

## GLI AMBITI TERRITORIALI SOCIALI: PER UN NUOVO BENESSERE TERRITORIALE

**Welfare contrattuale e territoriale: una rete integrata attraverso le nuove  
piattaforme vista da Veneto Welfare**

**Tiziano Barone - Direttore Veneto Lavoro**

**Silvia Cavallarin - Coordinatrice Veneto Welfare**

## Cos'è il Welfare State?

---

Con Welfare State o "Stato del Benessere" si definiscono tutti gli interventi con cui lo Stato cerca di eliminare le disuguaglianze sociali ed economiche fra i cittadini



I sistemi di welfare sono dei programmi, dei progetti, attraverso i quali lo stato persegue come obiettivo quello di migliorare il benessere dei cittadini che ne fanno parte, e in particolare di fornire protezione sociale ad alcune categorie di cittadini a rischio.

## Welfare Aziendale

Il Welfare Aziendale **NON** deve sostituire o colmare le mancanze del welfare sociale, ma svolgere una duplice funzione:

- sussidiaria al welfare pubblico: ne è un completamento, in quanto genera valore condiviso tra imprese e territorio;
- crea reti virtuose aggregando risorse presenti già sul territorio e che possono creare beneficio per le persone.



“**Secondo Welfare**”: protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, fornito da una vasta gamma di attori economici e sociali collegati in rete dal forte ancoraggio territoriale, che vanno progressivamente affiancandosi al Primo Welfare di natura pubblica

## L' «opzione welfare» all'interno dei contratti

L' *opzione welfare* è la possibilità (se previsto nel contratto) che i premi siano remunerati sotto forma di beni e servizi. I premi resi in welfare sono totalmente esenti da tassazione.

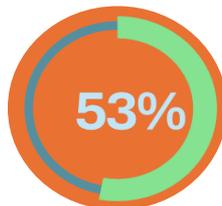
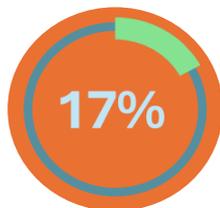
Luglio 2016

Luglio 2019

Luglio 2024

Fonte: elaborazioni su dati MLPS

Italia



In Italia nella fase iniziale solo 1 contratto su 6 prevedeva tale opzione; oggi la quota si attesta attorno al 60%

Veneto



In Veneto previsto inizialmente da 1 contratto su 4; oggi raggiunge il 65%

**Veneto Welfare** è Unità Operativa di Veneto Lavoro, istituita con l'art. 55 della L. R. del Veneto n. 45/2017, con la funzione di svolgere azioni di monitoraggio e promozione degli strumenti di welfare integrato nell'ambito del territorio regionale del Veneto.

—→ Attraverso la L.R. n. 15/2017 del Veneto, in materia di previdenza complementare e welfare integrato regionale, si sta costruendo un modello di welfare adottando un'ottica sistemica, ricercando un nuovo equilibrio tra servizio pubblico e offerta integrativa sussidiaria.

## Sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive

In Regione del Veneto è stato istituito il **Sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive**, quale strumento di promozione e di qualificazione di una più ampia offerta di beni e servizi.



## Sistema di accreditamento delle forme di welfare collettive

Si suddivide nelle seguenti quattro sezioni:

**A-Previdenza complementare** (governance territoriale e investimento nell'economia reale)

**B-Assistenza sanitaria integrativa** (governance territoriale e convenzionamento con il sistema sociosanitario della Regione del Veneto)

**C-Enti e fondi bilaterali** (governance territoriale)

**D-Altre forme di welfare integrativo** (- imprese e alle reti di imprese, che in esecuzione di un contratto di livello territoriale o aziendale istituiscono piani di welfare integrativo - enti locali, fondazioni, associazioni, imprese sociali, cooperative sociali e 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.)

## Sistema di accreditamento - verso la quinta sezione

Per il sistema di accreditamento si sta sviluppando l'ipotesi di allargamento ad una ulteriore sezione



la **quinta sezione**, volta ad accreditare le Piattaforme Welfare nel panorama locale, al fine di poter evolvere verso quello che viene detto il *welfare aziendale a km 0*, in alternativa con la predisposizione di accordi quadro con cui sviluppare piattaforme di welfare a sostegno di progetti di Welfare Innovation Local Lab.

# Welfare Innovation Local Lab - il progetto WILL

**WILL** è un progetto sperimentale con lo scopo di **favorire il rinnovamento del sistema di welfare locale**, nato dalla volontà di dieci città capoluoghi di provincia che hanno deciso di cooperare per trovare e sperimentare risposte innovative ai problemi strutturali che rendono il sistema di welfare locale inefficace e ormai insostenibile.

Tre direttrici di innovazione su cui si è operato:

- sostenere le reti sociali attraverso “piattaforme multicanale di ricomposizione sociale”;
- agevolare l’incontro tra domanda aggregata e offerta professionalizzata tramite la creazione di spazi di mercato che raggruppino gli utenti potenziali;
- riformare i bandi e gli appalti pubblici verso dinamiche outcome-based, ossia la strutturazione di appalti, contratti e affidamenti con logiche ispirate alla co-progettazione

## SOGGETTI COINVOLTI

10 Comuni: **Bergamo, Como, Mantova, Parma, Ravenna, Reggio Emilia, Padova, Rovigo, Verona e Novara**

- coordinamento di **IFEL-Anci**
- supervisione scientifica del **Cergas/SDA Bocconi**, dell’**Università degli Studi di Milano** insieme a **Percorsi di secondo welfare** e dell’**Università Cattolica**
- supporto del **Forum Terzo Settore** e di **KPMG**

Il progetto ha preso avvio nell’autunno 2019, con una durata di 5 anni.

## La funzione dell'accreditamento

---

1. Certificazione e controllo dell'adeguatezza dell'organizzazione e la qualità dei servizi e delle prestazioni;
2. Strumento di attuazione della programmazione, consentendo una più ottimale organizzazione dell'offerta di servizi, in termini di dimensionamento, di distribuzione nel territorio, di specializzazione;
3. Strumento per la gestione dei rapporti giuridici e finanziari tra la pubblica amministrazione e i soggetti (pubblici e privati) che erogano i servizi.

## Prima raccolta delle Buone pratiche in tema di welfare territoriale integrato

Dall'anno 2024 Veneto Welfare da avvio ad un bando dedicato:  
**“Raccolta delle buone pratiche in tema di welfare territoriale integrato”**

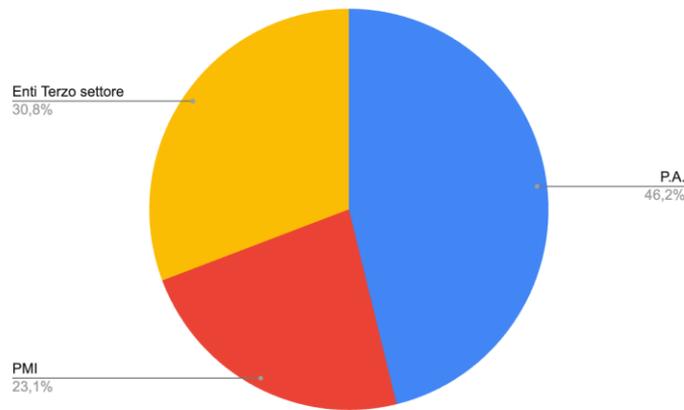


Valorizzazione del welfare territoriale attraverso la condivisione delle buone pratiche allo scopo di facilitarne la replicabilità dentro un *network* composto da organismi e strutture che, pur conservando la loro piena autonomia nella gestione dei servizi e nell'erogazione delle prestazioni, cooperano in ambito istituzionale per la realizzazione di obiettivi comuni.

## Prima raccolta delle Buone pratiche in tema di welfare territoriale integrato

Le buone pratiche raccolte hanno coinvolto:

- **Pubbliche amministrazioni:** Comuni di Piazzola sul Brenta (PD), Ponte di Piave (TV) e Oppeano (VR), Ufficio Interdistrettuale Esecuzione Penale Esterna di Venezia (VE), Azienda ULSS 4 Veneto Orientale (VE) e Azienda ULSS 9 Scaligera (VR);
- **PMI:** Veritas spa, Viveracqua Scarl e Innova srl;
- **Enti del Terzo Settore:** Blhyster società cooperativa sociale, Amiche per la pelle APS, Associazione Centro Santa Maria Mater Domini e Margherita soc. coop. sociale.



## Prima raccolta delle Buone pratiche - i progetti “Cittadella Welfare” e “DI-VERSO”

**Cittadella in Welfare** è un progetto promosso nel 2022 dal Comune di Cittadella, sostenuto dalla Camera di Commercio di Padova e dalle Organizzazioni di rappresentanza allo scopo di creare un'opportunità di crescita economica e sociale del territorio, attraverso lo strumento del “*welfare aziendale a km 0*”



Tramite l'applicazione APPAGA, sviluppata da Innova srl, i dipendenti delle aziende coinvolte spendono il proprio credito welfare (buoni spesa a km 0) presso i fornitori di beni e servizi aderenti al circuito, valorizzando e potenziando dunque il tessuto economico locale.

**DI-VERSO** è un progetto rivolto alle aziende curiose di sperimentare un welfare su misura e di prossimità, che riconosca l'unicità dell'impresa e dei suoi collaboratori, promosso da Cooperativa Margherita (in collaborazione con Studio De Zan Berlato e Atelier della Formazione)



Elaborazione di un piano di welfare con la piattaforma WelfareVicenza, in cui sono presenti servizi pensati per tutta la cittadinanza, resi comprensibili e accessibili da un'unica piattaforma che raccoglie l'offerta della provincia di Vicenza.

### Realizzazione di una nuova **foresteria per dipendenti**

L'Azienda mette a disposizione locali che consentano ai lavoratori fuori sede di trovare una **soluzione abitativa adeguata in tempi brevi** e a costi contenuti: questo permette di agevolare e ridurre i tempi di inserimento nell'organico aziendale. Si tratta di un'estensione del servizio di foresteria già attivo nel presidio ospedaliero di Jesolo.



Obiettivo del progetto è quello di ampliare l'offerta di benefit, implementando la politica del welfare aziendale, per attrarre nuovi professionisti nelle strutture dell'azienda e migliorare la capacità di trattenere quelli attualmente in servizio, riducendo i tassi di turn over e migliorando la job satisfaction.

## Seconda raccolta delle Buone pratiche in tema di welfare territoriale integrato

La *Seconda edizione* della raccolta delle Buone pratiche partirà a fine giugno 2025, potranno essere presentate candidature contenenti esperienze con riguardo ai seguenti ambiti tematici:

- cambiamenti nei processi organizzativi per l'innovazione e il miglioramento dei tempi di lavoro (es. lavoro agile, flessibilità) e/o della gestione dei servizi (es. piattaforme, welfare point, figure dedicate al welfare, alle politiche di parità, a quelle di D&I, ecc.) e/o della sostenibilità;
- promozione di reti di imprese finalizzate a favorire e realizzare azioni o servizi di welfare condiviso.

## Seconda raccolta delle Buone pratiche in tema di welfare territoriale integrato

- progetti innovativi nell'ambito dei servizi alla persona e alla famiglia (es. servizi educativi e per l'infanzia, servizi per la longevità, servizi per la non autosufficienza e la disabilità, servizi per il bilanciamento vita-lavoro, servizi per l'abitare, interventi per la promozione del benessere psico-sociale, ecc.);
- progetti innovativi in ambito di welfare aziendale e di welfare territoriale (welfare a km 0 o welfare a filiera corta), attraverso il coinvolgimento diretto di fornitori di beni e servizi del territorio o di altri stakeholder locali (istituzioni pubbliche, enti del terzo settore, parti sociali, associazioni e comitati).

Le buone pratiche presentate potranno riguardare gli anni 2023, 2024 o essere in corso.

## Art 7. Gli altri soggetti del sistema integrato

1. Al fine di valorizzare gli scopi della presente legge, è promossa la partecipazione degli enti pubblici, degli ETS, delle formazioni sociali, delle comunità e delle parti sociali, alla pianificazione, gestione e offerta di interventi e servizi.

2. I soggetti di cui al comma 1 partecipano allo sviluppo del sistema integrato sulla base del principio di sussidiarietà nel rispetto delle competenze di ciascuno disciplinate dalla normativa vigente; **possono essere coinvolte altresì le società benefit e le imprese for profit socialmente responsabili o che si sono dotate di sistema di welfare aziendale o che partecipino attivamente al welfare territoriale.**

## Veneto Welfare e gli ATS

Supporto di **Veneto Welfare** nel sostenere l'obiettivo degli **Ambiti Territoriali Sociali** nella realizzazione di interventi integrati di welfare aziendale, contrattuale e territoriale

- fornisce assistenza tecnica e qualificata per l'iscrizione all'Elenco delle forme di welfare collettive;
- mette a disposizione linee guida, buone pratiche e strumenti operativi per costruire reti virtuose tra enti locali, imprese e terzo settore;
- mappatura delle esigenze e catalogazione dei bisogni al fine di creare un elenco per la progettazione di interventi di welfare territoriale coerenti con i bisogni locali, favorendo la comunicabilità tra ATS, aziende, sindacati ed enti del terzo settore, per sviluppare una gestione integrata dei sistemi welfare;
- mette a disposizione dati territoriali e modelli utili a monitorare i cambiamenti sociali interni al territorio regionale, attraverso studi e ricerche effettuati con le Università presenti sia sul territorio regionale che nazionale.

In questo modo, attraverso gli Ambiti Territoriali Sociali, si potrebbe sviluppare una **rete interconnessa sul territorio** con imprese, enti del terzo settore e cittadinanza.



In quest’ottica **Veneto Welfare** si pone l’obiettivo di essere il luogo di dialogo per il processo di integrazione tra il welfare aziendale e il welfare territoriale.

# Quaderni del Welfare

01

QUADERNI DEL WELFARE

## VENETO WELFARE LA VOCE DEI PROTAGONISTI

A CURA DI  
TIZIANO BARONE  
MIRCO CASTELLER  
PAOLO FELTRIN



VENETO WELFARE

02

QUADERNI DEL WELFARE

## VENETO WELFARE LE AZIONI DEI PROTAGONISTI

A CURA DI  
TIZIANO BARONE  
MIRCO CASTELLER



VENETO WELFARE

03

QUADERNI DEL WELFARE

## DECLINAZIONI E PERCORSI DEL WELFARE IN VENETO

A CURA DI  
TIZIANO BARONE  
SILVIA CAVALLARIN  
MONIA BARAZZUOL



VENETO WELFARE

04

QUADERNI DEL WELFARE

## WELFARE LOCALE: TEORIE, ATTORI, TRANSIZIONI

A CURA DI  
MAURIZIO BUSACCA  
PAMELA PASIAN  
TIZIANO BARONE  
SILVIA CAVALLARIN



VENETO WELFARE

## Videointerviste realizzate da Veneto Welfare in questi anni

**“La varietà delle previdenze complementari”** - 8 febbraio 2019, convegno presso la sede della Regione del Veneto.

Interviste, realizzate da Telepadova-7Gold, a:

- Elena Donazzan, Assessore all’Istruzione, alla Formazione, al Lavoro e alle Pari Opportunità della Regione del Veneto;
- Tiziano Barone, Direttore di veneto Lavoro;
- Antonio Guadagnini, Consigliere Regione del Veneto;
- Paolo Feltrin, Professore Università di Trieste;
- Tiziano Treu, Presidente CNEL;
- Francesco Verbaro, Presidente di Forma.Temp.;
- Mario Pozza, Presidente Unioncamere Veneto;
- Franco Lorenzon, Presidente Solidarietà Veneto.

**“Veneto Welfare Day”** - Prima edizione, 11 aprile 2019 presso Venezia

Interviste, realizzate da Telepadova-7Gold, a:

- Elena Donazzan, Assessore all’Istruzione, alla Formazione, al Lavoro e alle Pari Opportunità della Regione del Veneto;
- Tiziano Barone, Direttore di veneto Lavoro;
- Antonio Guadagnini, Consigliere Regione del Veneto;
- Alberto Brambilla, Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari previdenziali;
- Franca Maino, Direttrice Scientifica Percorsi di Secondo Welfare;
- Francesco Giacomini, Direttore Confartigianato Veneto;
- Alberto Boidi, Direttore Vita - UnipolSai.



# Videointerviste realizzate da Veneto Welfare in questi anni

## Videointerviste 2020

- Franca Maino, Direttrice del Laboratorio Percorsi di secondo welfare;
- Tiziano barone, Direttore Veneto Lavoro
- Sergio Rosato, ex-Direttore Veneto Lavoro;
- Carlo Stilli, Direttore Generale Confindustria Veneto;
- Sergio Maset, Direttore Confartigianato Imprese Veneto;
- Franco Lorenzon, Presidente Solidarietà Veneto;
- Nicola Alberto De Carlo, professore ordinario di Psicologia del Lavoro dell'Università di Padova;
- Alberto Brambilla, Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari previdenziali;
- Gianfranco Cerea, professore ordinario del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento.

## Videointerviste 2021

- Alberto Naef, Direttore Generale di Volksbank
- Tiziana Pettenuzzo, Direttrice Confartigianato Imprese Veneto;
- Luigi Bassani, Direttore Agri.Bi.;
- Paolo Stefan, Direttore Solidarietà Veneto;
- Jimmy Trabucco, Direttore Sani In Veneto;
- Antonio Morello, Presidente Sani In Veneto;
- Michele Faioli, professore associato in Diritto del lavoro all'Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Luca Romano, Esperto Veneto Welfare.

# Videointerviste realizzate da Veneto Welfare in questi anni

## Videointerviste 2023 (realizzate durante i Veneto Welfare Day)

- Elena Donazzan, Assessore all'Istruzione, alla Formazione, al Lavoro e alle Pari Opportunità della Regione del Veneto;
- Tiziano Barone, Direttore di Veneto Lavoro;
- Silvia Cavallarin, Coordinatrice di Veneto Welfare;
- Walter Rizzetto, Presidente XI Commissione Lavoro Pubblico e Privato Camera dei Deputati;
- Riccardo Camporese, Responsabile welfare CISL Veneto;
- Tiziana Basso, Segretaria Generale CGIL Veneto;
- Nicola Zanon, Segretario CONFAPI Veneto;
- Michela Verza, Progettista Zordan S.r.l. SB;
- Roberto Toigo, Segretario Regionale UIL Veneto;
- Roberto Sartore, Presidente Confprofessioni Veneto;
- Vendemiano Sartor, Presidente EBNA;
- Santo Romano, Direttore Area Politiche economiche, capitale umano e programmazione comunitaria della Regione del Veneto;
- Alessandra Rigon, HR Manager Enerblue S.r.l.;
- Antonio Morello, Presidente Sani in Veneto;
- Eugenio Gattolin, Segretario regionale Confcommercio Veneto;
- Marco Ferrero, Portavoce Forum Terzo Settore Veneto;
- Gabriele Dal Ben, Titolare Dal Ben S.p.A.;
- Moreno De Col, Presidente CNA Veneto;
- Roberto Boschetto, Presidente Confartigianato Imprese Venezia;
- Chiara Bellon, Responsabile Risorse Umane Veritas S.p.A.;
- Anna Brondino, Presidente Emporio della Solidarietà di Venezia;
- Luigi Rampino, Direttore Risorse Umane Unifarco S.p.A..

## Videointerviste 2024

- Maristella Zantedeschi, Direttrice del Master di I livello di Ca' Foscari Challenge School "Governance, innovazione e management del welfare";
- Sara Mora, Direttrice HR Rubinetterie Bresciane Bonomi spa "La rete di imprese Welstep";
- Paolo Gubitta, Professore ordinario di Organizzazione aziendale dell' Università di Padova: "Gli strumenti di welfare";
- Eva Bredariol, Avvocato PhD, Esperto veneto Welfare: "Reti d'impresa e welfare aziendale";
- Emmanuele Massagli, Presidente Associazione Italiana Welfare aziendale: "Il welfare aziendale in Italia";
- Salvatore Russo, Direttore Master Management del Welfare e del terzo Settore dell'Università Ca' Foscari: "Il management del welfare in Italia";
- Franca Maino, Direttrice Scientifica Percorsi di Secondo Welfare: "Il welfare italiano dopo la pandemia".

## Attività social di Veneto Welfare

---

Veneto Welfare cura anche le seguenti pagine social, con un piano editoriale sempre aggiornato in cui si possono trovare post e storie con rimandi a news pubblicate sul portale [www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com) e contenuti creati ad hoc.

Facebook [www.facebook.com/venetowelfare](http://www.facebook.com/venetowelfare)

Instagram <https://www.instagram.com/venetowelfare/>

X (Twitter) <https://x.com/VenetoWelfare>

Linkedin [www.linkedin.com/company/veneto-welfare/](http://www.linkedin.com/company/veneto-welfare/)

YouTube [www.youtube.com/channel/UCHB9TcoMn\\_SITHox7KI4daQ/featured](http://www.youtube.com/channel/UCHB9TcoMn_SITHox7KI4daQ/featured)



## **Veneto Welfare**

Via Ca' Marcello, 67/b - 30172 Mestre Venezia

Tel: +39 041 29 19 311

[www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com)

[venetowelfare@venetolavoro.it](mailto:venetowelfare@venetolavoro.it)

