un grande gruppo in crisi e direttore scientifico del Master CUOA in Crisis & Change Management.

**Cerea Gianfranco** - Ha studiato all’Università Cattolica di Milano e all’Università di York (GB), specializzandosi sui temi dell’economia pubblica. La sua carriera accademica ha avuto inizio presso la Facoltà di Economia dell’Università Cattolica di Milano ed è poi proseguita all’Università di Trento, dove è professore ordinario dal 1985. Ha svolto e pubblicato ricerche sul finanziamento e sui processi di spesa delle regioni e degli enti locali, sui servizi pubblici, sull’evasione fiscale, sulle politiche di welfare. Gli studi più recenti riguardano la finanza delle autonomie speciali. Ha ricoperto vari incarichi di collaborazione e consulenza a livello ministeriale, regionale e locale. E’ stato Presidente di PensPlan Centrum e di PensPlan Invest, contribuendo a creare il modello di previdenza complementare del Trentino Alto Adige. E’ stato presidente di Cassa del Trentino, con cui a collaborato sin dalla sua istituzione.

**Colamarco Gerardo** - Segretario Generale Uil Veneto

**Conte Mario** - È Sindaco di Treviso dal 13 giugno 2018. Dal 27 novembre 2019 è Presidente di Anciveneto, l’Associazione regionale dei Comuni del Veneto che riunisce, coordina e rappresenta nelle sedi istituzionali i Comuni della Regione.

**De Biasi Francesca** - Presidente del Fondo Welfare e Identità Territoriale, fondato e creato durante l’incarico di consigliere provinciale con delega al Welfare e identità territoriale. Oggi assessore al personale e alle

società partecipate del Comune di Belluno. Psicologa e Psicoterapeuta, perfezionata in neuropsicologia, coordinatrice della UOS di Psicologia Ospedaliera dell'Ulss 1 Dolomiti. Vice presidente del comitato etico per la pratica clinica dell'Ulss 1 Dolomiti

**De Carlo Nicola Alberto** - Direttore di TPM Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, rivista indicizzata fra le leader internazionali per gli studi sul comportamento individuale e sociale, ha pubblicato circa duecento contributi scientifici, da solo e in collaborazione, e oltre quaranta volumi. Svolge attività di studio e ricerca nell'ambito degli Atenei di Padova, Oxford, Catania, Roma-Luiss e Roma-Lumsa. Presso quest'ultima Università insegna Promozione e tutela della salute e del benessere nei contesti organizzativi e, nell'ambito del Master in Criminologia applicata e psicologia forense, Valutazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato e del danno alla persona. Già professore ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni per l'Università di Padova, nel suo ambito opera in attività post lauream con particolare riferimento all'etica e alla responsabilità sociale d'impresa. E' Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana.

**Faioli Michele** – È professore associato di diritto del lavoro presso l'Università Cattolica. È stato Visiting Fellow all'ILR Cornell University e alla Fordham Law School. Ha diretto l'osservatorio italiano di Eurofound (2014-2018) ed è consigliere esperto del CNEL, dove si occupa anche di blockchain e relative applicazioni sociali. Il prof. Faioli coordina la Scuola Europea di Relazioni Industriali (SERI). È autore di alcune monografie (tra cui "Mansioni e macchina intelligente" Torino, 2018; "Il lavoro prestato irregolarmente", Milano, 2008), e di altri scritti su contrattazione collettiva, lavoro e tecnologia, previdenza e bilateralità, lavoro e commercio internazionale.

**Feltrin Paolo** - Ha insegnato Scienza dell'Amministrazione e Metodologia della ricerca presso l'Università di Trieste. Dal 1993 al 2020 ha partecipato alle sette Commissioni nazionali per il (ri)disegno dei collegi elettorali per l'elezione dei deputati e dei senatori. Ha collaborato con le principali associazioni di rappresentanza degli interessi, sia di parte

datoriale sia di parte sindacale. E' stato membro del Consiglio di amministrazione di Isfol e del Comitato scientifico di Italia Lavoro. Ha partecipato alla Commissione governativa di studio sui confini regionali e alla Commissione governativa di studio sulla povertà. Ha scritto saggi e articoli sui comportamenti elettorali.

**Ferrari Christian** - Christian Ferrari, 44 anni, padovano. Ha iniziato l'attività sindacale come dirigente della Fp Cgil di Padova. Nel 2010 è passato alla segreteria confederale di cui, nel 2013 è diventato segretario generale. Nel settembre del 2017 è stato eletto segretario generale della Cgil del Veneto, incarico in cui è stato confermato al congresso di novembre 2018.

**Ferrero Marco** - Avvocato cassazionista, socio AGI-Avvocati Giuslavoristi Italiani, già consulente senior UNAR-Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni, esperto di legislazione in materia sociale, sanitaria e del Terzo Settore, con una lunga esperienza di formazione e docenza universitaria.

**Gattolin Eugenio** - Eugenio Gattolin è nato ad Este il 9 Ottobre 1958. Dal 1985 ha svolto presso la Confcooperative del Veneto attività di assistenza legale per imprese cooperative, dal 1993 direttore dell'Istituto regionale di formazione di Confcooperative e della Federazione delle BCC, sviluppando piani di inserimento e di riqualificazione del personale delle imprese, formazione del management della imprese e della P.A., progettazione e gestione progetti europei. Dal 2011 è Segretario Generale di Confcommercio Veneto. In questi anni ha avuto modo di curare le relazioni con i diversi organismi privati e pubblici partecipando a commissioni e comitati a livello regionale, nazionale ed europeo sui temi del lavoro, della formazione e dell'economia sociale.

**Lorenzon Franco** – Ha lavorato come operaio dal 1974 al 1977 presso il Mobilificio Battistella di Pieve di Soligo, dove è diventato delegato sindacale. Viene chiamato in aspettativa sindacale come operatore sindacale dalla Filca Cisl (settore legno - edilizia - costruzioni) di Treviso. Dal gennaio 1981 diventa segretario generale della Filca Cisl Territoriale

---

di Treviso e dal 1992 diventa segretario generale della Filca Cisl del Veneto. Dal 2002 diventa membro della segreteria confederale della Cisl del Veneto, con la delega ai problemi del welfare: previdenza, sanità, sociale, cooperazione, immigrati, consumatori. Dal 15 gennaio 2008 è Segretario Generale della Cisl di Treviso e, dal 2013 al 2017, Segretario Generale della Cisl di Belluno Treviso. Dal 30 ottobre 2017 è Presidente di Solidarietà Veneto – Fondo Pensione.

**Maino Franca** - E' Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna "Politiche sociali e del lavoro" e "Politiche sanitarie e socio-sanitarie". Dal 2011 è direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare. Fa parte del Comitato di redazione di "Stato e Mercato" e della "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche". È membro del Comitato scientifico dei Quaderni FMV di Fondazione Marco Vigorelli, del Comitato scientifico della Fondazione Welfare Ambrosiano, e dell'Assemblea dei soci e del Consiglio direttivo di ActionAid Italia. È stata membro del Comitato direttivo della Società Italiana di Scienza Politica (SISP) e di Espanet Italia.

**Maset Sergio** – Direttore Confartigianato Imprese Veneto

**Massagli Emmanuele** - È ricercatore in Didattica e Pedagogia Speciale presso l'Università LUMSA di Roma. È Presidente di AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale. È Presidente di ADAPT, l'Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali fondata nel 2000 dal prof. Marco Biagi. È Presidente di ANSEB, Associazione Nazionale Società Emittitrici Buoni pasto, aderente a FIPE-Confcommercio, di cui è membro del Comitato Direttivo e della Giunta di Presidenza. Ha coordinato la Segreteria Tecnica del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ed è stato consulente diretto del Ministro per le relazioni industriali e l'occupazione giovanile. È stato consigliere di amministrazione di ENPAM (Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza Medici).



**Naef Alberto** - É da aprile 2020 il Direttore Generale di Volksbank, Banca Popolare dell'Alto Adige. Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano nel 1992, dopo l'esordio in Asea Brown Boveri come Project Manager, consegue il Master in Business Administration in Francia presso Insead (Francia) nel 1998. Dopo una importante esperienza di sei anni in consulenza strategica con Boston Consulting Group (BCG), operando tra l'Italia, l'Est Europa e l'Asia, Naef nel 2004 entra nel Gruppo UniCredit in primis a Bologna quale responsabile per le Piccole Imprese in Italia. Nel Gruppo UniCredit ha lavorato complessivamente 12 anni, crescendo la sua esperienza in Germania ed Austria quale responsabile segmenti retail, a Verona quale Direttore Generale di UCCMB (ora DoValue) ed a Milano quale responsabile per tutto il Gruppo dei prodotti di pagamento, investimento e banca e assicurazione. Nel 2016 Naef passa al settore industriale in funzione di Direttore generale del Gruppo RF Celada, operativo in Italia, Francia, Svizzera, Slovenia, Croazia, Serbia e negli Emirati Arabi Uniti. Nel 2019 ritorna nel settore finanziario come Deputy (CEO) di Officine CST.

**Razzini Andrea** - Lavora dal 1986, si laurea in giurisprudenza nel 1991 e svolge diversi incarichi in progetti di riconversione industriale e successivamente di riorganizzazione aziendale. Dal 1996 al 2004 svolge due mandati da segretario generale dell'Autorità Portuale di Venezia, assicurando il completo raggiungimento degli obiettivi fissati dalla legge di riforma. Dal 2003 al 2004 è stato Amministratore Delegato della Venezia Terminal Passeggeri S.p.A. e successivamente partecipa alla stesura del progetto nazionale della Rete Autostrade Mediterranee S.p.A., in qualità di Direttore Generale. Dall'ottobre del 2007 è Direttore Generale della società Veritas S.p.A., multiservizi ambientali, controllata dal Comune di Venezia e da altri 51 Comuni dell'area veneziana.

**Recchia Emanuele** - É il Responsabile del Department di Labour Policies, Industrial Relations & Welfare del Gruppo UniCredit. Vanta un'esperienza di oltre 20 anni nell'area della gestione delle risorse umane, seguita ad una iniziale esperienza in ambito commerciale. Dal 2010 al 2014 è stato Responsabile delle Risorse Umane di UniCredit Bulbank con sede a Sofia, in Bulgaria.

**Refosco Gianfranco** - Gianfranco Refosco è nato a Montecchio Maggiore (VI). Variegata la sua esperienza lavorativa: operaio ed impiegato in conceria, dipendente di una azienda di spedizioni internazionali, cameriere, educatore in una cooperativa sociale e bibliotecario. La vocazione per i problemi e per l'impegno sociale che lo ha portato vicino alla Cisl, fino a diventare, nel 2000, operatore sindacale per la federazione dei tessili. Dal 2011 è stato alla guida quale Segretario generale della Unione Territoriale Cisl di Vicenza. A aprile del 2016 è stato eletto componente della Segreteria USR Cisl del Veneto, carica riconfermata dopo il XII Congresso Cisl Veneto.

**Romano Luca** – Laurea e dottorato di ricerca in Filosofia presso l'Università di Padova, ricercatore sociale libero professionale, dirige la società di ricerche Local Area Network di Padova.

**Rosato Sergio** – Si laurea all'età di 22 anni in giurisprudenza e si abilita all'esercizio della professione di avvocato. Nel 1973 intraprende la carriera pubblica nel Ministero del Lavoro, dove inizia un percorso professionale che lo porta ai vertici dell'amministrazione con la nomina a dirigente generale. Nel 1994, su proposta dell'allora Ministro del lavoro Gino Giugni, è nominato dirigente generale del Ministero del lavoro. Nel 2000, la Regione Veneto gli affida l'incarico di Direttore di Veneto Lavoro. È insignito delle onorificenze di "Cavaliere all'ordine del merito della Repubblica Italiana" e di "Grande Ufficiale all'ordine del merito della Repubblica Italiana".

**Russo Salvatore** – È Direttore del Master in Management del Welfare e Professore Associato di Economia Aziendale presso Università Ca' Foscari Venezia. È anche coordinatore didattico del Master in Economia e management della Sanità. Tra i vincitori del finanziamento Horizon 2020, partecipa alla ricerca Innovative financing, business and governance models for adaptive re-use of cultural heritage. Supporta, inoltre, l'azienda Arsenal.IT nel progetto Renewing (REgionNs of Europe WorkING together) Health for HEALTH, finanziato dall'Unione Europea. Come Coordinatore scientifico, si dedica ad attività di fundraising

ottenendo finanziamenti da Regenlab e Biobridge Foundation per il progetto di ricerca RIGENERA – Sustainable investments in healthcare innovation e dalla Regione Veneto per il progetto Strumenti di misurazione della performance nelle aziende sanitarie pubbliche del Veneto. È, inoltre, componente del comitato di valutazione della ricerca per l’allocazione dei Fondi di Ateneo e membro della Giunta della Scuola Interdipartimentale in Servizio sociale e Politiche pubbliche dell’Università Ca’ Foscari Venezia. È stato, infine, membro del Comitato tecnico e scientifico di Ca’ Foscari Challenge School.

**Stilli Carlo** - Carlo Stilli, laurea in Giurisprudenza, in Confindustria dal 1995, dopo 12 anni di Direzione in Confindustria Pistoia approda alla Direzione di Confindustria Venezia nel 2014, e dal 2017 è Direttore di Confindustria Veneto. Tra gli altri incarichi è Amministratore Delegato di Confindustria Veneto SIAV e Direttore Esecutivo della Fondazione Nord Est. Di recente è nominato Segretario della Fondazione Il Campiello. Siede nel Consiglio Generale del CUOA e nel Consiglio di Amministrazione del CAF Interregionale Dipendenti.

**Streliotto Fabio** - Co-founder di INNOVA Srl, società di consulenza specializzata in servizi di welfare di comunità che progetta soluzioni di welfare aziendale per migliorare il benessere e la produttività dei lavoratori, l’innovazione delle imprese e lo sviluppo sociale ed economico del territorio, collabora con le organizzazioni del terzo settore per il redesign dei servizi, supporta gli enti pubblici nella progettazione e realizzazione di strumenti innovativi di welfare. Dal 2003 collabora con Italia Lavoro Spa, ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali per la promozione e la gestione di azioni nel campo delle politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale. Ha ricoperto diversi ruoli nei progetti Sud Nord Sud, Lavoro&sviluppo, OP.LA, FIXO e AR.CO.

## CAPITOLO TERZO

# Mappatura dei Soggetti di Welfare Integrato in Veneto

*Si ringrazia Luca Roman, esperto Veneto Welfare, per aver collaborato alla redazione di questo capitolo.*

La Regione Veneto ha istituito Veneto Welfare con l. r. 15 del 18 Luglio 2017 con lo scopo di rafforzare il sistema del welfare integrato nel territorio con azioni di promozione e di monitoraggio. Per ora Unità Operativa in Veneto Lavoro, Veneto Welfare, a seguito della GRV n. 119 del 3 febbraio 2020, ha dato corso alle finalità previste dalla legge citata attraverso un processo di accreditamento delle forme di welfare territoriale che, con varia veste giuridica, operano in Veneto.

L'accREDITAMENTO è una modalità di riconoscimento e di valorizzazione selettiva, che prelude sia all'attivazione di strumenti e risorse per migliorare le strutture accreditate, sia per facilitare se non incentivare una quota di investimenti nel territorio, che è finalità spesso solo declamata ma non realizzata da parte dei Fondi Previdenziali.

La mappatura che qui si presenta è una prima ricognizione sia dei Fondi Previdenziali e Sanitari integrativi territoriali, di fonte bilaterale, sia delle forme di welfare territoriale che è la sedimentazione storica della solidarietà nata in molteplici forme con un comune denominatore sussidiario: Fondazioni di origine Bancaria e Fondazioni di Comunità popolano un territorio regionale arricchendolo di azioni sociali importanti, che non si risolvono negli interventi finanziari, ma strutturano reti e condividono strumenti che sono strategici per alimentare la coesione sociale.

La ricognizione è allargata anche ai Fondi Pensione nazionali che hanno una presenza significativa tra i lavoratori veneti, ne abbiamo selezionati 18, e che, quindi, in termini di raccolta drenano molte risorse soprattutto nella forma di TFR, alle Casse professionali e al ramo assicurativo Vita

che canalizza gli investimenti individuali in termini di welfare (i cosiddetti nuovi PIP). Per dare una dimensione delle risorse che capitalizzano i soggetti che concorrono al welfare privato esse ammontano (anno 2019) al 51,3% del PIL nazionale.

Il sistema di regolazione del nostro welfare, purtroppo questo dato va denunciato, tra il 2007 e il 2018 ha consentito l'accumulazione presso i Fondi Pensione e l'apposito Fondo INPS di 140 miliardi di TFR dei lavoratori, "sottratti" alle imprese, alle quali ritorna mediamente un 3% all'anno, per un totale di 33 miliardi. Solo a partire dal 2017 si sta verificando una timida scoperta da parte dei Fondi, dei vantaggi nei rendimenti che derivano dagli investimenti nell'economia reale. Con la sua carica di anomalia il 2020 ha consolidato una situazione di vantaggio degli investimenti nell'economia reale, o sotto forma azionaria o di investimento in Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR, soprattutto infrastrutture e immobiliare) a causa dell'effetto a tenaglia tra la turbolenza dei mercati finanziari e i rendimenti anche negativi dell'obbligazionario. Come intervenire?

I processi di impiego dei Fondi prevedono tre soggetti: gli investitori, i gestori dei portafogli dei primi e i regolatori. Ma per chiudere il cerchio appare sempre più necessaria la partecipazione attiva al processo di un quarto protagonista: i potenziali beneficiari, le piccole e medie imprese non quotate.

In questa ricognizione abbiamo cercato di capire che cosa accade nel territorio veneto a questo riguardo. Il Veneto ha indubbiamente un vantaggio competitivo, ovvero il radicamento sia di un Fondo Pensione (Solidarietà Veneto) che di un Fondo sanitario integrativo territoriali (SanitàVeneto), oltre che di un ente bilaterale come EBAV che storicamente destina risorse a forme di welfare, generati tutti dalla contrattazione collettiva, quindi negoziali, che aumentano in modo significativo la percentuale di adesioni rispetto alla media nazionale.

Allo stesso tempo, tuttavia, è un territorio in cui si aggiunge una ulteriore criticità proprio a proposito dei beneficiari potenziali degli investimenti in economia reale: la varietà e frammentazione del sistema di piccole imprese non quotate in borsa, in rapporto a un meccanismo, quello dei gestori, che si muove soprattutto in rapporto a un rigorosissimo

benchmarking internazionale degli impieghi sui mercati finanziari delle obbligazioni e azioni, ovvero di imprese quotate.

La forbice creata da questa situazione, un tasso di maggiore raccolta dei TFR con i fondi territoriali e peggiori condizioni di impiego nell'economia territoriale, comporta che queste risorse prendano il volo per lidi lontani non solo dal Veneto, ma anche dall'Italia. Il Fondo "Solidarietà Veneto" in particolare si è dotato negli anni di un know how rilevante per la gestione diretta di alcuni investimenti in privat equity (attraverso alcuni gestori, alcuni anche veneti) e per la determinazione a diversificare gli investimenti in OICR cosiddetti alternativi, nei settori delle infrastrutture o dell'immobiliare. Iniziative lodevoli e importanti, ma ancora molto ridotte nelle dimensioni rispetto alla massa finanziaria complessiva che muove la Previdenza integrativa.

Nello scenario più generale esistono due progetti di supporto all'impiego dei Fondi nell'economia reale: il Progetto Iride (promosso da cinque Fondi pensione consorziati) di 216 Milioni di euro e il finanziamento, la cui raccolta di 400 milioni di euro, è promossa da AssoFondiPensione, condiviso con Cassa Depositi e Prestiti per il Fondo di investimenti rivolto a privat equity, privat debt e impact.

Naturalmente questi progetti, e la filosofia più generale che presiede a questa attività finanziaria, ha sposato da subito i parametri ESG (sostenibilità ambientale e sociale, governance).

In conclusione questa mappatura, che diventerà stabile all'interno di Veneto Welfare, intende supportare quattro azioni di rilevanza pubblica: 1) promuovere la consapevolezza delle dimensioni delle risorse che lavoratori e imprese muovono nell'ambito della previdenza e della sanità integrativa nello specifico territorio veneto; 2) accreditare i soggetti del welfare negoziale, privato e sussidiario in modo da affinarne la sensibilità e la competenza tecnica per investire sempre di più nell'economia reale del proprio territorio; 3) promuovere la costruzione di progetti e programmi dedicati a questo tipo di investimenti attraverso l'organizzazione di flussi informativi che facilitino la partecipazione come beneficiari dell'immensa platea di imprese non quotate della nostra regione; 4) favorire sperimentazioni di impieghi che valorizzino imprese e progetti consortili, immobiliari o infrastrutturali che siano strategici per impatto ambientale e sociale. Un caso tipico è quello dei Fondi sanitari

integrativi a sostegno delle Residenze Sanitarie per la non Autosufficienza o la telemedicina, che con il COVID ha assunto una rilevante accelerazione.

Se è incontrovertibile che per ingaggiare i Fondi ad intervenire nell'economia reale, è indispensabile una esplicita normazione ispirata dallo Stato – cosa che avviene vicino a noi, in Francia – appare altrettanto certo che un approccio con questa finalità, in una regione come il Veneto, che si è distinta per inserire anche Previdenza e Sanità integrativa tra le competenze richieste allo Stato in tema di autonomia differenziata, può già venire innescato a condizione che i Fondi e i loro gestori intraprendano questi percorsi con un solido ancoraggio nella regolazione e una vigorosa domanda canalizzata su progetti e programmi dei potenziali beneficiari, le PMI non quotate.

<b>Un po' di numeri per orientarsi</b>		
Veneto	Tasso di adesione fondi previdenziali	38%
	Lavoratori dipendenti e autonomi	2.186.000 (2019)
	Stima lavoratori iscritti ai FP	830.000
	Fondo Previdenziale leader: Solidarietà veneto	102.000 (Veneto)
	FonTe	56.965 (Nord Est)
	COMETA	45.184 (Veneto)
	PRIAMO (Trasporto pubblico)	20.000 (Nord Est)

	FonChim	12.827 (Veneto)
Italia	Totale TFR generato Anno 2019	27,4 miliardi
	Destinazione 1: imprese meno 50 dip	15,2 miliardi
	Destinazione 2: fondi previdenziali	6,3 miliardi
	Destinazione 3: fondo tesoreria più 50 dip	5,9 miliardi
	Totale TFR “uscito” dalle imprese 2007 – 2018	140 miliardi
	Totale TFR investito economia reale italiana	3% annuo
Italia Rendimenti Fondi	Garantiti	2/3%
	Bilanciati	8,6/9,2%
	Azionari puri	12,2/18,8%
Italia Investimenti economia reale	Fondazioni bancarie	44,36%
	Casse Professionali	21,36%
	Fondi Pensione Pre - esistenti	4,08%
	Fondi pensione negoziali	3,62%



---

## 3.1 Il quadro conoscitivo generale

### 3.1.1 Indicatori generali

Il quadro conoscitivo preliminare di questa mappatura, che si cerca di territorializzare per il Veneto con alcuni vincoli di carattere documentale, si connota per i seguenti indicatori:

- Il patrimonio complessivo degli investitori istituzionali (Assicurazioni, Fondi Pensione aperti, negoziali, preesistenti, PIP, le Fondazioni di origine bancaria, le Casse privatizzate dei Liberi Professionisti e i Fondi e le Casse di Assistenza Sanitaria Integrativa) in Italia è a 260,68 miliardi di euro; siamo al 14° posto tra i paesi OCSE subito dietro alla Germania;
- Gli investitori Istituzionali sono esattamente 374 (dato 2019), nel 2018 erano 392, con una selezione necessaria delle realtà più frammentarie (trasporti e cooperazione) a cui aggiungere 322 Fondi di Assistenza sanitaria Integrativa;
- Il patrimonio complessivo di 260,68 miliardi, per 95 miliardi è affidato a gestori professionali, 86 sono investiti direttamente in Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR), Fondi di Investimento Alternativi, ETF - Exchange Traded Funds e polizze; nel 2019 sono contabilizzate entrate per 17,39 miliardi;
- Gli iscritti 2019 ai Fondi Pensione sono 8.263.593 (+ 317.378 rispetto al 2018) che rappresentano un tasso di adesione del 34%; rispetto ai lavoratori attivi (23.400.000)<sup>2</sup>; gli iscritti versanti sono il 23% circa del bacino totale<sup>3</sup>;
- I lavoratori dipendenti hanno versato contributi medi pro capite € 2.150 nei fondi negoziali, 2.480 nei fondi aperti, 1970 nei PIP e

---

<sup>2</sup> Questo è il dato di Itinerari Previdenziali. COVIP *Relazione per l'anno 2019* considera le forze di lavoro e in cerca di occupazione con almeno 15 anni di età nel numero di 25.941.000, valutando che la percentuale di adesione è del 31,4%, comunque in crescita rispetto all'anno precedente (2018: 30,2%).

<sup>3</sup> COVIP 2019 cit. pag. 25.

- ben 7.640 nei fondi pre esistenti, “che hanno una platea più matura e con retribuzioni più elevate”<sup>4</sup>;
- Nel 2019 i lavoratori autonomi hanno versato 1,4 miliardi di euro con un contributo medio pro capite intorno ai 2.540 euro;
  - In materia di TFR nel 2019 si calcola che il sistema produttivo ha generato circa 27,4 miliardi di euro che hanno assunto le seguenti destinazioni: 15,2 miliardi sono rimasti presso le aziende (con meno di 50 dipendenti); 6,3 miliardi versati nella previdenza complementare e 5,9 miliardi versati al Fondo di Tesoreria (aziende con oltre 50 dipendenti);
  - Dal punto di vista degli impieghi 2019 delle risorse raccolte dai Fondi il 58,9% sono investimenti obbligazionari per un contro valore di 87 miliardi, azioni il 18,9% e in OICR il 14,8%; gli investimenti in titoli di Stato italiani è la metà degli obbligazionari;
  - I Fondi Sanitari integrativi, ancora sprovvisti di un quadro regolatorio completo, che consenta una **misurazione** precisa, si stima che abbiano 13.700.000 iscritti;
  - I maggiori investitori nell’economia reale nazionale sono le Fondazioni di Origine bancaria (44,36%), le Casse Privatizzate dei Liberi Professionisti (21,36%), i Fondi Pensione Pre – esistenti (4,08%) e i Fondi Pensione negoziali (3,42%).

A questo patrimonio va associato tutto ciò che rappresenta welfare privato in termini di Fondi Pensione Aperti, PIP e Assicurazioni ramo VITA – 656,57 miliardi, i quali sommati ai 260,68 miliardi prima ricordati, andiamo a una cifra che è il 51,3% del PIL italiano.

Rimane aperto il gravissimo vulnus del nostro sistema: “Tuttavia, dal 2007 alla fine del 2018 ai fondi pensione e al fondo gestito dall’INPS sono confluiti circa 140 miliardi di TFR “sottratti” alle imprese italiane, alle quali ne sono tornati mediamente poco più del 3% l’anno (una stima di circa 33 miliardi): è questo uno dei dati più allarmanti, che ha ovviamente ampie e negative ripercussioni sia sull’occupazione sia sulla

---

<sup>4</sup> COVIP 2019 cit. pag. 34

produttività, contribuendo alla stagnazione del nostro Paese e sul quale tutti dovrebbero riflettere”<sup>5</sup>.

In realtà è dal 2017 che in particolare il Centro Studi Itinerari Previdenziali attesta l’esistenza di una attenzione maggiore degli investitori istituzionali domestici alle progettualità per investimenti alternativi dedicati all’economia reale italiana. Rileva che si tratta comunque di un fenomeno recente e frammentato.

Gli investimenti delle forme complementari nell’economia italiana, ovvero in titoli emessi da attività con sede in Italia e in immobili sono circa il 26% del capitale complessivo accumulato, ossia circa 40 miliardi. Ciò a fronte di investimenti non domestici che sfiorano i 100 miliardi.

La Relazione della COVIP traе una valutazione molto chiara da queste cifre: “Il contributo che il sistema delle forme complementari fornisce all’economia italiana rimane pertanto su livelli modesti, anche nella comparazione internazionale; fanno eccezione i titoli di Stato, ancorché la loro quota rispetto al patrimonio sia in costante discesa. Restano quindi valide le considerazioni più volte espresse a motivo di tale risultato, quali i benchmark di mercato diversificati su scala internazionale nei quali il peso assegnato all’Italia è marginale, l’esiguo numero di imprese quotate italiane, il limitato sviluppo a livello nazionale dei mercati di capitale e di debito privati”<sup>7</sup>.

### 3.1.2 Un quadro sui rendimenti

I rendimenti sono parte integrante dell’andamento dei mercati finanziari e il 2019 è stato un anno positivo. Ne è derivato che mediamente i rendimenti dei comparti garantiti per i Fondi negoziali è stato del +2%, nei Fondi aperti +3%. Gli obbligazionari puri hanno “fruttato” + 0,7% per i fondi negoziali; + 3,7% per i fondi aperti e + 2,2% per i PIP. I comparti bilanciati, composti di obbligazioni e azioni, rispettivamente + 8,6%, +

---

5 Itinerari Previdenziali VII° Rapporto Annuale: Investitori istituzionali italiani: iscritti, risorse e gestori per l’anno 2019, pag. 13

6 COVIP 2019 cit. pag. 41

7 COVIP 2019 cit. pag. 42.

9,2% e + 9,2%. I comparti azionari “puri” + 12,2% per i negoziali, + 14,9% per i Fondi aperti e + 18,8% per i PIP.

### 3.1.3 La geografia degli iscritti dei Fondi

La ricognizione delle risorse che vengono raccolte dai Fondi Pensione e Sanitari in Veneto è resa difficile dalle Relazioni di Bilancio dei Fondi, che solo in alcuni casi documentano una fotografia regionale degli iscritti. Nella maggior parte dei casi effettuano una scala di macro aree, in cui il Veneto è incluso nel Nord Est. In qualche caso il Nord Est comprende anche l’Emilia Romagna. Il Nord Est è inoltre caratterizzato dalla presenza di Fondi territoriali particolarmente forti sia in Trentino Alto Adige, sia in Veneto. Questa presenza consistente genera un tasso di adesione ai Fondi molto più alto della media nazionale e allo stesso tempo indebolisce proporzionalmente il radicamento dei Fondi nazionali. Vediamo ora analiticamente dalle Relazioni quali sono questi tassi di radicamento: “Con riferimento alla distribuzione secondo la residenza degli iscritti, il 57% è localizzato nelle regioni settentrionali: il 20,2 per cento risiede in Lombardia, seguono Veneto (10,8), Emilia Romagna (8,6) e Piemonte (8,4). Nelle regioni centrali si colloca il 19,7 per cento degli iscritti con il Lazio (8,3) e la Toscana (7) in testa. Risiede nelle regioni meridionali e insulari il 23,3 per cento degli iscritti, dei quali il 6 per cento in Campania e il 5,2 in Sicilia”<sup>8</sup>.

Una rapida segmentazione delle caratteristiche degli iscritti ai Fondi Pensione, che al 31 Dicembre 2019 sono 8.263.000 ci fornisce un quadro appropriato prima di approdare alla nostra situazione regionale. Le caratterizzazioni degli iscritti ai Fondi sono le seguenti:

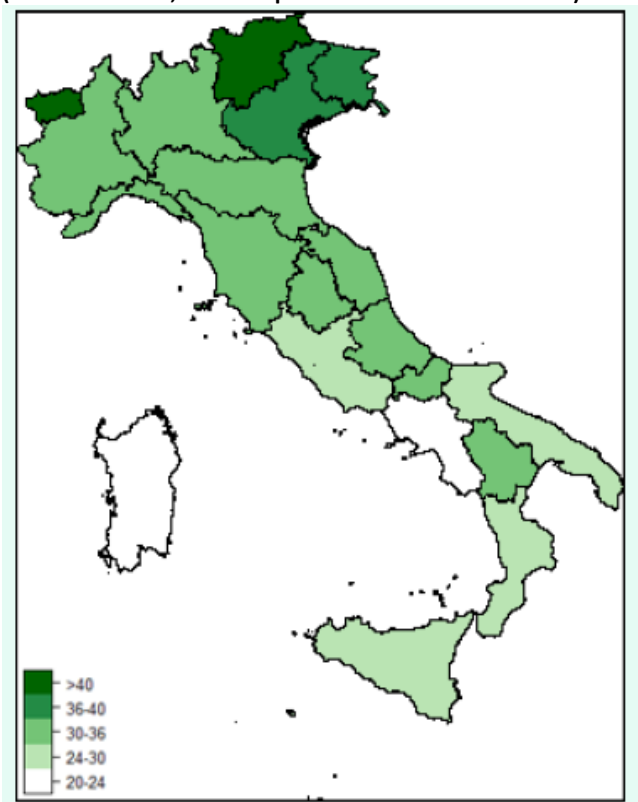
- Il 61,9% sono uomini e il 38,1% sono donne, che aumentano proporzionalmente alla diminuzione dell’età; il minore squilibrio tra i generi si registra nei PIP dove le donne superano il 46%;
- Il 52,9% degli iscritti è concentrato nelle classi centrali d’età (35 – 54 anni), che è in contrazione, il 29,5% ha più di 55 anni;

---

<sup>8</sup> COVIP: Relazione per l’anno 2019, pp. 56 – 7.

- L'età media degli iscritti è di 46,4 anni con gli uomini a 46,6 e le donne a 46,0;
- Rispetto alle tipologie di forme previdenziali l'età è maggiore nei detentori di Fondi Pre – esistenti (50,1 anni), mentre si abbassa nei Fondi Aperti (44,4 anni); gli altri fondi sono nella media dei 46 anni;
- Il Nord Italia è maggiormente presente nei Fondi pre esistenti e nei Fondi aperti, mentre il Mezzogiorno prevale maggiormente nei PIP e fondi negoziali.

**Forme pensionistiche complementari – Tasso di partecipazione per regione (dati di fine 2019; iscritti in percentuale delle forze lavoro)**



Fonte: COVIP – Commissione di Vigilanza su Fondi Pensione

- a livello regionale “il tasso di partecipazione è elevato nelle aree dove l’offerta previdenziale è completata da iniziative di tipo territoriale: esso si attesta al 52,3% delle forze di lavoro in Trentino Alto Adige e al 41,9% in Valle d’Aosta; in Veneto è del 38%; ad eccezione della Valle d’Aosta, che registra una crescita del tasso di partecipazione di circa mezzo punto percentuale, nelle altre due regioni l’aumento rispetto al 2018 è di circa due punti. Valori superiori alla media si registrano nelle altre regioni settentrionali, con punte del 37,5% in Friuli Venezia Giulia, del 34,6 in Piemonte e del 34,5 in Lombardia. Nell’Italia centrale ancora si riscontrano valori superiori alla media, ad eccezione del Lazio dove la partecipazione è del 25,7 per cento. Valori più bassi e decisamente inferiori alla media si rilevano in gran parte delle regioni meridionali, con un minimo del 22,5 per cento in Sardegna”<sup>9</sup>.

In Veneto il Fondo che ha di gran lunga il maggior numero di iscritti è quello territoriale, Solidarietà Veneto nel 2019 conta 102.000 iscritti con una crescita di due punti sul 2018. Al secondo posto si piazza Cometa, dei lavoratori metalmeccanici, con 45.184 iscritti il 10,13% del totale (446.093).<sup>10</sup>

Segue FonTe, del terziario, che complessivamente nel Nordest conta al 31 Dicembre 2019, 56.965 iscritti. Quindi FonChim dei lavoratori della chimica, con 27.792 iscritti nel Nord Est di cui 12.827 (2019) in Veneto. Non è accessibile nel sito e dalla relazione di bilancio la dimensione territoriale del grande Fondo Prevedi (settore lavoratori edili).

Per il Nordest sono significativi anche il Fondo Priamo con circa 20.000 iscritti, Previmoda 12.000, Arco (settore legno) 10.000, Fondo Gommoplastica 8.500, Pegaso 8.176 e Telemaco un po’ meno di 5.000. Per il solo Veneto abbiamo l’accesso ai dati di Previdenza Cooperativa 7.613 iscritti, AliFond 5.200 iscritti, Biblos (carta) 3.248 iscritti e 700 a Foncer.

---

<sup>9</sup> Ivi pp. 62 – 3.

<sup>10</sup> <http://archivio.fiom.cgil.it/fondi/cometa/iscritti.htm>

---

### 3.1.4 La dinamica degli investitori

Lo scopo di questa ricerca non è semplicemente quello di rilevare la consistenza dei Fondi e il loro grado di radicamento nel contesto veneto e nordestino, quantificando implicitamente le dimensioni dell'esodo di TFR dei lavoratori di questo territorio in ben lontani lidi. Ma è anche quella di verificare un percorso possibile di approdo di questi asset nell'economia reale proprio di questo territorio. Gli investimenti in economia reale non possono prescindere dall'apporto degli investitori istituzionali.

Una precisazione preliminare molto importante: "Quando si parla di questa "nuova vocazione" di investimento, (erroneamente) si fa riferimento soprattutto a tre attori del sistema: gli investitori, (coloro che hanno a disposizione i capitali da investire, nel nostro caso Fondi Pensione, Casse di Previdenza, Fondazioni di Origine Bancaria), gli asset manager (coloro che offrono le soluzioni di investimento attraverso prodotti finanziari), i regolatori e l'authority in generale, che hanno il compito di normare, facilitare e incentivare (anche fiscalmente) l'utilizzo di tali investimenti. Ecco allora che spesso manca all'appello l'anello forse più importante di questa complessa catena, ovvero i potenziali beneficiari: le piccole e medie imprese italiane"<sup>11</sup>.

Pertanto, nel proseguo di questo lavoro si terrà formalmente fede a questa impostazione con quattro gruppi di attori in un dialogo serrato con la platea delle imprese beneficiarie, nella consapevolezza del marcato dualismo che caratterizza le PMI soprattutto della nostra regione, una fascia minoritaria ma altamente qualificata di aziende che hanno affrontato processi di ricambio generazionale, inserimento di cultura e pratiche manageriali, innovazione e internazionalizzazione e una fascia ben più ampia, meno competitiva ma che offre un forte contributo anche in termini occupazionali.

La dinamica degli investitori ha intensificato, da qualche anno, la predisposizione alla ricerca di investimenti sui mercati privati,

---

<sup>11</sup> Cfr. Niccolò De Rossi e Gian Maria Fragassi in Centro Studi Itinerari Previdenziali: Quaderno di Approfondimento 2020: Sostenere lo sviluppo del Paese. Una scelta davvero "alternativa"? Investitori istituzionali e strumenti alternativi per l'economia reale, pag. 9.

ovviamente per conseguire rendimenti più interessanti. Nel 2018 “Itinerari Previdenziali” ha quantificato gli investimenti in economia reale delle diverse famiglie di attori:

- I Fondi Pensione Pre – esistenti: 3,2% del patrimonio per un totale di 1,6 miliardi
- Fondi Pensione negoziali: 3% del patrimonio per circa 1,2 miliardi
- Le Casse Professionali: 16,31% degli investimenti diretti per un totale di 10,89 miliardi
- Le Fondazioni di Origine bancaria: 48% degli attivi per circa 19 miliardi di euro.

E’ noto che i Fondi Pensione italiani sono presso che assenti dalle compagini azionarie delle imprese italiane quotate (sotto l’1%), soprattutto perché i gestori professionali, che appartengono a gruppi internazionali, effettuano benchmark molto poco allettanti rispetto ai mercati privati domestici. Questo stato di fatto, per molti versi sconcertante, è attestato con evidenza: “in un’ottica di mero rendimento finanziario, i Fondi Pensione continuano ad assorbire risorse dal nostro sistema produttivo per investire in imprese o sistemi paese nostri concorrenti”<sup>12</sup>. Difficile essere più chiari di così. Una strada diversa potrebbe essere quella degli investimenti alternativi, che sono le infrastrutture e le piccole e medie imprese NON quotate.

Le Casse professionali stanno conoscendo una consistente crescita patrimoniale e sono molto disponibili ad investimenti nell’economia reale. Quasi il 90% degli investimenti consistono in FIA (Fondi di investimento alternativi) a base immobiliare e in azioni di società italiane.

Un primo progetto importante è quello avviato da AssoFondiPensione in accordo con la Cassa Depositi e Prestiti<sup>13</sup>. La finalità è la costituzione di una piattaforma per l’investimento dei Fondi Pensione negoziali in private equity, private debt e patto sociale, facilitando e incentivando

---

<sup>12</sup> Così Giovanni Maggi, Presidente di AssoFondiPensione in Quaderno di approfondimento cit. pag. 24.

<sup>13</sup> AssoFondiPensione: Piano di attività 2016 - 2019



l'afflusso di risorse per l'economia nazionale alimentando il Fondo Italiano di Investimenti SGR. La raccolta volontaria presso i Fondi Pensione è di 400 milioni.

Il quadro di riferimento per la crescita degli interventi degli investitori istituzionali a sostegno dell'economia reale "domestica" non è univoco. A conclusione dei lavori del Gruppo di studio presso Itinerari Previdenziali nel corso del 2020, le conclusioni che ne vengono tratte sono in chiaroscuro: "lo home bias sugli investimenti liquidi dei Fondi pensione (ma non solo), è in "significativa riduzione" ovunque tranne dove l'investitore istituzionale domestico viene esplicitamente ingaggiato a sostegno dell'economia del Paese dalle istituzioni, come ad esempio in Francia. Viceversa, gli investimenti alternativi crescono nel mondo, e mostrano una preferenza per l'investimento domestico, ma presentano anche una serie di vincoli per potervi avere accesso"<sup>14</sup>.

Il secondo progetto importante, concreto, innovativo e coerente con gli investimenti alternativi con una vocazione per l'economia reale domestica è Progetto Iride. Sostenuto da ben cinque Fondi Foncer, Fondenergia, Fondo Gomma Plastica, Pegaso e Previmoda che amministrano 6 miliardi di euro per conto di 170.000 iscritti complessivi, ha chiamato a una selezione di Fondi di private equity, con un notevole riscontro sul mercato. E' un'esperienza di grande interesse, sia per le sinergie che si sono create, sia per le modalità con cui costruire un rapporto con l'advisor e selezionare i progetti da sostenere. Afferma Andrea Nanni, partner di Prometeia: "Il progetto Iride, che Prometeia Advisor ha accompagnato fin dal concept iniziale, ha definito un nuovo paradigma, ovvero la possibilità di più fondi pensione di consorzarsi, mettere a fattor comune know-how, processi, risorse e persone, sfruttare sinergie, accedere ai migliori operatori globali di private equity. 216 Mil.€ di risorse complessivamente impegnate, un piano di investimenti di 12 anni. Si può fare di più? Certamente, le risorse da investire ci sono, le strutture operative dei fondi pensione stanno crescendo: un nuovo progetto aggregante è replicabile, a patto di non perdere di vista gli obiettivi, ed affidarsi a società serie, indipendenti e con esperienza in questo tipo di progettualità. La governance rimane

---

<sup>14</sup> Così Davide Squarzoni di Prometeia Advisor Sim nelle conclusioni del Quaderno, pag. 88.

complessa, visto che tutte le decisioni devono comunque essere ratificate dai singoli consigli di amministrazione. Questo aspetto non deve essere sottovalutato, non è un caso che Iride sia stato l'unico progetto nato da un accordo tra fondi pensione. Si spera che un altro progetto di questo tipo parta a breve, magari con un numero di fondi pensione più ridotto: due o tre fondi pensione, con progetti specifici di private debt, private equity o mandati multi-asset per esempio. Ci stiamo lavorando con i nostri clienti”<sup>15</sup>.

## 3.2 Mappatura delle basi associative regionali dei maggiori fondi

### 3.2.1 Fondi pensione negoziali

I Fondi pensione negoziali, anno 2019, sono 33 con 3.163.048 iscritti. Il grande balzo di adesioni è avvenuto con il silenzio assenso per il versamento del TFR a seguito del D. lvo 252 del 2005. I dieci Fondi maggiori per numero di iscritti sono Prevedi, Cometa, FonTe, Fonchim, Laborfonds, Previdenza Cooperativa, Priamo, Solidarietà Veneto, Espero, Fondo Poste. Nel 2019 quello che è cresciuto di più è stato Perseo Sirio, seguito da Solidarietà Veneto (+ 17,12%).

Il patrimonio complessivo è di 56,13 mld con una crescita dell'11,36% sul 2018. COVIP, il soggetto di vigilanza censisce 615.000 iscritti figurativi, non versanti, che derivano dalle adesioni contrattuali.

Nel 2019 sono affluiti nei FPN 6,322 miliardi di TFR di cui 1,92 destinati nell'economia reale. Negli ultimi cinque anni

Dove investono i FPN? Il 42% in titoli di Stato (25,56% stati esteri, 16,19% Italia), 18,76% in obbligazioni corporate, 22% in azioni, 8,2% in OICR.

I gestori sono banche, SIM, SGR e Assicurazioni. I principali gestori sono: Eurizon, Blackrock, Amundi, Candrian, Credit Suisse, UnipolSai.

Su trentatré Fondi sei sono a gestione diretta.

Si segnalano i seguenti tre interventi in economia reale:

---

<sup>15</sup> IPE, luglio-agosto 2020 FONTE <https://www.prometeia.it/atlane/rilancio-italia-ruolo-fondi-pensione>

Laborfonds e Solidarietà Veneto mantengono una linea di realizzo attraverso investimenti a favore delle PMI dei rispettivi territori di riferimento;

Progetto IRIDE nato nel 2018 da Fondi che fanno riferimento ai settori chimico, gomma, Pharma ecc...che attraverso un gestore in Fondi di Investimento Alternativi ha destinato una quota anche in imprese italiane;

AssoFondi Pensione e Cassa Depositi e Prestiti destinano una linea di finanziamento per la SGR del Fondo Italiano Investimenti con l'obiettivo di raccogliere 500 milioni.

Cominciamo da Solidarietà Veneto.

Il Fondo ha da diversi anni avviato, con professionalità interne appositamente formate, la selezione di soggetti per investimenti alternativi di private equity, private debt, infrastrutture e immobiliare. Nel 2009 lo Statuto del Fondo ha ammesso la gestione diretta. Poi si è provveduto all'affiancamento di un advisor esterno. Gli investimenti sono stati destinati a: Fondo Sviluppo PMI, Fondo APE III, Fondo Alcedo IV, Fondo Alto Partners IV.

Il Fondo, che partecipa al Gruppo di lavoro istituito presso il centro Studi Itinerari Previdenziali, ritiene che "gli investimenti nei mercati privati consentono al Fondo Pensione una migliore diversificazione e una più efficiente allocazione dei propri attivi in una logica di investimento di lungo periodo...Per questo il primo approccio agli asset alternativi è avvenuto tramite l'esposizione all'economia italiana"<sup>16</sup>.

Il modello di gestione attuato è stato duplice: gestione diretta per il private equity; delega di gestione per il mandato private debt. Viene costituito un apposito Comitato Investimenti che si deve attenere alle linee di indirizzo adottate dal Consiglio di Amministrazione in materia di investimenti. La Funzione Finanza interviene con lo screening di mercato e con la due diligence. Viene sviluppata una reportistica periodica di monitoraggio. La gestione diretta alimenta un forte processo di professionalizzazione interna. L'esperienza si consolida nel tempo, visto

---

<sup>16</sup> ITINERARI PREVIDENZIALI: Quaderno di approfondimento 2020 Sostenere lo sviluppo del Paese: una scelta davvero "alternativa"? Investitori istituzionali e strumenti alternativi per l'economia reale, pag. 64.

che sono almeno otto anni che è stata avviata. Il mandato di gestione, invece, avviene tramite bando di gara che viene adottato nelle forme e con i criteri illustrati da COVIP.

La scelta di Solidarietà Veneto si incardina su due pilastri: la crescita professionale interna e la sua funzionalità a una strategia di sviluppo non solo tradizionale.

**FONDO SOLIDARIETA' VENETO Primo fondo territoriale in Italia, fondato nel 1990, associa tutti i lavoratori dipendenti dell'industria, piccola industria, artigianato, operai agricoli e florovivaisti, imprenditori artigiani e loro collaboratori famigliari, lavoratori atipici, interinali, i liberi professionisti, i coltivatori diretti, i famigliari a carico degli iscritti, i pensionati di anzianità**

102.968 iscritti al 31.12.2019 (+ 17,12% sul 2018) con 5.700 nuove adesioni ordinarie e 10.000 artigiani "contrattuali". I settori più rappresentati sono il metalmeccanico, il tessile moda, il chimico, le costruzioni e l'alimentare. Il patrimonio gestito, sempre al 2019 è 1.450.000.000.

La strategia del Fondo è quella multicomparto con le seguenti caratteristiche:

- 1) **DINAMICO** 54% azionario mondo 41% obbligazionario euro 5% obbligazionario corporate a focus geografico (a più di 25 anni alla pensione) Rendimento Netto cumulato ultimi 10 anni: + 76,63%
- 2) **REDDITO** 70% obbligazionario Europa 20% azionario mondo 5% azionario Italia 5% obbligazionario corporate a focus geografico (Da 24 a 9 anni alla pensione) Rendimento Netto cumulato ultimi 10 anni: 33,79%
- 3) **PRUDENTE** 85% obbligazionario Europa 10% azionario socialmente responsabile 5% obbligazionario corporate a focus geografico (Da 9 a 2 anni alla pensione) Rendimento Netto cumulato ultimi 10 anni: 30,09%
- 4) **GARANTITO TFR Comparto con garanzia** 95% obbligazionario Euro 5% azionario (a meno di due anni dalla pensione) Rendimento Netto cumulato ultimi 10 anni: 20,63%.

Il Fondo, oltre alla quota dedicata ai titoli di Stato italiani, dedica al “sistema Paese” poco meno di 90.000.000 di euro, pari a circa il 7% del patrimonio, ponendosi in linea con gli investitori istituzionali degli altri paesi europei. Una situazione in contro tendenza rispetto a quella documentata dai dati COVIP, che supera di poco il 3% del patrimonio complessivo dei Fondi Pensione del nostro Paese.

La diversificazione a “focus geografico” della componente “debito” è stata effettuata affidando il mandato, tramite procedura di gara, a **Fin.Int.** gestore di Conegliano (TV). Il mandato riguarda il 5% dei comparti Prudente, Reddito, Dinamico, nel 2019 circa 55 milioni di euro, selezionando investimenti obbligazionari emessi dal sistema economico e finanziario della regione. Sono rimarchevoli sia un esperimento fatto con i cosiddetti Hydro Bond a favore del sistema idrico regionale, sia il fatto di investire in minibond come strumenti finanziari per PMI non quotate. Anche in questo caso il Fondo si muove controcorrente, in genere i Fondi Pensione si rivolgono a aziende quotate.

La diversificazione in chiave territoriale della componente “capitale” crescendo, in equity, in investimenti socialmente responsabili, ove possibile, in chiave territoriale. Lo strumento previsto dalla normativa per gli investimenti diretti è il fondo mobiliare chiuso. L’obiettivo è quello di sostituire gradualmente con investimenti in capitale di piccole e medie imprese, una quota tra il 3 e il 5% del patrimonio, dell’investimento azionario dei comparti Reddito e Dinamico.

I Fondi di Private Equity selezionati sono **Fondo Sviluppo PMI** gestito dalla finanziaria regionale Veneto Sviluppo, **Fondo APE III**, **Fondo Alcedo IV**, **Fondo Alto Capital IV**.

Il Fondo abbraccia in pieno i criteri ESG

**FON.TE Fondo Pensione Complementare per i dipendenti da aziende del terziario commercio turismo e servizi**

228.267 iscritti al 31.12.2019 (+ 3,9% sul 2018) di cui 66.575 non versanti

(29,17%). La composizione territoriale vede una forte prevalenza del Nord Ovest con 123.182 iscritti (53,6%), segue il Nord Est con 56.965 iscritti (24,96%). Il patrimonio gestito è di 4,2 mld. (+ 12,40% sul 2018). Nel Fondo lavorano 22 dipendenti (anno 2019)

I comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1) **SVILUPPO** (ex BILANCIATO) dal 1 Novembre 2019 con 89.135 iscritti 75% obbligazionario e 25% azionario. Rendimento netto:
- 2) **CRESCITA** con 10.110 iscritti 60% obbligazionario 40% azionario Rendimento netto: + 10,54%
- 3) **DINAMICO** con 8.166 iscritti 40%obbligazionario 60% azionario Rendimento netto: + 12,79%
- 4) **CONSERVATIVO** (ex GARANTITO) dal 1 Novembre 2019 con 120.942 iscritti. 47% Obbligazionario, 2,5% azionario, 50% Tasso di Rivalutazione del TFR. Rendimento netto: parificabile a quello di rivalutazione del TFR.

In data 22 gennaio 2019 il Fondo ha approvato il nuovo Piano Strategico di mandato che prevede lo sviluppo di nuove iniziative volte a realizzare un radicale cambiamento del funzionamento e dell'assetto organizzativo del Fondo. A seguito ha approvato il nuovo modello organizzativo. Ha inoltre delegato dopo gara quale banca depositaria la Società generale Securities Services.

Il Fondo ha deliberato l'approvazione di un nuovo Piano di Comunicazione per realizzare un CRM finalizzato a superare il disallineamento tra back office e front office. Ha affidato a PWC l'accompagnamento per selezionare tramite gara il soggetto gestore del service amministrativo.

18 Giugno 2019 pubblica gara per la selezione dei diversi gestori finanziari dei diversi comparti.

Ha affidato in via provvisoria i servizi amministrativi e contabili ad Accenture AMS.

24 Settembre 2019 affidamento dei comparti Bilanciato ai seguenti gestori: AXA, Credit Suisse, Groupama, Amundi, Pimco, Eurizon, Payden & Rigel e Anima. Groupama e Camdrian per Crescita e Eurizon e Anima per il comparto Dinamico. Il Comparto Conservativo è affidato a Unipol

Assicurazioni spa con delega di gestione a J.P. Morgan Asset Management e a Intesa San Paolo Vita.

In seguito ha esperito gara per selezionare advisor finanziario, poi affidato a Mangusta Risk, e per la consulenza all'organizzazione gestionale (Ellegi consulenza spa).

### **Fondo COMETA Fondo dei lavoratori dei settori metalmeccanici e orafa**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 411.963 (+3.133 sul 2018). Nella Relazione di Bilancio non è presente nessuna suddivisione territoriale.

Ha un service amministrativo: PREVINET Spa e una banca depositaria: BNP Securities Service.

Ha nove gestori finanziari cui corrispondono 13 mandati di gestione.

I comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1) **MONETARIO Plus** con 55.131 iscritti 30% liquidità e strumenti del mercato monetario; 35% obbligazioni governative UE; 12% obbligazioni governative US; 23% obbligazioni governative Euro aziende private. Tre diversi gestori ALLIANZ, EURIZON, GROUPAMA. Rendimento 2019: 0,40%
- 2) **SICUREZZA** con 44.988 iscritti. 95% obbligazioni Stato italiano 5% area euro. Contratti assicurativi Ramo VI Rendimento 2019 + 1,29%.
- 3) **SICUREZZA 2015** con 13.382 iscritti. BoF Merrill Lynch 20%; Barclays Egilb 75%; MSCI 5% Rendimento 2019: + 0,88%
- 4) **REDDITO** con 273.882 iscritti; Investimenti: obbligazioni governative UE 24%; obbligazioni Paesi OCSE non UE 16%; obbligazioni varie 31,70%; azioni area Euro 6,80%; azioni Paesi sviluppati no euro 12,80%; azioni Paesi emergenti 1,30%. Gestori: SSGA, CREDIT SUISSE, BLACROCK, ALLIANZ, CANDRIAM. Rendimento 2019: + 6,86%
- 5) **CRESCITA** con 24.580 iscritti. Investimenti: Liquidità e strumenti del mercato monetario 8%, obbligazioni governative UE 4% obbligazioni governative OCSE non UE 16%, obbligazioni governative Paesi emergenti 6%, altre obbligazioni 23%, azioni area Euro 14%, azioni paesi sviluppati extra Euro 21%, azioni

Paesi emergenti 3%. Gestori: BLACKROCK e CANDRIAM.  
Rendimento 2019: + 11,29%

8 Novembre 2019 viene emanato un Bando per la gestione del comparto SICUREZZA e SICUREZZA 2015 ma va formalmente deserto. Neppure 30 Dicembre 2019 è andato a buon fine. Terza pubblicazione 28 Febbraio 2020.

Gestori preminenti: ALLIANZ, EURIZON, GROUPAMA

Il Fondo dichiara la sua forte attenzione per gli investimenti nell'economia reale italiana (Relazione Bilancio 2019 pag. 20)

Il Fondo persegue la strategia degli investimenti socialmente responsabili fin dal 2010 e adotta la linea ESG. Ha un *advisor* per le scelte in materia di responsabilità Sociale che è VIGEO EIRIS<sup>17</sup>. E' il primo Fondo che pubblica il suo *Carbon Footprint*, dei propri investimenti, come modalità di contrasto al cambiamento climatico. E' socio del Forum della Finanza Sostenibile. Ottempera ai 10 *Childrens Right* dell'Unicef. E' azionista MEFOP. Aderisce ad AssoFondiPensione. Realizza una newsletter dal 2017 con EcoComunicare. Ha un'APP con 60.000 aderenti.

**Fondo FONCHIM è nato dalla contrattazione collettiva del settore chimico – farmaceutico. Affini: GPL, vetro, lampade e cinescopi, coibenti**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 160.736 più 1.444 senza posizione. 80.121 iscritti sono nel Nord Ovest (50,62%), nel Nord est 27.792 (17,38%) che rimane dietro anche all'Italia Centrale 38.352 (23,99%). (Relazione di Bilancio 2019 pag. 25). I nuovi iscritti 2019 sono 9.304.

Il patrimonio totale è di circa 7 miliardi di euro.

I comparti del Fondo sono i seguenti:

1. **STABILITA'** Iscritti: 144.470; Procedura di gara per due mandati Bilanciati (Anima Sgr e AXA), uno per obbligazionari Paesi emergenti (Payden e Rigel) e uno azionario per economia reale

<sup>17</sup> VIGEO EIRIS Italia ha sede a Milano e il Sales Manager è Simonetta Bono.



Italia (gara non esperita); 30% azionario e 70% obbligazionario; Gestori: Eurizo, Groupama, Ostrum, Generali, Blackrock, Axa, Credit Suisse, Amundi, State street; Rendimento 2019 + 7,09%

2. **CRESCITA** Iscritti: 9.555; Procedura di gara per un mandato bilanciato (Credit Suisse) 40% Obbligazionari governativi 60% Azionario; Gestori (Anima, Candriam) con risultati inferiori al benchmark; Rendimento 2019 + 10,76%
3. **GARANTITO** Iscritti: 5.848; 95% Obbligazionario 5% azionario; Gestore: Amundi; Rendimento 2019: + 1,60%

Il Fondo nel 2019 ha deciso di inserire nel comparto Stabilità una quota marginale di investimento nell'economia reale italiana da realizzarsi con un unico OICR del tipo PIR (Relazione pag. 3)

**Fondo PREVIMODA Tessile Abbigliamento, calzature, occhiali, pelle cuoio, giocattoli, penne, spazzole pennelli scope, lavanderie industriali, ombrelli, retifici meccanici da pesca, concia**

Gli iscritti sono 61.207 con questa composizione territoriale: Nord Ovest 50%, Nord Est 21%, centro 24%, Sud e isole 5%. Nuove adesioni 4.142 iscritti. Il 67,05% provengono dal settore tessile – abbigliamento.

(Relazione di Bilancio 2019 pag. 19)

Nel 2020 il Fondo festeggia il primo ventennio di vita con un evento previsto a Settembre a Firenze.

I comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1- Garantito: 9.851 aderenti Rendimento 2019 + 1,29. Nel corso del 2020 è stata attivata la procedura di rinnovo del gestore del Comparto, ma per le mutate condizioni di comparto il gestore vigente ha proposto condizioni più onerose. Si è presentata solo CREDI Suisse ma senza proporre alcun rendimento. Come per molti altri Fondi le gare sono andate deserte, è stata attivata

Asso Fondi Pensione perché presenti in sede parlamentare un problema che è di natura sistemica. Gestore: UnipolSai.

- 2- Smeraldo bilanciato 43.049 aderenti 33% azioni 67% obbligazioni Rendimento 2019 + 8,46% Gestori: AMUNDI Credit Suisse, Eurizon Groupama, Anima Candrian
- 3- Rubino azionario 2.731 aderenti al 2019 60% azioni 40% obbligazioni Rendimento 2019 + 13,50% Gestori: AMUNDI Credit Suisse
- 4- TFR in azienda 5.576 aderenti 2019 + 1,49%

Nei primi mesi del 2020 il Fondo ha dato incarico alla società di consulenza **ELLEGI** per effettuare una mappatura dei fattori di rischio.

Gli investimenti in economia reale con altri Fondi Previmoda ha intrapreso il **Progetto Iride** per selezionare un Fondo di Investimenti Alternativi (FIA) di private equity, che avesse come requisito o vincolo che una quota significativa dell'investimento fosse destinata ad aziende residenti in Italia. L'advisor è **Prometeia**. Nel corso della selezione si sono presentate 20 società. E' risultato vincitore **Neuberger Berman AIFM** srl. Il Fondo sarà costituito da 3 FIA proprietà di Neuberger e 6 di terzi. Il focus sarà in Europa e il 43% dell'investimento sarà in Italia. Il rendimento atteso netto è 15,1%. Il Progetto Iride ha ricevuto un corale apprezzamento, dai Fondi al Mefop, dalle associazioni di settore e dall'industria del risparmio gestito, dai media alle parti istitutive.

Un altro progetto intrapreso dal Fondo è **Progetto Zefiro** per investimenti nel private Debt in collaborazione con **Fopen**. Questa iniziativa è stata rinviata nel Marzo 2020 quando sono sopravvenuti i fatti legati alla pandemia.

Il Fondo ha anche una collaborazione strutturale con il **Fondo SaniModa** (187.000 iscritti) con la sinergia per l'evento Welfare Moda. Tra i due Fondi devono essere sviluppate tutte le sinergie possibili in un unico disegno denominato **Sistema Welfare Moda**.

**Fondo ALIFOND Industria alimentare e settori affini**

Gli iscritti sono 47.307 al 31.12.2019 con un + 271 rispetto al 2018. Gli iscritti in Veneto sono 5.200 (- 47 rispetto al 2018)

(Relazione di Bilancio 2019 pag. 8)

I potenziali aderenti al Fondo sono 248.000 pertanto il tasso di adesione è al 19,08%. Nel 2010 gli iscritti erano 52.000, c'è stata una discesa negli otto anni successivi, fino agli ultimi due con una inversione di tendenza.

I Comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1. BILANCIATO** 35.438 iscritti Titoli di debito pubblico: 35% Privato: 30% Titoli azionari 35% Rendimento + 3,62% (media annua) Gestori: Amundi, Anima, Generali, Credit Suisse, Groupama, Ritorno assoluto: Eurizon e Pimco
- 2. GARANTITO** 9.762 iscritti Obbligazionario 95% Azionario 5% Rendimento 2019 + 1,36% Gestori: Pioneer UnipolSai
- 3. DINAMICO** 2.134 iscritti Obbligazionario 40% Azionario 60% Rendimento 2019: + 13,45% Gestori: Generali

Controllo di gestione: Bruni Marino Milano

Advisor Finanziario: Prometeia Bologna

Responsabile amministrativo: Previnet Preganziol

Revisione contabile: EY Roma

Banca depositaria: DEPO Milano

Gli interventi nell'economia reale del Fondo sono i seguenti:

**Fondo GOMMAPLASTICA settori Gomma, Cavi elettrici e affini, plastica**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 50.209 con un + 441 rispetto al 2018. I figurativi sono 5.034. Gli iscritti nel Nord Ovest sono il 58% di cui il 36% nella sola Lombardia. Nel Nord Est il 17%, nel centro e a Sud 12%.

(Relazione di Bilancio 2019 pp. 4 – 7 - 8)

I comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1. CONSERVATIVO con garanzia** 95% Obbligazioni 5% Azioni

<p>Rendimento: + 2,16% Gestore: Amundi</p> <p><b>2. BILANCIATO</b> 70% Obbligazioni 30% Azioni Rendimento: + 9,56% Gestori: Amundi, Eurizon, Generali, Groupama, Axa, Neuberger Berman</p> <p><b>3. DINAMICO</b> 40% Obbligazioni 60% Azioni Rendimento: + 13,35%</p> <p>Organizzazione interna: ELLEGI Assicurazione: UNIPOL Advisor Finanziario: BM &amp; C. Società di revisione indipendente: Prorevi auditing</p> <p>Gli interventi nell'economia reale: adesione progetto <b>IRIDE</b> con Foncer, Fondenergia, Pegaso e Previmoda</p>
--

**Fondo ARCO Settori Legno, sughero, mobile, arredamento, boschivo – forestale, laterizi e materiali in cemento, lapidei, maniglie**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 27.711 con – 553 rispetto al 2018. Questo è il primo bilancio che riporta anche il dato del bacino potenziale, suddiviso per sotto settori contrattuali. Complessivamente il bacino potenziale è di 232.050 addetti. Il tasso di adesione è pari al 12%. Il Nord Est, e anche questo è il primo caso, è più consistente come iscritti 36,44%, segue il Nord Ovest 32,44%, il Centro 21,18% e Sud Isole intorno al 10%.

(Relazione di bilancio 2019 pag. 15)

I comparti del Fondo sono i seguenti:

- 1. GARANTITO** Iscritti 3.791 95% Obbligazioni 5% Azioni Rendimento 2019: + 1,67% Gestore: Unipol
- 2. BILANCIATO PRUDENTE** Iscritti: 20.448 70% Obbligazioni 30% Azioni Rendimento 2019: + 9,15% Gestore: Unipol Credit Suisse Axa Amundi
- 3. BILANCIATO DINAMICO** Iscritti: 1.804 50% Titoli di debito 50% azionario anche Paesi emergenti Rendimento 2019 + 12,25% Gestore: Allianz (fuori Amundi)

Agenzia di rating: **VigeoEiris** per ottenere la certificazione europea CSRR QS. 2.1. in materia ambientale e dei diritti dei lavoratori.

Tour di seminari con i quadri sindacali per rilanciare il Fondo, ma non in

**Veneto**

Gli interventi nell'economia reale del Fondo sono i seguenti:  
Intesa con AssoFondoPensioni e con i Fondi **Concreto** e **Prevedi** sugli investimenti nei FIA con la presentazione di un progetto in abbinata con Cassa Depositi Prestiti detto **Progetto Economia Reale** che prevede la creazione di una piattaforma di investimenti di Fondi di Fondi di Privat Debt, Private Equity ed eventualmente Infrastrutture gestiti dal Fondo Italiano di Investimenti SGR per investire nelle aziende italiane che applichino i criteri ESG e le normative sulla sicurezza del lavoro (Bilancio 2019 pag. 9).

**Fondo PREVEDI settori edilizia ed affini**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 924.619

(Relazione di Bilancio 2019 pag. 15)

Banca depositaria: BNP Paribas

Gestione amministrativa: Previnet

Partecipa MEFOP

I Comparti del Fondo sono i seguenti:

1. **Bilanciato** Iscritti 793.435 65% titoli di debito 35% azioni Rendimenti 2019 + 10,4% Gestori: Banor Sim, Generali, HSBC
2. **Sicurezza** iscritti 131.184 76% Titoli di Stato dell'Unione Europea 14% Obbligazioni societarie 5% azioni 5% Liquidità Rendimenti 2019 + 3,90% Gestore Unipol

Gli interventi del Fondo nell'economia reale sono i seguenti:

**Fondo BYBLOS settori carta, cartone, aziende grafiche ed affini, aziende editoriali**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 37.134. C'è la ripartizione per Regione:

**Veneto 3.248**

(Relazione di Bilancio 2019 pag. 17)

Nel 2019 ci sono state 2.312 nuove iscrizioni.

Attivo netto 883 milioni + 81,5 milioni di cui 13,7 per la gestione previdenziale e 69,8 per quella finanziaria, dovuta ai mercati in rialzo nel 2019.

Gestore amministrativo e contabile: Previnet

Banca Depositaria: SGSS

Controllo interno: Ellegi srl

Gestione finanziaria: European Investment Consulting srl

Gestori: Allianz, Eurizon, Groupama, Lazard, UnipolSai, Vontobel

Mappatura rischi: Deloitte

Partecipa a MEFOP

I comparti in cui è strutturato il Fondo sono i seguenti:

1. **Garantito**: Iscritti: 9.452 Titoli di debito obbligazionari Titoli azionari su mercati regolamentati OICR in via residuale Rendimento 2019 + 1,92%
2. **Bilanciato** Iscritti: 26.826 Azioni 35% Obbligazionario 65% Rendimento 2019 +10,09% Gestori: Allianz Groupama; a rischio controllato Lazard e Vontobel
3. **Dinamico** Iscritti: 856 Azioni 60% Obbligazioni 40% Rendimento 2019: + 14,57%

**Fondo PREVIAMBIENTE settori Igiene Ambientale e affini**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 87.332

(Relazione di Bilancio 2019 pag. 14)

Controllo interno: Ellegi srl

Partecipa a MEFOP

I comparti del Fondo sono i seguenti:

1. **Garantito** iscritti: 59.426 Obbligazionario 95% Azionario 5% Rendimento 2019
2. **Bilanciato** Iscritti: 28.689 Azionario 30% Obbligazionario 30% Strumenti di mercato monetario 40% Gestori: ARCA, BlackRock, State Street Global Advisor, Credit Suisse, PIMCO

**Fondo PREVIDENZA COOPERATIVA settori lavoratori soci e dipendenti delle Cooperative, per i lavoratori dipendenti addetti ai lavori di sistemazione idraulico forestale e idraulico agraria**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 110.509. Adesioni tacite 22.452. Nuove adesioni 2019: 4.956 Gli iscritti suddivisi per regioni vedono in testa l'Emilia Romagna con 31.661 (28,6%). Il Veneto ne ha 7.613 (6,9%). Altre regioni forti sono Lombardia e Toscana.

(Relazione di Bilancio 2019 pp. 9 - 11)

Advisor finanziario. Prometeia

Adesione al progetto AssoFondiPensione *Rafforzare la Previdenza complementare Promuovere le adesioni ai fondi negoziali*

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

1. **Sicuro** Iscritti: 44.322 Obbligazionari 90% azionari 10% Rendimento 2019 + 1,47%
2. **Bilanciato pan europeo** Iscritti: 36.360 Obbligazionario 75% Azionario 25% Rendimento 2019 + 7,36%
3. **Bilanciato globale** Iscritti: 20.666 Azionario fino al 30% Rendimento 2019 + 7,36%
4. **Bilanciato total return** Iscritti: 5.811 Obbligazionario 50%

Azionario 50 % Rendimento 2019 +4,81%

**5. Dinamico globale** iscritti: 5.115 Rendimento 2019 + 10,34%

**6. Dinamico Pan europeo** Iscritti: 2.800 Rendimento 2019 + 12.03%

Nel 2019 il Fondo ha accorpato i Bilanciati in un unico comparto e così pure per i Dinamici.

Gestori Bilanciato: Generali, Schroeders, Axa, Blackrock, Eurizon, UnipolSai

Gestori Dinamico: Anima, Schroeders

#### **Fondo POSTE settori Poste italiane**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 94.694. 7.637 adesioni tacite.

Nato il 21 luglio 2003

Service Amministrativo: Accenture

Controllo interno: ElleGi consulenza spa

Revisione contabile KPMG

Banca depositaria BNP Paribas

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

**1. Bilanciato:** 70% Obbligazionario 30% Azionario

Gestori: Eurizon, Anima, HSBC, Pimco, AXA

Iscritti 2019: 38.442

Rendimento 2019:

**2. Garantito:** 85% Obbligazionario 15% Azionario

Gestore: Generali

Iscritti: 52.255



Rendimento:

**3. Bilanciato/Garantito (50%/50%):** Iscritti: 3.997

### Fondo PRIAMO settori Trasporto Pubblico e affini

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 109.008, di cui 41.563 per adesione contrattuale. Nel Nord Ovest 32.230, nel Centro 26.257, nel Sud 21.406 e nel Nord Est (con Emilia Romagna) 19.599 + 657

(Relazione al Bilancio 2019 pp. 4 – 5)

Il Fondo è stato istituito il 17 gennaio 2003

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

- 1. Garantito Protezione:** Obbligazionario 90% Azionario 10%  
Gestore: Amundi  
Iscritti 2019: 67.465  
Rendimento 2019: + 2,09%
- 2. Bilanciato Prudenza:** Obbligazionario 85% Azionario 15%  
Gestori: Candriam, State Street  
Iscritti: 8.060  
Rendimento 2019: + 5,22%
- 3. Bilanciato Sviluppo:** Obbligazionario 65% Azionario 35%  
Gestori: Eurizon, Invesco, Candriam, UBP, Fidelity  
Iscritti 2019: 44.327  
Rendimento 2019: + 9,54%

Gli interventi del Fondo nell'economia reale sono i seguenti:

Il Fondo conferisce al Fondo Italiano di Investimento lo 0,65% del

Comparto Bilanciato Sviluppo per interventi a favore delle PMI

**Fondo PEGASO settori Servizi di Pubblica Utilità: Gas Acqua Elettrici Funerarie**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 32.513 con + 417 sul 2018. Nel Nord Ovest sono 10.608, nel Nord Est 8.176.

(Relazione di Bilancio 2019 pp. 4 – 5)

Società di revisione DELOITTE

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

- 1. Bilanciato:** Obbligazionario 70% Azionario 30%  
Gestori: Credit Suisse Anima, State Street, Payden, Ellison,  
Groupama, Allianz  
Iscritti 2019: 25.037  
Rendimento 2019: + 8,08%
- 2. Dinamico:** Obbligazionario 50% Azionario 50%  
Gestori: Anima, Candriam  
Iscritti: 3.763  
Rendimento 2019: + 12,32%
- 3. Garantito:** Obbligazionario 95% Azionario 5%  
Gestore: Amundi  
Iscritti 2019: 4.927  
Rendimento 2019: + 2,29%

Gli interventi del Fondo nell'economia reale sono i seguenti:

Il Fondo aderisce con altri cinque Fondi al **Progetto IRIDE**, per selezionare un gestore Gefia cui affidare un mandato FIA di private equity per il 3% del proprio comparto Bilanciato. Si tratta in totale di 216 milioni di euro.

L'advisor Prometeia ha selezionato come gestore Neuberger Berman. Il Progetto IRIDE va a finanziare PMI dinamiche non quotate.

### **Fondo TELEMACO settori Telecomunicazioni**

Gli iscritti al 31.12.2019 sono 57.749 di cui 3.442 in forma tacita con – 131 rispetto al 2018. Gli iscritti del Nord Ovest sono circa 17.000, quelli del centro 15.000 mentre nel Nord Est siamo sotto i 5.000.

(Relazione di Bilancio pp. 8 – 10)

Banca Depositaria DEPO Bank

Gestore Amministrativo PREVINET

Società di revisione KPMG

Controllo di gestione interno: ElleGi

Advisor: Prometeia

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

- 1. Garantito:** Obbligazionario 92% Azionario 8%

Gestore: UnipolSai

Iscritti 2019: 6.147

Rendimento 2019: 3,2%

- 2. Conservativo** poi trasformato in

- 3. Prudente** Obbligazionario 70% Azionario 30%

Gestori: AXA Payden & Rigel, Azimut, Blackrock  
Credit Suisse

Iscritti 2019: 38.647

Rendimento 2019: + 7,5%

- 4. Bilanciato** Obbligazionario 50% Azionario 50%  
Gestori: AXA, Payden & Rigel, Azimut, Blackrock, Credit Suisse

Iscritti 2019: 13.608

Rendimento 2019: + 10,1%

#### **Fondo EUROFER settori Ferrovie dello Stato**

Gli iscritti al 31.12 2019 sono 77.998.

(Relazione di Bilancio 2019 pag.14)

Il Fondo è stato istituito il 12 Marzo 2002

Revisore KPMG

Banca Depositaria: BNP Paribas

Gestione amministrativa Previnet

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

- 1. Bilanciato** Obbligazionario 67% Azionario 33%  
Gestori: Eurizon Anima Deutsche Bank Credit Suisse Amundi, Macquarie, Allianz

Iscritti 2019: 32.061

Rendimento 2019

- 2. Garantito** Obbligazionario 90% Azionario 10%  
Gestore: UnipolSai

Iscritti 2019: 46.648

Rendimento 2019

**3. Dinamico** Obbligazionario 30% Azionario 70%  
Gestore: Anima SGR spa

Iscritti 2019 5.460

Rendimento 2019

**Fondo FONCER settori ceramica e materiali refrattari**

Gli iscritti al 31.12 2019 sono 13.704 Il bacino di riferimento è di 25.000 addetti, ergo il tasso di copertura è intorno al 55%. In Emilia Romagna risiedono il 70,86% degli iscritti. In Veneto il 5,24%. Il bacino di riferimento è di 25.000 lavoratori, il tasso di copertura è al 70,86%)

(Relazione di Bilancio 2019 pp. 56 – 7).

Il Fondo ha sede a Sassuolo

Service Amministrativo Previnet

Controllo gestione interno: ElleGi

Società di revisione: Deloitte

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

**1. Garantito**

Gestore: Amundi

Iscritti 2019: 1.260

Rendimento 2019: + 2,64%

**2. Bilanciato** Obbligazionario 60/80% Azionario  
20/40%

Gestori: Candriam Anima Eurizon,  
Groupama Neuberger Berman

Iscritti 2019: 11.936

Rendimento 2019: + 8,58%

**3. Dinamico** Obbligazionario 40% Azionario 60%

Gestore: Candriam

Iscritti 2019: 508

Rendimento 2019: + 14,34%

Gli interventi del Fondo nell'economia reale sono i seguenti:

Il Fondo aderisce con altri cinque Fondi al **Progetto IRIDE**, con 28 milioni di euro, per selezionare un gestore Gefia cui affidare un mandato FIA di private equity per il 3% del proprio comparto Bilanciato. Si tratta in totale di 216 milioni di euro.

L'advisor Prometeia ha selezionato come gestore Neuberger Berman. Il Progetto IRIDE va a finanziare PMI dinamiche non quotate.

**Fondo FONDAPI settori Piccole e Medie imprese**

Gli iscritti al 31.12 2019 sono 67.960. Il settore meccanico pesa per il 43%.

(Relazione di bilancio 2019 pp. 8 – 10)

I comparti in cui si struttura il Fondo sono i seguenti:

**1. Prudente** Obbligazionario 75% Azionario 25%

Gestori: Anima DWS Pimco BNP Paribas

Iscritti 2019:

Rendimenti 2019: + 9,09%

**2. Garanzia** Obbligazioni 92% Azioni 8%

Gestore: UnipolSai

Iscritti 2019:

Rendimento 2019: + 3.13%

3. **Crescita** Obbligazionario 50% Azionario 50%

Gestori: Anima Pimco

Iscritti 2019:

Rendimento 2019: + 13,71%

### Fondo LABORFONDS

Laborfonds, fondo pensione complementare territoriale del Trentino-Alto Adige, ha deliberato investimenti per 30 milioni di euro in fondi di fondi di private equity e private debt del Progetto Economia Reale sponsorizzato da Cassa Depositi e Prestiti tramite Fondo Italiano d'Investimento sgr. Lo riferisce Il Sole 24 Ore, secondo cui il fondo pensione trentino punterà 20 milioni sul private debt e 10 milioni sul private equity.

Ricordiamo che il Progetto Economia Reale di Cdp è in collaborazione con Assofondipensione e consiste in una piattaforma che vuole convogliare le risorse dei fondi pensione appunto sull'economia reale italiana, tramite investimenti in fondi di private equity, private debt e potenzialmente anche in altre asset class, come le infrastrutture. Le linee guida del progetto, che potrebbe raccogliere oltre un miliardo di euro, erano state presentate il 2 dicembre 2019 dall'amministratore delegato di Cdp Fabrizio Palermo. Ma i dettagli tecnici del progetto sono stati presentati venerdì 17 gennaio 2020 a oltre 40 fondi pensione italiani, sia negoziali sia preesistenti.

Lo scorso dicembre, Fondo Italiano d'Investimento sgr, facendo un bilancio dell'attività aveva annunciato che, in termini di risorse gestite, i nuovi capitali raccolti durante l'anno hanno superato i 480 milioni. Di questi, oltre 130 milioni sono riconducibili alla sottoscrizione dei fondi da

parte di rilevanti investitori istituzionali italiani di natura previdenziale e bancaria, mentre 350 milioni sono stati sottoscritti da Cdp nell'ambito del Progetto Economia Reale.

Con questo investimento Laborfonds potrà prendere attivamente parte alla governance del Progetto Economia Reale, potendo così controllare gli investimenti effettuati. Laborfonds, con oltre 127 mila aderenti e un patrimonio complessivo che supera i 3,3 miliardi, conta 4 comparti di investimento: Linea Garantita, gestita da Amundi; Linea Prudente Etica, gestita da Allianz Global Investors; Linea Bilanciata, gestita per i mandati tradizionali da Eurizon Capital per la gestione passiva e da BlackRock per quella attiva; Linea Dinamica, gestita da BlackRock.

Da tempo il fondo pensione trentino ha aperto il percorso di diversificazione degli investimenti della Linea Bilanciata sul fronte dei private market, prevedendo che il 10% dell'asset allocation strategica della linea sia girata in investimenti alternativi, attraverso l'acquisto diretto di fondi di investimento alternativi, sia nella forma di singoli fondi sia nella forma di fondi di fondi, come in questo caso. ondo territoriale per lavoratori dipendenti del Trentino Alto Adige.

In particolare a inizio 2015 il fondo ha sottoscritto per 50 milioni il Fondo Strategico del Trentino Alto Adige gestito da Finint Investments sgr, voluto dalla Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol, al fianco della Provincia Autonoma di Trento e alla Provincia Autonoma di Bolzano, che avevano investito 75 milioni ciascuna. Inoltre, come si legge nella nota informativa per i potenziali aderenti pubblicata a dicembre 2020, sono seguiti, nel 2016, gli investimenti nel Green Arrow Energy Fund (già Quadrivio Green Energy Fund) e nel Fondo Housing Sociale Trentino, nel 2017 nel fondo di private equity globale Partners Group Direct Equity 2016 (EUR) sca Sicav SIF e nel fondo infrastrutturale Macquarie Super Core Infrastructure Fund SCSp, nel 2018 nel fondo di fondi infrastrutturali APPIA II Global Infrastructure Portfolio SCSp; nel corso del 2018 è stata inoltre effettuata una seconda sottoscrizione di quote del Fondo Housing Sociale Trentino, nonché acquisita la partecipazione di un altro quotista nello stesso FIA; dalla fine del 2019 si è aggiunto l'investimento nel fondo di debito infrastrutturale europeo



BNP Paribas European Infra Debt Fund. Alla fine del 2019, il peso della componente del portafoglio oggetto della gestione diretta rispetto al totale del patrimonio della Linea ammontava a circa il 4,7%.

### 3.2.2 Fondi Pensione Aperti

Sono 41 per un totale di 1.515.898 iscritti (+ 6,1% sul 2018), ma con quasi 600.000 non contribuiti. I primi dieci sono Gruppo Intesa San Paolo con 502.921 posizioni, ARCA Sgr 180.456, BCC Risparmio e Previdenza 118.744, Gruppo ALLIANZ 98.276, AMUNDI SGR 92.592, Gruppo AXA 87.391, ITAS Vita 75.975, Gruppo Generali, AZIMUT SGR, ANIMA SGR.

L'attivo netto destinato a prestazioni è di 22,8 miliardi. Nel 2019 sono raccolti 2,4 miliardi di cui 1,4 di TFR. Il primo Fondo, Intesa San Paolo si affida alle società del Gruppo: Epsilon SGR, Eurizon Capital SGR, Fideuram.

### 3.2.3 Fondi Pensione Pre – esistenti

Nel 2019 i Fondi ancora operativi sono 235 di cui 161 autonomi e 74 interni. Dal 2015 ne sono scomparsi 69 in seguito a fusioni bancarie e assicurative. Gli iscritti sono 650.666 con un aumento di 3.793 unità dal 2018. COVIP stima che il bacino potenziale è di 660.000 adesioni, quindi siamo vicinissimi alla saturazione. Sono pre esistenti al Decreto Legislativo 252/2005. Sono ancora troppo frammentati: 125 hanno ancora meno di 100 iscritti.

I primi Fondi sono quasi tutti bancari: Banco Popolare di Milano, Intesa San Paolo, IBM, Unicredit, UBI. Il patrimonio assomma 63,5 miliardi. Sono destinati all'economia reale domestica il 4,08% circa 2,4 miliardi, è molto modesto, "strettamente legato ai benchmark di mercato diversificati su scala internazionale (dove la quota dell'Italia è marginale)" (ITINERARI PREVIDENZIALI Rapporto cit. pag. 56).

I primi cinque gestori di Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio sono: EffePilux SICAV – Fondo Pensioni Unicredit, Fondaco Previdenza, AXA IM, JP Morgan AM, AMUNDI.

### 3.3 Fondi sanitari integrativi

I dati sono molto più grezzi e incompleti per l'assenza di un quadro regolatorio completo. Il Ministero della salute fornisce i dati con due anni di ritardo. Pertanto nel 2017, ultima annualità censita, sono attestati 311 fondi, 24 in meno del 2016, 302 Casse e società di mutuo soccorso. Il numero di iscritti è stimato per il 2019 in 13.900.000.

Sul totale la composizione è così suddivisa: 9.300.000 lavoratori dipendenti, 1.300.000 lavoratori autonomi. 2.700.000 famigliari a carico e 743.120 pensionati. La spesa complessiva per prestazioni si aggira sui 2,3 miliardi (2017) mentre la stima per il 2019 è 2,6 miliardi. I contributi sono 2,9 miliardi con un rapporto prestazioni/contributi intorno al 90%.

Secondo l'Osservatorio di Itinerari Previdenziali questa indeterminata normativa è figlia di una estrema freddezza sia di parte politica che sindacale rispetto alla promozione di Fondi in questo ambito.

### 3.4 Fondazioni di origine bancaria

Va ricordato che nel nostro Paese sono il principale riferimento per il contrasto alla povertà educativa. Sono 86. Il patrimonio netto nel 2019 è cresciuto da 39,7 miliardi a 40,3. Le Fondazioni venete sono la 4 (CariPaRo), 5 (CaRiVerona), 23 (Venezia) e 27 (CassaMarca).

A queste vanno aggiunte quattro Fondazioni bancarie di Comunità che operano nel Veneto orientale: Terra d'Acqua, Santo Stefano, Riviera – Miranese, Clodiense.

#### 3.4.1 Fondazione CaRiPaRo

Il triennio di programmazione 2019-2021 della Fondazione si chiude con oltre 135 milioni di euro destinati al territorio: 16 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione di Fondazione Cariparo ha approvato il Documento di Programmazione Annuale per l'anno 2021, che contiene le linee strategiche di intervento dell'attività filantropica della Fondazione. Per il prossimo anno sono previsti 40 milioni di euro destinati ad azioni e progetti per il territorio delle provincie di

Padova e Rovigo. Proprio per dare un segnale forte di vicinanza al territorio in un momento particolarmente difficile, Fondazione Cariparo ha scelto così di confermare l'impegno preso nell'ambito della sua programmazione pluriennale, che prevede un investimento di 135 milioni di euro nel triennio 2019-2021. Le risorse per il 2021 saranno erogate lungo otto linee strategiche: salute e corretti stili di vita; ricerca e sviluppo; formazione del capitale umano; partecipazione alla vita culturale; inclusione sociale; valorizzazione e tutela del patrimonio storicoartistico; housing sociale; protezione e valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio.

Come si legge nel Documento, si tratta di una decisione consapevole, nonostante le prospettive negative dei mercati finanziari e la mancata distribuzione del dividendo da parte della partecipata Intesa Sanpaolo, che ha aderito all'invito della BCE di sospendere la distribuzione dei dividendi per tutto il 2020. Allo stesso tempo però, evidenzia il documento, quella della Fondazione è una scelta sostenibile, grazie a una gestione del patrimonio prudente e oculata e a un cospicuo Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni (un fondo in cui negli anni passati sono state accantonate risorse per poter mantenere un livello erogativo adeguato anche in momenti di estrema difficoltà come quello attuale) che consente di garantire le erogazioni anche a fronte di periodi ed eventi straordinari, come quello che stiamo vivendo.

"Presteremo particolare attenzione all'evoluzione del contesto" ha affermato il Presidente di Fondazione Cariparo Gilberto Muraro" per essere a fianco dei nostri stakeholder con l'obiettivo di contribuire a superare la grave crisi generata dalla pandemia. Seguiremo anche con la massima attenzione le evoluzioni delle politiche e delle iniziative a livello europeo, nazionale e locale, per concorrere alla loro realizzazione attraverso l'apporto non solo di risorse, ma anche di competenze e di reti di relazioni". "Siamo consapevoli che le fondazioni di origine bancaria possono svolgere una funzione cruciale per rafforzare il posizionamento italiano in ambito europeo", ha concluso Muraro. "Per questo, la nostra Fondazione si impegna in special modo a promuovere la competitività delle province di Padova e Rovigo, anche supportandole nello sviluppo delle competenze necessarie per partecipare ai programmi dell'Unione Europea e alle relative opportunità di finanziamento".

LINEE STRATEGICHE 2019-2021	IMPORTO (in euro)
<b>1 SALUTE E CORRETTI STILI DI VITA</b> Prevenire i comportamenti che mettono a rischio la salute e favorire stili di vita virtuosi	3.000.000
<b>2 FORMAZIONE DEL CAPITALE UMANO</b> Favorire la formazione del capitale umano dei bambini e dei giovani	7.000.000
<b>3 INCLUSIONE SOCIALE</b> Favorire l'inclusione sociale delle persone fragili	8.000.000
<b>4 HOUSING SOCIALE</b> Sostenere lo sviluppo dell'housing sociale	500.000
<b>5 RICERCA E SVILUPPO</b> Rafforzare la ricerca scientifica per lo sviluppo del territorio	8.000.000
<b>6 PARTECIPAZIONE ALLA VITA CULTURALE</b> Promuovere e rafforzare la partecipazione alla vita culturale del territorio	7.500.000
<b>7 VALORIZZAZIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO</b> Sostenere azioni di manutenzione e restauro del patrimonio storico-artistico	4.500.000
<b>8 PROTEZIONE E VALORIZZAZIONE DELL'AMBIENTE E DEL PAESAGGIO</b> Promuovere la protezione e la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio	1.500.000
<b>TOTALE LINEE STRATEGICHE</b>	<b>40.000.000</b>

Figura 1. Le aree strategiche di intervento di Fondazione Cariparo e gli stanziamenti per il 2021

### 3.4.2 Fondazione CariVerona, Fondazione Cassa Marca, Fondazione di Venezia

Le Fondazioni di Comunità sono lo strumento attraverso cui la Fondazione di Venezia testimonia la propria attenzione nei confronti del più vasto e più complesso territorio metropolitano. Il progetto di costituire fondazioni comunitarie attraverso cui allargare l'azione di sostegno sociale, culturale ed economico ad un'area vasta, declinando ogni azione in funzione dei bisogni specifici dei singoli territori, parte nel 2000, e si sviluppa compiutamente in meno di dieci anni. Nel 2000 a debuttare è la Fondazione Santo Stefano. Un anno dopo inizia la propria missione la Fondazione Clodiense. Le ultime due in ordine di tempo sono la Fondazione Riviera-Miranese e la Fondazione Terra d'Acqua, che nascono nel 2008. Tutti molto ambiziosi gli obiettivi che la Fondazione di Venezia affida a questa rete di nuovi attori della società civile, attraverso la quale trasformare in azioni concrete la solidarietà, la formazione, la promozione culturale, come nel caso dell'esperienza trasversale dell'Opera Metropolitana, favorendo nel contempo la cultura ampia della donazione agli altri, da intendersi non solo e non tanto in senso economico.

### 3.4.3 Fondazione Santo Stefano

E' la prima ad essere costituita nel 2000. Ha sede a Portogruaro. E' punto di riferimento per gli undici comuni del Portogruarese, attraverso bandi e raccolta fondi promuove attività culturali, sociali, ambientali e sportive.

### 3.4.4 Fondazione Clodiense

Opera dal 2001 nei territori di Chioggia, Cavarzere e Cona. Ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita per chi ci vive. La raccolta e l'erogazione di fondi punta soprattutto alla promozione sociale e culturale.

### 3.4.5 Fondazione Riviera Miranese

Opera dal 2008 ed è punto di riferimento per i 17 Comuni del Miranese e della Riviera del Brenta. La sua missione è quella di contribuire attraverso la promozione culturale di musica e teatro al miglioramento delle relazioni sociali. La sede operativa è a Mirano, quella legale a Dolo. E' da notare che nel 2020 ha messo a bando la somma complessiva di € 47.000,00, da assegnarsi a progetti di utilità sociale nei settori dell'assistenza e dell'inclusione sociale delle fasce più deboli, della tutela di anziani e/o delle giovani generazioni, del contrasto della povertà educativa.

### 3.4.6. Fondazione Terra d'Acqua

E' una onlus con sede a San Donà di Piave. La Fondazione Terra d'Acqua ONLUS è stata costituita nel 2008, con obiettivi: migliorare la qualità della vita delle comunità a cui la Fondazione è territorialmente legata e contribuire a creare una sempre più consapevole e coordinata coscienza solidaristica fra i dodici comuni dei tre poli (Litorale, Sandonatese e Altinate) per i quali la Fondazione è riferimento. Assistenza sociale e sanitaria, promozione dello sport dilettantistico, tutela dei beni culturali ed architettonici, ma anche di quelli ambientali, promozione della ricerca scientifica sono gli ambiti su cui la Fondazione Terra d'Acqua è impegnata.

## 3.5 Casse Privatizzate dei Liberi Professionisti

Le Casse sono 20 con 1.676.387 iscritti, pari al 7% della forza lavoro del nostro paese, e nel 2019 hanno incassato 10,88 miliardi di contributi. E' degno di nota rimarcare che mentre in valori assoluti il rapporto di genere è uomini al 60,2% e donne al 39,8%, questa percentuale under 40 sale al 54%.

Chi cresce di più? Gli agrotecnici, i notai, gli psicologi, i biologi e gli infermieri.

L'attivo patrimoniale è di 88,549 miliardi in crescita del 6,7%. Per il 79,5% si tratta di investimenti diretti di cui quasi il 60% tramite polizze. Gli

investimenti diretti delle Casse professionali sono destinati a Banca d'Italia e Cassa Depositi e Prestiti, OICR, FIA.

Investimenti diretti in economia reale domestica: approccio circolare di raccolta e re – investimento: 15,04 miliardi in FIA, CDP, azioni di società italiane e Banca d'Italia. FIA immobiliare attraverso il Fondo Cicerone con un patrimonio di 40 immobili tra il Nord e il Sud del paese soprattutto per interventi della Cassa Forense. Invece EMPAM interviene attraverso il Fondo Fenice (DEA Capital) con immobili direzionali.

### 3.6 Fondazioni di comunità

#### 3.6.1 Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità della Vita

Ha sede a Thiene – Montecchio Precalcino. I partner sono Ater di Piovene, Camera di Commercio di Vicenza, Comitato dei Comuni dell'Alto Vicentino, Comune di Piovene, Comunità Servizi di Schio, Cooperativa l'Orsa Maggiore di Malo, Cooperativa Nuovi orizzonti di Santorso, Cooperativa Radicà, Cooperativa Verlata, Ipab La Pieve, Provincia di Vicenza, Ulss7 Pedemontana.

Opera nel sociale in particolare per le disabilità e il contrasto alla povertà.

#### 3.6.2 Fondazione della Comunità Veronese

La Fondazione promuove progetti di utilità sociale proposti da enti del terzo settore. Opera nei settori socio sanitario, della famiglia e della solidarietà.

#### 3.6.3 Fondazione di Comunità del territorio di Cerea

Lo scopo principale della Fondazione è aggregare realtà economiche e sociali al fine di promuovere e finanziare progetti a forte ricaduta sociale, culturale, ambientale e sportiva, nella comunità di Cerea. Questo

---

ambizioso progetto ricalca altre esperienze virtuose presenti nella realtà nazionale ed europea. Il Consiglio di Amministrazione espressione di maggioranza, minoranza, realtà dell'associazionismo ed economiche mette a disposizione della comunità il proprio tempo e le proprie professionalità per realizzare qualcosa di importante a Cerea. Le risorse da erogare sono parte di derivazione pubblica (Comune di Cerea) e parte donazioni di privati (Cittadini ed imprese di Cerea). La Fondazione finanzia la realizzazione sul nostro territorio di progetti a sfondo sociale coinvolgendo Istituti scolastici, associazioni culturali, sportive, ambientali, religiose e di volontariato, Istituti con statuto rivolto alle categorie deboli.

Il Consiglio di Amministrazione, espressione della comunità locale, si compone di sette membri nominati con le seguenti modalità:

- tre nominati dal Consiglio Comunale di Cerea, tra cui uno quale espressione della minoranza consigliere;
- uno espresso dal terzo settore: Istituto per Anziani Casa de Battisti, Cooperativa Sociale Anderlini, Istituto Sacra Famiglia, Associazione Piccola Fraternità;
- uno espresso dalle Associazioni di Cerea impegnate nel volontariato sociale;
- uno espresso dalle Rappresentanze dei Quartieri;
- uno nominato dal Comitato dei Sostenitori.

### 3.6.4 Fondazione di Comunità Sinistra Piave

La Fondazione di comunità Sinistra Piave onlus è un Ente non profit di diritto privato che nasce per una scelta dei 28 comuni del territorio della ULSS 2, della stessa ULSS 2 di pieve di Soligo e con il concreto sostegno di Banca della Marca. I fondatori sono consapevoli che i bisogni sociali del territorio non potranno trovare sempre risposta nello stato sociale, nei servizi e nelle provvidenze che vengono erogati ai cittadini più fragili o per promuovere il benessere sociale. Le risorse pubbliche stanno diminuendo e occorre mobilitare la comunità locale per trovare nella solidarietà sociale quelle risposte che mantengono servizi, aprono nuovi interventi, sostengono associazioni, cooperative, realtà del non profit



impegnate nei 28 Comuni dell'area di nostro interesse. È una Fondazione che ha – come obiettivi – la filantropia diffusa quale punto di raccolta di risorse umane, materiali, economiche che vengono poi assegnate a specifici progetti del nostro territorio. Una fondazione che opera per raccogliere risorse economiche e catalizzare risorse umane, che non gestisce direttamente quanto raccolto, lo mette nelle mani del non profit territoriale (associazioni, volontariato, cooperative, ecc.) a sostegno di significativi progetti per il miglioramento della qualità di vita nei nostri 28 Comuni della Sinistra Piave, con particolare riferimento alle persone più fragili o in evidente difficoltà. Le attività conseguenti sono rivolte ai bambini, agli adolescenti, agli adulti ed agli anziani. I progetti, gestiti dai soggetti sociali attivi nei Comuni interessati, coinvolgono famiglie, scuole, gruppi sociali e puntano a ridurre il disagio, a realizzare reti di sostegno e reciprocità, a migliorare la realtà comunitaria anche prevenendo situazioni e derive portanti a marginalità sociale. I progetti, gestiti dai soggetti sociali attivi nei Comuni interessati, coinvolgono famiglie, scuole, gruppi sociali e puntano a ridurre il disagio, a realizzare reti di sostegno e reciprocità, a migliorare la realtà comunitaria anche prevenendo situazioni e derive portanti a marginalità sociale

## CAPITOLO QUARTO

### Uno sguardo all'internazionalizzazione

#### 4.1 Premessa e contesto

Il tema del welfare aziendale non è certamente nuovo nel panorama italiano e europeo. Sono numerosi gli esempi di imprenditori illuminati che, nei decenni scorsi, per non andare troppo in là nel tempo, hanno sperimentato (e continuano ancora oggi a sperimentare) politiche e interventi per migliorare le condizioni e il benessere dei propri dipendenti.

A partire dall'esperienza storica di Olivetti che, peraltro, si caratterizza più come un'applicazione di welfare territoriale o comunitario che come una politica di welfare aziendale tout court, nel corso di questi decenni vediamo una significativa evoluzione nell'approccio che le aziende adottano per introdurre misure di welfare e migliorare la situazione di benessere dei lavoratori o di parte di essi. Oppure, per rimanere nel territorio regionale, basta citare l'esempio virtuoso dei Marzotto (partito e sviluppato negli anni '50 e '60 del secolo scorso) oppure, in tempi più recenti la Luxottica che, a partire dagli anni '90 ha implementato forme innovative ed estese di welfare aziendale, rivolto in buona parte ai propri dipendenti.

In estrema sintesi, nella storia italiana del welfare aziendale, si possono riconoscere alcune grandi fasi evolutive che, pur continuando tranquillamente a coesistere nella concreta realtà odierna, hanno assunto, tuttavia, una visibilità e un'attenzione di volta in volta prioritaria. L'imprenditore illuminato, che decide in totale e piena autonomia quali sono i bisogni di welfare dei propri dipendenti e quali sono le risposte, le soluzioni che ha scelto di introdurre nella propria azienda è stato il modello dominante fino agli anni '70-80, quando

abbiamo cominciato, via via a trovare, al centro dell'attenzione, non più la fotografia del titolare, ma l'immagine dell'impresa, come organizzazione responsabile rispetto alla propria struttura interna e rispetto al contesto esterno in cui si trovava ad operare.

L'idea che le aziende non sono solo organizzazioni chiuse in se stesse e votate al profitto, ma entità che possono/devono influenzare e incidere sulla realtà circostante (Comunità locali e territorio di riferimento) e dunque, hanno una responsabilità sociale (RSI - Responsabilità sociale di impresa o CSR Corporate Social Responsibility) si afferma, possiamo dire, in maniera definitiva a seguito del Libro Verde della Commissione Europea (2001) che ne fornisce una chiara e precisa definizione là dove afferma che per "Responsabilità Sociale d'Impresa si intende l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" o, per dirla, successivamente, in maniera più semplificata, "la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".

Dalla logica filantropica, alla logica della compensazione, oggi, la fotografia appare ulteriormente mutata, complice, con buona probabilità, la profonda e lunga crisi economica che ha segnato e sta ancora segnando i paesi europei, ma anche un rinnovato interesse del legislatore che, attraverso la Legge di Stabilità 2016, ha introdotto dispositivi che facilitano e ampliano le opportunità di azione per le aziende, nonché per la contrattazione sindacale.

Il tema e il valore della condivisione tra istituzioni pubbliche, aziende e altri attori dei sistemi di welfare (in primis, il terzo settore) sono, oggi, al centro dell'attenzione pubblica.

Condivisione di ruoli, di servizi, di responsabilità. In altri termini, in questa visione, le aziende entrano, a pieno titolo, sia pur in forme ancora fortemente sperimentali, nei modelli e nei sistemi di welfare locali come attori che, pur mantenendo una ovvia autonomia nella definizione delle proprie politiche e strategie di welfare aziendale, aprono all'idea di

condividere analisi e soluzioni in un quadro di maggiore efficacia e massimizzazione degli interventi.

Oggi, dunque, a fronte di una forte diminuzione delle risorse per servizi e prestazioni di welfare pubblico e, di contro, ad una crescita e trasformazione dei bisogni da parte dei cittadini, le aziende stanno rivestendo un ruolo sempre più rilevante nel rispondere ad una gamma molto differenziata di bisogni, in un panorama sempre più complesso generato dalla crisi economica che vede un progressivo impoverimento delle famiglie ed una forte fragilità del mercato del lavoro.

Proprio la complessità e la ricchezza delle iniziative messe in campo rende difficile una definizione univoca e pienamente condivisa di welfare aziendale. In linea di massima, il Welfare aziendale è quell'insieme di interventi (prestazioni e servizi) che un'azienda attiva in favore dei propri dipendenti e, in alcuni casi, delle loro famiglie, al fine di migliorare il benessere organizzativo quale base fondante anche di una maggiore produttività dell'impresa. Un welfare (cosiddetto "Secondo welfare") che va ad integrare e non a sostituirsi al welfare pubblico, che deve mantenere standard di prestazioni e universalità nell'accesso, al fine di evitare disuguaglianze tra i cittadini.

Se, nel corso dei decenni, è cambiato, come abbiamo visto, l'approccio e la filosofia che hanno guidato lo sviluppo del welfare aziendale, significativi cambiamenti ed evoluzioni li possiamo ritrovare anche sul fronte dei bisogni dei dipendenti, legati ai cicli di vita, ma anche ad altri fattori di natura sociale, culturale, normativa che hanno modificato assetti famigliari, relazioni intergenerazionali e relazioni all'interno delle Comunità locali di appartenenza.

E' interessante osservare come l'evoluzione dei bisogni espressi dai dipendenti, così come le diverse risposte messe in campo da parte delle aziende, siano coerenti con la diversa formulazione e i diversi obiettivi perseguiti dalle politiche pubbliche.

Il welfare aziendale, che, in questi ultimi mesi, ha avuto un ruolo centrale nel dibattito sulla riforma del sistema nazionale di welfare (e non solo), ed è stato oggetto di significativi interventi anche da parte del legislatore nazionale.

Questo contributo vuol essere una sorta di audit preliminare finalizzato a fornire elementi di riflessione utili per riflettere sulla rilevanza che stanno assumendo, in Italia e nel nostro territorio, i progetti sul welfare aziendale. Tuttavia, ed è importante sottolinearlo, qui non parleremo di welfare aziendale tout court, ma di come le Istituzioni locali possono valorizzare le politiche e le buone pratiche di welfare messe autonomamente in atto dalle medie e grandi aziende che operano nel territorio, sostenendole e promuovendole, in particolare, presso le micro, piccole e medie imprese (mPMI) che non sono in grado di attivarle in maniera autonoma. E, lo si ricorda perché fondamentale elemento di contesto territoriale, le mPMI rappresentano in Veneto il 97,8% del totale!

Trovare una definizione generale e compiuta di *welfare* aziendale non è semplice, tant'è che nell'ordinamento non ne esiste una univoca.

In generale, però, con il termine *welfare* aziendale s'intende l'insieme delle iniziative di natura contrattuale o unilaterali da parte del datore di lavoro volte a incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia attraverso una diversa ripartizione della retribuzione, che può consistere sia in benefit rimborsuali sia nella fornitura diretta di servizi, o in un mix delle due soluzioni.

Una descrizione definita per un mondo dunque potenzialmente infinito di servizi e prestazioni non monetarie disponibili: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, sostegno economico alle famiglie e all'istruzione sono solo alcune delle prestazioni offerte oggi dalle imprese per i propri dipendenti.

Una serie di benefit, che non solo si traducono per il lavoratore in un pacchetto di possibilità da affiancare alla classica retribuzione, ma che più in generale implicano per tutti i soggetti coinvolti un'ottimizzazione del vantaggio fiscale in ottemperanza alla normativa vigente (art. 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi). Più precisamente, la definizione degli importi da destinare a *welfare* aziendale può essere collegata a premi di risultato (PdR) definiti sulla base degli andamenti aziendali (utili, ricavi, incrementi di produttività, miglioramento della qualità di prodotti e servizi, miglioramento dell'immagine) oppure a condizioni contrattuali (contratti nazionali, territoriali, aziendali e regolamenti interni). Poiché queste forme di retribuzione godono di incentivi fiscali (fondi pensione, sanità integrativa, polizze di rischio) definiti dal TUIR e, a seguire, incrementati dalle Leggi di Bilancio (in particolar modo per gli anni 2016/17), le forme di *welfare* aziendale stanno assumendo sempre maggiore importanza sia per i lavoratori dipendenti pubblici e privati sia per le imprese stesse. E anche per lo Stato, poiché maggiori sono le coperture complementari dei lavoratori e minore è il rischio per la collettività di dover intervenire, soprattutto in un periodo caratterizzato da forti cambiamenti e difficoltà sul piano economico e sociale (crisi finanziaria, atomizzazione delle famiglie, invecchiamento della popolazione, ecc.). Curare il benessere dei propri collaboratori è, d'altra parte, sempre più spesso percepito anche dalle aziende come un fattore determinante per un *business* sano e in crescita: il *welfare* in azienda rappresenta oggi uno dei principali strumenti a disposizione del mondo HR per favorire la conciliazione lavoro-vita privata dei dipendenti, nonché un mezzo tramite il quale aumentarne il potere d'acquisto e, attraverso il miglioramento del clima sul posto di lavoro, favorire anche la diminuzione di *turnover* e assenteismo.

Non esiste dunque un unico modo di creare un sistema welfare: tutte le iniziative di carattere contrattuale e quelle unilaterali promosse dal singolo datore di lavoro per incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia rientrano sotto questo termine. Termine che può comprendere sia una migliore ripartizione della retribuzione che la concessione di bonus in termini economici o sotto forma di servizi. Ma vediamo più nel dettaglio come funziona il welfare aziendale.

### 4.1.1 Sistema welfare: come si realizza e quali benefici regala.

La prima cosa da fare, dopo aver capito cos'è il welfare aziendale, è capire come si realizza (per le aziende) o come individuare se il proprio luogo di lavoro dispone di un sistema di welfare (per i dipendenti). L'azienda dovrà innanzitutto procedere con un'analisi dei costi e degli investimenti che sarebbe in grado di sostenere per attuare un piano welfare. In secondo luogo, dovrà individuare quali sono i reali bisogni dei suoi dipendenti studiandone sesso, età, interessi, situazioni familiari: benefit e servizi, per poter incrementare le produttività, devono infatti essere realmente utili per la singola realtà a cui si riferiscono (è questo il motivo per cui non si può dare una definizione univoca di cos'è il welfare in azienda). Gli stessi lavoratori potranno essere coinvolti nella definizione del sistema di welfare, così da assicurarsi che i servizi offerti si possano rivelare davvero utili. Ad esempio, si potrebbe creare una piattaforma web accessibile ai soli dipendenti con tutte le varie convenzioni a loro disposizione.

Quali sono i vantaggi del welfare aziendale?

Per il lavoratore sono evidenti (migliori condizioni economiche, servizi vantaggiosi per sé e per la propria famiglia), ma anche per l'azienda sono molto importanti: far sentire bene i propri lavoratori, migliorare il loro benessere psicofisico, li motiva e accresce il rapporto di fiducia e di fedeltà nei confronti del datore di lavoro. Adottando un buon sistema di welfare, si diminuisce il turnover del personale risparmiando sui costi delle nuove assunzioni, si riduce l'assenteismo poiché si migliora la salute del lavoratore e si ottengono vantaggi dal punta di fiscale (come spiega il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, nei suoi articoli 51 e 100).

Esempi comuni di welfare aziendale.

Per capire meglio come funziona il welfare aziendale, si possono andare ad analizzare gli esempi più comuni. Molte aziende, infatti, introducono

per i loro dipendenti un'assistenza sanitaria integrativa o una previdenza complementare, oppure offrono misure di sostegno economico alle loro famiglie e all'istruzione dei loro figli. Non solo dunque il dipendente ottiene una serie di possibilità da affiancare alla sua retribuzione "standard", ma vede proprio migliorare la sua qualità di vita. Gli importi da destinare al welfare aziendale possono essere collegati ai premi di risultato (utili, ricavi, aumenti della produttività, miglioramento della qualità di prodotti e servizi, miglioramento dell'immagine) oppure alle condizioni contrattuali. In ogni caso, si tratta di forme di retribuzione che godono di incentivi fiscali definiti dal TUIR e dalle Leggi di Bilancio (dai fondi pensione alla sanità integrativa). Ecco dunque che, per i dipendenti pubblici e privati come per le aziende stesse, le misure di welfare stanno guadagnando un'importanza sempre maggiore.

Tra le più frequenti misure per i lavoratori che rientrano nella definizione di welfare aziendale troviamo: i buoni pasto, i servizi di trasporto collettivo casa-lavoro, l'assistenza sanitaria integrativa, l'assistenza a familiari o anziani non più autosufficienti, l'istruzione a rimborso (e, dunque, il rimborso delle spese che il lavoratore ha sostenuto per l'istruzione dei suoi familiari, comprese le spese per le tasse scolastiche universitarie, l'acquisto di libri di testo, le spese per corsi linguistici), le assicurazioni di rischio, la possibilità di ottenere a tasso agevolato mutui e finanziamenti, i fringe benefits.

I fringe benefits (benefici marginali), soprattutto, sono largamente utilizzati. In cosa consistono? In beni o servizi concessi al lavoratore che possono andare dal semplice buono pasto o servizio mensa sino all'automobile o al telefono aziendale. Ma anche: borse di studio, viaggi premio, buoni carburante, cessioni di prodotti aziendali, alloggio. Piccole, grandi agevolazioni che possono aiutare il lavoratore a sentirsi bene nel suo luogo di lavoro. Il welfare aziendale non è più prerogativa delle grandi multinazionali: le condizioni attuali in Italia permettono anche alle PMI di premiare i propri dipendenti in modo personalizzato migliorando la produttività e il clima in azienda... risparmiando anche sulle tasse! Vieni a scoprire il grande mondo del welfare aziendale! L'anno 2016 e l'inizio del 2017 sono stati contraddistinti, all'interno del mondo delle

---



attività produttive, da un grande rilievo mediatico dato al mondo del welfare aziendale e dei benefits. Questo è accaduto a causa di vari motivi, tra cui alcuni cambiamenti in ambito legislativo che hanno fatto aprire gli occhi a molti imprenditori su questo vasto mondo. Per rispondere alle domande che ci siamo posti all'inizio, cominciamo dalla base.

Con "welfare aziendale" viene in genere indicato tutto l'insieme di iniziative organizzate da un'azienda aventi come fine principale il mettere i dipendenti nelle condizioni di poter lavorare al massimo delle loro possibilità.

Perché è importante che i dipendenti lavorino al massimo delle proprie possibilità? E da cosa dipende che lo facciano?

Gli ultimi studi e ricerche condotti sul benessere dei lavoratori hanno evidenziato che la **soddisfazione sul lavoro influenza in maniera molto profonda la produttività del dipendente e la possibilità di creare un rapporto fruttuoso col cliente che si è rivolto a lui**. Le iniziative di welfare aziendale sono perciò a vantaggio non solo del dipendente, ma anche dell'azienda, che, **conferendo ancora più importanza e valore alla propria risorsa umana**, investe su di essa al fine di ottenere un progresso della produttività e un miglioramento del "clima" dell'ambiente di lavoro. Fino a poco tempo fa, salvo alcune esperienze da parte di alcuni illuminati imprenditori, in Italia il welfare aziendale sembrava unicamente identificabile con un aumento in busta paga, mentre i "benefit" (come ad esempio piani di risparmio integrativo, palestra, aiuti alla conciliazione vita/lavoro) erano guardati come una prerogativa delle grandi multinazionali d'oltreoceano.

Ora, per una serie di ragioni, si sta diffondendo anche fra le piccole e medie imprese italiane l'idea secondo cui sia più conveniente, da parte dell'azienda, per creare un rapporto di maggiore reciprocità, aiutare la vita dei lavoratori in modo più concreto del semplice aumento,

prendendo anche in considerazione il fatto che la soddisfazione sul lavoro dipende da molti e variegati fattori.

## 4.2 L'analisi svolta

La tradizione italiana, in genere, ha avuto una territorializzazione del welfare fondamentalmente amministrativo-politica, che coincideva con dei territori politici (Province, Comuni, Regioni). Era un mondo più semplice, più compatto, che però è esploso con i processi di globalizzazione. Per questo una delle necessità è ora quella di ricreare un territorio, che non coincide più quel vecchio territorio del Welfare State, ma coincide con un nuovo tipo di welfare.

Questo nuovo tipo di welfare si definisce "plurale" e "generativo". Il nuovo welfare è plurale nel senso che il benessere non viene più creato e prodotto soltanto dalle organizzazioni che rappresentano lo Stato, ma deve essere prodotto da tutti gli attori del territorio: si tratta di un sostanziale passaggio culturale e organizzativo di governo del territorio. Nel caso specifico del welfare aziendale, uno degli attori fondamentali di creazione del benessere di un territorio sono le aziende. Si tende a darlo per scontato, ma non è affatto così semplice: non è infatti automatico che un imprenditore, piccolo o medio grande, senta che le sue responsabilità vanno oltre a quelle di dare lavoro a dei cittadini, pagarli e lasciare loro certi diritti, non è detto che egli si senta anche parte integrante di un territorio. A fare il territorio sono tutti quegli attori che sono interessati a creare benessere attraverso delle reti: ne deriva che i territori possono essere molto lunghi, molto corti, molto estesi. Non dipende più tanto dalla geografia, quanto dalla politica intesa come l'impegno di determinati attori di riconoscersi tra di loro e di creare qualcosa per questo "noi". Non solo è plurale questo welfare, deve essere anche generativo. Nel senso che il benessere non è più soltanto una compensazione di determinati rischi o problemi che emergono nel corso del tempo in determinati soggetti (la malattia, la disoccupazione, la pensione), bensì diventa un modo di generare, oltre che beni e servizi, altre due cose molto importanti: delle relazioni coesive e un "investimento sostenibile".

La ri-territorializzazione del welfare, ha alcune condizioni di possibilità. Queste condizioni sono fondamentalmente quattro: la conoscenza del problema e la volontà di affrontarlo, la creazione di un'identità di gruppo, un progetto adatto e personalizzato e, ultima condizione, un sostegno pubblico. Il primo punto è la conoscenza del problema e la volontà di affrontarlo. L'impressione finora avuta è che sul welfare aziendale, sulla territorializzazione o sulle reti di welfare aziendale, di conoscenza ce ne sia già tanta, ma più che altro a livello micro, cioè tra gli attori. A livello politico invece la situazione italiana è molto frastagliata. Alcune regioni hanno investito e anche tanto: la Lombardia per esempio, o il Trentino, che ha investito in modo molto particolare sui distretti family-friendly, una distrettualizzazione del suo territorio che comprende tanti beni e servizi a rete. Ancora la Toscana ha fatto qualche tentativo, per esempio con l'accordo collettivo di Prato. L'Emilia-Romagna, infine, dimostra certamente un elevato interesse al problema, ma senza evidenziare ancora, a parere di Prandini, una capacità di innovazione e di elaborazione all'altezza della sua tradizione politica. Il secondo punto è quello della creazione di un'identità di territorio. La volontà in questo senso c'è, spesso anche da parte degli imprenditori. Si genera però una discrepanza tra le grandi imprese, che hanno i numeri per "fare da sé", e i piccoli imprenditori che sono più in difficoltà. La volontà ci sarebbe anche nei piccoli e medi imprenditori, ma si scontra spesso con almeno due problemi: in primo luogo la difficoltà di andare a contrattualizzare forme di welfare, curate fino a quel momento in maniera informale nei confronti dei propri dipendenti, a fronte di una difficoltà di dare garanzie di continuità sul lungo periodo; il secondo problema per i piccoli medi imprenditori è l'essere parte di una cultura localistica, molto italiana, che fa fatica a concepire l'idea di mettere insieme risorse per fare cose comuni, soprattutto se le risorse non vengono immediatamente "riportate a casa".

### 4.2.1 La detassazione

Prima novità della Legge 208 del 2015, nota come Legge di Stabilità, è la reintroduzione - dopo un anno di vacatio - della detassazione in maniera

strutturale, ovvero con un impegno specifico da parte del legislatore per renderla utile anche per i successivi anni.

Dal punto di vista tecnico, questa forma di detassazione, che è l'agevolazione principale con la quale le aziende gestiscono il tema del premio produttività, funziona in questo modo: adozione dell'imposta sostitutiva del 10% e, successivamente, la possibilità di convertire il premio produttività in forme diverse da quelle attuali (servizi di welfare aziendale). Per fare ciò il legislatore è intervenuto principalmente sull'articolo 51 del Testo Unico delle imposte dei redditi. I beneficiari di questo intervento sono sia i datori di lavoro (imprenditori, enti pubblici economici, società di capitali, associazioni culturali, politiche o sindacali, gli studi professionali, ma anche altre istituzioni come consorzi, enti morali, enti ecclesiastici) che i lavoratori (dipendenti privati con contratto di lavoro subordinato, con esclusione quindi dei cosiddetti lavoratori parasubordinati, cioè i "coordinati e continuativi").

La misura quindi è una detassazione del premio di produzione con imposta sostitutiva del 10%. Per il lavoratore c'è un limite di somma erogabile che è 2.000 euro lordi su base annua. Il lavoratore non può fruire di questo importo detassato qualora nell'anno precedente abbia ottenuto un reddito lordo superiore ai 50.000 euro, una cifra che non include gli importi assoggettati a tassazione separata, quali i redditi diversi da quelli da lavoro dipendente, come quelli di fabbricati o da partecipazione.

## 4.2.2 Il contratto aziendale o territoriale

La seconda novità introdotta dalla Legge di Stabilità riguarda principalmente il contratto aziendale o territoriale. All'interno di questo contratto aziendale o territoriale il lavoratore può scegliere di convertire il suo premio di produttività, ormai consolidato nell'accordo che viene stipulato, in altri servizi di maggiore utilità. Le aziende grandi generalmente hanno già un contratto aziendale, motivo per cui è forse più interessante vedere quali strumenti sono messi in campo per le

aziende medio- piccole. I contratti aziendali o territoriali - continua la Legge - devono essere stipulati in presenza di associazioni sindacali, di rappresentanze sindacali aziendali o dalle Rsu. Inoltre viene introdotto un modello stabilito con il decreto ministeriale, al quale si allega ovviamente il contratto, e che deve essere depositato presso la Direzione territoriale del lavoro. Questo ha anche un'efficacia retroattiva: i contratti aziendali stipulati negli anni precedenti devono comunque essere depositati, ad esempio in presenza di un contratto aziendale che prevedeva la detassazione nel 2015 è necessario fare il deposito presso la Direzione territoriale del lavoro.

Ma quali sono i servizi e le prestazioni, le somme che possono essere erogate al lavoratore?

Il legislatore ha voluto innanzitutto ristabilire i presupposti per i premi di produttività detassati, e a questo ha aggiunto un welfare aziendale basato su valori, prestazioni o servizi che vengono erogati direttamente al lavoratore per scelta o in sostituzione di questo premio aziendale. Al comma 184 la Legge dispone che le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico non concorrono a formare reddito anche se siano fruiti in sostituzione di tutto o in parte dei premi di produttività detassati. L'articolo invece 51 al comma 2 lettera D parla di trasporti collettivi alla generalità dei dipendenti, e anche in questo contesto è intervenuta una circolare che dispone un'irrelevanza reddituale per l'erogazione di un tipo di servizio di questa natura, attraverso un accordo che viene fatto dal datore di lavoro e colui che presta il servizio di trasporto. Deve esserci però l'estraneità del lavoratore dipendente al rapporto tra il datore di lavoro e chi esercita il servizio.

L'articolo 51, invece, comma 2 lettera F si occupa "delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente", laddove con "volontariamente" il legislatore ha dato la libertà al datore di lavoro di erogare o meno questo tipo di servizio. I servizi in oggetto sono quelli per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e

sanitaria o culto. Tra gli esempi ci possono essere corsi di lingua o di cucina, palestre, viaggi, abbonamenti a teatro, eventi, viaggi per eventi religiosi, ma anche un check- up medico. Alla lettera F-bis, comma 2, il legislatore ha inserito i servizi di educazione anche in età prescolare, quindi asili nido e scuole materne, compresi i servizi di mensa, le ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio a favore, ovviamente, dei familiari del lavoratore. Alla lettera F-ter si introduce la possibilità di convertire un premio aziendale in assistenza ai familiari anziani non autosufficienti, una cosa interessante soprattutto visto l'innalzamento dell'età media in Italia. All'ultimo periodo, comma 3, si specifica che per un dipendente possono essere erogati beni o servizi per un importo non superiore a 258,23 euro. Se il predetto valore è superiore al citato limite, anche per sommatoria di beni, concorre interamente a formare reddito. Per concludere la parte fiscale: il legislatore ha cercato di sgravare dal punto di vista fiscale sia il lavoratore, che non è tassato, sia il datore di lavoro che, laddove prima c'era l'imposta sostitutiva sul premio produttività, ora ne viene esentato.

Ecco di seguito vari esempi di welfare aziendale, articolati per diversi settori:

- 1) Servizi socio-sanitari: medicina, medicina preventiva, terapie, check-up medici, profilassi antinfluenzale, rimborsi spese per visite specialistiche, cure termali, etc.
- 2) Servizi per portatori di handicap, anziani e di assistenza sociale
- 3) Servizi per i bambini e adolescenti: asili nido, babysitting, centri estivi.
- 4) Servizi per attività scolastiche e istruzione: borse di studio, corsi di formazione.
- 5) Servizi ludico-sportivi: palestre, attività culturali.

Il panorama normativo che emerge è estremamente interessante e stimolante, e soprattutto, apre forme innovative di intervento per le imprese nel settore del welfare aziendale. Queste possibilità sono accompagnate da forme di incentivazione a livello fiscale che dovrebbero

ampliare la platea delle aziende potenzialmente interessate e pronte a proporre soluzioni e servizi per i propri dipendenti. Un problema, evidenziato da molti studiosi, è quello della sostenibilità pluriennale del piano di welfare aziendale. Nel caso in cui le aziende non volessero affrontare una contrattazione aziendale o territoriale, infatti, è stato reso possibile recepire un contratto di un'altra categoria all'interno della propria azienda. Ma il grosso limite insito in questa opzione è che i contratti delle grosse aziende hanno una pluriennalità non sempre adatta alle piccole e medie imprese. Però tuttavia non è escluso che si possa concordare, recependo questo contratto, anche una valenza di tipo annuale o biennale, che alla scadenza non si rinnovi automaticamente, ma solo se il datore di lavoro è in grado di sostenere ulteriormente il tipo di costo connesso all'erogazione dei servizi di welfare. Per passare dalla teoria ai provvedimenti concreti, i passi da ponderare per progettare un efficace welfare aziendale. In primo luogo bisogna effettuare un'analisi della popolazione aziendale, così da considerare tutti gli elementi determinanti e le caratteristiche dei lavoratori presenti all'interno della propria azienda. In secondo luogo è necessario offrire agli stessi lavoratori un prodotto, un servizio o un valore aggiunto che sia immediatamente disponibile e considerato di effettiva utilità. E infine occorre creare un canale di comunicazione con i dipendenti per informarli su come e quando accedere a questi servizi.

### 4.2.3 Costruire un welfare aziendale.

Questi tre passi, mappare i bisogni aziendali, offrire servizi adeguati ad essi e comunicare le iniziative, sono in linea con quelli emersi da un laboratorio realizzato per esempio dall'associazione d'impresa Impronta Etica sul tema del welfare aziendale.

L'esperienza rappresenta un esempio di percorso condiviso tra più aziende, sia che hanno già attivato iniziative di welfare aziendale, sia che si stanno avvicinando al tema. Di ulteriore interesse è poi il fatto che Impronta Etica infatti è un'associazione di imprese per cui il laboratorio realizzato ha potuto coinvolgere più realtà contemporaneamente, dando

il polso di alcune tendenze sul tema del welfare aziendale a Bologna. Impronta Etica è un'associazione di imprese per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della Responsabilità sociale d'impresa nata nel 2001 da aziende del territorio emiliano-romagnolo che avevano già in essere dei processi orientati alla sostenibilità. L'obiettivo primario dell'associazione è quello di mettere in rete le 25 aziende socie sia fra di loro che con soggetti e istituzioni analoghi a livello di territorio e sulla scala nazionale e internazionale. Il laboratorio di Impronta Etica nasceva per aiutare le imprese socie nell'adottare e nello sviluppare delle specifiche misure di welfare aziendale. In particolare, gli obiettivi specifici sono stati: indagare le aree di welfare e i relativi strumenti, analizzare le modalità e le strategie di comunicazione, favorire uno scambio di competenze, conoscenze interne ed esterne all'associazione e promuovere l'effettivo sviluppo di attività di welfare aziendale.

Da un'analisi desk e una ricerca online su documentazioni, pubblicazioni e letteratura in materia, oltre che da un confronto di buone pratiche, è emersa la seguente classificazione, che successivamente ha guidato il percorso: 1. L'area del Welfare individuale. 2. L'area della gestione del tempo. 3. L'area della cultura aziendale. Importanza cruciale riveste inoltre il tema della comunicazione, quindi tutti gli aspetti collegati con le metodologie per comunicare un piano e un sistema di welfare, sia internamente che esternamente. Quanto è emerso dal laboratorio è stato elaborato da Impronta Etica in un documento finale che è disponibile e pubblico, e vorrebbe rappresentare una sorta di set di linee guida, un modello per l'organizzazione e lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale che qualsiasi tipo di impresa possa prendere ad esempio, ovviamente personalizzandolo. Se le linee guida citate nel corso del Laboratorio intendono supportare l'implementazione di un welfare aziendale per imprese di tutte le dimensioni, le organizzazioni devono però considerare attentamente le differenze - già accennate - tra gli atteggiamenti e le possibilità delle grandi aziende e delle medio-piccole. In prima battuta, per le piccole e medie aziende questo momento di crisi rappresenta un periodo di sofferenza dal punto di vista economico-finanziario, dove la decisione di affrontare il recepimento di



una contrattazione territoriale o aziendale per erogare un premio di produttività può risultare molto difficile.

Un altro tema, già affrontato, è quello della difficoltà a formalizzare dei contratti e a fare piani sul lungo periodo. A questo si aggiungono la preoccupazione per le relazioni sindacali e la mancanza di legali esperti che possano interpretare le normative. In questo senso è necessario fare qualcosa in più per le piccole e medie imprese sia in termini di incentivi per dare un po' più di liquidità al lavoratore, sia in termini di semplificazione delle norme. Al di là dei problemi sopra citati non mancherebbe la volontà, anche delle micro-imprese, di concedere servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti. A sostenerlo è l'esperienza della CNA di Imola, rappresentata nel corso del Laboratorio. È vero che il welfare aziendale e il premio di risultato sono molto più diffusi nella grande impresa, ma è anche vero che il gap negli ultimi anni si sta riducendo. Al di là del fatto che le grandi imprese sono più abituate alla contrattazione aziendale e al rapporto con le organizzazioni sindacali, è anche vero che all'interno della grande impresa c'è un controllo di gestione, una valutazione della redditività, una programmazione degli obiettivi che fino a qualche anno fa nelle piccole imprese non c'era. Quindi è vero che nelle piccole imprese si fa fatica oggi a destinare somme finalizzate a un premio di risultato, però è anche vero che - da quanto può osservare la CNA di Imola - all'interno delle piccole imprese i premi ai dipendenti più meritevoli vengono comunque dati.

La presenza di rappresentanti del mondo cooperativo all'interno del laboratorio sottolinea entrambi questi aspetti: la cooperazione come caso virtuoso di sistema interno di welfare aziendale e la cooperazione che presta servizi all'esterno per le aziende che domandano servizi di welfare per i loro dipendenti. Per questo secondo aspetto, la cooperazione può trovare nel welfare aziendale un mercato alternativo su cui costruire pacchetti di offerte di servizi, un canale ulteriore rispetto a quelli classici del welfare pubblico in cui l'impresa cooperativa si è trovata a lungo soggetta in grado di esprimere progettualità e modelli di intervento. L'apporto della cooperazione sul tema del welfare segue linee guida che derivano dalle peculiarità e dalle caratteristiche distintive

del sistema cooperativo: modelli di intervento che, spesso, già di per sé generano welfare. E' il caso della mutualità, parte del DNA della cooperazione. Oppure del senso di appartenenza e della fidelizzazione, un altro principio cooperativo: laddove un'operazione di welfare aziendale rafforza la motivazione, la produttività e il benessere aziendale, ciò favorisce un clima aziendale positivo, dove si cerca anche di essere più proattivi e produttivi.

E per ultimo la cooperazione è intrinsecamente in sintonia con il welfare aziendale perché vuole fornire non solo benefit, ma opportunità a tutto tondo. Il tentativo quindi è quello di incentivare un welfare aziendale indiretto, che non è soltanto l'erogazione del benefit, ma è anche mettere i lavoratori, i soci delle cooperative e le loro famiglie, in un sistema e una rete di opportunità. Ad esempio all'interno di Confcooperative si sta lavorando per creare gruppi d'acquisto collettivo, proposte di risparmio, assistenza sanitaria integrativa anche con coperture sanitarie che sono state, dove possibile, modulate in base ai bisogni dei lavoratori. Dall'esperienza di condivisione da sempre portata avanti nel mondo cooperativo, emergono altre proposte per il welfare territoriale.

Ecco un esempio di una proposta basata su alcuni assi fondamentali:

- in primo luogo aggregando i lavoratori e le famiglie, quindi aggregando la domanda e il bisogno.
- In secondo luogo serve comporre anche l'offerta, e qui entra in gioco tutto il sistema delle mutue e della cooperazione sociale che produce welfare; considerare le assicurazioni e le integrazioni di servizi che possono realizzarsi anche tramite contratti integrativi di secondo livello sugli ambiti del sanitario e del socio-sanitario.
- In terzo luogo si crea maggiore valore creando piattaforme capaci di connettere domanda e offerta. Per fare ciò bisogna costruire reti diffuse, mutuando dalla sharing economy tutto quello che può sviluppare l'innescare di meccanismi virtuosi

capaci di creare fiducia e relazione: questo lo si fa all'interno dell'azienda, ma mettendo anche in connessione con il sistema pubblico e la comunità di riferimento. Infine, ma assolutamente prioritario e fondamentale, è necessario condividere il know-how, mettere le conoscenze e le esperienze a factor comune per l'utilità di tutti.

Vediamo ora alcune considerazioni pratiche, distinte per paese europeo, compresa l'Italia.

## 4.3 Italia

### 4.3.1 La normativa fiscale

La manovre finanziarie per il 2016 e per il 2017 hanno operato una revisione dell'art. 51 del TUIR (Testo Unico del le Imposte sui Redditi), ampliando il ventaglio di beni e servizi di utilità sociale che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente e che possono essere quindi ricompresi nei piani di welfare aziendale.

In riferimento ai voucher, finalizzati a rendere più agevole ed immediato il ricorso al welfare aziendale, è previsto che l'attribuzione di opere e servizi possa avvenire mediante documenti di legittimazione, cartacei o elettronici, e che tali documenti non possano essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possano essere monetizzati o ceduti a terzi e debbano dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio o, in alternativa, prevedere il cumulo di più beni o servizi dal valore inferiore a 258,23 euro.

Rientrano nell'ambito della disciplina i seguenti servizi:

- Art. 51, comma 2, lettera a) del TUIR

*“i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale”*

- Art. 51, comma 2, lettera d-bis) del TUIR

*“acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12”*

- Art. 51 comma 2, lettera f) del TUIR

*“opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100 “(educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto)*

- Art. 51, comma 2, lettera f-bis) del TUIR

*“la fruizione, da parte di familiari, dei servizi di educazione, 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.”*

## 4.4 Altri Paesi Europei

Le recenti riforme del welfare hanno avuto luogo in parallelo con le trasformazioni delle relazioni industriali al livello istituzionale in Europa. Nel XX secolo, la crescita delle istituzioni assistenziali ha permesso al movimento sindacale di essere riconosciuto come soggetto di co-decisione e co-gestore del sistema, con accesso a risorse organizzative decisive. Tuttavia, come conseguenza dell'ultima ondata di riforme, il ruolo delle parti sociali è cambiato radicalmente. Molti paesi europei hanno sperimentato un passaggio dalla contrattazione nazionale globale alla contrattazione settoriale e dalla contrattazione settoriale alla contrattazione decentrata a livello aziendale.

Il welfare aziendale sta cambiando le strategie sindacali. La collettivizzazione dei rischi sociali potrebbe essere una prospettiva alternativa alla privatizzazione e al ridimensionamento dello Stato assistenziale: i sindacati e i datori di lavoro possono colmare alcune lacune nella fornitura dello Stato assistenziale attraverso contratti collettivi, fornendo protezione per i rischi sociali vecchi e nuovi, e quindi raggiungere nuovi lavoratori. In molti paesi europei, il welfare aziendale e occupazionale va a compensare la mancanza di previdenza sociale e in generale di welfare sociale che lo stato fornisce. Questo perché in molti stati europei il settore sociale è in mano ai privati.

Abbiamo raccolto informazioni sul quadro normativo e il funzionamento del welfare aziendale nei seguenti paesi: Svezia, Regno Unito, Paesi Bassi, Germania, e Belgio.

In generale, quando si parla di welfare aziendale gli stati europei si dividono in due gruppi: i paesi dell'Europa Nord Occidentale (con un

---

livello più elevato di spesa per i programmi di previdenza professionale) e i paesi dell'Europa Orientale/Meridionale (con minore spesa). Utilizzando queste categorie, Belgio, Germania, Paesi Bassi, Svezia e Regno Unito fanno parte del primo gruppo, mentre ad esempio Polonia, Italia e Spagna fanno parte del secondo. In linea con le analisi più recenti, i paesi del secondo gruppo sono contraddistinti da un alto livello di spesa privata e privatizzazione dei settori cosiddetti pubblici.

### 4.4.1 Svezia

Esiste un ampio sistema di regimi previdenziali aziendali sotto forma di regimi assicurativi per i lavoratori dipendenti che sono pressoché uniformi e universali come il sistema di welfare pubblico. L'ampia diffusione del welfare aziendale in Svezia è stata il risultato della forza e delle capacità organizzative delle parti sociali, che hanno permesso loro di negoziare, creare e sviluppare programmi in diversi settori politici che coprono ampie parti del mercato del lavoro. Inoltre, sebbene i regimi professionali abbiano forti radici storiche in Svezia, sono diventati più importanti, in particolare nel settore delle pensioni e della disoccupazione, negli ultimi due decenni.

Il welfare aziendale ha assunto la forma di sistemi integrativi che diventano complementari alle prestazioni e ai diritti forniti dalle amministrazioni statali e comunali. Questo è un passaggio fondamentale: il sistema svedese ha unito il sistema di welfare aziendale a quello di welfare sociale statale.

Dal momento che tali benefici e diritti del settore sociale sono stati erosi dalla grave crisi economica dei primi anni '90 (combinata con le successive riforme ideologicamente motivate da parte del governo di centro-destra Alliansen del 2006-2014), le integrazioni del welfare aziendale sono diventate più importanti per la sicurezza sociale e il benessere dei lavoratori dipendenti.

Poiché i tassi di sostituzione delle pensioni e delle indennità di disoccupazione sono diminuiti, la protezione offerta dai benefit di welfare aziendale è aumentata; questo crea un divario notevole tra i cittadini svedesi inseriti nel mondo del lavoro e coloro che ne rimangono fuori. Il welfare aziendale in Svezia è costituito principalmente da regimi creati e disciplinati da contratti collettivi conclusi tra le parti sociali nel settore privato. Il più delle volte, gli accordi sono stati stipulati tra organizzazioni di alto livello del mercato del lavoro, sebbene esistano regimi complementari di assicurazione contro la disoccupazione forniti unilateralmente dai sindacati a livello di industria. Entrambi integrano i regimi legali. Le indennità di disoccupazione e gli accordi pensionistici sono erogate da fondi gestiti dai sindacati, complementari al sistema pensionistico statale.

Ci sono tre principali confederazioni sindacali. I sindacati più grandi sono ampiamente basati sul principio dell'industria, cioè sono organizzati per settore economico in cui i dipendenti lavorano piuttosto che dai lavoratori. Ci sono poi tre confederazioni di datori di lavoro. Questi gruppi si incontrano ogni anno per trattare e concludere i contratti di categoria a livello nazionale.

La maggior parte delle prestazioni di welfare aziendale sono coperte da contratti collettivi conclusi a livello di confederazione e il tasso di copertura è almeno il 90% di tutti i dipendenti per i regimi pensionistici aziendali e professionali e per i regimi di protezione del lavoro. I dipendenti sono coperti, indipendentemente dai loro termini contrattuali e se sono membri del sindacato o no. I regimi professionali disciplinati da contratti collettivi riguardano la malattia, le lesioni sul lavoro, la mancanza di lavoro, il decesso e il congedo parentale. L'assicurazione fornita è trasferibile tra datori di lavoro i cui dipendenti sono coperti da contratti collettivi. Le prestazioni di base sono universali, come le assenze per malattia/invalidità/assicurazione di vecchiaia e le pensioni professionali, indipendentemente dal tipo di contratto, dalla posizione, dall'istruzione e da altri criteri discriminatori. Le differenze possono verificarsi nella pratica, poiché alcune questioni sono negoziate a livello locale. Le prestazioni di base sono trasferibili anche a qualsiasi

altro settore, mentre un'ulteriore protezione è generalmente trasferibile all'interno del settore, ma non necessariamente tra settori, se una persona si sposta in un altro settore.

Bisogna sottolineare che negli ultimi due decenni il welfare sociale che lo stato fornisce è ampiamente diminuito ed è sempre di più in mano ai privati. Questa tendenza è stata in gran parte determinata dal fatto che il welfare sociale fornito dallo stato in Svezia ha sperimentato un ridimensionamento a partire dagli anni '90. Nel caso delle pensioni aziendali o professionali, questo ritiro dello stato fu un percorso intrapreso in risposta al cambiamento demografico che era stato previsto. Nel caso dei regimi di disoccupazione (esamineremo in particolare gli accordi transitori per l'occupazione "Employment Transitional Agreements"), le carenze del sistema delle indennità di disoccupazione fornite dallo stato e delle politiche attive sul mercato del lavoro hanno indotto le parti sociali a reagire mediante nuove disposizioni occupazionali nel settore privato. Un numero limitato di organizzazioni copre la maggior parte del mercato del lavoro. Nelle aree di welfare sotto esame, la maggior parte degli accordi sono fatti tra una manciata di organizzazioni: SN per i datori di lavoro del settore privato, Arbetsgivarverket e SKL per la maggior parte dei datori di lavoro del settore pubblico e LO, TCO, TRR e Saco per quasi tutti i dipendenti. A differenza di molti altri paesi, il ridimensionamento dello Stato sociale ha quindi portato a un ruolo più attivo per le parti sociali, che hanno sviluppato diversi grandi programmi che coprono la maggior parte dei dipendenti.

Questi regimi si assomigliano l'un l'altro, il che significa che i livelli di disuguaglianza nell'accesso e nella fornitura di questi regimi di previdenza professionale sono inferiori a quanto sarebbero stati se fossero stati sviluppati in un altro modo.

**ESEMPIO DI COME I SINDACATI FORNISCONO AI LAVORATORI SISTEMI DI PREVIDENZA SOCIALE: Employment Transitional Agreements.**



TRR Trygghetsrådet è una fondazione, fondata nel 1974, che offre assistenza agli impiegati in esubero e ai professionisti del settore privato. L'assistenza fornita dal TRR in linea con i contratti collettivi è duplice: promuovere la transizione verso un altro lavoro, o eventualmente verso un lavoro autonomo, e fornire un sostegno finanziario supplementare in caso di licenziamento. Il sostegno transitorio è fornito dal TRR Trygghetsrådet e consiste nella consulenza personale e nell'assistenza per trovare un nuovo lavoro, partecipare a programmi di formazione o avviare un'impresa. Per ottenere l'accesso a questo sostegno, l'individuo deve maturare almeno un anno di contratto di lavoro e aver lavorato almeno 16 ore alla settimana presso una società che pagava le tasse a TRR. Il sostegno finanziario, sotto forma di indennità di licenziamento, è versato ai dipendenti licenziati che hanno più di 40 anni e hanno lavorato per una società i cui dipendenti sono stati coperti dal contratto TRR per almeno cinque anni.

#### 4.4.2 Regno Unito

Il Regno Unito è un esempio archetipico del mondo liberale del welfare in cui lo Stato offre tipicamente sistemi di protezione sociale di base e gli individui sono tenuti a provvedere a se stessi, in gran parte attraverso il lavoro e i propri risparmi. Nel Regno Unito, il sistema assistenziale liberale presuppone da tempo che i lavoratori debbano integrare le prestazioni statali relativamente esigue con i propri risparmi o attraverso l'offerta professionale. Con un quadro fiscale relativamente generoso, i regimi pensionistici aziendali e professionali si sono espansi in modo significativo nel dopoguerra e hanno coperto più della metà della forza lavoro britannica. Paradossalmente, quando lo Stato ha iniziato a tagliare le pensioni pubbliche e le indennità di disoccupazione negli anni '80, l'offerta professionale non è cresciuta. Ciò è stato causato dall'attacco diretto del governo Thatcher ai regimi salariali finali forniti dal datore di lavoro con la creazione di un contributo definito "pensioni personali". Il governo Thatcher e i suoi successori hanno anche indirettamente limitato il ruolo dei pagamenti contrattuali in esubero rendendo meno generoso il loro quadro fiscale.

Nel corso degli anni '90 e nei primi anni 2000, l'offerta statale e professionale nei due settori è stata caratterizzata da un declino parallelo. Gli ultimi anni hanno visto l'interesse per welfare aziendale e occupazionale crescere. Questo è dovuto, in primo luogo, al fatto che la portata del welfare aziendale e occupazionale si è estesa al di là dei rischi sociali tradizionali come disabilità, disoccupazione o vecchiaia, per coprire anche i nuovi rischi sociali, ad es. l'assistenza all'infanzia. In secondo luogo, in alcuni settori politici, i politici si rendono sempre più conto che la combinazione di prestazioni legali e private è generalmente inadeguata e che questa inadeguatezza può tradursi in una povertà eccessiva.

Dall'inizio del XX secolo, il welfare aziendale britannico si è espanso principalmente come risultato di decisioni di gestione unilaterali. I sindacati hanno tradizionalmente svolto un ruolo più reattivo, ad es. negoziando sul welfare occupazionale una volta proposto loro. La loro capacità di fissare i termini di negoziazione è più debole a causa di un sistema tradizionalmente decentrato di contrattazione collettiva. Le campagne sindacali sono state un fattore cruciale che ha spinto i governi di Blair e Brown a proporre l'introduzione dell'auto-iscrizione dei lavoratori nei regimi pensionistici sul posto di lavoro attraverso la legge sulle pensioni del 2008.

Lo Stato svolge un ruolo chiave nel promuovere o ostacolare lo sviluppo del welfare aziendale fissando il livello degli incentivi fiscali per i regimi professionali e regolamentandoli. I contributi ai regimi pensionistici sul posto di lavoro, la protezione del reddito per malattia, i regimi di buoni per l'infanzia, i pranzi gratuiti e i pagamenti in esubero hanno beneficiato di esenzioni fiscali (imposte sul reddito e/o contributi assicurativi nazionali), ma molti altri benefici marginali (compreso l'assicurazione sanitaria privata e le auto aziendali) sono tassati sul loro equivalente in contanti i.e. il costo per il datore di lavoro di fornire il beneficio per i dipendenti che guadagnano almeno £ 8.500 (€ 9.9083) all'anno. Negli ultimi anni, si ritiene che la copertura della retribuzione integrativa obbligatoria per malattia, dei regimi di congedo rafforzati e dei regimi di buoni per l'assistenza all'infanzia si sia ampliata, ma, dopo la crisi

finanziaria, il numero di datori di lavoro che offrono benefici marginali come le automobili aziendali, benzina o abbonamenti è sceso in modo significativo. Vi è anche un graduale passaggio da un'offerta professionale fissa a una più flessibile: i lavoratori sono infatti sempre più incoraggiati a scegliere quando e come accettare le prestazioni.

### Welfare aziendale

Welfare aziendale: si tratta di una disposizione che si rivolge più direttamente alle imprese. Senza questa disposizione, sarebbe difficile o impossibile creare e far crescere un'impresa moderna. Non tutte le aziende hanno bisogno delle stesse forme di prestazione e nella stessa quantità, e le aziende hanno probabilmente bisogno di diverse forme di prestazione in momenti diversi durante il loro corso di vita. Ma i benefici ed i servizi forniti dal governo sotto questa categoria contribuiscono a soddisfare gli interessi commerciali generali e mantengono e persino modellano la forma particolare di capitalismo che evolve e prevale. Il continuum welfare aziendale-sociale facilita una maggiore comprensione dei molteplici benefici che derivano dalle politiche pubbliche per i cittadini e le imprese, e tra le imprese in generale e le singole società. Vi sono pochissimi esempi di disposizioni pubbliche che non comportano benefici più ampi rispetto a quelli percepiti dal beneficiario originario, ma alcune forme di prestazioni comportano maggiori benefici collettivi rispetto ad altre. C'è anche un'altra disgiunzione all'interno del welfare aziendale tra le politiche che vanno a beneficio delle grandi e consolidate imprese. es. sostegno pubblico per l'industria nucleare, e quelli che lavorano per le piccole e più innovative nuove imprese. Uno dei problemi dello Stato britannico di welfare aziendale viene individuato nella troppa enfasi e nello sforzo volto a proteggere e sovvenzionare il primo gruppo di imprese, con troppo poca assistenza per il secondo.

### 4.4.3. Paesi Bassi

Nella maggior parte delle classificazioni dello stato sociale, il regime assistenziale olandese è classificato insieme alla Germania come un tipo

---

di regime conservatore-corporativo o continentale, anche se è stato classificato insieme ai paesi nordici come un tipo di regime socialdemocratico. Questo ha a che fare con la combinazione di benefici universali con forti istituzioni corporative e la legislazione ispirata a Bismarckian. Nel modello neo-corporativo olandese, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro hanno svolto per molti decenni un ruolo chiave nell'elaborazione e nell'attuazione della politica sociale e del mercato del lavoro. Attraverso i patti sociali, i contratti collettivi, le istituzioni nazionali bi e tripartite e tutta una serie di funzioni di attuazione e consultive, sono attori chiave nell'economia e nello stato sociale. A differenza di altri paesi nordici dove il settore industriale è quasi del tutto gestito dai privati, in quello dei Paesi Bassi lo stato ha ancora molto peso. La rilevanza del welfare aziendale e occupazionale nei Paesi Bassi non mostra alcun aumento o diminuzione stabile nel corso dei decenni successivi alla seconda guerra mondiale, ma piuttosto diverse ondate di importanza, che variano ulteriormente tra i settori di assistenza sociale. Sebbene il welfare aziendale fornisca ai sindacati e alle organizzazioni dei datori di lavoro importanti funzioni e risorse, le funzioni svolte dalle parti sociali dipendono in larga misura dalle decisioni dello Stato in merito alla loro attuazione e portata. Ciò è dimostrato ad esempio dal sistema dei regimi pensionistici professionali, la cui partecipazione aziendale e sindacale è obbligatoria per legge, in contrapposizione alla natura residua del welfare aziendale, che è lasciata all'iniziativa delle parti sociali principalmente a livello settoriale.

La presenza e l'importanza del welfare aziendale e occupazionale nei Paesi Bassi non è quindi espressione della forza delle parti sociali. Poiché gran parte del welfare aziendale esiste a livello settoriale, in ciascun settore esso riflette l'equilibrio di potere tra i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. Il regime conservatore-corporativo o continentale, classificato insieme come un tipo di regime socialdemocratico è ancora oggi evidente nei principali pilastri della previdenza sociale, che consistono nell'assistenza sociale, una serie di prestazioni di reddito testato, i regimi assicurativi obbligatori per i lavoratori dipendenti e le prestazioni professionali. Le prestazioni professionali costituiscono ciò che viene definito come

---

welfare professionale, vale a dire assistenza auto-amministrata e auto-regolamentata non legale fornita dalle parti sociali. Oggi, nei Paesi Bassi, il welfare aziendale e occupazionale copre quattro aree principali: pensioni obbligatorie del secondo pilastro, fondi settoriali per l'istruzione e la formazione, piani di prevenzione della disoccupazione e di mobilità e prestazioni integrative tramite contratti collettivi.

Il welfare aziendale, in particolare, si basa in gran parte su contratti collettivi. Questo sistema comprende un forte dialogo sociale a livello nazionale tra le parti sociali e il governo su questioni di politica nazionale, e un'elevata copertura contrattuale collettiva nonostante la densità relativamente bassa dei sindacati. I contratti collettivi sono negoziati principalmente a livello settoriale e coprono circa l'80-85% dei dipendenti. La contrattazione collettiva svolge un ruolo chiave in tutte le forme attuali di prestazioni professionali. La contrattazione può svolgersi in tre forme. In primo luogo, le prestazioni possono essere negoziate in un regolare contratto collettivo settoriale o a livello di impresa. Ciò vale spesso per le prestazioni integrative dei regimi legali e, in alcuni casi, anche per talune disposizioni pensionistiche o per i regimi di prepensionamento e per le disposizioni in materia di occupabilità e mobilità. È comune che tali negoziati si svolgano con meno frequenza rispetto ai normali negoziati collettivi a livello settoriale o di impresa (una volta ogni cinque anni, ad esempio, rispetto a ogni anno o ogni altro anno). Infine, la contrattazione collettiva può aver luogo in caso di circostanze eccezionali, quali licenziamenti su larga scala o ristrutturazioni a livello di impresa. Chiaramente, il principio del welfare aziendale, o di un ruolo per i datori di lavoro (e le loro organizzazioni) e i sindacati nel governo dello stato sociale, è una caratteristica ampiamente accettata dello stato sociale olandese. Allo stesso tempo, non esiste una definizione chiara di quale dovrebbe o non dovrebbe essere il loro ruolo. Invece, lo Stato, a volte in collaborazione con datori di lavoro e sindacati attraverso processi neo-corporativi, assegna pragmaticamente o toglie ruoli. Lo Stato ha chiaramente il sopravvento, nella maggior parte dei casi decidendo l'esistenza di funzioni di welfare aziendale o fissando i parametri associati, come le norme e i regolamenti per i suoi fondi.

---

In alcune occasioni, le stesse parti sociali si assumono tale ruolo attraverso una contrattazione collettiva autonoma, quando ritengono che lo Stato sociale non copra sufficientemente taluni rischi. Inoltre, lo Stato può prescrivere in misura maggiore o minore ciò che le parti sociali non sono autorizzate a fare. La dimensione settoriale è importante perché le prestazioni professionali sono organizzate a livello settoriale, attraverso contratti collettivi di settore e fondi pensionistici settoriali. Le differenze di welfare aziendale tra settori possono emergere come risultato di una serie di fattori. Le variazioni nei rapporti di potere possono portare a diversi accordi sulla ripartizione dei costi e delle prestazioni del welfare tra lavoratori e datori di lavoro, o tra diversi gruppi di lavoratori.

#### 4.4.4 Germania

La Germania è tradizionalmente considerata uno Stato previdenziale conservatore-corporativo. Le parti sociali partecipano all'autogestione del sistema previdenziale. Mentre i regimi di sicurezza sociale rappresentano la quota maggiore di prestazioni (61,0% del bilancio sociale totale di 888,2 miliardi di euro), le prestazioni erogate dai datori di lavoro ammontano a circa 84,9 miliardi di euro (9,2% del bilancio sociale). Sono inclusi i congedi di malattia retribuiti, le pensioni aziendali e professionali e altre prestazioni. Questi numeri si riferiscono ai datori di lavoro come istituzioni di assistenza sociale. Rispetto ad altri paesi, secondo i dati dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), la spesa sociale pubblica e privata obbligatoria della Germania è superiore alla media rispetto a tutti i paesi dell'OCSE. La spesa sociale privata volontaria è inferiore alla media sia per quanto riguarda la spesa pro capite che in percentuale del PIL, rispetto agli altri paesi dell'OCSE. La spesa sociale privata volontaria in percentuale del PIL, tuttavia, è solo di 0,2 punti percentuali inferiore in Germania rispetto a tutti i paesi del l'OCSE. Il sistema statale di previdenza sociale fornisce il quadro normativo per il welfare aziendale, e le riforme del sistema statale possono influenzarlo direttamente.

Il welfare aziendale è collegato alle norme di legge:

- estendendole;
- fornendo un modello per la legislazione;
- compensando le riduzioni delle prestazioni legali;
- regolamentando le questioni trascurate dalla legislazione;
- affrontando altre conseguenze della legislazione (come negli accordi che disciplinano il rapporto tra i dipendenti e le imprese prima, durante o dopo il congedo parentale legale).

La seconda grande influenza sulle prestazioni di welfare aziendale è il sistema delle relazioni industriali. Le relazioni industriali tedesche possono essere descritte come un sistema a più livelli. I contratti collettivi sono conclusi tra sindacati e organizzazioni dei datori di lavoro o singole imprese. Questi contratti collettivi di settore sono conclusi per interi settori o sotto-settori e si applicano a livello regionale o nazionale a tutte le società appartenenti alle organizzazioni dei datori di lavoro che sono parti dell'accordo. La copertura previdenziale dei lavoratori e delle imprese è diminuita negli ultimi decenni. La copertura sia dei lavoratori dipendenti che delle imprese varia a seconda dei settori e delle regioni. Da un punto di vista comparativo, secondo la Commissione europea, la copertura globale della contrattazione collettiva in Germania è inferiore alle medie UE-27 e UE-15. A livello aziendale, negli stabilimenti con più di cinque dipendenti, i lavoratori possono essere rappresentati attraverso i comitati aziendali (e nelle imprese più grandi attraverso i rappresentanti dei lavoratori). La rappresentanza attraverso i comitati aziendali non è obbligatoria. Quanto più grande è l'azienda, tanto più probabile è che ci sia un consiglio di fabbrica; esistono consigli di fabbrica nell'88% degli stabilimenti con più di 500 dipendenti. I consigli di fabbrica rappresentano complessivamente il 41% dei lavoratori, anche se esistono differenze significative tra i settori. I consigli di fabbrica hanno diritti di co-determinazione e di informazione e consultazione in materia sociale, personale e questioni economiche relative alla società. Essi sono quindi coinvolti nelle decisioni in materia di orario di lavoro, regolamentazione delle vacanze, assunzioni e licenziamenti e altri argomenti.

La contrattazione collettiva è libera da interferenze governative. Tuttavia, vi sono (raramente utilizzati) possibilità di dichiarare vincolanti i risultati della contrattazione collettiva, rendendo così tali accordi obbligatori per i datori di lavoro e dipendenti altrimenti non coperti da un accordo. Come conseguenza sia del sistema di relazioni industriali che delle differenze tra i settori di intervento in termini di erogazione pubblica di prestazioni e di regolamentazione, il panorama di welfare aziendale tedesco è piuttosto eterogeneo. Un aspetto di questo è la complessa e mutevole interazione tra welfare aziendale e il benessere pubblico, che provoca differenze tra i settori. L'evoluzione dell'assistenza pubblica fa sì che la regolamentazione e la fornitura di welfare aziendale appaiano più o meno necessarie o razionali per i sindacati, le associazioni dei datori di lavoro e/o i singoli datori di lavoro.

Una seconda dimensione dell'eterogeneità del welfare aziendale è legata ai diversi livelli e forme di regolamentazione e di fornitura dello stesso, che derivano, come detto in precedenza, in larga misura dal sistema delle relazioni industriali: i regolamenti stabiliti dalle parti sociali a livello settoriale sono spesso attuati o resi più concreti attraverso accordi a livello di impresa e in alcuni casi gli accordi a livello di industria forniscono solo un quadro che le parti sociali devono completare a livello di impresa. In altri casi, il livello aziendale è il livello di scelta, senza alcuna norma contenuta nel quadro dei contratti collettivi a livello settoriale. Infine, gli accordi a livello settoriale possono consentire deviazioni (clausole di apertura) se vi sono importanti motivi per farlo. Come conseguenza delle diverse forme di regolamentazione e di interazione tra lavoro e benessere pubblico, l'applicazione del welfare aziendale risulta frammentata.

L'esperienza tedesca dimostra che il welfare aziendale può essere altamente selettivo. Ciò che viene concesso ai dipendenti di un settore o di un'azienda può essere irraggiungibile per gli altri. Studi indicano che l'offerta di welfare aziendale spesso differisce a seconda delle dimensioni dell'impresa. Inoltre, data l'attuale situazione del sistema delle relazioni industriali, nelle imprese non coperte da un contratto collettivo, i lavoratori non potranno beneficiare dei vantaggi di un tale accordo come



questione di diritto. Mentre i gruppi di dipendenti sono esclusi formalmente solo raramente da accordi a livello settoriale o aziendale, la notevole eccezione è spesso costituita dai dipendenti che non appartengono al gruppo di dipendenti principali di un'azienda, vale a dire i lavoratori con contratti a tempo determinato o i dipendenti nuovi di un'azienda. Gli attuali sviluppi del welfare aziendale sono fortemente influenzati dalle decisioni politiche (direttamente o indirettamente attraverso cambiamenti nel sistema di welfare pubblico) e dagli sviluppi nel sistema di relazioni industriali. Sia il welfare aziendale che il quadro istituzionale possono anche essere influenzati da sviluppi macroeconomici come la crisi economica 2008/2009.

#### 4.4.5. Belgio

Il welfare aziendale e occupazionale in Belgio si riferisce a tutti i supplementi non obbligatori (prestazioni e servizi) forniti bilateralmente dalle parti sociali o unilateralmente dai datori di lavoro ai salari pagati ai dipendenti a seguito di un contratto di lavoro. Si tratta principalmente di assicurazione malattia e pensioni integrative. Le prestazioni sanitarie erogate dalle società belghe comprendono l'assicurazione ospedaliera, l'assicurazione contro l'invalidità, l'assicurazione complementare contro gli infortuni sul lavoro, l'assicurazione contro le spese ambulatoriali, le visite mediche e la vaccinazione completa. Le altre disposizioni relative alla formazione professionale e alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare sono di importanza minore. Per comprendere il ruolo del welfare occupazionale e aziendale nel paese, è importante sottolineare che il regime previdenziale belga è caratterizzato dalla protezione dello status socioeconomico dei lavoratori e da disposizioni previdenziali relativamente generose contro i rischi sociali.

La sicurezza sociale del Belgio ha caratteristiche di una struttura di governance corporativa, amministrata da una serie di istituzioni tripartite raggruppate attorno a un'agenzia centrale di raccolta, l'Ufficio nazionale di sicurezza sociale (ONSS). Questa agenzia centrale è gestita da un consiglio di amministrazione che comprende rappresentanti

dell'associazione dei datori di lavoro, dei sindacati e dello Stato con pari diritti di voto. Tutte le agenzie sussidiarie che attuano i vari rami del sistema di sicurezza sociale hanno anche una struttura di governance bipartita o tripartita.

Per quanto riguarda il sistema di relazioni industriali del Paese, nella tipologia utilizzata dalla Commissione Europea, il Belgio fa parte del Cluster "Social Partnership". I principi corporativi caratterizzano il sistema delle relazioni industriali in quanto la contrattazione collettiva avviene a tre livelli: nazionale, settoriale e imprenditoriale. I contratti collettivi nazionali sono di solito formalizzati in accordi settoriali che sono quasi sempre soggetti ad estensione amministrativa in modo da avere lo stesso effetto della legislazione sociale e del lavoro. Il 96% dei lavoratori è coperto da contratti collettivi. Il tasso di sindacalizzazione è alto (55,1%). Ciò può essere in parte attribuito alla partecipazione sindacale nell'organizzazione dell'assicurazione contro la disoccupazione.

Il Belgio ha un sistema parziale denominato il "Ghent system": l'assicurazione contro la disoccupazione è obbligatoria e i pagamenti possono essere effettuati alternativamente da un'agenzia statale piuttosto che da sindacati. In questo contesto, l'assistenza occupazionale belga è ancora concepita come un complemento ai programmi di assistenza pubblica.

#### 4.4.6 Fondi europei per finanziare il welfare aziendale

È stata riscontrata la presenza di molti bandi regionali che, utilizzando i fondi indiretti U.E., finanziano iniziative volte al miglioramento del welfare aziendale.

##### **REGIONE PIEMONTE**

[http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonati/2019/15/attach/dda151000319\\_1040.pdf](http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonati/2019/15/attach/dda151000319_1040.pdf)

**Bando #CONILIAMO**

<http://www.governo.it/it/articolo/bando-conciliamo/12685>

**COMUNE DI MODENA**

Il Comune di Modena, grazie al contributo della Regione Emilia Romagna, ha pubblicato un bando destinato alla promozione e al sostegno di progetti di welfare aziendale per il work-life balance e di sostegno al lavoro professionale femminile, finalizzati a :

- aiutare e sostenere le aziende per l'introduzione nella propria organizzazione di forme di flessibilità e innovazione organizzativa (sistemi di orario flessibili, telelavoro, ecc.);
- coinvolgere le parti sociali ed economiche per promuovere, presso i propri iscritti e aderenti, il welfare aziendale quale strumento per aumentare la produttività e per migliorare la conciliazione vita-lavoro dei lavoratori dei rispettivi settori, nonché a beneficio delle libere professioniste e lavoratrici autonome;
- realizzare progetti formativi e di consulenza per le aziende che intendono applicare o che in parte già applicano, misure di welfare orientate al benessere dei dipendenti;
- promuovere il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e la conciliazione vita-lavoro, creando i presupposti per la compatibilità tra esigenze della produttività aziendale e possibilità di affrontare e gestire periodi di criticità nelle vita privata;
- favorire la nascita di nuovi servizi di aiuto alle persone e alle imprese, anche come offerta privata, che permettano soluzioni innovative e flessibili nella gestione della vita familiare e possano garantire la permanenza nel mondo del lavoro delle lavoratrici a seguito della maternità.

<https://www.esclamativa.it/news-eventi/finanza-agevolata/bando-per-il-finanziamento-di-piani-di-welfare-aziendale-finalizzati-al-work-life-balance/>

## **INIZIATIVA DANESE WELFARE TECH**

Si segnala inoltre un’iniziativa dell’associazione no profit “WELFARE TECH”, tratta dalla piattaforma “The European Cluster Collaboration Platform (ECCP)”. Tale piattaforma è un’azione finanziata nell’ambito del bando Cluster Internationalisation Programme per le SME, del programma COSME lanciato dalla DG GROWTH della Commissione Europea Nel 2016. Tale piattaforma fornisce supporto nella costruzione di networks e nella scambio di informazioni per i cluster e i loro membri, così da migliorare la loro performance e aumentare la loro competitività attraverso la cooperazione internazionale e transnazionale. Welfare Tech è un cluster nazionale danese per lo sviluppo dell’innovazione nel settore della sanità e servizi sociali. Tale organizzazione si compone di membri provenienti dal settore dell’industria private, organizzazioni pubbliche, istituzioni di ricerca ed educative. Welfare Tech ha un’ampia conoscenza del mercato danese grazie ai suoi membri e opera come un punto di riferimento nazionale per le imprese straniere che vogliono immettersi nel mercato danese. Welfare Tech è appunto co-finanziato dal Ministero Danese per L’istruzione Superiore e la Scienza e dal Fondo Regionale Europeo per lo Sviluppo.

<https://en.welfaretech.dk/services>

<https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/welfare-tech>

REGIONE / STATO	PROVVEDIMENTO / INIZIATIVA / BUONA PRATICA	TIPOLOGIA DI AGEVOLAZIONE	CONTENUTO POLITICHE PER IL LAVORO	PROPOSTA AZIONI POSSIBILI DA REPLICARE IN VENETO
<b>REGIONE ITALIANA:</b>				
<b>1. Emilia Romagna</b>	Comune di Modena. Bando destinato alla promozione e al sostegno di progetti di welfare aziendale per il work-life balance e di sostegno al lavoro professionale femminile	Contributi a fondo perduto	Incremento dell'occupazione femminile, attraverso l'estensione dell'orario di lavoro delle donne, grazie a servizi territoriali e copertura di spese	Azioni mirate su imprenditoria femminile e lavoratrici, come strumento per incrementare la produttività del sistema
<b>2. Lombardia</b>	Sistema cooperativo lombardo messo in atto da AGCI e Uil, Confcooperative, Legacoop, Cgil, Cisl per incrementare il welfare	Modello di welfare territoriale	Il modello di welfare territoriale basato sui "Sistemi territoriali" può essere, per certi versi considerato una evoluzione/estensione di quello precedente delle Intese territoriali	Provare a mettere in atto veri e propri Piani di welfare aziendale, supponendo alle difficoltà organizzative dei singoli contesti imprenditoriali.
<b>3. Emilia Romagna</b>	Domus Nova, ospedale privato di Ravenna, con	Incentivo alla mobilità sostenibile; pensando a	Bilanciamento tra vita personale e vita	Incentivare progetti legati alla sostenibilità e mobilità,

	relativa banca per i soci	<p>come si potesse ridurre l'inquinamento e far star meglio le persone: nello specifico come incentivare i dipendenti a usare meno la macchina.</p> <p>Il progetto prevede che ogni dipendente o collaboratore che sceglie di recarsi al lavoro a piedi, o in bicicletta, riceva un permesso retribuito in minuti.</p>	lavorativa; favorire la mobilità sostenibile dei lavoratori	in ottica di welfare territoriale
<b>4. Emilia Romagna</b>	CRIF Bologna, società di informatica per il mondo bancario e assicurativo	Piano di welfare aziendale molto articolato, con la particolarità di un'utenza molto giovane (inferiore ai 35 anni di media)	Focus specifico su lavoratori junior e donne, inclusa la possibilità di attivare percorsi di "reverse mentoring"	Prevedere azioni specifiche di welfare "giovane", in ottica di sistema
<b>5. NORD-EST Italia</b>	COOP Alleanza – COOP Adriatica	Sistema di welfare unico "Più per Te", capace di	Azione di sistema su: attività di ascolto;	Attivazione di vere e proprie politiche di <i>age</i>

		mettere a sistema tutte le iniziative proposte	comunicazione; innovazione; partecipazione.	<i>management</i> , con raccordo a sistema delle iniziative per gli anziani
<b>6. Emilia Romagna</b>	Provincia di Bologna, progetto “gender community”	Nato inizialmente per valorizzare il lavoro femminile, oggi mette oggi in rete 39 aziende del territorio non più specificatamente sui temi del genere, ma su temi più generali del welfare aziendale e della responsabilità sociale d’impresa	Focus particolare sull’importanza di mettere a sistema sul territorio tutta una serie di iniziative provenienti da diverse aziende e aree aziendali, con il valore aggiunto del coinvolgimento delle istituzioni	Azioni specifiche di welfare territoriale con focus sugli aspetti di genere (causa Covid19, la disoccupazione femminile sta crescendo)
<b>7. Emilia Romagna, Marche, Veneto</b>	Bologna; gruppo Hera (8.500 dipendenti); azienda multiservizi italiana, operante in 265 comuni della Città metropolitana di Bologna, delle province di Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Padova,	Hera è arrivata ad un sistema integrato di welfare aziendale. Nella fase di mappatura l’azienda ha diviso le iniziative in 4 cluster (tempo conciliazione e famiglia, risparmi e sostenibilità, protezione	Attenzione particolare al livello di occupabilità del personale, con forte spinta al raccordo con il territorio	Pensare al welfare integrato di aziende medio-grandi (anche pubbliche o para pubbliche) in ottica di filiera

	Pesaro-Urbino, Ravenna, Rimini	salute e benessere, cultura e sviluppo della persona) e ha realizzato un anno fa circa 77 iniziative, dislocate sui vari territori		
<b>8. Lombardia</b>	Varese welfare; portale welfare dove tutte le imprese possono usare i servizi che sono disponibili in una maniera semplice e alla portata di tutti	Realizzata in raccordo con la locale Confindustria, rivolgendo agli associati servizi <i>ad hoc</i> in ambito welfare	Incremento della gamma di servizi di welfare per i dipendenti, grazie al quale viene rafforzato lo spirito di fidelizzazione nell'azienda stessa	Azioni pilota che vedono il welfare aziendale come volano di sviluppo
<b>9. Liguria</b>	Provincia di Genova, La Spezia, Imperia e Savona. Sistema di welfare integrato promosso dalle locali Unioni Industriali Provinciali	Realizzare di un sistema di welfare integrato per i dipendenti delle imprese associate a Confindustria. Le imprese hanno bisogno di qualcuno che li accompagni, quindi in alcuni casi la presenza dell'associazione datoriale, rispetto	Il tema del territorio rimane prioritario, e richiede di aggregare una massa critica di imprese che possono essere interessate e di lavoratori che operano all'interno di queste aziende	Sviluppare azioni concertate con il sistema datoriale. In effetti, se all'interno di un territorio è stato costruito un sistema in qualche modo certificato, questo elimina tutte le barriere rispetto alla diffidenza che il piccolo imprenditore può avere



		all'associato, è sicuramente di conforto		
<b>STATO EUROPEO:</b>				
<b>1. SVEZIA</b>	TRR fondazione	Assistenza impiegati in esubero e professionisti in difficoltà del settore privato	Promuovere la transizione verso un altro lavoro, o eventualmente verso un lavoro autonomo, e fornire un sostegno finanziario supplementare in caso di licenziamento. Il sostegno transitorio è fornito dal TRR e consiste nella consulenza personale e nell'assistenza per trovare un nuovo lavoro, partecipare a programmi di formazione o avviare un'impresa.	Dedicare una parte dei fondi di previdenza integrativa a questi due target

---

<b>2. REGNO UNITO</b>	Il continuum welfare aziendale-sociale	Il continuum welfare aziendale-sociale facilita una maggiore comprensione dei molteplici benefici che derivano dalle politiche pubbliche per i cittadini e le imprese, e tra le imprese in generale e le singole società	Negli ultimi anni, si ritiene che la copertura della retribuzione integrativa obbligatoria per malattia, dei regimi di congedo rafforzati e dei regimi di buoni per l'assistenza all'infanzia si sia ampliata, ma, dopo la crisi finanziaria, il numero di datori di lavoro che offrono benefici marginali come le automobili aziendali, benzina o abbonamenti è sceso in modo significativo. Vi è anche un graduale passaggio da un'offerta professionale fissa a una più flessibile: i lavoratori	Rendere maggiormente flessibili i servizi di welfare, tarandoli in modo specifico e differenziandoli per aziende medio-grandi e quelli di micro e piccola dimensione
-----------------------	--	--	---	--

			sono infatti sempre più incoraggiati a scegliere quando e come accettare le prestazioni	
<b>3. PAESI BASSI</b>	Welfare settoriale	La presenza e l'importanza del welfare aziendale e occupazionale nei Paesi Bassi non è espressione della forza delle parti sociali. Poiché gran parte del welfare aziendale esiste a livello settoriale, in ciascun settore esso riflette l'equilibrio di potere tra i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro	Le prestazioni professionali costituiscono ciò che viene definito come welfare professionale, vale a dire assistenza auto-amministrata e auto-regolamentata non legale fornita dalle parti sociali. Oggi, nei Paesi Bassi, il welfare aziendale e occupazionale copre quattro aree principali: pensioni obbligatorie del secondo pilastro, fondi	Attenzione particolare nel coinvolgere le parti sociali (datoriali e sindacali) in ottica di auto-regolamentazione settoriale, in raccordo con i contratti collettivi nazionali

			settoriali per l'istruzione e la formazione, piani di prevenzione della disoccupazione e di mobilità e prestazioni integrative tramite contratti collettivi.	
<b>4. GERMANIA</b>	Consigli di fabbrica	A livello aziendale, negli stabilimenti con più di cinque dipendenti, i lavoratori possono essere rappresentati attraverso i comitati aziendali (e nelle imprese più grandi attraverso i rappresentanti dei lavoratori). La rappresentanza attraverso i comitati aziendali non è obbligatoria. Quanto più	La contrattazione collettiva è libera da interferenze governative. Tuttavia, vi sono (raramente utilizzati) possibilità di dichiarare vincolanti i risultati della contrattazione collettiva, rendendo così tali accordi obbligatori per i datori di lavoro e dipendenti altrimenti non coperti da	Specifica attenzione al sistema di relazioni industriali; e delle differenze tra i settori di intervento in termini di erogazione pubblica di prestazioni e di regolamentazione. Considerare la complessa e mutevole interazione tra welfare aziendale e il benessere pubblico

		<p>grande è l'azienda, tanto più probabile è che ci sia un consiglio di fabbrica; esistono consigli di fabbrica nell'88% degli stabilimenti con più di 500 dipendenti.</p>	<p>un accordo.</p>	
<p><b>5. BELGIO</b></p>	<p>Agenzia centrale di raccolta, l'Ufficio nazionale di sicurezza sociale (ONSS)</p>	<p>Agenzia centrale gestita da un consiglio di amministrazione che comprende rappresentanti dell'associazione dei datori di lavoro, dei sindacati e dello Stato con pari diritti di voto. Tutte le agenzie sussidiarie che attuano i vari rami del sistema di sicurezza sociale hanno anche una struttura di governance bipartita o tripartita</p>	<p>I principi corporativi caratterizzano il sistema delle relazioni industriali in quanto la contrattazione collettiva avviene a tre livelli: nazionale, settoriale e imprenditoriale. I contratti collettivi nazionali sono di solito formalizzati in accordi settoriali che sono quasi sempre soggetti ad estensione</p>	<p>Concepire l'assistenza occupazionale come un complemento ai programmi di assistenza pubblica</p>

			amministrativa in modo da avere lo stesso effetto della legislazione sociale e del lavoro	
<b>6.1 DANIMARCA</b>	WELFARE TECH	Welfare Tech è un cluster nazionale danese per lo sviluppo dell'innovazione nel settore della sanità e servizi sociali. Tale organizzazione si compone di membri provenienti dal settore dell'industria private, organizzazioni pubbliche, istituzioni di ricerca ed educative. Welfare Tech ha un'ampia conoscenza del mercato danese grazie ai suoi membri e opera come un punto di riferimento nazionale per le imprese straniere che	Tale piattaforma fornisce supporto nella costruzione di networks e nella scambio di informazioni per i cluster e i loro membri, così da migliorare la loro performance e aumentare la loro competitività attraverso la cooperazione internazionale e transnazionale	Utilizzare fondo UE (a gestione diretta da Bruxelles, o indiretta attraverso le Regioni) liberando risorse per incrementare la competitività dei sistemi industriali e, conseguentemente, anche delle iniziative di welfare territoriale e/o aziendale

		vogliono immettersi nel mercato danese		
<b>6.2 DANIMARCA</b>	Bilancio di sostenibilità obbligatorio	Dal 2016 il governo danese impone a tutte le aziende, tramite un meccanismo di soft law molto intelligente, di pubblicare un bilancio di sostenibilità e di renderlo disponibile a tutti	Estensione della sensibilità in investimenti in sostenibilità ambientale a tutti gli attori coinvolti (imprese, stakeholder, lavoratori e cittadini)	Il bilancio sociale può essere elemento di crescita di risorse per il welfare territoriale (grazie alla valorizzazione dell'ambiente), ma anche aziendale (rendendo più attrattiva la stessa azienda che lo utilizza)
<b>7. AUSTRIA</b>	Niederösterreich (provincia austriaca)	Il governo ha programmato tutta una serie di azioni di sostegno alle politiche di sostenibilità delle piccole imprese del territorio, che hanno ottenuto un grande successo. Ora sono le imprese, sensibilizzate nel corso degli anni, che vanno	Rapporto "paritetico" tra PA ed imprese locali, in logica di co-progettazione dei servizi territoriali, anche di welfare e di politiche attive per il lavoro, soprattutto giovanile	Logica territoriale estesa, di concertazione tra istituzioni pubbliche locali e mondo imprenditoriale

		dalla pubblica amministrazione e chiedono che questi interventi di sostegno siano resi sistematici e strutturali		
<b>8. INGHILTERRA</b>	Comune di Birmingham (il più grande d'Europa)	L'amministrazione ha costruito una piattaforma che si chiama "Find it in Birmingham", in cui pubbliche amministrazioni e imprese di ogni tipo stanno insieme allo scopo di condividere affari, occasioni, opportunità. E per fare questo hanno costruito in maniera molto semplice un "charter", cioè una dichiarazione che le imprese sono chiamate a	Logica di co-progettazione pubblico privata anche in ambito di politiche attive del lavoro	Costruzione di una piattaforma (informatica ma anche di dialogo relazionale)



---

		sottoscrivere		
<b>9. FIANDRE (BELGIO)</b>	Centro di competenza	Centro di competenza di altissimo livello che aiuta tutte le Pubbliche Amministrazioni ad elaborare gare di appalto e ricerca di fornitori che integrino strutturalmente criteri sociali e ambientali di selezione.	Nuova logica di concertazione pubblico privato in ambito di politiche sociali ed ambientali	Dialogo esteso in logica di welfare territoriale, con focus particolare nella sostenibilità locale e di rigenerazione urbana

## 4.5 Buone pratiche italiane ed europee

Le esperienze più rilevanti di welfare aziendale presenti in Italia ci mostrano modelli che si differenziano a seconda del ruolo degli attori coinvolti nel processo. Come già evidenziato, il ruolo trainante nella diffusione del welfare aziendale lo hanno avuto (e continuano ad averlo) le grandi aziende che attivano interventi autonomi, sia sul piano dell'identificazione dei bisogni ai quali dare risposta prioritaria, sia nella scelta delle possibili soluzioni. Questa caratteristica dell'autonomia nella definizione dei Piani o anche solo di alcuni singoli interventi di welfare aziendale si trova sia nella forma, ancora comunque presente, del titolare "mecenate" cui si accennava in precedenza, sia nella forma più recente della scelta strategica ad opera del management aziendale. Negli ultimi anni, tuttavia e, soprattutto, negli ultimi mesi, grazie all'intervento del legislatore nazionale, abbiamo visto il maggiore diffondersi anche di iniziative negoziate, sempre, però, generalmente, nell'ambito della grande impresa. Un ulteriore modello di welfare aziendale operante nelle grandi imprese, può essere identificato là dove viene attivata una collaborazione con le Istituzioni locali per implementare dispositivi di welfare aperti anche alla Comunità. Un modello che possiamo chiamare di welfare condiviso e che, nella percezione comune, vede la realizzazione di buone pratiche ancora molto confinate alla sfera della sperimentazione, proprio perché, nella realtà tutt'altro che recente, è un modello di welfare aziendale che è stato tradizionalmente limitato e riservato all'ambito dei nidi aziendali. Molto meno diffuse sono le iniziative di welfare territoriale che coinvolgono, in particolare, PMI, per difficoltà legate alla scarsa disponibilità di risorse, alla natura del management (aziende a conduzione familiare con scarse competenze per la gestione delle iniziative di welfare aziendale) ed anche alla mancanza di informazioni per usufruire delle opportunità già presenti sul territorio. Inoltre, in aziende con pochi dipendenti dove non sono presenti o sono poco sviluppate le esperienze di rappresentanza (sia datoriale che sindacale), molto spesso non vi sono neanche stimoli sufficienti (condivisione di esperienze di successo, supporto all'implementazione ecc.) per attivare questo processo.

Le (poche) esperienze di welfare territoriale si sono, per ragioni intuitive, modellate e sviluppate in maniera differenziata e secondo logiche fortemente legate ai diversi contesti territoriali. Ad esempio, il modello "Reti di impresa" è particolarmente sviluppato in Lombardia (citiamo, per tutti, la Rete GIUNCA attiva nell'area del Pavese, che si è piuttosto consolidata nel tempo), Emilia-Romagna e Toscana, mentre risulta del tutto marginale, quando non assente, in altri contesti regionali.

Il modello di welfare territoriale "Intese territoriali" si basa, per l'appunto, sull'attivazione di intese a favore dei dipendenti di aziende di medie e piccole dimensioni che non hanno una rappresentanza interna, al fine di poter usufruire di agevolazioni fiscali (tassazione agevolata degli importi di produttività, interventi per favorire la conciliazione famiglia-lavoro attraverso la fiscalità agevolata, ecc.).

Un esempio interessante di questo modello di welfare territoriale è il caso del sistema cooperativo lombardo messo in atto da AGCI e Uil, Confcooperative, Legacoop, Cgil, Cisl che ha stilato un'Intesa a partire dall'accordo nazionale del 2014. La rete di imprese è un accordo/contratto che consente di mettere in comune delle attività e delle risorse allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività e nell'ottica di rafforzare la competitività dell'attività imprenditoriale (cfr. Unioncamere, La Rete di imprese. Istruzioni per l'uso, Universitas Mercatorum, Roma, 2013). Il modello di welfare territoriale basato sui "Sistemi territoriali" può essere, per certi versi considerato una evoluzione/estensione di quello precedente delle Intese territoriali. Solitamente promossi da attori locali a favore delle MPMI associate o, comunque, presenti sul territorio, mettono in atto veri e propri Piani di welfare aziendale supplendo alle difficoltà organizzative dei singoli contesti imprenditoriali.

Ci sono alcuni esempi che hanno acquisito una certa notorietà di stampa (caso di Treviso, di Prato), fra i quali il sistema WelfareNet di Padova-Rovigo promosso dall'Ente Bilaterale Veneto FVG risulta di particolare

interesse per gli attori coinvolti, per la metodologia di progettazione del Piano di welfare e per gli interventi offerti.

Si parte dall'esempio della Danimarca, che da 4 anni impone a tutte le aziende, tramite un meccanismo di soft law molto intelligente, di pubblicare un bilancio di sostenibilità e di renderlo disponibile a tutti. Per ottenere il risultato il governo danese chiede alle imprese che non vogliono pubblicare un bilancio del genere di dichiarare pubblicamente di non essere disponibili a presentare le proprie politiche di RSI. Come risultato, solo il 4% delle imprese danesi non pubblica un bilancio di sostenibilità.

Secondo esempio è quello delle Fiandre (una regione del Belgio), che hanno costruito un centro di competenza di altissimo livello che aiuta tutte le Pubbliche Amministrazioni ad elaborare gare di appalto e ricerca di fornitori che integrino strutturalmente criteri sociali e ambientali di selezione.

L'ultimo esempio, forse il più innovativo, è quello della provincia austriaca del Niederösterreich. Qui il governo ha programmato tutta una serie di azioni di sostegno alle politiche di sostenibilità delle piccole imprese del territorio, che hanno ottenuto un grande successo. Infatti ora sono le imprese, sensibilizzate nel corso degli anni, che vanno dalla pubblica amministrazione e chiedono che questi interventi di sostegno siano resi sistematici e strutturali.

Un altro caso di successo della PA in Europa, che però ha più a che fare con l'idea di una piattaforma di scambio, è quello del Comune di Birmingham, il comune più grande d'Europa. Qui l'amministrazione ha costruito una piattaforma che si chiama "Find it in Birmingham", in cui pubbliche amministrazioni e imprese di ogni tipo stanno insieme allo scopo di condividere affari, occasioni, opportunità. E per fare questo hanno costruito in maniera molto semplice un "charter", cioè una dichiarazione che le imprese sono chiamate a sottoscrivere.

Domus Nova è un ospedale privato di Ravenna piuttosto grande, che conta 250 soci, una banca al suo interno, alcune cooperative che collaborano con la struttura. Un progetto interessante di Domus Nova nel campo della mobilità sostenibile è quello raccontato all'interno del Laboratorio da Stefano Grandi, rappresentante dell'ospedale. Raccogliendo uno spunto dell'allora assessore alla Sanità del Comune di Ravenna, nel 2006 Domus Nova ha cominciato a ragionare su come si potesse ridurre l'inquinamento e far star meglio le persone, nello specifico come incentivare i dipendenti a usare meno la macchina. Il progetto scaturito da questa riflessione prevede che ogni dipendente o collaboratore che sceglie di recarsi al lavoro a piedi o in bicicletta riceva un permesso retribuito in minuti. Calcolando le distanze all'interno di cerchi concentrici che si dipartono da Domus Nova, i dipendenti possono infatti accumulare un numero progressivo di minuti ogni giorno. Può sembrare un piccolo intervento, ma i risultati in un anno sono notevoli. Nel 2016 i dipendenti di Domus Nova hanno fatto 15.000 chilometri, sommando i percorsi a piedi e in bicicletta, e hanno usato 7000 volte la bicicletta. Mediamente ogni dipendente ha fatto 477 km. Il progetto ha un duplice vantaggio. I permessi accumulati alla fine diventano giorni di ferie in più. Così, anche se non ci sono dati ufficiali, andando ad incrociare l'elenco dei dipendenti che hanno sposato questo progetto e quelli che hanno assenze per malattie, e si può notare come i valori presentino andamenti quasi speculari. Non solo perché la bicicletta faccia bene, ma probabilmente perché chi partecipa al progetto e lo sposa è qualcuno che si sente meglio nell'ambiente di lavoro, e questo contribuisce anche allo sviluppo della motivazione e all'aumento della soddisfazione rispetto al lavoro. Quindi il welfare aziendale alla fine fa bene al dipendente e lo rende anche più contento di fare il proprio lavoro.

Un'altra esperienza pilota è stata quella di Crif Bologna, raccontata da Chiara Errigo. Crif Bologna, azienda che si occupa di informazioni, analisi dati e servizi per il mondo bancario e finanziario, è nata nel 1988 a Bologna come piccolo gruppo ed è poi cresciuta fino a contare circa 1200 dipendenti in Italia e 2500 circa considerando anche le società all'estero.

Il caso del welfare aziendale di Crif è particolarmente significativo sia perché ha dovuto tenere conto di quelle che erano le fasi di vita dei dipendenti (attualmente l'età media è di circa 35-36 anni, ma è stata anche inferiore), sia perché ha messo in campo un piano di servizi molto articolato e con molte novità.

Il welfare aziendale di Crif si è concentrato in questi anni su:

- flessibilità oraria, intesa come strumenti per trovare un equilibrio tra gli impegni lavorativi e gli impegni privati
- piani maternità
- iniziative di volontariato
- iniziative di socializzazione nell'ambito dell'azienda (gite, eventi)
- convenzioni con strutture
- bonus destinati al welfare

Sul versante della flessibilità oraria sono due le tipologie previste: una su base giornaliera, che va a individuare alcuni vincoli di presenza e prevede anche delle possibili compensazioni all'interno della giornata se questi vincoli non vengono rispettati; una su base mensile, che è più circoscritta per le figure junior-operative e più libera per le figure senior o manageriali. Crif lascia anche dello spazio per il lavoro da remoto, una possibilità resa possibile da un importante investimento in termini di strumentazione informatica aziendale. Per quanto concerne la maternità è stato necessario mettere in piedi un progetto basato sulla gestione di piani di rientro espressamente dedicato alle mamme, dato che oltre alla giovane età dei dipendenti, in Crif il 50%- 60% della popolazione aziendale è femminile. Questo piano doveva consentire alle donne di rientrare mantenendo la propria professionalità e non perdendo il proprio ruolo all'interno dell'azienda, e allo stesso tempo garantire all'azienda di non disperdere l'investimento che era stato fatto sulla professionalità della persona che si stava assentando. Anche in questo caso esistono proposte diverse, una rivolta a figure più Junior operative, un'altra rivolta a figure più senior e manageriali, per le quali il periodo di assenza facoltativa è più ridotto (due mesi) a fronte della possibilità di

avere un rientro ancora più graduale utilizzando due ore di telelavoro tutti i giorni fino al compimento dell'anno del bambino. A questa flessibilità oraria Crif ha aggiunto un contributo economico per l'asilo nido oppure per la baby-sitter. Sul fronte del volontariato Crif dà la possibilità a chi è interessato di usare dei permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato, una cosa che è molto collegata alla cultura dell'azienda e al tipo di sensibilità che la dirigenza vuole provare a trasmettere ai propri dipendenti. Per fare ciò Crif si sta avvalendo anche dell'erogazione di welfare bonus, proprio quello di cui si parla ora nella Legge di Stabilità. Si tratta infatti di erogare ai dipendenti un importo, legato ovviamente a risultati economici, che le persone possono utilizzare ai fini welfare.

Un altro sistema di Welfare aziendale interessante è quello che nasce nel 2014 all'interno di Coop Adriatica, ora Coop Alleanza 3.0 (dal primo gennaio 2016 Coop Adriatica infatti si è unita con altre due grandi cooperative, Coop Nordest e Coop Estense). Il progetto "Più per Te" si è mosso a partire da quattro pilastri guida, attorno ai quali si è costituito un sistema di welfare unico, capace anche di raccogliere tutte le iniziative estemporanee fin lì messe in pratica. I quattro pilastri sono: 1) attività di ascolto; 2) comunicazione; 3) innovazione; 4) partecipazione.

- 1) Attività di ascolto: uno dei più grandi errori è stabilire a tavolino cosa può essere utile ai dipendenti. Prima di partire con un sistema di welfare aziendale, Coop Adriatica ha quindi condotto delle indagini di clima, che ha visto coinvolti 1200 dipendenti. Queste analisi hanno permesso di avere un profilo più completo dei dipendenti e una mappa dei bisogni, su cui i collaboratori stessi hanno espresso valori di priorità. Questa attività di ascolto è importante non solo prima della partenza di un sistema di welfare, ma anche dopo. Coop Adriatica ad esempio ha istituito un vero e proprio servizio welfare, all'interno della Direzione Risorse Umane, a disposizione dei dipendenti.
- 2) Comunicazione: anche la comunicazione deve essere curata prima e dopo: prima è importante creare la cultura aziendale del Welfare (Coop Adriatica ad esempio ha fatto incontri con

tutti 190 i responsabili dei propri supermercati e con i responsabili dei servizi di sede); dopo è naturale continuare a investire sulla comunicazione, seguendo i vari stadi del progetto. La prima cosa da fare è racchiudere tutte le iniziative del sistema welfare all'interno di un portale dedicato, dove tutti i dipendenti hanno la possibilità di entrare e vedere in maniera chiara tutte le iniziative a loro disposizione. Questo è fondamentale perché rende i servizi di welfare aziendale un diritto omogeneo per i dipendenti, e soprattutto esigibile. In seconda battuta, sempre ascoltando i dipendenti, è possibile capire quali canali di comunicazione utilizzare per informare i destinatari in maniera efficace.

- 3) **Innovazione:** è poi importante cercare di inserire nel sistema di welfare iniziative innovative, che premiano i lavoratori. Un esempio è "In bici alla Coop", un'iniziativa che prevede un contributo economico per chi va a lavorare in bicicletta, fino a un massimo di 60 euro lordi mensili. Un altro esempio è la polizza "cani e gatti", sviluppata da Unipol ad hoc per i dipendenti di Coop Alleanza. Altro esempio innovativo è quello dell'utilizzo di permessi retribuiti o voucher servizi, che vanno incontro alle esigenze dei dipendenti: ci sono infatti dipendenti che in determinate situazioni di difficoltà familiari possono chiedere delle ore di permesso aggiuntive, oltre le proprie ferie. E' anche possibile chiedere, invece delle ore di permesso retribuito per assistere il familiare, uno stesso quantitativo di ore sotto forma di servizi di operatori specializzati del territorio.
- 4) **Partecipazione:** un ultimo elemento chiave fa riferimento all'esigenza di creare momenti e situazioni di coinvolgimento dei dipendenti, quali feste, concorsi o campi di volontariato gratuiti (in Coop alleanza ce ne sono con Libera Terra). Infine Coop Alleanza ha progettato e implementato vere e proprie politiche di age management: per esempio è stata creata "la bottega dei mestieri", un luogo formativo in cui gli addetti over 50 mettono a disposizione la loro conoscenza per insegnare il mestiere del salumiere, del pescivendolo e del macellaio ai dipendenti neoassunti.



Dopo alcuni casi studio di aziende medio-grandi che hanno fatto del loro sistema di welfare un esempio virtuoso, l'attenzione del laboratorio si è concentrata sulla possibilità di un'interazione tra pubblico e privato nella fornitura di servizi di welfare aziendale. Il caso esaminato ora è quello di Gender Community, un progetto della Provincia di Bologna nato inizialmente per valorizzare il lavoro femminile, che oggi mette oggi in rete 39 aziende del territorio non più specificatamente sui temi del genere, ma su temi più generali del welfare aziendale e della responsabilità sociale d'impresa. Il progetto portato avanti in questi anni, con particolare focus sull'importanza di mettere a sistema sul territorio tutta una serie di iniziative provenienti da diverse aziende e aree aziendali, con il valore aggiunto del coinvolgimento delle istituzioni. L'elemento particolare di questa rete infatti è la particolare attenzione a interfacciare imprese e istituzioni. Gender Community svolge tutta una serie di attività rivolte alle imprese, cercando sempre di promuovere un modello condiviso, imprese e istituzioni, rispetto a interventi che non vadano solo a beneficio dei dipendenti delle aziende, ma anche della comunità locale in cui l'azienda insiste. Tra i servizi di welfare aziendale promossi da Gender Community in collaborazione con la Provincia di Bologna (ora Città metropolitana) e col Comune di Bologna ci sono ad esempio "Care Desk" e "Metro Tata". Care Desk è la fornitura di un assistente domiciliare privata, una badante qualificata e inserita nella banca dati specifica della Città metropolitana. Si tratta di personale formato e proposto con un rapporto di lavoro regolare, due aspetti particolarmente importanti per la responsabilità sociale d'impresa delle aziende che hanno aderito. Forti di questa esperienza, è stato progettato anche un servizio di assistente familiare condivisa, che molti forse conoscono con il termine di "badante di condominio" o "badante di vicinato", che adesso dovrebbe avere una sua prospettiva, una sua ulteriore diffusione, perché si tratta di un servizio molto apprezzato, con spazi di sperimentazione anche a livello di servizi sociali, non solo delle imprese. Un altro servizio interessante che è stato attivato è il servizio "Metro Tata" o "tata metropolitana", cioè un servizio che fornisce babysitter qualificate, che hanno fatto un apposito corso di formazione con il Comune prima e poi con Comune e Provincia. Il personale è disponibile sia per un servizio di babysitting continuativo (più

volte durante la settimana), sia per un servizio di Tata on demand, quindi per presenze più occasionali. Tra le problematiche riscontrate nell'esperienza di Gender Community c'è la difficoltà dal punto di vista delle aziende e delle istituzioni di promuovere dei servizi, ad esempio la tipologia di servizi sopra richiamata, che normalmente i dipendenti tendono, come tutti i cittadini, a voler acquisire in famiglia e in modalità più informali. In conclusione, l'esperienza di Gender Community ha evidenziato l'importanza della condivisione delle buone pratiche, una possibilità che si è realizzata anche attraverso il sito, gratuitamente, per tutte le aziende impegnate su questi temi. Il valore aggiunto della piattaforma di Gender Community è anche nella presenza delle istituzioni, che nella rete è considerata garanzia di imparzialità e di buona qualità dei servizi erogati.

Un altro caso studio presentato nel corso del laboratorio è quello del costituendo welfare aziendale del Gruppo Hera, destinato ai circa 8500 dipendenti del gruppo, dislocati nelle varie sedi territoriali. Anche per Hera l'intenzione era arrivare ad un sistema integrato di welfare aziendale. L'obiettivo è stato raggiunto attraverso un percorso per molti versi simile a quello delle altre esperienze:

- mappatura delle iniziative esistenti;
- ascolto della popolazione aziendale, per cercare di individuare temi e priorità di sviluppo;
- individuazione delle iniziative da inserire;
- elaborazione di un piano di comunicazione, sia interna che esterna.

Nella fase di mappatura Hera ha diviso le iniziative in 4 cluster (tempo conciliazione e famiglia, risparmi e sostenibilità, protezione salute e benessere, cultura e sviluppo della persona) e ha realizzato un anno fa circa 77 iniziative, dislocate sui vari territori. Inoltre si è avviato un confronto con altre realtà aziendali italiane che avevano già intrapreso dei percorsi di sviluppo di piani di welfare aziendale. Fase centrale del progetto di Hera è stato poi il dialogo con i dipendenti, attraverso la

creazione di gruppi di lavoro dedicati, 10 focus group con oltre 100 persone, differenziate per qualifica, età e varie altre caratteristiche socioprofessionali e anagrafiche, per cercare di comprendere, all'interno di questi cluster, che bisogni erano presenti all'interno dell'azienda e quali fossero le priorità. Nella terza fase, quella di individuazione delle iniziative, le attenzioni si sono concentrate sul concetto di supporto al nucleo familiare dei dipendenti. Hera ha pertanto individuato una serie di linee guida che poi hanno guidato la stesura delle iniziative. Era anche importante promuovere una cultura di reciprocità, ovvero che non tutto è dovuto: l'offerta aggiuntiva dovrebbe infatti essere collegata a risultati in termini di produttività da parte dei dipendenti. Infine, il piano di comunicazione è stato importante per identificare con un nome il nuovo piano, perché il solo fatto di mettere insieme sotto lo stesso cappello tutte le iniziative del Welfare, crea automaticamente valore. Tra le iniziative messe in campo da Hera, ha continuato Apollo, sono previsti due portafogli virtuali a disposizione dei dipendenti: una "quota welfare flessibile", spendibile su tutte le categorie, e una parte di supporto all'istruzione dei figli dei dipendenti, dagli asili nido fino all'università. Saranno inoltre inseriti gli eventi aziendali, l'orientamento al mondo del lavoro e universitario e iniziative di sensibilizzazione per la prevenzione del tumore al seno.

In risposta ai due obiettivi fondamentali del Laboratorio di Welfare Aziendale, nel corso degli interventi si sono andati delineando dei suggerimenti su linee guida per le piccole medie imprese che vogliono realizzare iniziative di welfare aziendale e sulla piattaforma che potrebbe supportare territorialmente l'incontro tra domanda e offerta di servizi. Raccogliamo di seguito gli spunti. L'idea di prevedere delle linee guida della Città metropolitana per il welfare aziendale può essere utile in particolare per imprese che sono interessate ad approcciare il tema, con la piena disponibilità da parte di Impronta Etica a condividere i risultati del laboratorio svolto tra le aziende aderenti all'associazione. Anche la piattaforma sarebbe uno strumento di grande valore, secondo Baiesi. Per incrociare efficacemente offerta e domanda di servizi, ma anche per mettere in contatto servizi e offerte sviluppate dal pubblico e dal privato.

Perché spesso è emerso, nei gruppi di lavoro di Impronta Etica, come sia difficile intercettare l'attività del settore pubblico e quindi le possibilità, per l'impresa, di mettersi in collaborazione e in rete col pubblico, e viceversa. Le linee guida per il welfare aziendale sono fondamentali. Il suggerimento è quello di fare sistema e non duplicare gli interventi. Inoltre non bisogna rivolgersi solo a imprese che sono molto strutturate: è importante intercettare bisogni anche tra le piccole e medie imprese, magari cercando di fornire servizi aggregati, combinati, interaziendali.

Un esempio sulla mobilità sono le navette interaziendali, da condividere mappando le esigenze di più aziende sul territorio. Si tratta di soggetti che pur impegnati in business completamente differenti, hanno in comune il bisogno di dover muovere loro personale sullo stesso territorio, magari partendo da un centro di attrattore di traffico, come può essere una stazione delle autocorriere oppure la stazione dei treni. Il tema della mobilità sta diventando in questo momento centrale, per questo il suggerimento è di inserire questa offerta di servizi nella piattaforma di welfare. Potrebbe essere come uno dei primi temi su cui lavorare insieme, perché comunque è un ambito su cui l'aggregazione è importante per riuscire a portare a casa dei risultati che siano flessibili e utili.

Un altro esempio è quello dei servizi cosiddetti "di maggiordomo aziendale", estremamente utili, che potrebbero essere progettati anche in una nuova logica interaziendale. Questa potrebbe essere la prospettiva per lavorare efficacemente con le piccole medie imprese, supportandole nell'accesso alle opportunità presenti nei nuovi sistemi di welfare aziendale. Nel momento in cui si crea una piattaforma di welfare è importante cercare di rendere il singolo attore aggregato e connesso, attraverso target che si possono realizzare a livello interaziendale. In questo senso, bisogna sempre utilizzare sistemi aperti e non chiusi, incrementare piattaforme che possano dialogare tra loro. E nel momento in cui si connettono queste potenzialità, considerandole in un'ottica complessiva non separata, diventa agevole generare una massa critica, e quindi economie di scala, prezzi migliori, abbattimento dei costi fissi e saturazione dei vuoti di offerta di servizi. In una visione di questo

---

tipo anche le realtà aziendali più piccole troverebbero spazi per agganciarsi a contesti più grandi e complessi. Così la piattaforma diventerebbe un'infrastruttura realmente strategica, capace di rispondere in maniera unitaria alla complessità dei molteplici bisogni con un'offerta ricomposta, arricchita e di grande qualità.

Ma il tema vero per creare un vero pezzo di welfare aziendale integrativo, che supporta quello pubblico, è arrivare sulla piccola e media impresa. Fintanto che il welfare aziendale resta di pertinenza quasi esclusiva, almeno all'atto pratico, della grande impresa è evidente che nessuno può rendere questo welfare ancora più conveniente per l'impresa, perché questo creerebbe delle ulteriori discriminazioni tra la grande impresa, che se lo può permettere, e la piccola media impresa che non se lo può permettere. Nell'ottica in cui il welfare aziendale è un motore di sviluppo locale, perché va a beneficio sia della domanda che dell'offerta, esso può dare una mano al welfare pubblico e generare complessivamente benessere collettivo. Per creare delle condizioni per cui il dipendente della piccola impresa può avere a disposizione gli stessi identici servizi che ha il dipendente della grande, ci viene anche in aiuto la nuova normativa perché è evidente che più la normativa è semplice, più diventa effettivamente alla portata di tutti. Quando la normativa era complessa, il welfare lo facevano soprattutto le grandi imprese perché avevano la competenza per posizionare le iniziative, fare i dribbling e gli slalom tra le normative. Lo scopo perseguito in questi anni invece è stato quello di mettere la stessa opportunità a disposizione delle imprese di tutti i settori e le dimensioni. Innanzitutto dotando tutti della stessa strumentazione, e quindi un portale welfare dove tutte le imprese possono usare i servizi che sono disponibili in una maniera semplice e alla portata di tutti.

Questo il caso, ad esempio, di "Varese Welfare". Però questo sarebbe limitativo se si proponesse soltanto un sistema a disposizione dei dipendenti. Bisogna che la piattaforma sia invece qualcosa che coinvolge non soltanto il lavoratore, ma tutti i livelli superiori, a partire da quello dell'azienda. Così l'impresa avrà la possibilità, attraverso questa piattaforma, non soltanto di controllare quello che accade, ma di

utilizzare - per esempio - gli strumenti che su questa piattaforma vengono messi a disposizione. Per esempio, delle survey standard che l'azienda decide se, come, quando distribuire ai suoi destinatari. Sulla piattaforma si possono mettere a disposizione dei frame, delle informazioni, delle tipologie di contratto, che l'azienda può acquisire, far sue, localizzare all'interno dell'impresa stessa. Ma questo sarebbe di nuovo ancora una parte, perché nel momento in cui si acquisisce il fatto che il welfare aziendale funziona se è territoriale e dà il suo beneficio massimo a livello del territorio, serve anche un livello di governance che sta al di sopra delle imprese. Un livello di intervento in cui chi governa il sistema del territorio può intervenire, anche andando a vedere che cosa accade nei servizi, come evolve la domanda e l'offerta.

Altro esempio virtuoso: Varese Welfare è una piattaforma in esercizio sul territorio della provincia di Varese, di nuovo realizzata in collaborazione con l'Unione degli Industriali di quella provincia. L'esperienza oggi forse più significativa, perché include un territorio vasto, è quella che Eudaimon sta conducendo con la Confindustria della Liguria, quindi con l'insieme delle quattro Unioni Industriali Provinciali di Genova, La Spezia, Imperia e Savona.

In tutti questi casi è stato costruito un sistema a disposizione delle imprese, che usa servizi locali e che quindi diventa veramente quel volano di sviluppo che ci si auspicherebbe si realizzasse oggi anche sul territorio bolognese. Se una piattaforma di questo genere dovesse essere introdotta con il supporto di un'associazione di categoria invece che con un ente bilaterale, si ritiene che potrebbe funzionare comunque. Il tema del territorio rimane prioritario, e richiede di aggregare una massa critica di imprese che possono essere interessate e di lavoratori che operano all'interno di queste aziende. Una volta identificato un territorio, il problema non è più quello dell'efficienza del servizio da rendere all'azienda piccola o a quella grande. Le imprese hanno bisogno di qualcuno che li accompagni, quindi in alcuni casi la presenza dell'associazione datoriale, rispetto all'associato, è sicuramente di conforto. Così come indubbiamente esiste anche un tema di carattere fiscale, legato soprattutto alle novità introdotte dalla normativa. Se

---

all'interno di un territorio è stato costruito un sistema in qualche modo certificato, questo elimina tutte le barriere rispetto alla diffidenza che il piccolo imprenditore può avere. Poi ci sono tutte le resistenze e le barriere culturali: va preparato prima sia il territorio, sia le imprese.

Da Confcooperative arriva infine la richiesta di valorizzare i lavori del Piano Strategico metropolitano di Bologna, all'interno del quale alcuni dei tavoli di lavoro hanno scritto e elaborato progetti proprio nella direzione del welfare aziendale. Nelle pagine del rapporto finale del PSM - ha segnalato De Pietro - è presente una proposta che potrebbe essere molto simile all'idea della piattaforma per il welfare aziendale. In quell'occasione si è ragionato anche su una sorta di registro delle imprese, proprio con l'idea di far incontrare chi vuole coinvolgersi come erogatore di servizi di welfare aziendale e chi vuole promuovere per i propri dipendenti misure e dispositivi di welfare. Si consiglia anche un momento di raccordo, un'istanza di regia forte perché non siamo in un territorio che sta cominciando a muovere solo ora i propri passi, ma in un contesto che si avvia a consolidare delle prassi. In questo territorio una criticità che si discute già da tempo parlando di questi temi è il rischio che manchi però una regia forte. La sollecitazione è allora rivolta alle istituzioni: aiutateci a dialogare, a lavorare insieme, perché altrimenti ognuno poi fa la sua pratica di welfare aziendale s coordinata dalle altre.

L'impegno della Provincia, oggi Città Metropolitana, di Bologna sui temi del welfare aziendale nasce da lontano e, più precisamente, nel 2007, Anno europeo delle pari opportunità di genere, quando, grazie ai finanziamenti del Fondo Sociale Europeo e in collaborazione con IRS, sono state avviate varie iniziative, oggi ancora in corso, finalizzate a sostenere e valorizzare la presenza delle donne nel mercato del lavoro, favorendo la realizzazione di progetti per lo sviluppo della risorsa femminile nei contesti produttivi. In particolare, le prime iniziative implementate sono riconducibili a due principali filoni: formazione per l'empowerment delle lavoratrici e dei percorsi di carriera, da un lato, e dispositivi per migliorare la conciliazione famiglia-lavoro (servizi di cura per minori e anziani), dall'altro.

Possiamo senz'altro dire che il tema della conciliazione tra vita privata e lavoro è sempre stato, tradizionalmente, l'ambito oggetto di maggiore attenzione da parte sia delle politiche pubbliche (basti pensare alla programmazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006 che aveva un Asse dedicato alle Pari opportunità di genere e una linea esclusivamente orientata al tema della conciliazione), sia da parte delle aziende (flessibilità oraria, dispositivi per la maternità, servizi di cura per i minori, ecc.).

Abbiamo già richiamato in precedenza come le politiche a favore delle pari opportunità di genere, a partire da quelle di conciliazione (e, più di recente, le politiche di Diversity Management), in questi ultimi anni siano state spesso e volentieri, se non sempre, ricondotte nel perimetro di quel welfare aziendale, a sua volta internalizzato nel quadro più ampio della Responsabilità Sociale di Impresa. "Operazione" in buona misura giustificata dall'estensione della platea di destinatari: non più solo le lavoratrici, ma tutti di dipendenti, in una logica di condivisione del lavoro di cura, quale evoluzione (più teorica che i laboratori di welfare aziendale a Bologna 54 concreta, a dire il vero) delle politiche stesse di conciliazione, ma anche delle pari opportunità di genere. Questa intensa attività della Provincia di Bologna sul tema della valorizzazione del lavoro femminile in azienda e, in specifico, sui dispositivi di conciliazione che ha sviluppato anche in condivisione con le aziende (assistente familiare, assistente familiare condivisa, Tata metropolitana e Tata on Demand) ha consentito di creare interessanti e solide relazioni istituzionali con molte aziende private e pubbliche dell'area metropolitana, sia di grandi dimensioni e di rilevanza internazionale, sia di medie, piccole e micro dimensioni.

Gender Community Network è, oggi, dunque, una rete di aziende che rappresenta il consolidamento e lo sviluppo di quanto realizzato sinergicamente in questi anni da IRS, nell'ambito dei vari progetti promossi dal Servizio Lavoro della Provincia/Città Metropolitana di Bologna con il contributo del Fondo Sociale Europeo. In questi anni, con le aziende di Gender Community Network:



- sono state sperimentate azioni positive e di welfare a favore delle donne e del lavoro, offrendo soluzioni per migliorare la vita lavorativa delle persone;
- è stato delineato un nuovo modello di condivisione delle politiche tra istituzioni e aziende basato su una governance plurale e relazionale con l'intento di connettere le imprese, tra loro e con le Istituzioni, per offrire opportunità di conoscenza e scambi di buone pratiche;
- si è consolidata una rete di aziende anche in altre realtà locali che negli anni hanno preso parte a vario titolo a questo processo. Il network più attivo è, oggi, costituito da 39 aziende che operano nell'area metropolitana di Bologna, anche se la rete comprende un numero molto più ampio di imprese che seguono le attività in maniera meno costante.

L'esperienza di Gender Community Network è stata valorizzata anche nell'ambito del primo Piano strategico metropolitano promosso dal Comune e dalla Provincia di Bologna in funzione dell'imminente riordino istituzionale delle Province e Città Metropolitane. Caratteristica strategica del progetto è la considerazione del welfare aziendale come parte di un sistema più generale di welfare condiviso con il soggetto pubblico, che espande il proprio significato e valore al di là dei confini dell'impresa. Correlare le iniziative di welfare aziendale con i bisogni non solo dei lavoratori, ma anche dei cittadini e del territorio più prossimo delle aziende, rappresenta una strategia prioritaria di collaborazione fra queste ultime e le Istituzioni e di co-progettazione di politiche. E non solo di politiche più consolidate (conciliazione famiglia/lavoro, cura dei minori, cura degli anziani, benefit nel campo della salute e della previdenza, ecc.), ma anche di politiche meno tradizionali (iniziative educative e ricreative per i figli dei lavoratori immigrati, supporto alla formazione dei figli dei lavoratori, ecc.). In questo sistema di welfare condiviso che consente, tra l'altro, di coordinare le tipologie di intervento evitando sovrapposizioni su alcuni ambiti e carenze di copertura su altri, e di ottimizzare le risorse disponibili, nel progetto del Piano Strategico, alle Istituzioni viene attribuita e riconosciuta, da un lato, una funzione di garanzia dell'adeguatezza e della qualità dei servizi

---

che vengono erogati rispetto ai bisogni delle persone. Dall'altro, una funzione di connessione delle iniziative delle imprese con i bisogni del territorio in cui operano, in una logica di sviluppo locale e di coesione sociale.

Altri esempi virtuosi:

- Jointly Il Welfare condiviso , come esempio di piattaforma privata;
- Familydea , come esempio di piattaforma di servizi promossa da diversi fattori che operano nel mercato privato e del terzo settore;
- Hextra del Gruppo Hera , come esempio di piattaforma aziendale;
- WelfareNet , esempio di welfare territoriale;
- WeMi del Comune di Milano , come unico esempio in Italia di piattaforma pubblica su questo tema.

#### 4.5.1 -Buona pratica per la parità di genere- L'esempio della città metropolitana di Bologna:

Lo scambio e la diffusione di pratiche aziendali rappresenta uno dei principali strumenti per creare opportunità di confronto e di apprendimento tra le aziende aderenti a Gender Community Network.

I Laboratori di welfare aziendale, condotti dalla Città metropolitana con la collaborazione di IRS – Istituto per la Ricerca Sociale nell'autunno-inverno del 2016, hanno rappresentato un'ulteriore occasione di aggiornamento e di condivisione di iniziative di welfare aziendale messe in campo dalle aziende della rete Gender Community.

In questa sede vogliamo presentare alcuni interventi che non vogliono essere esaustivi di tutte le molteplici iniziative che sempre più le aziende, ed in particolare le grandi aziende, stanno mettendo in campo in favore

dei propri dipendenti, ma vogliono fornire alcuni esempi concreti di ciò che è possibile realizzare, differenziati sulla base dei modelli di welfare aziendale presentati. Le iniziative selezionate vengono qui presentate, dunque, come un piccolo repertorio a cui è possibile attingere per raccogliere stimoli e suggestioni su cosa e come è possibile fare per favorire il benessere organizzativo e l'offerta di welfare aziendale. Ogni scheda presenta, infatti, una descrizione generale dell'intervento e le principali modalità di realizzazione, proprio al fine di fornire indicazioni, in una logica di scambio e di condivisione di tipo più operativo anche per le MPMI che possono essere interessate ad attivare analoghi interventi. Una sezione finale è dedicata, invece, alla messa in evidenza di quei fattori che, a nostro giudizio, rendono questa pratica un esempio utile da diffondere e da condividere. Abbiamo scelto di selezionare, lì dove possibile (ed in particolare relativamente alle iniziative delle grandi imprese) pratiche realizzate da aziende della rete Gender Community che hanno partecipato ai Laboratori, al fine di presentare, in primis, le iniziative già messe in campo sul territorio metropolitano di Bologna (Welfare aziendale, welfare contrattuale e welfare condiviso). Tra queste, come vedremo, le iniziative autonome di welfare aziendale rappresentano la maggior parte delle pratiche presentate, suddivise per tipologie di intervento sulla base della classificazione proposta:

- Flessibilità oraria
- Sostegno al reddito
- Sostegno per i figli
- Promozione delle pari opportunità
- Servizi di cura
- Servizi "libera tempo"
- Salute e benessere psico-sociale
- Cultura e socialità

#### 4.5.2 Buone pratiche aziendali

Si riportano alcuni casi aziendali di imprese socie di Impronta Etica – Emil Banca, Gruppo Hera ed IGD SiiQ – che hanno partecipato ai percorsi

---

organizzati dall'Associazione in questi anni sul tema del welfare aziendale e che nel corso del 2016 hanno costruito e/o avviato dei piani di welfare aziendale. L'approfondimento dei casi, non vuole entrare nel merito dei specifici servizi individuati, quando indagare le motivazioni alla base della scelta di adottare un sistema di welfare strutturato e analizzare le fasi del processo conseguito per la sua progettazione, avvio e implementazione del piano. Lo scopo è fornire esempi concreti per comprendere come, nella pratica, un'azienda possa avviare un percorso di organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale.

### **Emil Banca – Il nuovo piano del welfare**

Motivazione dell'attivazione del sistema di welfare Nel corso del 2016 Emil Banca ha avviato processo di attivazione di un sistema integrato di welfare aziendale attraverso la concertazione con le Organizzazioni Sindacali Aziendali, nonostante a livello di sistema di Credito Cooperativo Regionale la decisione fosse stata di abbandonare per il momento lo sviluppo di una progettazione in tal senso. La convinzione comune in Emil Banca, che nell'ambito del welfare aziendale, sarebbe stato possibile trovare, in un momento di forte contrazione degli aspetti retributivi a causa della stagnazione del mercato, una nuova frontiera del benessere aziendale dei lavoratori, ha guidato l'azione della Direzione Personale nel perseguire comunque il progetto coinvolgendo le parti sociali.

#### *Percorso di attivazione del sistema di welfare*

E' stato perciò avviato un percorso di analisi e di studio per definire il perimetro del sistema ed alla fine del 2015 è stato possibile firmare un accordo attuativo che ha consentito di attribuire a ciascun dipendente di Emil Banca un proprio buffer di risorse, recuperate anche attraverso la rimodulazioni di voci contrattuali, da un lato, e la gestione di somme accantonate negli esercizi precedenti, dall'altro. Il progetto è partito prima della recente legge di stabilità 2016, quando quindi non era possibile definire con accordo sindacale le somme da destinare al

welfare, che dovevano essere il frutto di liberalità aziendale, e pertanto solo un perfetto clima collaborativo con le organizzazioni sindacali aziendali ha consentito alle stesse di lasciare all'Azienda, senza interferire, la scelta di definire e stabilire il quantum. Successivamente si è proceduto alla scelta del service per la gestione operativa delle somme messe a disposizione, nel pieno rispetto delle rigide norme fiscali che regolano la materia, art. 51 TUIR, e art. 100 TUIR. E' stata fatta una disamina approfondita di tre potenziali partner, per giungere poi alla scelta di Willis Towers Watson, in quanto risultante più aderente alle necessità di essere compliance alle norme, in grado di fornire tutte le tipologie di servizi disponibili, e in grado di fornire un portale customizzato per la banca. Al termine del primo anno di sperimentazione del programma abbiamo deciso di lanciare un sondaggio su tutta la popolazione aziendale per verificare il gradimento del nuovo progetto, la valutazione del fornitore della piattaforma e soprattutto la volontà o meno di vedere riproposta anche per l'anno successivo lo stesso strumento. Circa il 78% dei colleghi ha risposto al sondaggio, e solo il 9,09% si è dichiarato per nulla soddisfatto della sperimentazione, con un 80,5% che ha chiesto che il progetto venisse nuovamente riproposto. Grazie alla collaborazione delle organizzazioni sindacali aziendali è stato nuovamente intrapreso il percorso per definire le fonti di finanziamento e si è giunti a definire un pacchetto individuale molto vicino a quello dell'anno 2016.

### **HEXRA - Il sistema di welfare del Gruppo Hera**

Nel corso del 2016 il Gruppo Hera ha avviato HEXRA, il sistema integrato di welfare aziendale per tutte le società del Gruppo, con l'obiettivo di incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti sotto il profilo economico e sociale in coerenza con la cultura e i valori aziendali. Motivazione dell'attivazione del sistema di welfare Il Gruppo Hera ha attivato già da tempo una serie diversificata di iniziative e servizi afferenti all'ambito welfare per migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, non solo sul piano strettamente operativo-funzionale ma anche su quello sociale e umano. Con HEXRA, il Gruppo ha realizzato la transizione da una logica non sistemica di progetti e iniziative presenti a

un sistema integrato e armonizzato di servizi disponibili e accessibili a tutti i dipendenti.

*Percorso di attivazione del sistema di welfare*

- 1) Il percorso di attivazione e sviluppo del piano ha seguito cinque fasi. Benchmark di confronto. Raccogliere conoscenze e competenze sul tema, in modo da avere tutte le informazioni utili per la realizzazione del piano: ricerche specializzate, partecipazioni a laboratori tematici, confronti con i principali fornitori di portali welfare.
- 2) Mappatura delle iniziative e servizi già in essere. Mappare nel dettaglio tutte le iniziative e i servizi già presenti all'interno del Gruppo. Le iniziative mappate sono state sistematizzate in quattro cluster di attività.
- 3) Ascolto della popolazione. Una riflessione a 360° su bisogni ed esigenze della popolazione aziendale per capire come guidare il passaggio da un ventaglio di iniziative e servizi diversificati alla definizione di un vero e proprio sistema integrato di welfare. Questionari, interviste e focus group sono state le parole chiave della fase di ascolto.
- 4) Individuazione delle priorità. In coerenza con le evidenze delle fase di ascolto, che ha messo il nucleo familiare al centro del processo di sviluppo del piano di welfare di Gruppo, è stato possibile identificare le linee guida e i driver di riferimento da seguire e applicare nella configurazione globale di sistema e nella valutazione di ogni singolo ambito di iniziative presenti o da introdurre.
- 5) Definizione del nuovo piano. L'offerta dei servizi proposti è stata classificata in sei macro-categorie:
  - Salute e Assistenza sanitaria
  - Assicurazione e Previdenza
  - Sostegno all'Istruzione/figli
  - Servizi alla Persona

- Benessere e Sostegno al Reddito

**HeraSolidale.**

I beneficiari del piano welfare hanno così a disposizione una quota welfare flessibile da destinare in maniera totalmente personalizzabile a una o più iniziative presenti all'interno dell'offerta di servizi di HEXTRA. Si potrà, ad esempio, ottenere il rimborso di alcune spese mediche sostenute, integrare il proprio fondo pensione contrattuale, acquistare beni e servizi come l'abbonamento al cinema, l'abbonamento in palestra o pacchetti formativi extra professionali. Inoltre, per i dipendenti che hanno figli in età scolare, dall'asilo nido fino all'università, l'azienda mette a disposizione un'ulteriore quota a richiesta, la quota istruzione aggiuntiva, per il rimborso di una parte delle spese sostenute dal nucleo familiare a sostegno dell'istruzione dei propri figli. Tutti i servizi sono disponibili e fruibili grazie ad una piattaforma web che, a distanza di soli tre mesi dall'avvio ha già circa 8.000 dipendenti iscritti. Infine, un piano welfare efficace passa attraverso la progettazione di una strutturata attività di comunicazione in grado di sostenere la fase di lancio e primo riferimento per tutte le successive attività di informazione e comunicazione: roadshow, welfare corner, articoli e news sul portale informativo aziendale.

**IGD – Verso un piano di welfare aziendale**

Nel corso del 2016 IGD ha avviato la costruzione di un piano di welfare aziendale che sarà ufficialmente avviato a partire dal primo semestre 2017. Motivazione dell'attivazione del piano di welfare Con il Piano di welfare aziendale IGD intende migliorare la diffusione e comunicazione dei servizi già presenti e offerti ai dipendenti, oltre a prevedere un'integrazione di nuovi servizi, in particolare alla luce delle novità legislative e delle caratteristiche specifiche della popolazione IGD.

*Percorso di attivazione del sistema di welfare*

Premesso che per l'azienda il welfare aziendale deve essere interpretato come un processo circolare, che a scadenze concordate, viene

monitorato ed adeguato, in modo da rispondere ad eventuali cambiamenti di esigenze e valutazioni sull'andamento delle proposte offerte – il percorso di progettazione si articola in cinque fasi.

- 1) **Analisi dell'esistente.** Analisi delle caratteristiche di IGD (aspetti anagrafici e territoriali della popolazione); mappatura di dettaglio delle iniziative e dei servizi già previsti in azienda; approfondimento riguardo alle novità del contesto normativo (in particolare in riferimento alla Legge di Stabilità 2016 - Legge 28 dicembre 2015, n. 208) e all'esperienza in ambito cooperativo sul tema.
- 2) **Definizione dei contenuti e del budget del welfare di IGD.** Proposta di progetto a partire dalla individuazione degli ambiti interessanti trasversalmente per tutti i dipendenti e dalla condivisione dei nuovi strumenti da inserire nel piano, con una finale definizione dei contenuti e del budget del piano.
- 3) **Definizione degli strumenti da utilizzare.** Definizione dello strumento per la gestione e la comunicazione del welfare aziendale. L'azienda ha individuato un Portale come luogo dove il dipendente può trovare tutto ciò che riguarda il welfare aziendale. Il portale è stato previsto suddiviso fra i cinque ambiti di welfare aziendale previsti dalla legge con un contatore del budget a disposizione di ciascun dipendente. Al fine di identificare il portale in linea con le necessità di IGD è stata fatta un'analisi dei numerosi fornitori che propongono il servizio.
- 4) **Comunicazione.** Progettazione di un sistema di comunicazione apposito per una efficace diffusione del Piano tra i dipendenti.
- 5) **Operatività e controllo.** Avvio del progetto e monitoraggio dell'utilizzo degli strumenti presenti nel portale. Nello specifico, considerate le caratteristiche territoriali ed anagrafiche dell'azienda, la proposta maggiormente praticabile per IGD è risultata quella di prevedere due strumenti flessibili e non tassati (art 51 e 100 del TUIR, Circolare 28/E Agenzia delle Entrate): voucher: erogati dal datore di lavoro al dipendente, previo accordo con il fornitore dei beni o servizi. Riguardano le fattispecie contenute nell'art. 51.2 del TUIR; rimborsi:



rimborsati dall'azienda a fronte di servizi usufruiti dai familiari dei dipendenti. Riguardano esclusivamente i servizi di educazione ed istruzione (compresi servizi integrativi e di mensa, centri estivi ed invernali), assistenza a familiari anziani o non autosufficienti. Il totale a disposizione per singolo dipendente fra voucher e rimborsi è calcolato in base alle risorse complessive stanziata dall'azienda.

## 4.6 Riflessioni conclusive

Come abbiamo già avuto modo di segnalare, in questi ultimi tempi le iniziative di welfare aziendale si sono moltiplicate, non solo nel numero e nella forma (fortemente "personalizzata" rispetto alle esigenze delle singole realtà organizzative), ma anche nella loro denominazione e contestualizzazione. L'esigenza di "classificare" gli interventi di welfare aziendale messi in campo non è solo di tipo "comunicativo", ma risponde anche alla necessità di rappresentare la politica e le strategie aziendali in materia. In altri termini, le modalità di classificazione degli interventi cambiano a seconda dei contesti organizzativi, della lettura che viene fatta dei bisogni del personale e, ovviamente, delle soluzioni che l'azienda ritiene di mettere in campo per affrontarli. Un buon Piano di welfare aziendale "lega" queste dimensioni (contesto organizzativo, bisogni, soluzioni) attraverso procedure e processi di implementazione coerenti tra loro. La principale conseguenza di quanto appena detto è che non esistono tipologie di classificazione "giuste" o migliori di altre, mentre possiamo dire che esistono tipologie di classificazione coerenti o pertinenti, che sono più in grado di altre di rappresentare correttamente la politica e le strategie di welfare di un'azienda. Ad esempio, si è già accennato, in precedenza, al fatto che la più parte dei dispositivi di welfare aziendale oggi implementati sono classificati come "Servizi di cura": Questa tipologia di intervento (ovvero, questa soluzione) può essere letta come la risposta a diversi tipi di bisogno del personale: possono essere uno strumento indiretto di sostegno al reddito familiare, uno strumento diretto per migliorare la conciliazione vita familiare-vita lavorativa oppure, possono essere letti come uno

strumento indiretto per migliorare la qualità della vita del dipendente e della sua famiglia. Il welfare aziendale, che, in questi ultimi tempi, ha avuto un ruolo centrale nel dibattito sulla riforma del sistema nazionale di welfare (e non solo), ed è stato oggetto di significativi interventi anche da parte del legislatore nazionale. Ripensare in chiave condivisa e molteplice il welfare significa toccare il quotidiano delle persone arrivando - se si agisce con lungimiranza - a cambiarlo positivamente. Infatti, se gli interventi sono mirati e studiati in modo approfondito, le azioni che si mettono in campo possono migliorare la qualità della vita e delle relazioni di chi opera in un'impresa arricchendo così non solo il lavoro, ma più in generale il rapporto con la comunità e con l'ambiente circostante. Una forma ulteriore di classificazione delle tipologie di welfare aziendale, in particolare utile ai fini di questo lavoro, ma anche alle aziende che progettano Piani di welfare riguarda, per così dire, la natura degli interventi che si vogliono mettere in campo. Ovvero, si tratta di valutare e distinguere cosa deve/può essere realizzato all'interno dell'azienda in quanto prevede una diretta azione e responsabilità della direzione aziendale, da cosa si può/si deve acquistare sul mercato dei servizi. Come in precedenza, anche in questo caso non è sempre possibile operare distinzioni nette fra interventi di welfare aziendale che sono di esclusiva pertinenza dell'azienda e interventi che, invece, possono essere condivisi con le Istituzioni locali e/o acquistati sul mercato. Si tratta, tuttavia, di una riflessione che è importante fare e che abbiamo proposto, come si vedrà a breve, nei Laboratori con le aziende, sia per perimetrare meglio ruoli e funzioni che potrebbero avere i diversi attori in campo (aziende, Istituzioni, mercato del terzo settore, mercato privato), sia per operare scelte efficaci ed efficienti dal punto di vista dei risultati finali per l'azienda e i dipendenti beneficiari. Ad esempio, facendo riferimento agli ambiti di intervento proposti nel precedente paragrafo, non c'è dubbio che la "Flessibilità oraria" si configuri come un insieme di interventi che possono essere realizzati solo internamente all'azienda, sia pur con il contributo di consulenti esterni. Così come la più parte di interventi che ricadono nell'ambito del "Sostegno al reddito". Mentre i "Servizi libera tempo" si acquistano più agevolmente sul mercato, unitamente ad altri servizi per la "Salute e benessere psico-sociale". Altri interventi possono essere

organizzati in condivisione con le Istituzioni (ad esempio, i "Servizi di cura per minori e anziani") che hanno una competenza specifica in questo settore, ma, ugualmente, possono essere acquistati sul mercato del privato sociale o propriamente privato. Questa breve riflessione per richiamare l'attenzione sul fatto che l'azienda, a parte il nucleo di interventi che necessariamente deve tenere nel suo perimetro interno, per realizzare il suo Piano di welfare ha opportunità che presentano una valenza politica e strategica molto diversa a seconda di dove si indirizzano:

- Servizi realizzati in collaborazione con le Istituzioni (ad esempio, alcuni servizi di cura alla persona già erogati dalle Istituzioni ai cittadini del territorio, come la ricerca di un'assistente familiare o di una babysitter, ma anche servizi per la mobilità, la promozione delle pari opportunità, ecc.);
- Servizi acquistabili a mercato erogati da cooperative e società di servizi (ad esempio, servizi di cura alla persona, libera tempo, per la salute e il benessere psico-sociale, cultura e socialità ecc.);
- Servizi acquistabili sul mercato privato tout court (in questo caso, la gamma di opportunità è molto ampia in quanto si tratta di un mercato generalmente presidiato da grandi aziende che tradizionalmente offrono prodotti aziendali di varia natura e oggi hanno esteso la tipologia di interventi offerti).

A prescindere dai modelli di welfare aziendali ai quali riconduciamo le diverse realtà che si sono e si stanno sviluppando nel nostro Paese, non c'è dubbio che sia dominante, oggi, un orientamento, da parte delle aziende, a sviluppare politiche e dispositivi di welfare aziendali in grado di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di responsabilità, ma anche di sostenibilità futura. In questo senso, il ruolo che l'azienda ricopre nella creazione del benessere sul territorio sta diventando sempre più rilevante attraverso la diffusione di interventi prima rivolti perlopiù in favore della popolazione aziendale, ed ora sempre più aperti all'esterno, dalle famiglie dei dipendenti alle famiglie del territorio e all'intera

---

cittadinanza (basti citare, per tutte, le iniziative di natura culturale, sociale e sportive realizzate in collaborazione con associazioni o Istituzioni locali). Sul tema specifico del welfare, l'impegno delle aziende all'esterno dell'organizzazione è fondamentale anche, concretamente, per contribuire a ridurre le differenze tra cittadini-dipendenti di aziende "illuminate" ed il resto della cittadinanza che non può fruire delle stesse opportunità. Un possibile rischio, infatti, è che dipendenti delle grandi imprese, che hanno maggiori possibilità di implementare iniziative di welfare aziendale, siano fortemente privilegiati rispetto ad altri lavoratori (e ancora di più rispetto a persone disoccupate) che non possono fruire di questo welfare integrativo (o secondo welfare). E' in questa ottica che vanno lette, a nostro avviso, non solo le iniziative di welfare condiviso tra aziende e istituzioni pubbliche, ma alcune iniziative di veri e propri Programmi pubblici di welfare aziendale che hanno la finalità esplicita di orientare, pur nell'ovvio rispetto della loro autonomia, le scelte che fanno/dovrebbero/potrebbero fare le imprese sul fronte del welfare. La "forma" con la quale il soggetto pubblico ha deciso di intervenire in maniera attiva nelle politiche di welfare aziendale è stata quella più coerente alla natura istituzionale, ovvero, la definizione di "linee guida" e il riconoscimento istituzionale della "buona pratica". L'esperienza più nota e affermata in questo panorama è, senz'altro, quella messa a punto dalla Provincia Autonoma di Trento. Le Linee Guida del Family Audit mettono in atto un processo (a partire dal modello tradizionale della certificazione di qualità) che conduce ad una Certificazione delle aziende, oggi riconosciuta anche dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia del Governo Italiano. Il Family Audit è uno standard che supporta le Organizzazioni nella realizzazione di un efficace, consapevole, duraturo ed economicamente sostenibile bilanciamento tra gli interessi dell'Organizzazione stessa e quelli dei lavoratori. Consiste in un processo adottato dalle aziende su base volontaria grazie alla quale si individuano obiettivi e iniziative che consentono di migliorare le esigenze di conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti. Si tratta di uno strumento di management. È questa una delle principali ragioni che hanno visto le organizzazioni sindacali sostanzialmente "tiepide" di

fronte a modelli di welfare di iniziativa autonoma dell'azienda<sup>18</sup>. Family Audit è adottato da organizzazioni che intendono, volontariamente, certificare il proprio costante impegno per migliorare la conciliazione famiglia/lavoro al proprio interno. La partecipazione dei collaboratori dell'organizzazione è un valore fondamentale al momento di stabilire i bisogni in materia di conciliazione e di proporre soluzioni ad essi. Per le grandi aziende risulta più semplice la gestione in autonomia dei servizi su piattaforme aziendali, piuttosto che coordinare i propri interventi con il territorio. L'integrazione in una rete necessita, infatti, di un inevitabile ripensamento delle iniziative di welfare interne che dovrebbero essere rimodulate accordandole alle iniziative di welfare della rete. Dunque, può essere un percorso auspicato che deve, però, avere un vantaggio anche per la grande azienda, che entrando nella rete deve poter usufruire di supporti aggiuntivi, come ad esempio un'interlocuzione privilegiata con le Istituzioni locali e regionali con cui spesso le aziende faticano a relazionarsi. Per le MPMI sono necessari percorsi che prevedano specifici step in grado di consentire a realtà anche molto piccole di attivare iniziative di welfare aziendale. Tra questi step possiamo elencare i principali individuati dai partecipanti ai laboratori: condivisione di servizi senza costi a carico delle aziende come, ad esempio, flessibilità oraria, poi la messa a disposizione di servizi convenzionati ed infine di servizi che necessitano di risorse per i quali le aziende possano sfruttare i vantaggi fiscali. Per le MPMI le piattaforme devono rispondere a diverse esigenze: da un lato, offrire in modo geo-localizzato i servizi presenti sul territorio che è importante siano capillari per essere effettivamente fruiti dai dipendenti delle PMI, possibilmente mettendo anche in rete i servizi erogati dalle Amministrazioni pubbliche sui territori; dall'altro, consentire alle aziende una gestione automatica a livello amministrativo dei pagamenti e delle agevolazioni fiscali. Per gli enti erogatori, ed in particolare per le cooperative sociali, le piattaforme possono rappresentare una grande opportunità di ampliare il proprio business.

L'ingresso in una rete può rappresentare un valore aggiunto se possono

---

<sup>18</sup> Linee Guida: <http://www.familyaudit.org/?q=linee-guida>

avere un ruolo di partner e non di semplici subfornitori, partecipando attivamente al processo di co-progettazione di servizi, grazie al bagaglio di esperienze e competenze acquisite nel corso degli anni nell'erogazione di servizi per il settore pubblico ed il settore privato. Inoltre, per un più ampio coinvolgimento degli enti del territorio, possono essere utili percorsi con le singole realtà cooperative, in particolare per quelle non già posizionate sul mercato privato, per la promozione dei propri servizi. Da un'analisi desk e una ricerca online su documentazioni, pubblicazioni e letteratura in materia, oltre che da un confronto di buone pratiche, emerge che non esiste un'unica classificazione degli ambiti di welfare aziendale, ma piuttosto una varietà di programmi di welfare aziendale. Questo evidenzia il fatto che la progettazione di sistemi di welfare aziendale risponde ad esigenze in continua trasformazione e specifiche di ogni azienda, determinate in particolare dalla tipologia di dipendenti, dalla cultura aziendale e dall'offerta del territorio di riferimento. Ai fini del Laboratorio, Impronta Etica - sulla base dell'analisi di casi aziendali e degli approcci maggiormente condivisi dalla letteratura in materia - ha redatto una possibile classificazione degli ambiti di welfare. Quest'ultima, condivisa dai partecipanti al percorso, ha guidato lo svolgimento degli incontri. La tabella di seguito presenta la classificazione suddivisa in tre ambiti di welfare e i relativi servizi.

<b>WELFARE INDIVIDUALE</b>	Assicurazione/convenzione sanitaria Programmi di prevenzione della salute Servizi per anziani a carico Servizi per la gestione dei figli dei dipendenti Servizi pre/post scolari Centri/campi estivi per figli dei dipendenti Servizi di consulenza ai dipendenti Sostegno al reddito: Mobilità
<b>GESTIONE DEL TEMPO</b>	Flessibilità oraria Servizi Libera Tempo

**CULTURA AZIENDALE**

Progetti formativi per i dipendenti  
Programmi di orientamento  
scolastico/lavorativo per figli dei dipendenti  
Sostegno alle spese di formazione

Si sottolinea in particolare che nella scelta delle buone pratiche si è deciso di fare riferimento alle imprese che hanno condiviso la loro testimonianza all'interno del percorso.

### 4.6.1 Welfare individuale

L'ambito del "welfare individuale" comprende l'insieme dei servizi offerti dall'azienda in risposta ad un bisogno appartenente alla sfera individuale del dipendente, legata alla cura e gestione della propria persona e dei rispettivi familiari.

Nello specifico si considerano i seguenti servizi.

- Assicurazione e convenzione sanitaria: programmi di assicurazione e convenzione sanitaria integrativa. Questi programmi cercano tendenzialmente di fornire servizi di qualità e flessibili tramite specifiche convenzioni dell'azienda con strutture medico-sanitarie.
- Programmi di prevenzione della salute: analisi di prevenzione, iniziative e/o incontri di sensibilizzazione e prevenzione sanitaria, convenzioni e/o collaborazioni con Istituti e organizzazioni operanti nel campo della Sanità.
- Servizi per anziani a carico: servizi di assistenza/cura domiciliare e convenzioni con soggiorni e centri diurni. Come assistenza e cura domiciliare le aziende possono prevedere ad esempio la possibilità per i dipendenti di usufruire di convenzioni o voucher per accedere a servizi dedicati offerti da attori operanti sul territorio. Le convenzioni con soggiorni e centri diurni invece offrono ai dipendenti la possibilità di usufruire di condizioni di accesso maggiormente favorevoli per gli anziani a carico a strutture socio-ricreative presenti sul territorio attraverso

- specifiche convenzioni dell'azienda con le strutture territoriali.
- Servizi per la gestione dei figli dei dipendenti: baby-sitting, tate a chiamata, nido e materna. Generalmente l'azienda prevede convenzioni presso strutture del territorio che offrono tali servizi oppure stipula veri e propri accordi con gli enti e le amministrazioni pubbliche.
  - Servizi pre/post scolari: servizi negli orari che precedono e susseguono le lezioni scolastiche. Generalmente l'azienda prevede voucher, convenzioni o rimborsi ai dipendenti che vogliono usufruire del servizio per i figli a carico.
  - Centri e campi estivi per figli dei dipendenti: attività nel periodo estivo per figli dei dipendenti. Generalmente l'azienda prevede voucher o convenzioni con le strutture territoriali oppure organizza e gestisce propri centri e campi in autonomia o in collaborazione con altri soggetti del territorio.
  - Servizi di consulenza ai dipendenti: servizi di consultazione legale, di mediazione familiare, ecc.
  - Sostegno al reddito: servizi a supporto del reddito dei dipendenti in particolari situazioni economiche, come ad esempio la possibilità per i dipendenti di usufruire di anticipi di stipendi, di condizioni agevolate su mutui e prestiti, ecc.
  - Mobilità: servizi che facilitano la mobilità dei dipendenti, come ad esempio servizi di navetta gratuita o convenzioni e rimborsi per l'utilizzo di mezzi pubblici.

### **Coop Alleanza 3.0 e i servizi di welfare individuale**

All'interno del più ampio e strutturato piano di welfare "Più per te", Coop Alleanza 3.0 con il Protocollo di Solidarietà - siglato nel novembre 2013 - prevede una serie di modalità di intervento sulla conciliazione tempi di vita e di lavoro, famiglia, salute, benessere e risparmio. In riferimento all'ambito del welfare individuale, il Protocollo formalizza la messa a disposizione da parte della Cooperativa di 8.000 ore di permessi retribuiti o "Voucher servizi". Le richieste per poter usufruire delle ore di permesso o dei voucher servizi sono valutate dalla Commissione



Paritetica - un organo formato da 3 membri della Cooperativa e 3 rappresentanti sindacali che valuta le richieste e a seconda dei casi concede ore di permesso retribuito o i voucher servizi. Il progetto "Voucher servizi" è stato messo in campo da Coop Alleanza 3.0 per aiutare i lavoratori che si trovano in situazione di grave difficoltà per motivi di salute personale o per l'assistenza e la cura di un familiare malato. Come partner di questo servizio innovativo, Coop Alleanza 3.0 ha scelto la cooperativa Cadiai, che grazie all'attivazione di collaborazioni con altre cooperative sociali sul territorio nazionale, è riuscita a garantire il servizio in tutti i territori in cui era presente, come Coop Adriatica, al momento dell'attivazione: Veneto, Emilia- Romagna, Marche e Abruzzo. I "Voucher servizi" comprendono le seguenti tipologie di intervento:

- servizi assistenziali a domicilio: servizi di cura e assistenza alla persona, sostegno di base per cura e accompagnamento;
  - servizi educativi a domicilio: interventi di sostegno educativo in caso di disabilità fisica e/o mentale;
  - babysitteraggio a domicilio: interventi educativi e di sostegno compiti;
  - servizi di consulenza specialistica: fornite da pedagogisti, psicologi, psicomotricisti;
  - residenzialità assistita: stabilizzazione del quadro clinico, dimissioni protette, soggiorni riabilitativi e di sollievo. Tramite un software online, creato da Cadiai, Coop Alleanza 3.0 invia le richieste di intervento, dettagliando, il domicilio dell'assistito, la tipologia di assistenza, la patologia, e le ore di cui potrà usufruire.
- 2.3. Gestione del tempo L'ambito della "gestione del tempo" comprende l'insieme dei servizi offerti dall'azienda volti ad agevolare la gestione del tempo e la conciliazione vita- lavoro dei dipendenti. Nello specifico si considerano i seguenti servizi.
- Flessibilità oraria: servizi di flessibilità individuale legata agli orari di lavoro che permettono al lavoratore di variare la presenza in azienda attraverso regole predefinite, su base giornaliera, settimanale, mensile o annuale.

- Servizi Libera Tempo: servizi offerti dall'azienda per agevolare la gestione del tempo dei dipendenti nelle attività quotidiane. Include ad esempio servizi di lavanderia e sartoria, servizi di bancomat e farmacia in azienda, convenzioni e/o agevolazioni di orario per calzolai, parrucchieri e centri estetici, convenzioni e servizi agevolati per la manutenzione di autovetture e manutenzioni domestiche.

### **Crif e i servizi per migliorare la gestione del tempo dei dipendenti**

All'interno del più ampio piano welfare aziendale, Crif Group prevede specifici servizi per migliorare la worklife balance dei propri dipendenti. In particolare l'azienda prevede, sia per impiegati con straordinario remunerato che per impiegati con straordinari a forfait e quadri, le seguenti tipologie di servizi.

- Flessibilità oraria: flessibilità in entrata e in uscita dall'azienda, calcolata su base giornaliera e su base mensile, entro fasce orarie predeterminate, ma lasciando alle persone la possibilità di compensare eventuale minor presenza con maggior presenza accumulata in altre giornate.
- Lavoro da remoto: possibilità per i dipendenti di lavorare da casa per alcuni giorni al mese.
- Piani maternità: possibilità per le Neo Mamme dipendenti del Gruppo di pianificare il proprio rientro in azienda a seguito del parto usufruendo di supporti economici ad integrazione del contributo INPS per la facoltativa oltre che per servizi di Asilo Nido e Baby Sitter.
- Percorso rientro mamme: possibilità per le Mamme dipendenti del Gruppo di usufruire - dal 13° mese (corrispondente al termine del periodo dell'allattamento) fino al compimento del 3° anno di vita del bambino - di ulteriore ore di lavoro da remoto nei limiti prestabiliti.

- Iniziative di volontariato: possibilità per i dipendenti del Gruppo CRIF di svolgere attività di volontariato durante il proprio orario di lavoro attraverso il riconoscimento di determinate ore di permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato. 2.5. Cultura aziendale L'ambito della "cultura aziendale" comprende l'insieme dei servizi offerti al dipendente inteso non solo all'interno della struttura aziendale, ma nell'accezione più ampia di cittadino. Nello specifico si considerano le seguenti tipologie di interventi.
- Progetti formativi per i dipendenti: iniziative finalizzate all'aggiornamento delle competenze professionali ed extra professionali dei dipendenti per il miglioramento del clima aziendale e per una valorizzazione delle persone in senso lato. Rientrano - oltre a programmi specifici di formazione per i dipendenti - progetti di inclusione sociale per la valorizzazione delle diversità e delle disabilità, la gestione dell'insorgere di malattie gravi e urgenti di dipendenti, eventi di socializzazione per migliorare la partecipazione sociale dei dipendenti. L'azienda si può avvalere delle esperienze di Istituti di formazione del territorio che offrono percorsi formativi adeguati rivolti alle aziende. In merito ai progetti di valorizzazione delle diversità in azienda, questi generalmente sono gestiti e attivati dall'azienda in collaborazione con soggetti esperti sul tema e/o enti pubblici del territorio.
- Programmi di orientamento scolastico e lavorativo per figli dei dipendenti: iniziative rivolte ai figli dei dipendenti per supportarli nelle scelte formative e lavorative, come ad esempio simulazioni di colloqui, suggerimenti per la redazione di curriculum, testimonianze di aziende del territorio, webcast sui temi della scelta universitaria, sul mercato del lavoro e sull'imprenditorialità. L'azienda può prevedere uno o più incontri con una gestione interna o avvalersi di attori che operano su queste tematiche.
- Sostegno alle spese di formazione: contributi e/o riconoscimenti a favore delle spese in formazione per i

dipendenti o dei loro figli. Si tratta in particolare di contributi economici per corsi di studio e/o viaggi studio, riconoscimenti speciali, borse di studio, fino a più strette collaborazioni con Università o Istituti formativi per borse di studio, per dottorati di ricerca interni all'azienda o investimenti in attività di ricerca e convegni universitari.

2.6. Gruppo Unipol e i servizi di cultura aziendale Il welfare del Gruppo Unipol è nato per rispondere ai bisogni più importanti di vita dei colleghi e delle loro famiglie nelle diverse fasi e condizioni di vita, per migliorare il benessere organizzativo complessivo, valorizzare il contributo di ciascuna persona e stimolare il miglioramento personale. Il Gruppo, all'interno del più ampio sistema di welfare aziendale, prevede una specifica area denominata "Integrazione e progetti di Volontariato". Tale ambito si pone l'obiettivo da un lato di facilitare l'integrazione tra vita personale e professionale in particolare per alcuni segmenti di popolazione aziendale e dall'altro di favorire l'attenzione verso i sistemi più fragili ed il territorio.

Nello specifico si tratta di:

- Politiche di genere e di conciliazione per favorire la condivisione di valori e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. Oltre alle agevolazioni previste nel contratto integrativo in termini di flessibilità d'orario e permessi dedicati alla cura e allo studio. Si segnala tra le tante iniziative "Bimbi in ufficio", un appuntamento che vede le figlie ed i figli dei dipendenti in visita presso gli uffici dei genitori proprio in un'ottica di integrazione dell'esperienza genitori e figli.
- Progetti di supporto alla disabilità con analisi dei bisogni, percorsi di formazione e servizi dedicati ed ausili tecnologici specifici per le persone con disabilità. In particolare negli ultimi anni sono stati attivati percorsi per i colleghi ipo-non udenti su tematiche soft di comunicazione e relazione interpersonale e sulle tecnologie assistive. Sono stati avviati

inoltre programmi per i loro responsabili e colleghi per favorire una maggior conoscenza del tema e facilitare l'integrazione. Infine nelle riunioni sindacali è prevista sempre per i non udenti la traduzione LIS e sottotitolazione a distanza. Invece per i dipendenti ipo-non vedenti sono stati attivati specifici servizi di supporto in caso di trasferimento di sede, atti a facilitare l'orientamento alla nuova mobilità casa-lavoro e alla nuova sede, oltre che di analisi dei bisogni relativi alle tecnologie assistive più utili sulle quali successivamente si è incentrato un percorso formativo "peer to peer".

- Progetti di volontariato che hanno la finalità di favorire l'incontro con gli altri e stimolare la partecipazione attiva. Tra le varie iniziative promosse negli anni, si evidenzia la Colletta Alimentare che raccoglie una grande adesione. Si noti che la partecipazione alle attività di volontariato è favorita inoltre dalla possibilità di fruire di permessi ad hoc non retribuiti.

Si segnalano inoltre alcuni programmi a sostegno della genitorialità:

- Seminari per genitori di bambini e ragazzi dai 3 ai 18 anni, per supportare i colleghi in una gestione ragionata e consapevole nelle diverse fasi di crescita dei propri figli. Un primo ciclo di incontri è "Genitori Digitali" per fornire ai genitori strumenti per comprendere l'uso del web e delle tecnologie digitali da parte dei figli, quali le opportunità ed i rischi e quali le strategie che possono essere messe in campo all'interno del contesto familiare a partire dai primi anni. Si spazia dai videogiochi ai social network, dai temi della privacy ai temi del sexting e cyber bullismo. Un secondo ciclo di incontri invece è dedicato all'adolescenza, "Famiglie Adolescenti", per affrontare i cambiamenti che intervengono in questa fase, lo sviluppo psicologico e sociale dei ragazzi e le dinamiche genitori- figli, l'importanza delle regole e dei limiti, quali strategie per riuscire a comunicare, come gestire la trasgressione ed i

comportamenti a rischio.

- Programmi di orientamento per diplomandi e laureandi che hanno lo scopo di supportare i ragazzi nel fare scelte consapevoli e ponderate per il loro futuro, si svolgono prevalentemente attraverso webinar ed i temi affrontati sono: come è cambiato il mondo del lavoro, quali competenze richiede, come scegliere l'università, quali strumenti per cercare lavoro o viceversa per mettersi in proprio, come si fa un colloquio di selezione, etc. Accanto al programma per i ragazzi nel ciclo per i diplomandi ci sono inoltre due seminari rivolti ai genitori per dare loro chiavi di lettura e modalità per affiancare al meglio i propri figli durante la scelta.
  - Il programma "Borse di studio" per incoraggiare la preparazione culturale ed il merito delle giovani generazioni: 150 borse di studio a disposizione ogni anno per premiare i più meritevoli in tutto il percorso scolastico dal diploma di Licenza Media fino al conseguimento della Laurea. Unipol inoltre mette a disposizione ulteriori 12 borse di studio all'estero con Intercultura, rivolte ai figli di età compresa tra i 14 e i 18 anni, per un soggiorno studio all'estero in oltre 140 Paesi nel mondo al fine di favorire un'apertura internazionale dei ragazzi.
3. Organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale
- 3.1. Gli elementi alla base di una strategia di welfare aziendale
- Per organizzare e sviluppare un sistema di welfare che sia coerente con il contesto culturale e operativo dell'azienda e allo stesso tempo efficace nella sua reale implementazione, l'impresa non può prescindere dagli elementi valoriali propri dell'azienda e dal commitment aziendale su questi temi. Gli elementi valoriali - esplicitati nel codice etico, carta dei valori, mission e vision aziendali - rappresentano una guida per declinare le azioni di welfare in linea con l'orientamento dell'impresa. Le attività di welfare poggiano infatti sul principio della mutualità e sui valori aziendali che pongono la persona al centro, sulla base dei quali l'impresa

si sente maggiormente responsabile del rispetto, dell'ascolto e della cura della persona nel suo insieme, sia durante il lavoro sia per la dimensione extra-lavorativa, garantendo un'offerta di servizi ai dipendenti equa e di qualità. Individuare, promuovere, veicolare e condividere gli elementi valoriali diventa quindi necessario al fine di costruire un impianto di welfare che abbia basi solide, che si proponga centrale nelle politiche aziendali e che sia volano nel modello organizzativo (Annalisa Ferrari). Un impianto di welfare costruito in coerenza con i valori dell'azienda diventa strategico in termini di impatti positivi sulla reputazione, identità e senso di appartenenza all'azienda.

Il commitment, inteso come una forte legittimazione da parte dell'azienda in materia di welfare, risulta invece importante per dare centralità alle politiche di welfare e renderle quanto più integrate e connesse alle attività aziendali nel loro insieme.

L'impresa diventa in questo modo la diretta interessata sollecitatrice dell'impegno e del raggiungimento degli obiettivi. Alla richiesta di un ruolo pro-sociale da parte dell'azienda ai propri dipendenti corrisponde quindi un equo impegno dell'azienda a ricambiare nel tempo tale impegno attraverso interventi di welfare.

### **Il percorso tipo per attivare un sistema di welfare aziendale**

In considerazione dell'impossibilità di delineare un modello universale per l'attivazione di un impianto di welfare aziendale, l'obiettivo di questo paragrafo è di proporre un percorso tipo per l'organizzazione e lo sviluppo di un piano di welfare, evidenziandone gli elementi alla base e fornendo una check list di azioni/strumenti/risorse per la progettazione di un sistema di welfare aziendale.

Di seguito si delinea il percorso nelle sue fasi specifiche.

#### *Analisi del target di riferimento*

Analisi della situazione esistente, sia in merito alla popolazione

---

aziendale, sia alle azioni di welfare già previsti dalla realtà aziendale. Questa prima fase comprende quindi da una parte una ricognizione sui dati del personale attraverso un'analisi del bacino di utenza e un'analisi rispetto a assenze per malattie, assenze per maternità, permessi. Dall'altra una ricognizione sulle iniziative di welfare già presenti in azienda.

#### *Analisi degli Istituti esistenti*

Mappatura dei servizi offerti sul territorio al fine di fare conoscere i servizi territoriali offerti e valorizzarli, sia a beneficio del contesto sia a beneficio dell'impresa stessa, considerando la possibilità di intercettare servizi offerti in maniera gratuita.

#### *Analisi interna prospettica e aggiornamenti normativi*

Analisi interna di tipo prospettico, coinvolgendo la parte dirigenziale dell'impresa, al fine di evitare di affrontare un progetto di welfare in modo discontinuo. L'obiettivo di questa fase è di fare una valutazione dell'investimento ed un'analisi della progettazione con una visione sistemica e di lungo periodo. L'attivazione di eventuali altri tavoli di lavoro interni sul tema possono risultare ulteriori occasioni per promuovere una sinergia positiva internamente all'azienda. Per quanto concerne l'investimento, inteso come personale (ore/uomo), consulenze, risorse economiche, risulterà importante - per garantire l'efficacia ai servizi attivati - approfondire la conoscenza rispetto agli aggiornamenti normativi (in tema di defiscalizzazione e agevolazioni) dei servizi in modo da saper scegliere quelli che permettono anche un contenimento dei costi per l'azienda.

#### *Definizione e individuazione dei servizi*

Definire dei nuovi servizi da attivare ritenuti prioritari - sulla base della mappatura delle caratteristiche della popolazione aziendale, delle azioni già presenti e dei servizi offerti dal territorio - e selezione, rispetto ai servizi prioritari dei servizi/istituti sul territorio attivabili, ovvero in linea con i valori etici dell'impresa, con i quali creare sinergie per la costruzione del piano di welfare.



### *Progettazione attivazione dei servizi*

Organizzazione di accordi e convenzioni per l'offerta dei servizi ai dipendenti. L'obiettivo finale di questa fase è la definizione delle modalità di collaborazione con i fornitori, l'organizzazione della logistica e delle modalità di fruizione (orari) all'interno o all'esterno dell'azienda (con particolare attenzione alla normativa su sicurezza e privacy).

### *Monitoraggio, report e valutazione ROI*

Monitoraggio dell'utilizzo dei servizi offerti ed elaborazione di tabelle e report di fruizione, sulla base dei quali prevedere eventuali opportune modifiche al piano, al fine dell'efficacia del piano stesso e del suo mantenimento nel tempo. Individuazione di indicatori di efficacia e di impatto, seppur difficili da monetizzare, per una valutazione sul ritorno dell'investimento delle attività implementate che rappresenta uno step utile per orientare il sistema di welfare in maniera efficiente. La riflessione sugli indicatori da utilizzare e monitorare può essere svolta durante il percorso di attivazione, quindi preventivamente, o a chiusura del percorso.

### *Definizione dell'impianto di comunicazione*

Definizione dell'impianto di comunicazione – intesa come fase trasversale a tutte quelle precedenti: risulta infatti preferibile organizzare sin da subito un progetto di comunicazione che indichi l'impianto complessivo di comunicazione, che nel momento di avvio del piano avrà sicuramente una centralità di attenzione. La comunicazione del piano dovrà essere rivolta in via principale ai dipendenti, al fine di diffondere le nuove iniziative offerte in una logica interattiva, quando possibile. Ad una comunicazione interna sarà fondamentale affiancare una comunicazione esterna, nell'ottica di promuovere una condivisione di esperienze e competenze tra gli attori sul territorio. E' importante infatti che le aziende responsabili diventino testimoni positivi delle esperienze implementate imparando a comunicarle e diffonderle al fine di promuovere una crescita sostenibile del territorio. Con particolare riferimento alle ricadute positive di un efficace impianto di comunicazione aziendale in tema di welfare, si sottolinea come a livello interno possa portare a ricadute positive in termini di miglioramento

delle relazioni interpersonali e del clima aziendale, di aumento nell'efficienza delle strutture organizzativo-lavorative - grazie ad una migliore trasmissione di informazioni tra i diversi comparti aziendali - e di una maggiore conoscenza delle risorse interne presenti .Un'efficace comunicazione in tema all'esterno dell'azienda può invece avere ricadute positive in termini di miglioramento reputazionale dell'azienda stessa e di informazione e diffusione di buone prassi di welfare sul territorio. Quest'ultima in particolare, risulta un obiettivo di valore per l'impresa sostenibile che mira a garantire e promuovere uno sviluppo sociale ed innovativo del contesto in cui opera e a rafforzare il legame con le comunità territoriali.

### **Le azioni per organizzare un piano di welfare**

#### *Gli step principali*

Tenuto conto che la costruzione di un piano di welfare rappresenta un percorso distinto a seconda delle caratteristiche di ciascuna organizzazione, di seguito si riportano gli step principali, comuni a qualsiasi tipo di impresa o organizzazione.

<b>ANALISI INTERNA</b>	Analisi delle caratteristiche della popolazione aziendale e dei servizi già offerti dall'azienda ai propri dipendenti
<b>ANALISI ESTERNA</b>	Analisi dei servizi offerti sul territorio di riferimento e degli attori attivi sul tema
<b>INDIVIDUAZIONE DEI SERVIZI</b>	Selezione dei servizi da attivare sulla base delle priorità e opportunità aziendali, in coerenza con i valori dell'azienda
<b>DEFINIZIONE E AVVIO DEL PIANO DI WELFARE</b>	Definizione delle modalità di gestione e fruizione dei servizi e avvio del nuovo piano di welfare aziendale

<b>COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Comunicazione del piano di welfare e dei servizi offerti ai dipendenti all'interno dell'azienda
------------------------------	---

## 4.7 Check list delle azioni, strumenti e risorse

La tabella di seguito presenta più nel dettaglio una check list delle azioni e di possibili relativi strumenti e risorse, da attivare e investire in base alle disponibilità e opportunità specifiche dell'organizzazione, per organizzare e sviluppare un servizio di welfare aziendale. La check list non intende essere esaustiva ma ha l'obiettivo di fornire consigli pratici per l'avvio di azioni di sviluppo e/o miglioramento di attività di welfare aziendale.

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
Analisi della popolazione aziendale per la definizione di cluster relativi a differenti bisogni e servizi specifici (ad esempio, sulla base di: genere, età, nucleo familiare, disabilità, anziani/disabili a carico, ecc.)	Questionario  Report sui dati del personale da HR manager  Report su assenze per malattie, assenze per maternità, permessi, ecc.  Focus group  Interviste a panel rappresentativi  Analisi di clima	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network

Indagine e ricognizione dei servizi già offerti dall'azienda verso i propri dipendenti (ad es. previsti sulla base del contratto collettivo nazionale)	Analisi interna/report  Interviste a responsabili uffici rappresentativi	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network
Ricognizione e censimento dei servizi offerti sul territorio (ASL, comuni, istituti privati convenzionati, istituti previsti dal contratto collettivo, organizzazione private, ecc.)	Eventuali "piani" dei servizi comunali, del territorio, ecc.  Ricerca internet  Contatti con i referenti servizi/istituti	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network

*Analisi interna prospettica e attivazione di tavoli di lavoro interni all'azienda per la progettazione dei*

- Gruppo di lavoro
- Focus group
- Interviste ai responsabili delle funzioni aziendali
- Personale (ore/uomo)
- Condivisione conoscenze da propri network

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
servizi (coinvolgimento di più funzioni aziendali: legale, ufficio acquisti, servizio personale, immobiliare, relazioni sindacali, comunicazione interna, ecc.)		
Analisi degli aggiornamenti normativi e di defiscalizzazione in materia di welfare aziendale	Tavoli di lavoro territoriali  Ricerca online	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network
Individuazione e selezione dei servizi da attivare tra quelli offerti sul territorio a seconda dei valori e dei bisogni aziendali e della prossimità dei servizi rispetto ai territori coperti dall'azienda (anche facendo riferimento a organizzazioni collettive di rappresentanza)	Analisi interna  Raccolta di proposte attraverso apposita indagine  Analisi delle opportunità di defiscalizzazione	Personale (ore/uomo) Consulenze  Condivisione conoscenze da propri network
Redazione e condivisione di accordi e convenzioni (tariffazione, logistica e modalità di fruizione) siglati tra le parti	Gruppo di lavoro interno/esterno, in cui si attiva confronto con erogatori di servizi o loro rappresentanti	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network

(azienda ed erogatori di servizi)		
-----------------------------------	--	--

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
Raccolta dei report prodotti dagli erogatori di servizi relativi alla loro fruizione da parte dei dipendenti	Contatti con gli erogatori dei servizi	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Analisi dei dati:  loro rielaborazione e riflessione sull'efficacia dei servizi attivati e conseguenti proposte di sviluppo e/o modifica	Tabelle e report di fruizione  Gruppi di lavoro/focus group/interviste  Analisi di clima	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network
Identificazione di potenziali indicatori di efficacia e di impatto	Benchmark Gruppi di lavoro Focus group	Personale (ore/uomo) Consulenze  Condivisione conoscenze da propri network
Valutazione ROI rispetto ai valori intangibili (reputazione, fidelizzazione, ecc.)	Analisi clima Interviste Questionari Gruppi di lavoro Focus group	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze da propri network
Comunicazione interna: identificazione di contenuti, strumenti	Intranet aziendale	Personale (ore/uomo)  Condivisione conoscenze

---

e modalità per comunicare ai dipendenti i servizi attivati	Giornalino aziendale Bacheca in azienda Lettere/mail ai dipendenti Eventi di presentazione interna	da propri network
--	---	-------------------

*Comunicazione Tavoli di lavoro Personale (ore/uomo) esterna: identificazione territoriali*

In particolare risulta meno sviluppata proprio nelle piccole e medie imprese, come sostiene il “Rapporto 2016 Welfare Index PMI” di Generali. “I vincoli che frenano l’iniziativa di welfare delle PMI - riporta il Rapporto - sono l’assenza di informazioni e di competenze dedicate e la dimensione insufficiente a raggiungere la massa critica. Per questo motivo le PMI hanno bisogno di associarsi e di essere supportate da servizi associativi. Il 31,9% delle imprese considera fondamentale o molto importante poter contare su servizi comuni a cui potersi associare. Il 23,8% attribuisce massima importanza ai servizi di informazione e consulenza forniti dalle associazioni imprenditoriali, ed il 22,5% agli accordi con altre imprese nel territorio”. La creazione di reti interaziendali e/o territoriali rappresenta quindi la soluzione prospettata: come strumento di condivisione di risorse e competenze e di aggregazione della domanda di bisogni da parte dei dipendenti, oltre che di promozione di una cultura sul tema del welfare aziendale. Le reti sono l’occasione per le imprese di minori dimensioni per sviluppare, in sinergia con altri attori del territorio, un welfare che sappia offrire ai propri dipendenti servizi al pari di una grande azienda. E proprio le aziende di maggiori dimensioni, insieme ai network di imprese e le associazioni di categoria, possono favorire la costruzione di sistemi di welfare in partnership per un impatto sociale ed una maggiore

uguaglianza sociale “tenuto conto che in Italia le imprese con meno di 250 dipendenti occupano oltre l’80% della forza lavoro, per cui

<b>AZIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>
strumenti e modalità per comunicare esternamente il proprio piano di welfare	Articoli e pubblicazioni pubbliche Social media



---

## Postfazione

*di Mirco Casteller, Coordinatore Unità Operativa Veneto Welfare*



Da una analisi dei contenuti del secondo quaderno sul welfare, si evidenzia come l'emergenza legata alla diffusione del Coronavirus ha impattato e stia inevitabilmente impattando sulla vita delle persone e delle imprese e non sottrae da questa azione nemmeno gli enti pubblici come Veneto Welfare.

Invero, la pandemia ci ha imposto dei cambiamenti anche nella modalità organizzativa del lavoro con strumenti nuovi e inediti. Occorre pertanto comprendere che il cambiamento ci richiede di guardare al futuro in un'ottica diversa, attraverso l'ausilio della tecnologia e della digitalizzazione dei processi lavorativi. In tale scenario assume importanza il welfare aziendale territoriale, per fare fronte a questo cambiamento, e la digitalizzazione diventa la prospettiva futura per lavorare in un'ottica di work-life balance.

Lo scritto sostiene che il Covid-19 ci ha messi alla prova e sollecitati a trovare soluzioni che integrino la necessità della tutela del bene salute, dentro e fuori gli ambienti e i tempi di lavoro, con la sostenibilità di un mondo produttivo che potrebbe subire altri fermi forzati o situazioni inedite.

Tuttavia, dai dati emergenti dagli strumenti di azione di Veneto Welfare, quali la Welfare Academy e l'Osservatorio sul Welfare, si delinea come

la costruzione del welfare digitale e l'applicazione su vasta scala di queste tecnologie richiede un cambiamento culturale, sia da parte degli operatori che devono essere disponibili ad aggiornarsi e ad adottare nuove procedure, sia da parte degli stessi lavoratori e dei cittadini che possono ancora trovare difficoltà ad accettarli, o di chi si trova nell'impossibilità di utilizzare la tecnologia per motivi economici. Pur trattandosi di un'emergenza che avrà costi e impatti importanti per la società, riteniamo si debba cogliere l'occasione per ripensare il ruolo delle innovazioni tecnologiche e del digitale all'interno del nostro sistema: una digitalizzazione aperta a tutti, senza lasciare indietro nessuno.

Certamente, sarebbe stato meglio arrivare a questo appuntamento formati e preparati, conoscendo già l'utilizzo di sistemi informativi e di sistemi di video conference. L'urgenza creata dal Covid-19 ha imposto un'accelerazione, ma questo non significa che si debba subire passivamente l'arrivo delle tecnologie in modo così dirompente nelle nostre vite e nella quotidianità del sistema welfare.

La soluzione migliore post-pandemia non è quella di ritornare alle nostre abitudini passate, bensì quella di riorganizzare le nostre vite ed il lavoro utilizzando la tecnologia e nuove modalità organizzative innovative e strutturali.

## APPENDICE

*L'Appendice riporta la normativa legislativa regionale*

---

## NORMATIVA

**1. L'Unità Operativa 'Veneto Welfare' è stata istituita con l'art. 55 della Legge regionale n. 45/2017 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2018", con funzioni di promozione e sviluppo della previdenza complementare e degli strumenti di welfare integrato in regione.**

LEGGE REGIONALE 29 dicembre 2017, n. 45  
Collegato alla legge di stabilità regionale 2018.

Il Consiglio regionale ha approvato  
Il Presidente della Giunta regionale

**promulga**

la seguente legge regionale:

(omissis)

**Art. 55 - Norma di prima attuazione delle disposizioni in materia di previdenza complementare regionale di cui alla legge regionale 18 luglio 2017, n. 15 "Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto".**

1. Nelle more della attivazione dell'ente regionale Veneto Welfare, istituito con legge regionale 18 luglio 2017, n. 15 "Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto", è creata presso l'Ente Veneto Lavoro, istituito ai sensi della legge regionale 13 marzo 2009, n. 3 "Disposizioni in materia di occupazione e mercato del lavoro" e successive modificazioni, apposita unità operativa che in relazione a quanto previsto agli articoli 1, 2, 3 e 4 della legge regionale 18 luglio 2017, n. 15:

- a. svolge attività di promozione, informazione e assistenza qualificata in ordine alla previdenza complementare della popolazione regionale;
  - b. cura i rapporti con gli enti accreditati e con i soggetti aderenti alle forme di welfare e per il coordinamento dell'attività dei fondi stessi, ivi compresi i rapporti con gli enti gestori;
  - c. offre servizi e assistenza qualificata connessi alla materia della previdenza in genere ed ai fondi sanitari integrativi;
  - d. realizza progetti volti alla costituzione di forme di tutela sociale da realizzare anche per il tramite del risparmio previdenziale, ivi compresa l'attuazione di progetti di welfare;
  - e. effettua studi e ricerche relativamente alle materie di competenza.
2. Le attività previste al comma 1 sono oggetto di valutazione ai sensi del comma 1 dell'articolo 13 recante "Clausola valutativa" della legge regionale 18 luglio 2017, n. 15, da presentarsi alla competente commissione consiliare entro trenta mesi dalla entrata in vigore della presente legge.
  3. Agli oneri derivanti dall'applicazione del presente articolo quantificati in euro 400.000,00 per l'esercizio 2018 si fa fronte con le risorse allocate nella Missione 15 "Politiche per il lavoro e la formazione professionale", Programma 01 "Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro", Titolo 1 "Spese correnti", del bilancio di previsione 2018-2020.

(omissis)

## **2. D.G.R. n. 263 del 06 marzo 2018 – “Avvio della Unità Operativa Veneto Welfare. Autorizzazione preventiva, ai sensi della DGR n. 1841/2011 e s.m.i., all'assunzione di n. 3 risorse umane presso l'Ente strumentale Veneto**

---

## **Lavoro e determinazione modalità di erogazione delle risorse finanziarie per lo svolgimento delle attività. Art. 55 L.R. n. 45/2017 "Collegato alla Legge di stabilità regionale 2018".**

Note per la trasparenza:

L'art. 55 della L.R. n. 45/2017 ha creato presso l'Ente strumentale Veneto Lavoro l'Unità Operativa Veneto Welfare. Con il presente provvedimento si autorizza preventivamente l'Ente in questione, ai sensi della DGR n. 1841/2011 e s.m.i., all'assunzione di n. 3 risorse umane per l'avvio dell'Unità Operativa medesima, e si determina la modalità di erogazione delle risorse finanziarie quantificate dalla sopracitata L.R. per lo svolgimento delle attività poste in capo alla stessa.

L'Assessore Elena Donazzan riferisce quanto segue.

L'Ente regionale Veneto Lavoro, istituito dall'art. 8 della Legge Regionale n. 31/1998, è un ente strumentale della Regione, con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, contabile, patrimoniale.

L'Ente esercita le proprie funzioni ed attività in conformità alla programmazione regionale ed agli indirizzi della Giunta Regionale, per lo svolgimento delle funzioni indicate all'art. 13 della Legge Regionale 13 marzo 2009, n. 3.

L'art. 55 della L.R. n. 45/2017 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2018" ha istituito presso Veneto Lavoro, nelle more dell'attivazione dell'ente regionale Veneto Welfare, di cui alla legge regionale 18 luglio 2017, n. 15 "Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto", una nuova Unità Operativa, che, in relazione a quanto previsto agli articoli 1, 2, 3 e 4 della legge regionale n. 15/2017 medesima:

a) svolge attività di promozione, informazione e assistenza qualificata relativamente alla previdenza complementare della popolazione

regionale;

b) cura i rapporti con gli enti accreditati e con i soggetti aderenti alle forme di welfare e per il coordinamento dell'attività dei fondi stessi, compresi i rapporti con gli enti gestori;

c) offre servizi e assistenza qualificata in materia della previdenza in genere ed di fondi sanitari integrativi;

d) realizza progetti volti alla costituzione di forme di tutela sociale da realizzare anche tramite il risparmio previdenziale, compresa l'attuazione di progetti di welfare;

e) effettua studi e ricerche nelle materie di competenza.

Al fine di garantirne l'operatività il Direttore di Veneto Lavoro, con la nota n. 1414 del 19 febbraio 2018, acquisita al protocollo regionale al numero 64761 del 20 febbraio 2018, ha chiesto alla Regione di attivare l'U.O. in parola e di poter assumere n. 3 risorse umane da impiegare nelle funzioni di coordinamento, programmazione e amministrazione, in quanto l'Ente attualmente non dispone di tali profili al proprio interno. Con la nota n. 1603 del 1° marzo 2018, il Direttore di Veneto Lavoro ha specificato che le assunzioni potranno avvenire attraverso l'utilizzo di contratti di assunzione a tempo determinato, contratti di collaborazione professionale o contratti in somministrazione tramite agenzia.

Infine, sulla richiesta di procedere alle assunzioni, è stato acquisito il parere favorevole della Direzione Organizzazione e personale, espresso con nota n. 78446 del 28 febbraio 2018.

Le risorse finanziarie previste per lo svolgimento delle attività poste in capo alla nuova U.O. pari a 400.000,00 euro, allocate nella Missione 15 "Politiche per il lavoro e la formazione professionale", Programma 01 "Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro", Titolo 1 "Spese correnti", del bilancio regionale di previsione 2018-2020, saranno assegnate a Veneto Lavoro, in un'unica soluzione, con successivo provvedimento del Direttore della Direzione Lavoro, entro il corrente esercizio.

Delle attività svolte nell'ambito della nuova U.O. dovrà essere dato conto nella relazione annuale che Veneto Lavoro è tenuto a presentare ai sensi dell'art. 13, comma 3, della legge regionale n. 3/2009.

Il relatore conclude la propria relazione e propone all'approvazione della Giunta Regionale il seguente provvedimento.

#### LA GIUNTA REGIONALE

UDITO il relatore, il quale dà atto che la struttura competente ha attestato l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale, e che successivamente alla definizione di detta istruttoria non sono pervenute osservazioni in grado di pregiudicare l'approvazione del presente atto;

VISTA la Legge regionale 13 marzo 2009 n. 3, e in particolare gli art. 13-19;

VISTA la Legge regionale 18 luglio 2017, n. 15;  
VISTO l'art. 55 della L.R. n. 45 del 29 dicembre 2017 "Collegato alla Legge di stabilità regionale 2018";

VISTA la nota di Veneto Lavoro n. 1414 del 19 febbraio 2018, acquisita al protocollo regionale al numero 64761 del 20 febbraio 2018, ed integrata dalla nota n. 1603 del 1° marzo 2018, acquisita al protocollo regionale al n. 80492 del 1° marzo 2018;

VISTA la nota della Direzione Organizzazione e Personale n. 78446 del 28 febbraio 2018;

VISTA la DGR n. 1841/2011 e s.m.i.;

VISTO il D.lgs. 118/2011 modificato e integrato dal D.lgs. 126/2014;

VISTA la Legge regionale 29 novembre 2001, n. 39 "Ordinamento del bilancio e della contabilità della Regione";

VISTA la Legge regionale n. 47 del 29 dicembre 2017 di approvazione del Bilancio di previsione 2018-2020;

VISTA la deliberazione n. 10 del 5 gennaio 2018 di approvazione del Documento Tecnico di Accompagnamento al "Bilancio di previsione 2018-2020";



VISTO il Decreto del Segretario Generale della Programmazione n. 1 dell'11 gennaio 2018 di approvazione del bilancio finanziario gestionale 2018-2020;

VISTA la deliberazione n. 81 del 26.01.2018 che approva le Direttive per la gestione del Bilancio di previsione 2018-2020; VISTO l'art. 2 co. 2 della legge regionale n. 54 del 31 dicembre 2012 e s.m.i..

delibera

1. di stabilire che le premesse al presente dispositivo sono parte integrante del provvedimento;
2. di autorizzare, ai sensi della DGR n. 1841/2011 e s.m.i., l'ente strumentale Veneto Lavoro ad assumere n. 3 risorse umane, attraverso l'utilizzo di contratti di assunzione a tempo determinato, contratti di collaborazione professionale o contratti in somministrazione tramite agenzia, per l'attivazione della unità operativa veneto Welfare, istituita dall'art.

55 della L.R. n. 45 del 29 dicembre 2017 "Collegato alla Legge di stabilità regionale 2018";

3. di determinare in Euro 400.000,00 l'importo massimo delle obbligazioni di spesa per lo svolgimento delle attività poste in capo alla nuova U.O. di cui al precedente punto, alla cui assunzione provvederà con propri atti il Direttore della Direzione Lavoro, entro il corrente esercizio, disponendo la copertura finanziaria a carico dei fondi stanziati sul capitolo n. 103622 del bilancio di previsione 2018-2020 "Azioni per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto - trasferimenti correnti (art. 55, l.r. 29/12/2017, n.45)", con imputazione all'esercizio 2018;
4. di dare atto che la Direzione Lavoro, a cui è stato assegnato il capitolo di cui al precedente punto, ha attestato che il medesimo presenta sufficiente capienza;
5. di stabilire che a Veneto Lavoro sarà erogata la somma di cui al punto 3 in un'unica soluzione;

6. di stabilire che Veneto Lavoro dovrà dare conto dell'attività svolta dalla nuova U.O. nella relazione annuale di attività  
da presentare ai sensi della legge regionale 13 marzo 2009 n. 3;
7. di incaricare il Direttore della Direzione Lavoro dell'esecuzione del presente atto e di approvare ogni ulteriore atto  
necessario per l'attuazione del presente deliberato;
8. di dare atto che la spesa di cui si prevede l'impegno con il presente atto non rientra nelle tipologie soggette a  
limitazioni ai sensi della L.R. 1/2011;
9. di pubblicare il presente atto nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto.

**3.D.G.R. n. 119 del 03/02/2020 “Approvazione dei requisiti e delle modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive. Art. 2, Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 15. Deliberazione n. 119/Cr del 5 novembre 2019.**

Note per la trasparenza:

I requisiti e le modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive, ai sensi dell'art. 2, Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 15, devono essere approvati dalla Giunta Regionale, acquisiti i pareri della Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali e della commissione consiliare competente.

Il relatore riferisce quanto segue.

Con la Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 15, la Regione del Veneto è intervenuta sul tema del welfare integrato che nella nostra regione, pur tra le più avanzate del Paese, stenta a decollare.

La legge regionale prevedeva l'istituzione di un ente denominato Veneto Welfare, con funzioni di promozione e il monitoraggio degli strumenti di welfare integrato. Si tratta di forme di welfare collettive negoziali a gestione bilaterale che derivano da accordi sottoscritti dalle parti sociali. Accanto a queste vi sono altre forme di welfare collettive, non di natura contrattuale, promosse da enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit. Nelle more dell'attivazione di Veneto Welfare, con l'art. 55 della L.R. n. 45/2017 è stata inserita una nuova unità operativa nell'ente strumentale regionale Veneto Lavoro chiamata appunto "Veneto Welfare".

L'art. 2 della l.r. n. 15/2017 definisce, al fine di meglio tutelare le esigenze dei fruitori dei servizi welfare integrato, modalità per riconoscere e favorire il funzionamento delle forme di welfare collettive che rispettino determinati requisiti, tramite un vero e proprio sistema di accreditamento.

Si intende, pertanto, istituire un sistema regionale di accreditamento delle forme di welfare, che mira al riconoscimento e al sostegno delle forme di welfare collettive, che siano in possesso dei seguenti requisiti:

- a) adeguata struttura sul territorio, sia in termini di servizio offerto che di utenti;
- b) profili di costo contenuti ed efficienza gestionale;
- c) previsione di una quota di investimenti nel territorio, relativamente ai soli fondi pensione.

Sotto questo profilo l'accREDITAMENTO è uno strumento di promozione e di miglioramento della qualità, al fine di meglio tutelare le esigenze dei fruitori dei servizi.

Considerati gli aspetti innovativi della L.R. n. 15/2017 e tenuto conto di quanto previsto dall'art. 13 della legge medesima (clausola valutativa), si è ravvisata l'opportunità di procedere in via sperimentale con l'accREDITAMENTO relativo a quattro ambiti:

- A. Previdenza complementare;

- B. Assistenza sanitaria integrativa;
- C. Enti e fondi bilaterali;
- D. Altre forme di welfare integrativo.

Il documento che si intende sottoporre per l'approvazione (Allegato A), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, disciplina:

- a) l'istituzione dell'Elenco regionale delle forme di welfare collettive, le procedure di accreditamento e segnatamente le modalità per la concessione, la sospensione e la revoca del provvedimento di accreditamento;
- b) le condizioni di accreditamento e segnatamente i destinatari, i requisiti ed i relativi criteri di attuazione;
- c) le forme di cooperazione;
- d) il sistema di monitoraggio.

L'Unità Veneto Welfare, costituita nell'ambito di Veneto Lavoro e resa operativa con la DGR n. 263 del 6 marzo 2018, è responsabile delle attività amministrative e gestionali connesse all'istituzione e alla tenuta dell'elenco:

- Gestione telematica per la presentazione delle domande, l'esame istruttorio, l'adozione dei relativi provvedimenti;
- Sistema di monitoraggio;
- Segreteria amministrativa del comitato tecnico.

Sui requisiti e le modalità per l'accREDITAMENTO dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive è stato acquisito il parere positivo della Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali, nella

seduta del 22 ottobre 2019, nonché il parere favorevole a maggioranza della Prima Commissione Consiliare (parere alla Giunta Regionale n. 471 espresso nella seduta del 22 gennaio 2020).

Il relatore conclude la propria relazione e propone all'approvazione della Giunta regionale il seguente provvedimento.

LA GIUNTA REGIONALE

UDITO il relatore, il quale dà atto che la struttura competente ha attestato, con i visti rilasciati a corredo del presente atto, l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale, e che successivamente alla definizione di detta istruttoria non sono pervenute osservazioni in grado di pregiudicare l'approvazione del presente atto;

VISTA la Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 15;

VISTO l'art. 55 della L.R. n. 45/2017;

VISTA la DGR n. 263 del 6 marzo 2018;

VISTO il parere positivo all'unanimità della Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali, nella seduta del 22 ottobre 2019;

VISTA la propria deliberazione n. 119/Cr del 5 novembre 2019;

VISTO il parere favorevole alla Giunta Regionale espresso dalla Prima Commissione Consiliare n. 471 nella seduta del 22 gennaio 2020;

VISTO l'articolo 2, comma 2, della Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 54, come modificato dalla Legge regionale n. 14 del 17 maggio 2016.

**DELIBERA**

1. di approvare, quale parte integrante e sostanziale del presente atto, quanto riportato in premessa;
  2. di approvare, quale parte integrante e sostanziale del presente atto, il documento contenente i requisiti e le modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive, allegato al presente provvedimento (Allegato A);
  3. di dare atto che la presente deliberazione non comporta spesa a carico del bilancio regionale;
  4. di incaricare la Direzione Lavoro dell'esecuzione del presente atto;
  5. di pubblicare il presente atto nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto.
-

## **INDICE**

### **Capo I – Disposizioni generali**

Art. 1 – Sistema regionale di accreditamento

Art. 2 – Definizioni

### **Capo II – Elenco regionale e procedure di accreditamento**

Art. 3 – Istituzione Elenco regionale delle forme di welfare collettive

Art. 4 – Richiesta di accreditamento

Art. 5 – Concessione dell'accREDITamento

Art. 6 – Durata e validità dell'accREDITamento

Art. 7 – Sospensione e revoca dell'accREDITamento

### **Capo III – Condizioni di accREDITamento**

Art. 8 – Requisiti giuridici

Art. 9 – Requisiti strutturali

Art. 10 – Requisiti della governance

Art. 11 – Requisiti di efficienza gestionale

Art. 12 – Requisiti specifici

Art. 13 – Sistema di monitoraggio per l'analisi e la valutazione di efficacia, efficienza e qualità del sistema

Art. 14 – Comitato tecnico

### **Capo IV - Disposizioni transitorie e finali**

Art. 15 – Norma transitoria

---

### **Capo I – Disposizioni generali**

### **Art. 1 – Sistema regionale di accreditamento**

1. Il presente provvedimento disciplina il sistema regionale di accreditamento delle forme di welfare collettive, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 2 della legge regionale 18 luglio 2017, n. 15. Il presente provvedimento disciplina il sistema regionale di accreditamento delle forme di welfare.
2. L'accREDITamento è il provvedimento mediante il quale la Regione, al fine di tutelare le esigenze dei fruitori dei servizi di welfare integrato, riconosce e favorisce il funzionamento delle forme di welfare collettive, previa verifica della sussistenza delle condizioni e dei requisiti di cui al Capo III.
3. I soggetti accreditati, i loro iscritti ed i fruitori dei servizi sono i beneficiari degli interventi finalizzati a promuovere nel territorio regionale lo sviluppo della previdenza complementare di natura collettiva e lo sviluppo di sistemi di welfare integrato.
4. La Regione, anche tramite Veneto Welfare, può affidare ai soggetti accreditati, nel rispetto delle norme comunitarie, nazionali e regionali, la realizzazione di progetti di tutela sociale e di welfare integrato.
5. Le disposizioni, di cui al presente atto, concernono:
  - a) l'istituzione dell'Elenco regionale delle forme di welfare collettive, le procedure di accreditamento e segnatamente le modalità per la concessione, la sospensione e la revoca del provvedimento di accreditamento;
  - b) le condizioni di accreditamento e segnatamente i destinatari, i requisiti ed i relativi criteri di attuazione;
  - c) le forme di cooperazione;
  - d) il sistema di monitoraggio.

---

## Art. 2 – Definizioni

1. Ai fini del presente atto si intende per:
  - a) *welfare integrativo*: le forme di welfare collettive negoziali a gestione bilaterale di livello nazionale, regionale, territoriale, derivati da accordi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali comparativamente maggiormente rappresentative a livello nazionale; le forme di welfare collettive, non di natura contrattuale, promosse da enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit;
  - b) *forme di welfare collettive negoziali*: i fondi pensione negoziali, istituiti ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettere da a) ad f), D. Lgs. n. 252/2005; i fondi sanitari integrativi bilaterali, di cui all'art. 9 del decreto legislativo 20 dicembre 1992, n. 502, istituiti sulla base di contratti e accordi collettivi; fondi di solidarietà bilaterali alternativi, di cui alla L. n. 92/2012 e al D. Lgs. n. 148/2015; enti e fondi bilaterali, di cui all'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003;
  - c) *albo fondo pensioni COVIP*: albo delle forme pensionistiche complementari, tenuto a cura della COVIP, ai sensi dell'art. 19, comma 1, D. Lgs. n. 252/2005;
  - d) *fondi pensione territoriali*: i fondi pensione negoziali istituiti su base regionale o sub-regionale con contratti o accordi collettivi di secondo livello;
  - e) *fonti istitutive*: contratti e accordi collettivi stipulati a livello regionale dalle associazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali comparativamente maggiormente rappresentative istitutivi di fondi pensione per lavoratori dipendenti; accordi regionali tra lavoratori autonomi o fra liberi professionisti promossi dai loro sindacati o da



associazioni di rilievo regionale; legge regionale, ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettera d), D.Lgs. n. 252/2005;

- f) *parti costituenti*: associazioni datoriali e organizzazioni sindacali dei lavoratori firmatarie del contratto o accordo collettivo a livello regionale istitutivo del fondo; associazioni e sindacati dei lavoratori autonomi e liberi professionisti promotori di un fondo regionale;
- g) *anagrafe nazionale dei fondi sanitari integrativi*: albo nazionale dei fondi sanitari integrativi istituito presso il Ministero della Salute, ai sensi del DM 29 ottobre 2009;
- h) *destinatari*: tutti coloro che hanno la residenza nel territorio regionale, tutti coloro che nel territorio stesso espletano in via preminente la propria attività lavorativa o professionale ovvero siano dipendenti di aziende che ivi operino prevalentemente;
- i) *enti bilaterali*: organismi istituiti e disciplinati dalla contrattazione collettiva, così come definiti dall'art. 2, comma 1, lett. h), d.lgs. n. 276/2003;
- j) *fondi di solidarietà bilaterali alternativi*: i fondi istituiti nei settori nei quali siano operanti consolidati sistemi di bilateralità ai sensi dell'articolo 3, comma 14, della legge n. 92/2012).

## Capo II – Elenco regionale e procedure di accreditamento

### Art. 3 – Istituzione Elenco regionale delle forme di welfare collettive

1. Presso Veneto Welfare è istituito l'Elenco regionale delle forme di welfare collettive accreditate ed operanti nel territorio regionale, di seguito "Elenco regionale".
2. L'Elenco regionale si articola in quattro sezioni:

- A. Previdenza complementare
  - B. Assistenza sanitaria integrativa
  - C. Enti e fondi bilaterali
  - D. Altre forme di welfare integrativo
3. L'iscrizione all'Elenco regionale è subordinata alla verifica del possesso dei requisiti di cui al Capo III.
  4. Veneto Welfare cura le attività istruttorie e gestionali connesse alla istituzione e alla tenuta dell'elenco regionale, con il supporto tecnico istruttorio del comitato di cui al successivo articolo 14.

#### **Art. 4 – Richiesta di accreditamento**

1. La domanda di accreditamento, comprensiva della richiesta di iscrizione all'Elenco regionale, è presentata a Veneto Welfare, utilizzando apposito modello, recante l'indicazione della documentazione necessaria a dimostrare il possesso dei requisiti di cui al Capo III.
2. Veneto Welfare rende disponibile un servizio telematico per l'invio della domanda di accreditamento e della relativa documentazione, quale strumento obbligatorio per gli adempimenti di cui al presente provvedimento.

#### **Art. 5 – Concessione dell'accREDITAMENTO**

1. Veneto Welfare, entro 30 giorni dalla ricezione della domanda, verifica il possesso dei requisiti di cui al Capo III, attraverso modalità che comprendono il riscontro delle dichiarazioni rilasciate e della documentazione prodotta, nonché eventuali controlli in loco.

2. In caso di documentazione mancante o incompleta, Veneto Welfare richiede le necessarie integrazioni, fissando un termine per la trasmissione delle stesse. Il termine può essere prorogato, su richiesta motivata presentata prima della scadenza. La richiesta di integrazioni sospende il termine di cui al comma 1 fino al ricevimento della documentazione richiesta. In caso di mancata risposta alla richiesta di integrazioni nel termine fissato, la domanda è archiviata e trovano applicazione le disposizioni relative alla comunicazione dei motivi ostativi all'accoglimento dell'istanza, previste dall'articolo 10 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai procedimenti amministrativi).
3. In caso di accoglimento dell'istanza, Veneto Welfare dispone con decreto direttoriale l'accreditamento e l'iscrizione all'Elenco regionale e ne dà comunicazione al soggetto interessato.
4. Nel caso in cui non sussistano i presupposti per il rilascio dell'accreditamento, prima della formale adozione del provvedimento negativo, Veneto Welfare comunica al soggetto interessato i motivi che ostano all'accoglimento della domanda. Trovano applicazione le disposizioni previste dall'articolo 10 bis della legge n. 241/1990.

#### **Art. 6 – Durata e validità dell'accreditamento**

1. L'accreditamento ha durata di anni tre dalla data del provvedimento di concessione e viene rinnovato automaticamente alla scadenza, fatta salva la verifica dei requisiti di cui al Capo III da parte dell'Ufficio competente.
2. Il soggetto accreditato può in qualunque momento manifestare rinuncia, dandone comunicazione a Veneto Welfare, che dispone la revoca fatti salvi gli effetti delle eventuali attività in corso.

---

### **Art. 7 – Sospensione e revoca dell’accreditamento**

1. Veneto Welfare verifica, di norma annualmente e comunque ogniqualvolta si renda necessario, il mantenimento del possesso dei requisiti di cui al Capo III, disponendo controlli, anche in loco.
2. Qualora si riscontri la mancanza di anche solo uno dei requisiti richiesti per l’accreditamento, Veneto Welfare avvia, ai sensi della Legge 241/90, il procedimento per la sospensione dell’accreditamento assegnando un periodo non superiore a 30 giorni, prorogabili una sola volta su istanza motivata, per fornire chiarimenti o regolarizzare la propria posizione.
3. Decorso il termine di cui al comma 2, senza che siano stati forniti chiarimenti utili al superamento del rilievo formulato o sia stata regolarizzata la posizione, Veneto Welfare adotta il provvedimento di sospensione dell’accreditamento per 90 giorni.
4. Se nel periodo di sospensione il soggetto provvede a regolarizzare la propria posizione ne dà comunicazione a Veneto Welfare per l’adozione del provvedimento di cessazione della sospensione.
5. La revoca dell’accreditamento è disposta con provvedimento del Direttore di Veneto Welfare nei seguenti casi:
  - a) decorsi i 90 giorni di sospensione dell’accreditamento di cui al precedente comma 3 senza aver sanato l’irregolarità;
  - b) indisponibilità ingiustificata a consentire le verifiche in loco;
  - c) mancato esercizio delle attività di cui all’accreditamento per la durata e validità dell’accreditamento prevista all’art. 6;
1. Il soggetto nei cui confronti sia stata disposta la revoca dell’accreditamento ai sensi del presente articolo non può presentare una nuova domanda nei 36 mesi successivi, decorrenti dalla notifica del provvedimento medesimo.

## Capo III – Condizioni di accreditamento

### Art. 8 – Requisiti giuridici

1. Possono richiedere l'iscrizione all'Elenco regionale, nella sezione corrispondente, le forme di welfare collettive, come definite al precedente art. 2, comma 1, lettere a) e b).
2. L'iscrizione alla "*Sezione A – Previdenza complementare*" è consentita ai fondi negoziali autorizzati all'esercizio dell'attività e iscritti all'albo nazionale COVIP; ai sensi del D. Lgs. n. 252/2005.
3. L'iscrizione alla "*Sezione B – Assistenza sanitaria integrativa*" è consentita ai fondi sanitari integrativi bilaterali, di cui art. 9 D. Lgs. n. 502/1992, iscritti all'Anagrafe nazionale del Ministero della Salute.
4. L'iscrizione alla "*Sezione C – Enti e fondi bilaterali*" è consentita ai fondi di solidarietà bilaterali alternativi, di cui alla legge 92/2012 e al D. Lgs. n. 148/2015; agli enti e fondi bilaterali di cui all'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003.
5. L'iscrizione *Sezione D – Altre forme di welfare integrativo*" è consentita alle imprese e alle reti di imprese, che in esecuzione di un contratto di livello territoriale o aziendale istituiscono piani di welfare integrativo; agli enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit, anche tra di loro aggregati nelle forme previste dalla normativa vigente, che senza scopo di lucro promuovono, finanziano o gestiscono progetti di welfare in forma integrata. Gli enti suddetti non devono essere emanazione di enti profit.
6. L'iscrizione all'Elenco regionale è subordinata, ai sensi dell'articolo 2, comma 1, della legge regionale 18 luglio 2017, n. 15, al possesso dei seguenti requisiti:
  - a) adeguata struttura sul territorio, sia in termini di servizio offerto che di utenti;

- b) *governance* espressa dal territorio;
  - c) profili di costo contenuti ed efficienza gestionale;
  - d) previsione di una quota di investimenti nel territorio, relativamente ai soli fondi pensione;
  - e) convenzionamento con il sistema socio-sanitario regionale, relativamente ai soli fondi sanitari.
7. La valutazione dei predetti requisiti da parte di Veneto Welfare terrà conto degli specifici criteri, così come definiti ai successivi articoli 9, 10, 11, 12.

### **Art. 9 – Requisiti strutturali**

1. Per l'iscrizione all'Elenco regionale è richiesto il possesso, da parte del soggetto richiedente, di una adeguata struttura sul territorio, desumibile da:
- a) Presenza, sulla base degli accordi istitutivi, in Veneto di più sedi/sportelli operative che erogano con continuità servizi di informazione e assistenza agli utenti, dell'organizzazione richiedente ovvero gestite dai soggetti promotori (fonti istitutive), purché siano assicurati gli standard di servizio, definiti con successivo provvedimento di Veneto Welfare;
  - b) dotazione, nelle sedi, di attrezzature, spazi e materiali idonei allo svolgimento delle attività, in coerenza con il servizio effettuato;
  - c) pubblicità e trasparenza in ordine alle tipologie di servizi offerti e alle modalità di accesso da parte degli utenti;
  - d) indicazione visibile all'esterno dei locali degli estremi dell'accreditamento regionale; possesso della documentazione attestante l'affidabilità e la qualità del processo di erogazione dei servizi (certificazione ISO 9001:2008).

2. Per i richiedenti l'iscrizione nella "Sezione D" non sono richiesti requisiti strutturali, salvo l'impegno a garantire adeguata informazione e assistenza agli utenti ed ai potenziali beneficiari finali dei servizi e delle prestazioni.

### **Art. 10 – Requisiti della governance**

1. Per l'iscrizione all'elenco regionale si richiede che gli organi di amministrazione siano composti, fermi restando gli altri requisiti previsti dalla normativa statale vigente, prevalentemente da rappresentanti designati dalle parti costituenti, che siano residenti nel territorio regionale, ovvero che nel territorio stesso esercitino in via preminente la propria attività lavorativa o professionale ovvero siano dipendenti di aziende che ivi operino prevalentemente o di emanazione delle parti sociali costituenti venete.
2. Qualora all'atto della richiesta di iscrizione la composizione degli organismi in carica non rispetti il requisito di cui al comma precedente, ove non sussistano altri motivi di reiezione, l'iscrizione viene concessa a condizione che al primo rinnovo utile il requisito sia garantito.

### **Art. 11 – Requisiti di efficienza gestionale**

1. Il contenimento dei costi e l'efficienza nella gestione costituiscono obiettivi di un processo di miglioramento continuo, volto ad accrescere il valore dei servizi e delle prestazioni a favore dei fruitori.
2. Entro 60 giorni dall'entrata in vigore del presente provvedimento Veneto Welfare, avvalendosi del supporto tecnico istruttorio del comitato di cui al successivo articolo 14, definisce, per ciascuna forma di welfare, gli obiettivi di performance e i relativi indicatori di risultato.

### **Art. 12 – Requisiti specifici**

1. I fondi pensione richiedenti l'iscrizione all'Elenco regionale sono tenuti a dichiarare che, fatte salve le norme vigenti in materia di criteri e limiti di investimenti, deliberano di destinare una quota di patrimonio ad iniziative di investimento nell'economia del territorio.
2. I fondi sanitari integrativi di natura contrattuale, iscritti all'elenco regionale ai sensi della presente legge, fatte salve le norme vigenti in materia, sono tenuti a richiedere il convenzionamento con il sistema socio-sanitario della Regione, ai fini di quanto previsto dall'art. 16 della L.R. 29.6.2012, n. 23), tenendo conto dei provvedimenti regionali che definiscono il rapporto tra fondi integrativi e SSR.

### **Art. 13 – Sistema di monitoraggio per l'analisi e la valutazione di efficacia, efficienza e qualità del sistema**

1. Il sistema di monitoraggio e valutazione è finalizzato a misurare efficacia, efficienza e qualità del sistema complessivo dell'offerta dei servizi in materia di previdenza complementare e welfare integrato ed il rispetto dei requisiti specifici previsti per l'iscrizione all'elenco regionale. Tale strumento si inserisce nel processo di accreditamento quale leva per il miglioramento continuo ed orientamento verso standard di qualità elevati.
2. L'attività di monitoraggio e valutazione è svolta da Veneto Welfare, con periodicità, di norma, annuale.
3. Gli operatori accreditati sono obbligati a fornire le informazioni e i dati richiesti dal sistema di monitoraggio con fedeltà e tempestività, secondo le modalità previste dal sistema stesso ed, in particolare, attraverso l'interconnessione con i sistemi informativi regionali.



4. I criteri che informano il sistema di monitoraggio e valutazione concernono:
  - a) individuazione di una serie di indicatori per la misurazione di efficacia, efficienza e qualità delle attività e dei servizi erogati dagli operatori accreditati;
  - b) trasparenza degli indicatori e degli indici di valutazione che saranno resi disponibili preventivamente attraverso idonee forme di pubblicità;
  - c) utilizzo di fonti informative esistenti o rese disponibili dagli operatori accreditati;
  - d) coerenza con i sistemi di valutazione europei e nazionali;
  - e) misurazione della qualità percepita (o soggettiva) nella fruizione dei servizi mediante interviste agli utenti;
  - f) individuazione di idonei indicatori di impatto volti all'effettuazione di una analisi di medio-lungo periodo degli effetti complessivi delle politiche qualora prevista dai documenti programmatori approvati dalla Regione Veneto ai sensi della legge regionale n. 3 /2009.
5. Dei risultati del monitoraggio e della valutazione si farà apposita comunicazione alla Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali e se ne darà idonea pubblicità nei siti istituzionali della Regione Veneto.

#### **Art. 14 – Comitato tecnico**

1. Veneto Welfare, nell'espletamento delle funzioni attribuitegli dal presente provvedimento, si avvale del supporto tecnico-istruttorio di un comitato.
  2. Il Comitato tecnico, composto da tre esperti, di cui uno designato dalla CRCPS, in possesso di comprovata esperienza in materia previdenziale e di welfare, nei profili giuridici, economici e
-

gestionali, è nominato dal Direttore di Veneto Welfare entro 30 giorni dall'entrata in vigore del presente provvedimento.

## Capo IV - Disposizioni transitorie e finali

### Art. 15 – Norma transitoria

1. In attesa della costituzione di Veneto Welfare, le funzioni e le competenze previste in suo capo dal presente provvedimento sono esercitate da Veneto Lavoro.
2. Per quanto non espressamente previsto trova applicazione la normativa nazionale vigente, ivi comprese le norme regolamentari e le linee di indirizzo emanate dalle amministrazioni competenti e degli organismi di vigilanza.
3. Le disposizioni di cui al Capo III relative ai criteri alle modalità di attuazione dei requisiti per l'accreditamento sono sottoposte a verifica, decorso un anno dall'entrata in vigore del presente provvedimento, sulla scorta delle risultanze della valutazione effettuata ai sensi dell'articolo 13 della L.R. n. 15/2017.

## **4. Decreto Direttoriale n. 325 del 24/11/2020 "Procedure e requisiti di accreditamento delle forme di welfare collettive"**

Note per la trasparenza:

Con il presente atto, si procede alla redazione, in attuazione della DGR n. 119 del 3 febbraio 2020 "Approvazione dei requisiti e delle modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive, ai sensi dell'art. 2 della L.R. 18 luglio 2017, n. 15", alla definizione delle modalità operative per l'iscrizione nell'Elenco regionale e per la verifica delle condizioni di accreditamento, nonché le attività di

monitoraggio e valutazione.

## IL DIRETTORE

Premesso che:

- Veneto Lavoro è stato istituito, ai sensi dell'art. 8 della l.r.n. 31 del 1998, quale ente strumentale della Regione del Veneto, con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, contabile e patrimoniale ed opera in conformità alla programmazione regionale ed agli indirizzi della Giunta regionale per lo svolgimento delle funzioni di cui all'art. 13 della l.r.n. 3 del 2009,
- L'art. 55 della L.R. n. 45/2017, nelle more dell'attivazione di Veneto Welfare, ha istituito una Unità Operativa all'interno di Veneto Lavoro, resa operativa con DGR n. 263 n. del 6 marzo 2018

Considerato che:

- l'art. 2 della l.r.n. 15 del 2017, al fine di tutelare le esigenze dei fruitori dei servizi di welfare integrato, prevede l'istituzione di un sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive, che rispettino determinati requisiti,
- la DGR n. 119 del 2020 ha approvato i requisiti e le modalità per l'accREDITAMENTO, attribuendo a Veneto Lavoro, nelle more dell'istituzione di Veneto Welfare, istruttorie e gestionali connesse alla istituzione e alla tenuta dell'elenco regionale dei soggetti accreditati,

Visto:

- l'art. 8 l.r.n. 31 del 1998 che istituisce Veneto Lavoro e l'art. 13 della l.r.n. 3 del 2009 che ne definisce le funzioni e le attività,
- l'art. 15 della l.r.n. 3 del 2009 e l'art. 6 del Regolamento organizzativo di Veneto Lavoro, che definiscono i compiti del Direttore,
- il d.d. n. 227 del 2020 di adozione del nuovo Regolamento organizzativo;
- l'art. 7 c. 6 e segg., del d.lgs. n. 165 del 2001 e s.m.i.,
- la DGR. n. 1123 del 2018 con cui è stato nominato il Direttore dell'Ente secondo quanto previsto dall'art.15 della l.r.n. 3 del 2009 e s.m.i.,

## DECRETA

– di approvare il Regolamento per la gestione dell’accreditamento delle forme di welfare collettive denominato “Vademecum” allegato al presente decreto, contenente disposizioni operative relative a:

- a. procedure di iscrizione all’Elenco regionale delle forme di welfare collettive accreditate ed operanti nel territorio regionale,
- b. requisiti per il conseguimento e il mantenimento dell’accreditamento,
- c. sistema di monitoraggio per l’analisi e la valutazione dell’accreditamento;

– che la modulistica sia caricata nel portale di Veneto Welfare entro il 30 novembre 2020;

– che il presente provvedimento non comporta impegno di spesa;

– di pubblicare il presente atto nel sito di Veneto Lavoro nella sezione Amministrazione trasparente.

## ALLEGATO 1

### Vademecum

#### **Sistema Regionale di Accreditamento delle forme di welfare collettive Disposizioni generali, istruzioni operative e strumenti**

#### **Premessa**

La disciplina del Sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive è contenuta nell’Allegato A della DGR n. 119 del 3 febbraio 2020, di seguito Regolamento, con cui la Regione ha dato attuazione all’art. 2 della L.R. n. 15/2017<sup>19</sup>.

Secondo le previsioni della legge istitutiva, l’accreditamento è il provvedimento mediante il quale la Regione riconosce e favorisce il funzionamento delle forme di welfare collettive, previa verifica della

---

<sup>19</sup>Quadro normativo di riferimento è costituito da: L.R. 18 luglio 2017, n. 15 (articoli 2 e 5); Articolo 55 della L.R. n. 45/2017; DGR n. 119 del 3 febbraio 2020

sussistenza di determinate condizioni. L'accreditamento da parte della Regione non è una autorizzazione all'esercizio dell'attività, ma un titolo di legittimazione ad operare nell'ambito delle politiche regionali. I soggetti accreditati sono i beneficiari degli interventi finalizzati a promuovere nel territorio regionale lo sviluppo della previdenza complementare di natura collettiva e lo sviluppo di sistemi di welfare integrativo<sup>20</sup>. La Regione, anche tramite Veneto Welfare, può affidare ai soggetti accreditati la realizzazione di progetti di tutela sociale e di welfare integrato.

L'accreditamento, pertanto, è condizione necessaria per accedere ai finanziamenti pubblici ed instaurare rapporti giuridici con la Regione, nel rispetto della normativa comunitaria, nazionale e regionale in materia di affidamenti<sup>21</sup>.

La L.R. n. 15/2017 attribuisce a Veneto Welfare le funzioni relative al sistema di accreditamento. Veneto Welfare, pertanto, cura le attività istruttorie e gestionali connesse alla istituzione e alla tenuta dell'Elenco regionale, con il supporto di un Comitato tecnico, composto da tre esperti in materia previdenziale e di welfare, con funzioni di assistenza tecnica. Tali funzioni, ai sensi dell'art. 15, comma 1, del Regolamento, vengono temporaneamente esercitate da Veneto Lavoro, tramite l'Unità Operativa Veneto Welfare ([www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com))<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Ai sensi dell'art. 2 del Regolamento per *welfare integrativo* si intende: le forme di welfare collettive negoziali a gestione bilaterale di livello nazionale, regionale, territoriale, derivati da accordi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali comparativamente maggiormente rappresentative a livello nazionale; le forme di welfare collettive, non di natura contrattuale, promosse da enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit.

<sup>21</sup> I rapporti tra la Regione e le forme di welfare accreditate, che svolgono attività nell'ambito degli interventi con finanziamento pubblico, possono essere:

- a) rapporti regolati da contratto (rientrano in questa categoria tutti gli affidamenti previo esperimento di procedure di gara, ai sensi della normativa sui contratti pubblici);
- b) rapporti non regolati da contratto (rientrano in questa categoria le sovvenzioni ai progetti, le prestazioni finanziate con titoli sociali; contributi e agevolazioni).

<sup>22</sup> Ai fini dell'attuazione della L.R. n. 15/2017, la Regione, tramite l'art. 55 della L.R. n. 45/2017 (Legge di bilancio 2018, ha deciso di avvalersi dell'apporto di Veneto Lavoro, per

---

## Parte 1<sup>^</sup> - Disposizioni generali

La disciplina del sistema regionale di accreditamento concerne:

- a. l'istituzione dell'Elenco regionale dei soggetti accreditati (art. 3);
- b. le procedure di accreditamento e segnatamente le modalità per la concessione, la sospensione e la revoca del provvedimento di accreditamento (artt. 4, 5, 6, 7);
- c. i criteri di attuazione dei requisiti generali previsti dalla legge (artt. 8, 9, 10, 11, 12)
- d. il sistema di monitoraggio e valutazione (artt. 13, 14).

Il Regolamento definisce l'ambito soggettivo di applicazione dell'accREDITAMENTO, identificando le **“forme di welfare collettive”** (art. 8).

Il requisito richiesto è che esse siano di *natura collettiva ed operanti nel territorio regionale*. La natura collettiva è desunta dalla fonte istitutiva. Vi rientrano, pertanto:

- a. Le forme di welfare collettive derivanti dalla contrattazione collettiva:
  - i fondi pensione negoziali, istituiti ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettere da a) ad f), D. Lgs. n. 252/2005;
  - i fondi sanitari integrativi bilaterali, di cui all'art. 9 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, istituiti sulla base di contratti e accordi collettivi;
  - fondi di solidarietà bilaterali alternativi, di cui alla L. n. 92/2012 e al D. Lgs. n. 148/2015;
  - enti e fondi bilaterali, di cui all'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003.
- b. Le forme di welfare collettive, non derivanti dalla contrattazione collettiva:

---

avviare una fase sperimentale della nuova policy. Pertanto, con DGR n. 263 del 6 marzo 2028, Veneto Lavoro è stato autorizzato a costituire al proprio interno una Unità Operativa

- promosse da enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit.

## **Parte 2ª - Elenco regionale e procedure di accreditamento**

L'Elenco regionale delle forme di welfare collettive ha la funzione di dare pubblicità legale all'accREDITAMENTO. L'iscrizione nell'elenco, pertanto, è l'atto conclusivo del procedimento di accREDITAMENTO, che sancisce l'esito positivo della valutazione dei requisiti e ne certifica il possesso.

### **2.1 Elenco Regionale: struttura**

L'Elenco regionale si articola in quattro sezioni:

#### A - Sezione "Previdenza complementare"

La Sezione comprende le forme *pensionistiche complementari* che hanno come fonte istitutiva:

- a. contratti o accordi collettivi stipulati dalle associazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, per i lavoratori dipendenti;
- b. accordi tra lavoratori autonomi e tra liberi professionisti, promossi dai loro sindacati o associazioni di rilievo almeno regionale;
- c. legge regionale emanata in conformità alla normativa nazionale;
- d. accordi tra soci lavoratori di cooperative.

Si tratta dei fondi pensione autorizzati all'esercizio dell'attività ed iscritti all'*Albo Covip (Sezione I - Fondi pensione negoziali; Sezione Speciale III - Fondi pensione preesistenti.)*

#### B – Sezione "Assistenza sanitaria integrativa"

La Sezione comprende le forme di assistenza sanitaria integrativa istituite da:

- a. contratti o accordi collettivi, anche aziendali;
- b. deliberazioni di Regioni, enti territoriali ed enti locali.

Si tratta dei fondi sanitari integrativi bilaterali, ex art. 9 D. Lgs. n. 502/1992 e s.m.i., iscritti all'*Anagrafe nazionale – Sezione Fondi /Tipologia A* del Ministero della Salute, ai sensi dell'art. 3 del DM 27 ottobre 2009.

#### C - Sezione "Enti e fondi bilaterali"

La sezione comprende le **forme di welfare** contrattuale gestite da:

- a. Enti bilaterali, di cui all'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003;
- b. Fondi di solidarietà di cui al D. Lgs. n. 148/2015 (*articoli 26 – 26, c. 10 - 27*)

#### D – Sezione "Altre forme di welfare"

La sezione comprende le forme collettive di welfare integrativo, distinte da quelle di cui alle sezioni precedenti, istituite da:

- a. contratti e accordi collettivi di livello territoriale o aziendale;
- b. enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit, anche tra di loro aggregati nelle forme previste dalla normativa vigente, che senza scopo di lucro promuovono, finanziano o gestiscono progetti di welfare in forma integrata. Gli enti suddetti non devono essere emanazione di enti profit.

## **2.2 - Procedure di accreditamento**

Le procedure di iscrizione, conferma, sospensione e cancellazione, relative alla tenuta dell'Elenco, sono svolte attraverso il servizio Informatico denominato "**Sistema regionale di accreditamento**", cui si accede attraverso il Portale istituzionale di Veneto Welfare, secondo le modalità indicate nella "Guida operativa".

I **modelli dei documenti** richiesti per la gestione della procedure sono contenuti nell' **Allegato B**.

### 2.2.1 Concessione

La domanda di accreditamento, comprensiva della richiesta di iscrizione all'Elenco regionale, sottoscritta dal legale rappresentante, deve essere



redatta su l'apposito modulo, corredata dalla documentazione attestante il possesso dei requisiti richiesti per ciascuna Sezione, così come indicato nelle schede, di cui all'Allegato A.

L'istanza può essere presentata in qualsiasi momento, non essendo previsti termini o finestre temporali. Veneto Welfare, attribuirà alla domanda un numero di protocollo, attestandone la ricezione con l'invio di una mail di conferma, in cui sarà indicato il responsabile del procedimento. Il numero di protocollo costituisce il codice identificativo del dossier per la gestione del procedimento di accreditamento. Non sono ricevibili istanze presentate con modalità diverse.

Veneto Welfare, entro 30 gg. dal ricevimento dell'istanza, previa verifica della documentazione prodotta, dispone con decreto direttoriale la concessione dell'accREDITAMENTO e l'iscrizione nell'Elenco regionale, dandone comunicazione all'interessato.

In caso di documentazione mancante o incompleta, Veneto Welfare richiede le necessarie integrazioni, fissando un termine di 10 gg per la trasmissione delle stesse, eventualmente prorogabile su motivata richiesta dell'ente. La richiesta di integrazione sospende la decorrenza dei termini previsti per l'emanazione del provvedimento.

In caso di mancata risposta alla richiesta di integrazioni nel termine fissato, la domanda è archiviata, con comunicazione dei motivi del mancato accoglimento, secondo quanto previsto dall'articolo 10 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Art. 10 bis della L. 241/90, e s.m.i.: Nei procedimenti ad istanza di parte il responsabile del procedimento o l'autorità competente, prima della formale adozione di un provvedimento negativo, comunica tempestivamente agli istanti i motivi che ostano all'accoglimento della domanda. Entro il termine di dieci giorni dal ricevimento della comunicazione, gli istanti hanno il diritto di presentare per iscritto le loro osservazioni, eventualmente corredate da documenti. La comunicazione di cui al primo periodo interrompe i termini per concludere il procedimento che iniziano nuovamente a decorrere dalla data di presentazione delle osservazioni o, in mancanza, dalla scadenza del termine di cui al secondo periodo. Dell'eventuale mancato accoglimento di tali osservazioni è data ragione nella motivazione del provvedimento finale

L'accreditamento **ha la durata di anni tre dalla data del provvedimento di concessione e viene rinnovato automaticamente alla scadenza**, fatta salva la verifica dei requisiti di cui al Capo III da parte dell'Ufficio competente.

Il soggetto accreditato può in qualunque momento manifestare **rinuncia**, dandone comunicazione a Veneto Welfare, che dispone la revoca della concessione, fatti salvi gli effetti delle eventuali attività in corso.

### 2.2.2 Sospensione e revoca

Veneto Welfare verifica, di norma annualmente e comunque ogniqualvolta si renda necessario, il mantenimento del possesso dei requisiti di cui al Capo III, disponendo controlli, anche in loco.

Qualora si riscontri la mancanza di anche uno solo dei requisiti richiesti, Veneto Welfare procede alla contestazione dell'irregolarità riscontrata, assegnando un periodo non superiore a 30 giorni, prorogabili una sola volta su istanza motivata, per fornire chiarimenti o regolarizzare la propria posizione. Decorso tale termine, senza che siano stati forniti chiarimenti utili al superamento del rilievo formulato o sia stata regolarizzata la posizione, Veneto Welfare adotta il **provvedimento di sospensione dell'accreditamento per 90 giorni**.

La sospensione non comporta la perdita dell'accreditamento e la cancellazione dall'elenco regionale, ma solo la temporanea impossibilità di avvalersene. Pertanto, se entro i 90 gg. il soggetto accreditato regolarizza la sua posizione, dandone comunicazione all'amministrazione, la sospensione cessa di produrre effetti.

La **revoca dell'accreditamento** è disposta con decreto del Direttore di Veneto Welfare nei seguenti casi:

- a. decorsi i 90 giorni di sospensione dell'accreditamento di cui al precedente comma 3 senza aver sanato l'irregolarità;
- b. indisponibilità ingiustificata a consentire le verifiche in loco;

- c. mancato esercizio delle attività di cui all'accREDITAMENTO per la durata e validità dell'accREDITAMENTO prevista all'art. 6;
- d. rinuncia da parte del soggetto interessato.

Il soggetto nei cui confronti sia stata disposta la revoca dell'accREDITAMENTO ai sensi del presente articolo non può presentare una nuova domanda nei 36 mesi successivi, decorrenti dalla notifica del provvedimento medesimo.

### **Parte 3<sup>a</sup> - Condizioni di accREDITAMENTO**

La concessione dell'accREDITAMENTO è condizionata alla verifica dei requisiti previsti dalla legge regionale, sulla base dei criteri stabiliti dal Regolamento.

I requisiti, che si devono possedere per ottenere e mantenere l'accREDITAMENTO, attengono alla natura giuridica e alle caratteristiche del soggetto richiedente, all'organizzazione e alla qualità dei servizi offerti, in funzione delle finalità e degli obiettivi generali stabiliti dalla legge regionale.

Affinché la valutazione complessiva sia positiva, è necessario che tutti i requisiti siano soddisfatti secondo i criteri e gli standard previsti dal Regolamento.

#### ***3.1 – Requisiti e criteri di attuazione***

Nel Capo III del Regolamento, agli articoli 8, 9, 10, 11 e 12, sono indicati i criteri mediante i quali Veneto Welfare deve verificare il possesso dei requisiti da parte dei soggetti accREDITABILI. I primi quattro criteri si applicano a tutte le forme di welfare, mentre i criteri specifici, di cui all'art. 12, sono riferiti ai soli fondi pensione (comma 1) e ai fondi sanitari integrativi (comma 2).

##### **3.1.1 Requisiti giuridici**

Per quanto attiene al possesso dei requisiti giuridici, l'art. 8 del Regolamento individua in maniera puntuale quali sono gli organismi accREDITABILI.

Come precisato in premessa, l'accreditamento non ha la funzione di autorizzare il soggetto richiedente all'esercizio dell'attività, la cui disciplina è demandata alla legislazione statale. Pertanto, laddove la disciplina statale preveda *regimi autorizzatori*, ovvero *provvedimenti di riconoscimento o di recepimento delle fonti costitutive*, il loro possesso è una pre-condizione per l'accreditamento regionale

Ciò vale soprattutto per le forme di welfare rientranti nell'ambito della previdenza complementare (Sezione A), dell'assistenza sanitaria integrativa (Sezione B) e dei fondi di solidarietà bilaterali (Sezione C). In questi casi, ai fini della verifica del possesso dei requisiti giuridici fa fede il provvedimento di riconoscimento statale, come di seguito specificato:

1. **Fondi pensione negoziali:** iscrizione all'Albo nazionale COVIP (Sezioni 1 e 3), ai sensi del D.Lgs. n. 252/2005.
2. **Fondi sanitari integrativi bilaterali:** iscrizione all'Anagrafe nazionale del Ministero della Salute, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. n. 502/1992.
3. **Fondi di solidarietà bilaterali e Fondi di solidarietà bilaterali alternativi:** Decreto interministeriale di recepimento, del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Per le altre forme di welfare accreditabili, in ordine ai criteri per la valutazione del possesso dei requisiti giuridici, si precisa quanto segue:

1. **Enti bilaterali:** il criterio di valutazione in ordine al possesso dei requisiti giuridici è la riconducibilità alla definizione di "Ente Bilaterale", contenuta nell'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003<sup>24</sup>. La norma in parola qualifica l'Ente Bilaterale sulla

---

<sup>24</sup> La norma recita: «enti bilaterali»: organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, 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 modalità di attuazione della formazione professionale in azienda; la promozione di buone pratiche

base della fonte istitutiva, rimarcandone la natura contrattuale, e della rappresentatività delle parti costituenti. Non si prevedono forme di riconoscimento o di recepimento, per cui anche ai fini dell'accREDITAMENTO regionale il criterio di valutazione è il medesimo.

2. **Forme di welfare istituite tramite contratti e accordi collettivi di livello territoriale o aziendale**, rientranti nell'ambito del c.d. "welfare aziendale": anche per esse il criterio di valutazione è dato dalla natura contrattuale e dal grado di rappresentatività delle parti istitutive .

Infine per le forme di welfare non contrattuali, l'art. 8 del Regolamento, considerata la loro eterogeneità, si limita ad indicare i soggetti pubblici e privati, che erogano servizi e prestazioni di welfare. Per esse il criterio di valutazione è diverso, a seconda che si tratti di enti pubblici o di organismi privati:

1. **Enti pubblici**: il punto di riferimento è la *Legge 328/2000 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"*, che affida ai Comuni il compito di gestire e coordinare le iniziative per realizzare il "sistema locale della rete di servizi sociali"<sup>25</sup>. Ai fini dell'accREDITAMENTO, pertanto, non è necessaria alcuna verifica del requisito in senso soggettivo.
2. **Enti privati del Terzo Settore**: il punto di riferimento è il CTS (Codice del Terzo Settore) e segnatamente l'art. 4, comma 1, che prevede l'iscrizione nel Registro nazionale<sup>26</sup>.

---

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.

<sup>25</sup> Ne fanno parte: Comune, Distretto/Zona, Comunità montana, Consorzio di comuni, Azienda sanitaria, Unione di Comuni, Altre unioni temporanee di Comuni.

<sup>26</sup> La normativa considera un'ampia platea di fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali ed altri organismi non profit, anche tra di loro aggregati nelle forme previste dalla normativa vigente, che senza scopo di lucro promuovono, finanziano o

### 3.1.2 Requisiti strutturali

I criteri previsti dal Regolamento, per valutare il possesso dei requisiti strutturali, si basano su parametri di qualità del servizio, in termini di accessibilità, di adeguatezza delle strutture, di trasparenza. Si richiede, pertanto:

- a. presenza nel territorio regionale del Veneto di una sede operativa e di almeno tre sportelli che erogano con continuità servizi di informazione e assistenza agli utenti destinatari<sup>27</sup>. Se i servizi operativi sono offerti on line via web con accesso riservato, è sufficiente la presenza nel territorio regionale di almeno una sede operativa del soggetto richiedente. Gli sportelli possono essere gestiti anche dalle strutture delle parti costituenti<sup>28</sup>, purché siano assicurati gli standard di servizio<sup>29</sup>;
- b. la dotazione, nelle sedi, di attrezzature, spazi e materiali idonei allo svolgimento delle attività, in coerenza con le tipologie dei servizi effettuati;
- c. pubblicità e trasparenza in ordine alle tipologie di servizi offerti e alle modalità di accesso da parte degli utenti;
- d. indicazione visibile all'esterno dei locali degli estremi dell'accreditamento regionale.

Per i richiedenti l'iscrizione nella "Sezione D" non sono richiesti requisiti strutturali, salvo l'impegno a garantire ***adeguata informazione e***

---

gestiscono progetti di welfare in forma integrata. Gli enti suddetti non devono essere emanazione di enti profit.

<sup>27</sup> Destinatari: tutti coloro che hanno la residenza nel territorio regionale, tutti coloro che nel territorio stesso espletano in via preminente la propria attività lavorativa o professionale ovvero siano dipendenti di aziende che ivi operino prevalentemente .

<sup>28</sup> *Parti costituenti*: associazioni datoriali e organizzazioni sindacali dei lavoratori firmatarie del contratto o accordo collettivo a livello regionale istitutivo del fondo; associazioni e sindacati dei lavoratori autonomi e liberi professionisti promotori di un fondo regionale .

<sup>29</sup> Da definire con provvedimento di Veneto Welfare su proposta del Comitato Tecnico .

**assistenza** agli utenti ed ai potenziali beneficiari finali dei servizi e delle prestazioni.

### 3.1.3 Requisiti della governance

Per l'iscrizione all'Elenco regionale si richiede che gli organi di amministrazione, fermi restando i requisiti previsti dalla normativa statale vigente, siano composti in misura prevalente da rappresentanti, designati dalle parti costituenti, che siano residenti nel territorio regionale, ovvero che nel territorio stesso espletino in via preminente la propria attività lavorativa o professionale ovvero siano dipendenti di aziende che ivi operino prevalentemente o di emanazione delle parti sociali costituenti venete.

Qualora all'atto della richiesta di iscrizione la composizione degli organismi in carica non rispetti il requisito di cui al comma precedente, ove non sussistano altri motivi di reiezione, l'iscrizione viene concessa a condizione che al primo rinnovo utile, comunque non oltre sei mesi, il requisito sia garantito.

### 3.1.4 Requisiti di efficienza gestionale

Il contenimento dei costi e l'efficienza nella gestione costituiscono obiettivi di un processo di miglioramento continuo, volto ad accrescere il valore dei servizi e delle prestazioni a favore dei fruitori.

Entro 90 giorni dall'entrata in vigore del presente provvedimento Veneto Welfare, avvalendosi del supporto del Comitato Tecnico, definisce per ciascuna forma di welfare, gli obiettivi di performance e i relativi indicatori di risultato.

### 3.1.5 Requisiti specifici

I **Fondi pensione**, richiedenti l'iscrizione all'Elenco regionale, devono attestare che i loro piani di gestione delle risorse, fatte salve le norme vigenti in materia di criteri e limiti di investimenti, prevedono la

---

destinazione di una quota di patrimonio ad iniziative di investimento nell'economia del territorio. In mancanza devono dichiarare che i piani stessi saranno adeguati nel termine di sei mesi, pena la revoca automatica della concessione e la cancellazione dall'elenco.

I **Fondi sanitari integrativi** di natura contrattuale, iscritti all'elenco regionale ai sensi della presente legge, fatte salve le norme vigenti in materia, devono attestare di essere convenzionati con il sistema socio-sanitario della Regione, ai fini di quanto previsto dall'art. 16 della L.R. 29.6.2012, n. 23), tenendo conto dei provvedimenti regionali che definiscono il rapporto tra fondi integrativi e SSR. In mancanza devono dichiarare che entro sei mesi il requisito sarà soddisfatto, pena la revoca automatica della concessione e la cancellazione dall'elenco.

### **3.2 – Verifica dei requisiti**

La verifica dei requisiti ai fini della concessione e della conservazione dell'accreditamento è affidata a **Veneto Welfare**.

Le indicazioni operative per la gestione delle procedure di accreditamento e per la verifica dei requisiti sono contenute nell'**Allegato A - Tabelle sui requisiti minimi e standard di accreditamento**.

1. Scheda - Sezione A - Previdenza complementare

2. Scheda - Sezione B – Assistenza sanitaria integrativa

3. Scheda - Sezione C – Enti e fondi bilaterali

4. Scheda - Sezione D – Altre forme di welfare integrativi

## **Parte 4<sup>^</sup> - Monitoraggio e Valutazione**

Il sistema di monitoraggio e valutazione è finalizzato a misurare efficacia, efficienza e qualità del sistema complessivo dell'offerta dei servizi in materia di previdenza complementare e welfare integrato ed il rispetto dei requisiti specifici previsti per l'iscrizione all'elenco regionale.

### **4.1 – Criteri generali**

Il sistema di monitoraggio si inserisce nel processo di accreditamento,



quale leva per il miglioramento continuo ed orientamento verso standard di qualità elevati.

Esso è improntato ai seguenti criteri:

- trasparenza degli indicatori e degli indici di valutazione che saranno resi disponibili preventivamente attraverso idonee forme di pubblicità;
- utilizzo di fonti informative ufficiali o rese disponibili dagli operatori accreditati;
- coerenza con i sistemi di valutazione europei e nazionali;
- misurazione della qualità percepita (o soggettiva) nella fruizione dei servizi mediante interviste agli utenti;
- individuazione di idonei indicatori di impatto, volti all'effettuazione di una analisi di medio lungo periodo degli effetti complessivi delle politiche regionali di welfare integrato.

#### ***4.2 – Aspetti generali***

L'attività di monitoraggio e valutazione è coordinata da Veneto Welfare. Gli operatori accreditati sono obbligati a fornire le informazioni e i dati richiesti dal sistema di monitoraggio con fedeltà e tempestività, secondo le modalità previste dal sistema stesso e, in particolare, attraverso l'interconnessione con i sistemi informativi regionali.

Dei risultati del monitoraggio e della valutazione si farà apposita comunicazione alla Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali e se ne darà idonea pubblicità nei siti istituzionali della Regione Veneto.

Entro tre mesi dalla pubblicazione del decreto direttoriale che istituisce l'Elenco regionale, saranno adottate le Linee **Guida per il sistema di monitoraggio delle forme di welfare collettive**.

**REQUISITI: CRITERI E DOCUMENTAZIONE**
**TAB 1 - Elenco Regionale – Sezione A/Previdenza complementare**

Requisiti	Descrizione	Indicatori	Documentazione
<b>Giuridici</b>	Fondi pensione negoziali, istituiti ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettere da a) ad f), D. Lgs. n. 252/2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iscrizione all'Albo Covip (Sezione 1 e 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dichiarazione del legale rappresentate</li> </ul>
<b>Struttura</b>	Adeguata struttura sul territorio, sia in termini di servizio offerto che di utenti	Sede legale in Italia (o in UE con sede secondaria in Italia) Sportelli operativi, che erogano con continuità servizi di informazione e assistenza agli utenti, in numero non inferiore a tre. Possono essere anche esterni gestiti dai soggetti promotori (parti costituenti). Sportelli telematici: se i servizi sono offerti on line via web con accesso riservato è richiesta la presenza di almeno una sede operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dichiarazione legale rappresentante</li> <li>Carta dei servizi</li> </ul>

	Adeguate organizzazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero operatori dedicati ai servizi nelle sedi operative</li> <li>• Strumenti informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentate</li> <li>• Organigramma della struttura di lavoro</li> </ul>
	Pubblicità e trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto Legge 4 agosto 2017, n.124 in materia di obblighi di trasparenza e di pubblicità.</li> <li>• Esposizione estremi dell'accreditamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentate</li> </ul>
<b>Governance</b>	Governance espressa dal territorio	<p>Organi di amministrazione composti in misura prevalente da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rappresentanti residenti nel territorio della Regione Veneto</li> <li>- ovvero che ivi espletino l'attività lavorativa o professionale</li> <li>- ovvero siano dipendenti da aziende che ivi operino prevalentemente</li> <li>- siano emanazione delle parti costituenti venete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atto di nomina degli organi</li> <li>• Dichiarazione del legale rappresentante con indicazione dei componenti in possesso requisiti richiesti</li> </ul>
<b>Efficienza gestionale</b>	Contenimento dei costi ed efficienza nella gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osservanza delle linee guida Covip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheda costi</li> <li>• Dichiarazione legale rappresentante</li> </ul>

---

<b>Requisiti specifici</b>	Investimenti nel territorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Previsione di una quota di patrimonio da destinare ad iniziative di investimento nell'economia del territorio veneto</li><li>• Impegno a valutare possibilità di investimento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dichiarazione legale rappresentante</li><li>• Piano investimenti</li></ul>
----------------------------	-----------------------------	---	--

**TAB 2 - Elenco Regionale – Sezione B/Assistenza sanitaria integrativa**

REQUISITI	Descrizione	Indicatori	Documentazione
<b>Giuridici</b>	Fondi sanitari integrativi bilaterali, di cui all'art. 9 del D.Lgs. n.502/1992 e s.m.i.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iscrizione all'Anagrafe nazionale del Ministero della Salute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentate</li> </ul>
<b>Strutturali</b>	Adeguate struttura sul territorio, sia in termini di servizio offerto che di utenti	<p>Sede legale in Italia (o in UE con sede secondaria in Italia)</p> <p>Sportelli operativi, che erogano con continuità servizi di informazione e assistenza agli utenti, in numero non inferiore a tre. Possono essere anche esterni gestiti dai soggetti promotori (parti costituenti).</p> <p>Sportelli telematici: se i servizi sono offerti on line via web con accesso riservato è sufficiente la presenza della sola sede operativa del soggetto richiedente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione legale rappresentante</li> <li>• Carta dei servizi</li> </ul>
	Adeguate organizzazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero operatori dedicati ai servizi nelle sedi operative</li> <li>• Strumenti informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentate</li> <li>• Organigramma della struttura di lavoro</li> </ul>

	<p> e</p> <p> Pubblicità trasparenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto Legge 4 agosto 2017, n.124 in materia di obblighi di trasparenza e di pubblicità.</li> <li>• Esposizione estremi dell'accreditamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentate</li> </ul>
<p><b>Governance</b></p>	<p>Governance espressa dal territorio</p>	<p>Organi di amministrazione composti in misura prevalente da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rappresentanti residenti nel territorio della Regione Veneto</li> <li>- ovvero che ivi espletino l'attività lavorativa o professionale</li> <li>- ovvero siano dipendenti da aziende che ivi operino prevalentemente</li> <li>- siano emanazione delle parti costituenti venete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atto di nomina degli organi</li> <li>• Dichiarazione del legale rappresentante con indicazione dei componenti in possesso requisiti richiesti</li> </ul>
<p><b>Efficienza gestionale</b></p>	<p>Contenimento dei costi ed efficienza nella gestione</p>	<p>Obiettivi della performance ed indicatori di risultato (da definire a cura di Veneto Welfare)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione legale rappresentante</li> <li>• Piano della performance</li> </ul>
<p><b>Requisiti specifici</b></p>	<p>Convenzionamento con il sistema socio-sanitario della Regione Veneto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenzioni ai sensi dell'articolo 16 della L.R. n. 23/2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione legale rappresentante</li> </ul>

**TAB 3 - Elenco Regionale – Sezione C/Enti e fondi bilaterali**

REQUISITI	Descrizione	Indicatori	Documentazione
<b>Giuridici</b>	a) Enti bilaterali, di cui all'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. 276/2003; b) Fondi di solidarietà di cui al D. Lgs. n. 148/2015 (articoli 26 – 26, c. 10 - 27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto interministeriale di recepimento per i Fondi di solidarietà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dichiarazione del legale rappresentate</li> <li>Scheda anagrafica</li> </ul>

<b>Struttura</b>	Adeguatezza struttura sul territorio, sia in termini di servizio offerto che di utenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede legale in Italia (o UE con sede secondaria in Italia)</li> <li>• Sportelli operativi, che erogano con continuità servizi di informazione e assistenza agli utenti, in numero non inferiore a tre. Possono essere anche esterni gestiti dai soggetti promotori (parti costituenti).</li> <li>• Sportelli telematici: se i servizi sono offerti on line via web con accesso riservato, è sufficiente la presenza della sola sede operativa del soggetto richiedente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione legale rappresentante</li> <li>• Carta dei servizi</li> </ul>
	Adeguatezza organizzazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero operatori dedicati ai servizi nelle sedi operative</li> <li>• Strumenti informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentante</li> <li>• Organigramma della struttura di lavoro</li> </ul>
	Pubblicità e trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto Legge 4 agosto 2017, n.124 in materia di obblighi di trasparenza e di pubblicità.</li> <li>• Esposizione estremi dell'accREDITamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichiarazione del legale rappresentante</li> </ul>



<p><b>Governance</b></p>	<p>Governance espressa dal territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organi di amministrazione composti in maggioranza da:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- rappresentanti residenti nel territorio della Regione Veneto</li> <li>- ovvero che ivi espletino l'attività lavorativa o professionale</li> <li>- ovvero siano dipendenti da aziende che ivi operino prevalentemente</li> <li>- siano emanazione delle parti costituenti venete</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atto di nomina degli organi</li> <li>• Dichiarazione del legale rappresentante con indicazione dei componenti in possesso requisiti richiesti</li> </ul>
<p><b>Efficienza gestionale</b></p>	<p>Contenimento dei costi ed efficienza nella gestione</p>	<p>Obiettivi della performance ed indicatori di risultato (da definire a cura di Veneto Welfare)</p>	<p>Piano della performance</p>

**TAB 4 - Elenco Regionale – Sezione D/ Altre forme di welfare integrativo**

REQUISITI	Descrizione	Indicatori	Documentazione
<b>Giuridici</b>	a) Forme di welfare istituite tramite contratti e accordi collettivi di livello territoriale o aziendale rientranti nell’ambito del c.d. “welfare aziendale”:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonti istitutive (contratti o accordi collettivi stipulati a livello regionale, sub regionale, aziendale)</li> <li>• Parti costitutive (associazioni datoriali e dei lavoratori, operanti a livello regionale, sub regionale e aziendale, comparativamente più rappresentative a livello nazionale)</li> </ul>	Contratto/Accordo collettivo

	<p>b) Enti locali: Comuni singoli e associati</p> <p>Comune, Distretto/Zona, Comunità montana, Consorzio di comuni, Azienda sanitaria, Unione di Comuni, Altre unioni temporanee di Comuni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comuni, ai sensi della L. 328/2000 "<i>Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali</i> hanno il compito di gestire e coordinare le iniziative per realizzare il "sistema locale della rete di servizi sociali".</li> </ul>	<p>Dichiarazione legale rappresentante</p>
	<p>c) Enti del Terzo Settore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali, altri organismi non profit, che senza scopo di lucro promuovono, finanziano o gestiscono progetti di welfare in forma integrata.</li> <li>• Il Codice del Terzo Settore (l'art. 4, comma 1) prevede l'iscrizione al RUNTS</li> </ul>	<p>Dichiarazione legale rappresentate</p>

---

<b>Struttura</b>	Per Le forme di welfare di questa sezione non sono richiesti requisiti strutturali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impegno a garantire informazione e trasparenza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dichiarazione legale rappresentante</li></ul>
<b>Efficienza gestionale</b>	Contenimento dei costi ed efficienza nella gestione	Obiettivi della performance ed indicatori di risultato (da definire a cura di Veneto Welfare)	Piano della performance

<b>ELENCO REGIONALE FORME DI WELFARE COLLETTIVE</b>	
<b>SEZIONE A - PREVIDENZA COMPLEMENTARE</b>	
<b>DATI DOMANDA</b>	
<i>Stato</i>	
<i>Protocollo</i>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Denominazione / Ragione Sociale</i>	
<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<b>DATI LEGALE RAPPRESENTANTE</b>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Cognome</i>	
<i>Nome</i>	
<i>Comune di nascita</i>	
<i>Data di nascita</i>	
<i>Indirizzo</i>	

<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<i>Ruolo</i>	
<i>Atto di nomina</i>	

<b>REQUISITI</b>	
<b>Requisiti giuridici</b>	
<i>Iscrizione Albo COVIP</i>	
<i>Autorizzazione</i>	
<i>Forma giuridica</i>	
<i>Regime delle prestazioni</i>	
<b>Struttura</b>	
<i>Sede operativa</i>	✓ Scheda Sede operativa in calce
<i>Sportelli (minimo due oltre sede operativa)</i>	✓ Scheda sportelli in calce
<i>Servizio on line dedicato</i>	

<i>Gruppo di lavoro: composizione</i>	❖ Organigramma – Funzionigramma (allegare documentazione in pdf)
<i>Gruppo di lavoro: requisiti professionali</i>	✓ Scheda operatori in calce
<i>Strumenti informativi</i>	❖ Nota informativa formato Covip (allegare documentazione in pdf)  ❖ Modulo di adesione formato Covip (allegare documentazione in pdf)
<i>Regole di trasparenza</i>	
<b>Governance – Gestione</b>	
<i>Composizione CdA</i>	❖ Atto di nomina (allegare documentazione in pdf)
<i>Efficienza gestionale</i>	❖ Scheda dei costi formato Covip (allegare documentazione in pdf)
<i>Investimenti</i>	❖ Piano investimenti formato Covip (allegare documentazione in pdf)

SEDE OPERATIVA/SPORTELLI	
Denominazione*	
<b>*Sportello Esterno: Se esterno indicare organismo che ospita lo sportello</b>	
Indirizzo postale	
Indirizzo di posta elettronica	
Sito Internet	
Giorni di apertura	
Orari di apertura	
Responsabile (nominativo e codice fiscale)	
Carta dei servizi	❖ Allegare documentazione in pdf
SCHEDA OPERATORI (per ciascuna sede/sportello)	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	



<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	

AUTOCERTIFICAZIONE DEL LEGALE RAPPRESENTANTE (resa ai sensi del DPR N. 445/2000)
Il/la sottoscritto/a ..... nato/a ..... il ..... residente a ..... n. ....
<b>DICHIARA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ di essere legale rappresentante del .....</li> <li>❖ di essere a conoscenza che le informazioni contenute nella presente domanda/istanza sono dichiarazioni rese ai sensi degli articoli 46 e 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e che è consapevole che in caso di dichiarazione mendace o non conforme al vero incorrerà nelle sanzioni previste dall'art. 76 del medesimo decreto;</li> <li>❖ di esprimere, alla luce dell'informativa ricevuta ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 2016/679, il consenso al trattamento dei dati personali inclusi quelli considerati come categorie particolari di dati.</li> </ul>
Letto, confermato e sottoscritto.
Luogo e data ..... Il dichiarante.....
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Allegare fotocopia del documento di riconoscimento</li> </ul>

<b>ELENCO REGIONALE FORME DI WELFARE COLLETTIVE</b>	
<b>SEZIONE B - ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA</b>	
<b>DATI DOMANDA</b>	
<i>Stato</i>	
<i>Protocollo</i>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Denominazione / Ragione Sociale</i>	
<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>Email</i>	
<i>Email PEC</i>	
<b>DATI LEGALE RAPPRESENTANTE</b>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Cognome</i>	
<i>Nome</i>	
<i>Comune di nascita</i>	
<i>Data di nascita</i>	
<i>Indirizzo</i>	

<i>Telefono</i>	
<i>Email</i>	
<i>Email PEC</i>	
<i>Ruolo</i>	
<i>Atto di nomina</i>	

<b>REQUISITI</b>	
<b>Requisiti giuridici</b>	
<i>Iscrizione Anagrafe nazionale Ministero Salute</i>	
<i>Forma giuridica</i>	
<i>Tipologia</i>	
<i>Modello di rimborso</i>	
<b>Struttura</b>	
<i>Sede operativa</i>	✓ Scheda Sede operativa in calce
<i>Sportelli (minimo due oltre sede operativa)</i>	✓ Scheda sportelli in calce
<i>Servizio on line dedicato</i>	

<i>Gruppo di lavoro: composizione</i>	❖ Organigramma – Funzionigramma (allegare documentazione in pdf)
<i>Gruppo di lavoro: requisiti professionali</i>	✓ Scheda operatori in calce
<i>Strumenti informativi</i>	❖ Piano della performance (allegare documentazione in pdf)
<i>Regole di trasparenza</i>	
<b>Governance – Gestione</b>	
<i>Composizione CdA</i>	❖ Atto di nomina (allegare documentazione in pdf)
<i>Modello di gestione</i>	
<i>Investimenti</i>	❖ Piano investimenti (allegare documentazione in pdf)
<i>Convenzionamento</i>	❖ Convenzioni con il sistema socio-sanitario (allegare documentazione in pdf)

<b>SCHEDA SEDE OPERATIVA/SPORELLI/OPERATORI</b>	
Denominazione*	
<b>*Sportello Esterno: Se esterno indicare organismo che ospita lo sportello</b>	
Indirizzo postale	
Indirizzo di posta elettronica	
Sito Internet	
Giorni di apertura	
Orari di apertura	
Responsabile (nominativo e codice fiscale)	
<b>SCHEDA OPERATORI</b>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	

**AUTOCERTIFICAZIONE DEL LEGALE RAPPRESENTANTE**  
(resa ai sensi del DPR N. 445/2000)

Il/la sottoscritto/a.....

nato/a ..... il .....

residente a ..... Via ..... n. ....

**DICHIARA**

- ❖ Di essere legale rappresentante .....
- ❖ di essere a conoscenza che le informazioni contenute nella presente domanda/istanza sono dichiarazioni rese ai sensi degli articoli 46 e 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e che è consapevole che in caso di dichiarazione mendace o non conforme al vero incorrerà nelle sanzioni previste dall'art. 76 del medesimo decreto;
- ❖ di esprimere, alla luce dell'informativa ricevuta ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 2016/679, il consenso al trattamento dei dati personali inclusi quelli considerati come categorie particolari di dati.

Letto, confermato e sottoscritto.

Luogo e data ..... Il dichiarante.....

- Allegare fotocopia del documento di riconoscimento

<b>ELENCO REGIONALE FORME DI WELFARE COLLETTIVE</b>	
<b>SEZIONE C – ENTI E FONDI BILATERALI</b>	
<b>DATI DOMANDA</b>	
<i>Stato</i>	
<i>Protocollo</i>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Denominazione / Ragione Sociale</i>	
<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<b>DATI LEGALE RAPPRESENTANTE</b>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Cognome</i>	
<i>Nome</i>	
<i>Comune di nascita</i>	
<i>Data di nascita</i>	

<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<i>Ruolo</i>	
<i>Atto di nomina</i>	

<b>REQUISITI</b>	
<b>Requisiti giuridici</b>	
<i>Fonte istitutiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contratto/Accordo collettivo (allegare documentazione in pdf)</li> <li>❖ Statuto (allegare documentazione in pdf)</li> </ul>
<i>DM di recepimento (Fondi di solidarietà)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decreto (allegare documentazione in pdf)</li> </ul>
<b>Struttura</b>	
<i>Sede operativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Scheda Sede operativa in calce</li> </ul>
<i>Sportelli (minimo due oltre sede operativa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Scheda sportelli in calce</li> </ul>



<i>Servizio on line dedicato</i>	
<i>Gruppo di lavoro: composizione</i>	❖ Organigramma – Funzionigramma (allegare documentazione in pdf)
<i>Gruppo di lavoro: requisiti professionali</i>	✓ Scheda operatori in calce
<i>Strumenti informativi</i>	❖ Catalogo dei servizi (allegare documentazione in pdf)
<i>Regole di trasparenza</i>	
<b>Governance – Gestione</b>	
<i>Composizione CdA</i>	❖ Atto di nomina (allegare documentazione in pdf)

<b>SCHEDA SEDE OPERATIVA/SPORTELLI/OPERATORI</b>	
Denominazione*	
<b>*Sportello Esterno: Se esterno indicare organismo che ospita lo sportello</b>	
Indirizzo postale	
Indirizzo di posta elettronica	

Sito Internet	
Giorni di apertura	
Orari di apertura	
Responsabile (nominativo e codice fiscale)	
Carta dei servizi	❖ Documento (allegare documentazione in pdf)
Numero operatori	
<b>SCHEDA OPERATORI</b>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	

**AUTOCERTIFICAZIONE DEL LEGALE  
RAPPRESENTANTE (resa ai sensi del DPR N. 445/2000)**

Il/la sottoscritto /a .....

nato/a ..... il .....

residente a ..... Via ..... n. ....

**DICHIARA**

- ❖ di essere legale rappresentante del .....
- ❖ di essere a conoscenza che le informazioni contenute nella presente domanda/istanza sono dichiarazioni rese ai sensi degli articoli 46 e 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e che è consapevole che in caso di dichiarazione mendace o non conforme al vero incorrerà nelle sanzioni previste dall'art. 76 del medesimo decreto;
- ❖ di esprimere, alla luce dell'informativa ricevuta ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 2016/679, il consenso al trattamento dei dati personali inclusi quelli considerati come categorie particolari di dati.

Letto, confermato e sottoscritto.

Luogo e data ..... Il dichiarante.....

- Allegare fotocopia del documento di riconoscimento

**ELENCO REGIONALE FORME DI WELFARE COLLETTIVE**

**SEZIONE D – ALTRE FORME DI WELFARE COLLETTIVE**

**DATI DOMANDA**

<i>Stato</i>	
<i>Protocollo</i>	

<i>Codice fiscale</i>	
<i>Denominazione / Ragione Sociale</i>	
<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<b>DATI LEGALE RAPPRESENTANTE</b>	
<i>Codice fiscale</i>	
<i>Cognome</i>	
<i>Nome</i>	
<i>Comune di nascita</i>	
<i>Data di nascita</i>	
<i>Indirizzo</i>	
<i>Telefono</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>E-mail PEC</i>	
<i>Ruolo</i>	

<i>Atto di nomina</i>	

<b>REQUISITI</b>	
<b>Requisiti giuridici</b>	
<i>Fonte istitutiva forma di welfare aziendale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contratto/Accordo collettivo (allegare documentazione in pdf)</li> <li>❖ Regolamento adottato a seguito di accordo (allegare documentazione in pdf)</li> </ul>
<i>Fonte istitutiva Segretariato Sociale Enti Locali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determina (allegare documentazione in pdf)</li> </ul>
<i>Iscrizione Registro nazionale Terzo Settore</i>	
<b>Governance – Gestione</b>	
<i>Composizione CdA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Atto di nomina (allegare documentazione in pdf)</li> </ul>

<b>SCHEDA SEDE OPERATIVA/SPORTELLI/OPERATORI</b>	
Denominazione*	
<b>*Sportello esterno: Se esterno indicare organismo che ospita lo sportello</b>	

Indirizzo postale	
Indirizzo di posta elettronica	
Sito Internet	
Giorni di apertura	
Orari di apertura	
Responsabile (nominativo e codice fiscale)	
Numero operatori	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	
Nominativo – Codice fiscale	
<i>Profilo professionale</i>	
<i>Titolo di studio</i>	
<i>Attività svolta</i>	

**AUTOCERTIFICAZIONE DEL LEGALE  
RAPPRESENTANTE (resa ai sensi del DPR N. 445/2000)**

Il/la sottoscritto /a .....

nato/a ..... il .....

residente a ..... Via ..... n. ....

**DICHIARA**

- ❖ di essere legale rappresentante del .....
- ❖ di essere a conoscenza che le informazioni contenute nella presente domanda/istanza sono dichiarazioni rese ai sensi degli articoli 46 e 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e che è consapevole che in caso di dichiarazione mendace o non conforme al vero incorrerà nelle sanzioni previste dall'art. 76 del medesimo decreto;
- ❖ di esprimere, alla luce dell'informativa ricevuta ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 2016/679, il consenso al trattamento dei dati personali inclusi quelli considerati come categorie particolari di dati.

Letto, confermato e sottoscritto.

Luogo e data .....Il dichiarante.....

- Allegare fotocopia del documento di riconoscimento