UNIVERSITÀ di VERONA

Decreto Rettorale d'urgenza
Approvazione dello schema del Protocollo di Rete "Patto per il Welfare Manifatturiero Veronese" nell'ambito del Progetto *"W.I.P. Welfare in Progress: modelli per le PMI Scaligere"* finanziato FSE+ PR Veneto 2021-2027- DGR N. 1102 DEL 15.09.2025

LA RETTRICE

VISTO lo Statuto emanato con Decreto Rettorale 7 ottobre 1994 n. 6435, modificato, da ultimo, con Decreto Rettorale Rep. n. 5336 del 13 maggio 2024;

VISTA la deliberazione della Giunta Regionale n. 1102 del 15 settembre 2025, con la quale è stato approvato l'Avviso "*WELL-FARE - Il welfare che connette. Reti territoriali per il welfare aziendale*", finalizzato a costruire reti territoriali di welfare aziendale per rafforzare il benessere delle persone, stimolare l'innovazione sociale e contribuire alla competitività complessiva del sistema regionale (DGR n. 1102 del 15.09.2025, Allegato A);

VISTO il DDR n. 796 del 03 dicembre 2025 con il quale la Regione Veneto ha autorizzato il Progetto dal titolo "*W.I.P. Welfare in Progress: modelli per le PMI Scaligere*" (codice 3876-0001-1102-2025), presentato dal soggetto proponente APISERVIZI S.R.L., per la promozione di un welfare aziendale che funga da leva strategica per l'attrattività delle imprese, il benessere dei lavoratori e la coesione sociale del territorio veronese;

VISTI l'atto di adesione dell'Università di Verona al Progetto nel ruolo di partner operativo del 31 ottobre 2025 e la Convenzione di partenariato sottoscritta tra il soggetto proponente APISERVIZI S.R.L. e l'Università di Verona (prot. n. 124214 del 03.03.2026);

CONSIDERATO che l'Avviso prevede quale output della Macro-Fase 1 del Progetto: "Costruzione della rete di welfare", la redazione e sottoscrizione di un Protocollo di Rete da parte di tutti i partner progettuali, per la definizione di finalità, obiettivi, modalità di collaborazione e impegni dei soggetti aderenti, nonché dell'assetto della governance e delle modalità di programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle attività della Rete;

VISTO il testo del Protocollo di Rete "Patto per il Welfare Manifatturiero Veronese" trasmesso dal soggetto proponente APISERVIZI S.R.L. in data 25 agosto 2026 (prot. 364839 del 02.09.2026 **- Allegato 1**);

CONSIDERATO che il Protocollo prevede, a carico dell'Università di Verona, attività di collaborazione istituzionale e scientifica da svolgersi nell'ambito delle proprie competenze istituzionali e nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, senza previsione di corrispettivi o assunzione di oneri finanziari aggiuntivi a carico dell'Ateneo;

CONSIDERATO altresì che il Protocollo ha durata triennale decorrente dalla data della sottoscrizione e prevede la possibilità di rinnovo, nonché la prosecuzione delle attività della Rete oltre la conclusione del Progetto, prevista per il 30 giugno 2027;

CONSIDERATO che l'iter necessario per la sottoscrizione del Protocollo verrà perfezionato il 4 settembre 2026 e non risulta pertanto possibile sottoporre preventivamente lo stesso all'approvazione dei competenti Organi di governo dell'Ateneo, le cui prossime sedute sono previste successivamente alla predetta data;

CONSIDERATA la necessità e l'urgenza di perfezionare nei tempi previsti l'adesione dell'Università di Verona alla Rete e di assicurare la partecipazione dell'Ateneo alle attività connesse al Progetto;

PRESO ATTO dell'impossibilità della Rettrice e del Prorettore Vicario, Prof. Giovanni De Manzoni, a partecipare personalmente all'iter di sottoscrizione del Protocollo in oggetto;

VISTO il Decreto Rettorale n. 10279 del 1° ottobre 2025 con il quale la Prof.ssa Michela Rimondini, Associata di Psicologia Clinica (PSIC-04/B), è stata nominata a Delegata della Rettrice per il Benessere organizzativo della comunità universitaria, con effetto dal 1° ottobre 2025 al 30 settembre 2026,

DECRETA

Art. 1. È approvato il Protocollo di Rete "Patto per il Welfare Manifatturiero Veronese" tra Apiservizi Srl, Confimi Apindustria Verona, Confimi Industria Veneto, 541 Consulting Srl, Comune di Grezzana, Comune di Valeggio sul Mincio, Comune di Verona, Lavoro & Societa' Societa' Consortile S.R.L., T2i - Trasferimento Tecnologico e Innovazione S.C. A R.L., Centro Servizi Cisl (Csc) Srl, Enaip Veneto Impresa Sociale, Energie Sociali Cooperativa Sociale – Onlus, Fondazione Enac Veneto C.F.P. Canossiano, Sol.Co. Verona - Societa' Cooperativa Sociale Consortile, Aircomp S.R.L., Asso S.P.A, Calzaturificio Jumbo S.P.A., Dellas S.P.A., Ebs S.R.L., Emsibeth S.P.A., Rittal Rcs Cooling Solutions S.R.L., Savim Europe S.R.L. e l'Università di Verona, della durata di tre anni dalla data di sottoscrizione, nel testo allegato al presente decreto;

Art. 2. La Prof.ssa Michela Rimondini, Delegata della Rettrice per il Benessere organizzativo della comunità universitaria, è delegata alla firma del suddetto Protocollo di Rete.

Art. 3. Il presente decreto d'urgenza verrà sottoposto a ratifica dei competenti Organi di governo nella prima seduta utile.

LA RETTRICE
(Prof. ssa Chiara Leardini)

PROTOCOLLO DI RETE

"Patto per il Welfare Manifatturiero Veronese"

Welfare in Progress
modelli per le PMI Scaligere

Progetto "W.I.P. Welfare in Progress: modelli per le PMI Scaligere"
Codice Progetto 3876-0001-1102-2025

1. Quadro normativo e istituzionale di riferimento

La Rete "**Patto per il Welfare Manifatturiero Veronese**" nasce nell'ambito del progetto W.I.P. – Welfare in Progress e si inserisce nel quadro delle politiche europee, nazionali e regionali finalizzate a promuovere con approccio reticolare la qualità del lavoro, la competitività delle imprese, il benessere delle persone e lo sviluppo sostenibile dei territori. La crescente complessità dei sistemi economici e sociali impone infatti il superamento di approcci frammentati alle politiche di welfare, favorendo modelli integrati capaci di coinvolgere imprese, lavoratori e lavoratrici, istituzioni, organizzazioni sindacali, università, enti di formazione e Terzo Settore nella costruzione di risposte condivise ai bisogni emergenti.

Il presente Protocollo di rete (di seguito anche Protocollo, Patto o Rete) trova fondamento nei principi espressi dall'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, con particolare riferimento agli Obiettivi 3 (Salute e Benessere), 5 (Parità di Genere), 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica), 10 (Riduzione delle Disuguaglianze) e 17 (Partnership per gli Obiettivi). A livello europeo, il Protocollo si richiama al Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, alla Strategia Europea per le Competenze, alla Direttiva UE 2019/1158 sull'equilibrio tra vita professionale e vita familiare, alla Programmazione FSE+ 2021-2027 e alle politiche europee orientate alla qualità del lavoro e all'inclusione sociale.

A livello nazionale costituiscono riferimenti essenziali la Costituzione della Repubblica Italiana, il D.Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, il D.Lgs. 151/2001 in materia di tutela della maternità e della paternità, la Legge 53/2000 sulla conciliazione vita-lavoro e l'evoluzione normativa che negli ultimi anni ha favorito lo sviluppo del welfare aziendale quale strumento di innovazione organizzativa e valorizzazione del capitale umano.

A livello regionale il Protocollo si colloca nell'ambito del Programma Regionale Veneto FSE+ 2021-2027 e della DGR n. 1102 del 15 settembre 2025 "WELL-FARE – Il welfare che connette. Reti territoriali per il welfare aziendale", condividendone finalità, approccio e obiettivi.

Particolare rilevanza assume infine il collegamento con i Patti Territoriali per il Lavoro e per le Competenze promossi dalla Regione del Veneto, che individuano nella collaborazione tra attori pubblici e privati uno strumento fondamentale per sostenere la competitività dei territori e la qualità dell'occupazione.

2. Premesse

Il presente Protocollo rappresenta il risultato della Macro-Fase 1 "Costruzione della rete di welfare" del progetto W.I.P. – Welfare in Progress. Il Protocollo formalizza la visione strategica condivisa emersa durante il percorso di ascolto e coprogettazione realizzato attraverso seminari territoriali, focus group, attività di animazione territoriale, incontri di coordinamento e project work partecipativi. I partner riconoscono che le sfide poste dalla transizione demografica, dall'evoluzione del mercato del lavoro, dalla crescente difficoltà di reperimento delle competenze e dai mutamenti delle aspettative delle persone richiedono nuove forme di collaborazione tra imprese e territorio.
Il welfare aziendale e interaziendale viene pertanto considerato non come un insieme di benefit accessori, ma come una leva strategica capace di generare valore condiviso per imprese, lavoratori e lavoratrici e comunità locali. Il Protocollo rappresenta quindi uno strumento di governance territoriale destinato a proseguire oltre la durata del progetto, con l'obiettivo di consolidare nel tempo una rete stabile di welfare manifatturiero veronese.
Il presente Protocollo, che non costituisce enti e/o organismi associativi, ha carattere programmatico e non crea vincoli giuridici tra i soggetti aderenti. Le iniziative, gli obblighi e le attività di seguito indicate o promosse dalla Rete sono subordinate alla disponibilità di risorse umane e finanziarie. L'adesione al Protocollo non importa oneri finanziari né l'obbligo di mettere a disposizione risorse umane o materiali. Le attività di seguito previste saranno finanziate da contributi messi liberamente a disposizione dai partner o da soggetti terzi, nonché acquisite mediante eventuale partecipazione dei partner a bandi competitivi.

Le misure di welfare sviluppate nell'ambito della Rete si rivolgono, in linea di principio, alla generalità dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti delle imprese aderenti o a categorie di essi individuate in base a criteri omogenei e non discriminatori, in coerenza con quanto previsto dalla normativa di legge. Qualora i Piani di Welfare aziendale e/o interaziendale coinvolgano, in coerenza con l'Avviso regionale "WELL-FARE" di cui alla DGR n. 1102/2025, anche titolari d'impresa, coadiuvanti d'impresa, liberi professionisti o lavoratori autonomi, ciascuna impresa aderente individua espressamente, nel proprio Piano di Welfare, quali misure siano rivolte a lavoratori e lavoratrici dipendenti e siano pertanto suscettibili di beneficiare del regime di esenzione fiscale e/o contributiva disciplinato dalla legge vigente,

distinguendole da quelle rivolte alle altre categorie di destinatari, per le quali il medesimo regime di favore non trova applicazione.

3. Analisi di contesto

Il territorio veronese rappresenta uno dei principali sistemi manifatturieri del Veneto e del Nord Italia. Al 31 dicembre 2024 il numero di imprese nella provincia di Verona ammonta a 91.333 unità, con una base produttiva caratterizzata dalla presenza diffusa di piccole e medie imprese che costituisce uno dei principali punti di forza dell'economia locale ma, al tempo stesso, determina esigenze specifiche in termini di accesso ai servizi, disponibilità di competenze e capacità organizzativa. Le piccole e medie imprese rappresentano la componente fondamentale del tessuto produttivo veneto, sia in termini di numerosità di imprese attive sia di occupazione, e concorrono in misura rilevante alla produzione di fatturato e valore aggiunto regionale. La provincia di Verona, per dimensione e vocazione manifatturiera, costituisce uno dei poli produttivi più significativi di questo sistema.

Le attività di ascolto realizzate nell'ambito del progetto hanno evidenziato alcuni fabbisogni prioritari. Tra questi emerge innanzitutto la crescente difficoltà di reperire e trattenere personale qualificato. Le imprese segnalano una competizione sempre più intensa per l'attrazione dei talenti e la necessità di differenziarsi non solo sul piano economico ma anche attraverso la qualità dell'ambiente di lavoro e delle opportunità offerte ai dipendenti. Le dinamiche demografiche rappresentano una delle principali sfide per il sistema produttivo veronese. Il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della popolazione in età lavorativa, il calo della natalità e l'aumento dei carichi di cura determinano effetti diretti sulla disponibilità di competenze e sulla capacità delle imprese di attrarre e trattenere capitale umano qualificato. In tale contesto, il welfare aziendale e territoriale assume una funzione strategica non solo di supporto alle persone ma anche di sostegno alla competitività e alla sostenibilità del sistema economico locale (UNI/PdR aprile 2026). Parallelamente cresce la domanda di strumenti in grado di favorire la conciliazione tra vita professionale e vita privata, soprattutto in relazione alla gestione dei figli, all'assistenza ai familiari fragili e alla necessità di affrontare situazioni di caregiving sempre più diffuse. Particolare attenzione emerge inoltre rispetto ai temi del benessere psicologico, della salute organizzativa e della prevenzione dei rischi

psicosociali. Le PMI evidenziano tuttavia difficoltà significative nell'accesso a competenze specialistiche, fornitori qualificati e strumenti di progettazione del welfare. In molti casi il welfare aziendale è ancora percepito come un insieme di iniziative episodiche e non come un elemento strutturale della strategia aziendale. Da qui la necessità di costruire modelli collaborativi che consentano di condividere servizi, competenze e opportunità, riducendo i costi di accesso e ampliando la platea dei beneficiari.

4. Visione strategica

La Rete **Welfare Manifatturiero Veronese** nasce con l'obiettivo di promuovere un modello di welfare territoriale integrato, partecipativo e sostenibile, capace di valorizzare il ruolo attivo delle imprese, in particolare delle PMI manifatturiere, nello sviluppo del benessere delle persone, delle famiglie e della comunità locale. Il territorio veronese rappresenta uno dei principali sistemi produttivi del Veneto e del Nord Italia, caratterizzato da una forte presenza di piccole e medie imprese, da una significativa vocazione manifatturiera e da un tessuto economico dinamico, ma oggi esposto a trasformazioni profonde. Le transizioni demografiche, l'invecchiamento della popolazione, il calo della natalità, l'aumento dei carichi di cura, la difficoltà di reperire e trattenere personale qualificato e il cambiamento delle aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici rendono necessario un cambio di paradigma.

In questo scenario, il welfare non può più essere considerato un insieme di misure accessorie, episodiche o limitate alla singola azienda, ma deve diventare una leva strategica di competitività, innovazione organizzativa, attrattività del lavoro e coesione sociale. La rete intende quindi favorire il passaggio da approcci individuali e frammentati a un sistema collaborativo nel quale imprese, lavoratori e lavoratrici, istituzioni, università, enti formativi, organizzazioni sindacali e Terzo Settore condividano responsabilità, competenze e risorse. Tale collaborazione consente di leggere in modo più efficace i bisogni del territorio, attivare servizi più accessibili e strutturati, mettere a sistema competenze specialistiche e offrire risposte concrete anche alle realtà aziendali di minori dimensioni, che spesso faticano ad affrontare da sole la progettazione e la gestione di strumenti di welfare.

La visione che accomuna i partner è quella di un territorio capace di generare benessere attraverso la cooperazione. In tale prospettiva, il welfare diventa uno strumento di sviluppo economico, innovazione organizzativa e coesione sociale: per le imprese, perché rafforza la capacità di attrarre, motivare e trattenere capitale umano; per i lavoratori e per le lavoratrici, perché favorisce migliori condizioni di equilibrio tra vita professionale e privata; per la comunità, perché contribuisce a rafforzare le reti di prossimità, l'inclusione e la qualità complessiva dello sviluppo territoriale.

La Rete riconosce inoltre la famiglia, la genitorialità, la maternità, la paternità e le attività di cura come componenti essenziali dello sviluppo sostenibile del territorio. Le imprese aderenti condividono la convinzione che il benessere delle persone e delle famiglie costituisca un fattore determinante per la crescita organizzativa, l'innovazione e la competitività di lungo periodo. La Rete riconosce inoltre lo sviluppo delle competenze, l'occupabilità delle persone e la formazione continua come elementi complementari alle politiche di welfare, in grado di favorire la qualità del lavoro, la crescita professionale e la competitività delle imprese.

La Rete riconosce nella partecipazione attiva dei diversi soggetti del territorio e nella coprogettazione tra imprese, istituzioni e Terzo Settore il principale fattore di innovazione e sostenibilità delle politiche di welfare.

La Rete Welfare Manifatturiero Veronese si propone pertanto di diventare un punto di riferimento territoriale per la promozione del welfare manifatturiero, favorendo la diffusione di modelli replicabili, sostenibili e coerenti con i bisogni reali delle imprese, dei lavoratori e delle lavoratrici e della comunità. La sua ambizione è trasformare il welfare aziendale da risposta individuale e frammentata a infrastruttura collaborativa permanente, capace di connettere bisogni e risorse, imprese e territorio, iniziativa privata e politiche pubbliche, generando benefici duraturi per lavoratori e lavoratrici, famiglie, aziende e comunità.

5. Obiettivi strategici

La rete persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere una cultura diffusa del welfare;
- rafforzare l'attrattività delle imprese;
- migliorare il benessere delle persone;

- favorire la retention del capitale umano;
- sostenere l'innovazione organizzativa;
- sviluppare modelli di welfare condiviso;
- valorizzare il ruolo del Terzo Settore;
- promuovere la collaborazione territoriale;
- contribuire alla competitività del sistema produttivo veronese;
- generare impatti sociali misurabili;
- Favorire la digitalizzazione dei processi di welfare territoriale e la creazione di strumenti digitali condivisi per l'accesso ai servizi;
- Promuovere iniziative di educazione finanziaria, previdenziale e assicurativa finalizzate a rafforzare il benessere economico delle persone e delle famiglie.
- Favorire l'inclusione socio-professionale e le pari opportunità, con particolare attenzione ai giovani, alle donne e alle persone in situazione di fragilità.
- Valorizzare i servizi di prossimità presenti nel territorio veronese e favorire il collegamento tra welfare aziendale e welfare di comunità.

6. Obiettivi operativi

I partner si impegnano a:

- aggiornare periodicamente la mappatura dei bisogni;
- sviluppare Piani di Welfare Aziendale e Interaziendale;
- promuovere convenzioni territoriali;
- attivare servizi condivisi;
- favorire percorsi di educazione finanziaria;
- promuovere iniziative dirette a favorire salute e benessere psicologico e psicofisico;
- promuovere iniziative dirette a sostenere la genitorialità;
- promuovere iniziative dirette a favorire i caregiver;
- sviluppare strumenti di monitoraggio;
- diffondere buone pratiche;
- promuovere lo sviluppo di piattaforme e strumenti digitali per la mappatura, la gestione e la fruizione dei servizi di welfare territoriali;
- promuovere iniziative volte a rafforzare la collaborazione interna, il senso di appartenenza e la qualità delle relazioni organizzative.

7. Partner della Rete

La rete coinvolge:

- Confimi Apindustria Verona;
- Apiservizi Srl;
- imprese aderenti;
- Università degli Studi di Verona;
- enti locali;
- organizzazioni sindacali;
- cooperative sociali;
- enti del Terzo Settore;
- enti di formazione.

Ogni soggetto contribuisce secondo le proprie competenze alla realizzazione degli obiettivi comuni.

8. Impegni dei partner di Rete

I soggetti aderenti riconoscono che il raggiungimento degli obiettivi del presente Protocollo richiede una partecipazione attiva e continuativa di tutti i componenti della Rete. L'adesione alla Rete Welfare Manifatturiero Veronese comporta pertanto l'assunzione di impegni operativi, differenziati in funzione del ruolo e delle competenze di ciascun soggetto.

- Confimi Apindustria Verona

Confimi Apindustria Verona assume il ruolo di soggetto promotore e capofila della Rete, con funzioni di coordinamento e di impulso alla continuità delle attività.
In particolare si impegna a:

- assicurare il coordinamento generale delle attività;
- promuovere l'ampliamento progressivo della rete;
- favorire il raccordo con le politiche territoriali;
- garantire la diffusione dei risultati;
- sostenere il dialogo tra imprese e stakeholder;
- integrare progressivamente i servizi della rete nella propria offerta associativa;
- favorire la sostenibilità della rete oltre la conclusione del progetto.

-Apiservizi srl

Apiservizi svolge funzioni operative e tecniche di supporto alla rete.
In particolare:

- supporta la gestione amministrativa e organizzativa delle attività;
- coordina il monitoraggio;
- promuove iniziative formative e informative;
- supporta le imprese nella progettazione dei Piani di Welfare;
- favorisce la diffusione di strumenti e metodologie condivise.

-Imprese aderenti

Le imprese aderenti si impegnano a:

- partecipare attivamente alle attività della rete;
- collaborare alla rilevazione e all'aggiornamento periodico dei fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici;
- individuare referenti interni per il welfare aziendale;
- contribuire alla sperimentazione di modelli innovativi di welfare;
- partecipare alle attività formative e di confronto promosse dalla rete;
- condividere buone pratiche ed esperienze;
- collaborare alla raccolta dei dati necessari al monitoraggio degli impatti;
- promuovere il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nei processi di progettazione e valutazione delle iniziative.

Le imprese aderenti riconoscono inoltre il valore strategico della cooperazione interaziendale e si impegnano a favorire la costruzione di soluzioni condivise che possano generare benefici per l'intero sistema produttivo territoriale.

-Università degli Studi di Verona

L'Università contribuisce alla qualificazione scientifica della rete.
In particolare:

- supporta l'analisi dei fabbisogni;
- contribuisce alla definizione degli indicatori di monitoraggio;
- partecipa alla valutazione degli impatti;
- favorisce il trasferimento di conoscenze e competenze;
- favorire iniziative finalizzate a sostenere la ricerca sui temi del welfare aziendale e del benessere.

-Enti locali

Gli enti locali aderenti si impegnano a:

- favorire il raccordo con le politiche territoriali;
- facilitare l'accesso alle opportunità disponibili sul territorio;
- sostenere la diffusione delle iniziative;
- contribuire alla costruzione di reti territoriali integrate.
- mettere a disposizione, ove possibile, spazi, strumenti e occasioni di confronto utili allo sviluppo delle attività della rete.

-Organizzazioni sindacali

Le organizzazioni sindacali:

- promuovono il dialogo sociale;
- favoriscono il coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici;
- contribuiscono alla rilevazione dei bisogni;
- collaborano alla costruzione di soluzioni condivise.

-Cooperative Sociali e Terzo Settore

I soggetti del Terzo Settore:

- mettono a disposizione servizi e competenze specialistiche;
- collaborano alla progettazione di interventi innovativi;
- favoriscono l'integrazione tra welfare aziendale e welfare territoriale;
- contribuiscono alla sperimentazione di nuove forme di innovazione sociale;
- favoriscono processi di coprogettazione e innovazione sociale orientati allo sviluppo di comunità.

9. Programmazione e attuazione delle attività del Protocollo

I partner collaborano per la programmazione e l'attuazione delle iniziative dagli stessi proposti per le finalità della Rete Welfare Manifatturiero Veronese. A tal fine si garantisce a ciascun partner di intervenire al Tavolo tecnico di confronto e programmazione strategica delle iniziative coerenti con la finalità del presente accordo (o di seguito Cabina di Regia).

-Cabina di Regia

La Cabina di Regia è composta da:

- Confimi Apindustria Verona;
- Apiservizi Srl;
- rappresentanti delle imprese aderenti;
- rappresentanti degli altri soggetti aderenti.

La Cabina di Regia tra l'altro:

- elabora gli indirizzi strategici;
- definisce le priorità annuali;
- supervisiona il monitoraggio.

La Cabina si riunisce almeno una volta all'anno, anche online, e decide all'unanimità dei presenti..

-Coordinamento operativo

Il Coordinamento Operativo è affidato a Confimi Apindustria Verona e Apiservizi Srl.

Il Coordinamento:

- gestisce le attività quotidiane;
- cura la comunicazione tra i partner;
- predispone i report periodici;
- supporta l'attuazione del piano operativo.

10. Piano di sviluppo della rete 2026-2028

Il piano di sviluppo triennale definisce le priorità operative della Rete Welfare Manifatturiero Veronese per il periodo 2026-2028. Le **nove linee di sviluppo** sono organizzate in modo progressivo: le prime due riguardano il consolidamento delle basi della rete; le successive quattro lo sviluppo dei servizi, delle progettualità e degli strumenti di valutazione; le ultime tre la diffusione dei risultati, la sostenibilità organizzativa e l'innovazione digitale.

1) **Consolidamento della comunità territoriale del welfare**
   Nel primo anno di attività la rete investirà nella costruzione di una cultura condivisa del welfare tra i partner aderenti. Saranno organizzati almeno due incontri plenari annuali del Tavolo Permanente, affiancati da momenti formativi e di confronto dedicati ai referenti aziendali per il welfare. L'obiettivo è che entro la fine del 2026 ogni impresa aderente abbia individuato un proprio referente interno e partecipi attivamente ad almeno una iniziativa della rete.
2) **Ampliamento progressivo del numero di imprese aderenti**
   La rete si pone l'obiettivo di ampliare progressivamente la propria base associativa, con particolare attenzione alle PMI manifatturiere del territorio veronese non ancora raggiunte dalle iniziative di welfare aziendale. Confimi Apindustria Verona coordinerà le attività di promozione e sensibilizzazione. Sono previste almeno due campagne annuali di coinvolgimento, con un obiettivo di incremento del numero di imprese aderenti di almeno il 20% entro la fine del triennio rispetto alla base iniziale.
3) **Costruzione di una mappatura condivisa dei servizi disponibili sul territorio**
   Entro il primo semestre del 2027 la rete realizzerà una mappatura strutturata dei servizi welfare disponibili sul territorio veronese, con riferimento sia all'offerta pubblica che a quella del Terzo Settore e del privato accreditato. L'elenco dei servizi sarà reso accessibile alle imprese aderenti in formato digitale e aggiornato annualmente. Apiservizi coordinerà la raccolta e la classificazione delle informazioni, con il supporto dell'Università degli Studi di Verona per la definizione dei criteri di classificazione.
4) **Sviluppo di convenzioni territoriali a beneficio delle PMI**
   La rete promuoverà la sottoscrizione di convenzioni con enti, fornitori di servizi e organizzazioni del territorio al fine di rendere accessibili alle PMI aderenti prestazioni welfare a condizioni agevolate. Le aree prioritarie riguardano la conciliazione vita-lavoro, il supporto alla genitorialità, l'assistenza ai caregiver, il benessere psicologico e la salute integrativa. L'obiettivo è attivare almeno cinque convenzioni territoriali entro la fine del 2027 e almeno dieci entro la conclusione del triennio. Le convenzioni e i servizi condivisi attivati nell'ambito della Rete, nonché le misure previste dai Piani di Welfare aziendale e/o interaziendale, non sostituiscono, ove richiesto dalla normativa applicabile, gli accordi collettivi aziendali o territoriali necessari per l'accesso a specifici

regimi di favore fiscale e/o contributivo, tra cui, a titolo esemplificativo, la conversione dei premi di risultato in welfare ai sensi della normativa di legge.

5) **Promozione di nuove progettualità regionali, nazionali ed europee**
La rete si attiverà per intercettare opportunità di finanziamento pubblico coerenti con i propri obiettivi, con particolare attenzione ai bandi FSE+ regionali, ai programmi nazionali per il welfare aziendale e ai fondi europei per l'innovazione sociale. La Cabina di Regia definirà annualmente una ricognizione delle opportunità disponibili e valuterà la presentazione di candidature condivise.

6) **Sviluppo di strumenti permanenti di monitoraggio e valutazione**
Entro il 2026 sarà operativo il sistema di monitoraggio descritto nella sezione 11, con la definizione delle baseline di partenza per tutti gli indicatori previsti. A partire dal 2027 il sistema sarà alimentato con cadenza semestrale e i dati raccolti costituiranno la base per la reportistica annuale della Cabina di Regia. In presenza di adeguate risorse sarà inoltre avviata una collaborazione strutturata con l'Università degli Studi di Verona per la valutazione degli impatti organizzativi e territoriali nel medio periodo.

7) **Diffusione delle buone pratiche e dei modelli sperimentati**
La rete documenterà sistematicamente le esperienze più significative sviluppate dalle imprese aderenti in materia di welfare aziendale e interaziendale. Sarà realizzato almeno un evento pubblico annuale di disseminazione, aperto anche a soggetti non ancora aderenti alla rete. Le buone pratiche raccolte saranno pubblicate in un formato accessibile e riutilizzabile, con l'obiettivo di favorirne la replicabilità presso altre imprese e altri territori.

8) **Integrazione stabile del welfare tra i servizi offerti dal sistema Confimi Verona**
Entro la conclusione del triennio il welfare aziendale e interaziendale sarà parte integrante dell'offerta di servizi ordinari di Confimi Apindustria Verona e Apiservizi Srl, indipendentemente dalla continuazione di specifici finanziamenti progettuali. A tal fine, nel corso del 2027 sarà avviata una valutazione interna finalizzata a identificare i servizi della rete con maggiore domanda e sostenibilità economica, per definire un modello di offerta stabile da attivare a partire dal 2028.

9) **Sviluppo della piattaforma territoriale del welfare**
La rete promuoverà la progettazione e la progressiva implementazione di strumenti digitali finalizzati alla mappatura dei servizi disponibili, alla raccolta

dei fabbisogni delle imprese e dei lavoratori e delle lavoratrici, al monitoraggio degli impatti e alla diffusione delle opportunità offerte dal sistema territoriale del welfare. La piattaforma potrà evolvere come infrastruttura digitale condivisa a supporto della rete e delle future progettualità.

11. Sistema di monitoraggio, valutazione e miglioramento

La Rete adotta un sistema permanente di monitoraggio e valutazione, basato su specifici indicatori chiave di prestazione (KPI, indicati di seguito con le lettere maiuscole dell'alfabeto), finalizzato a verificare lo stato di attuazione del Protocollo, misurare i risultati conseguiti, valutare gli effetti prodotti sulle imprese, sul territorio, sui lavoratori e sulle lavoratrici e orientare le successive decisioni della Cabina di Regia.
Il sistema di monitoraggio costituisce parte integrante della governance della rete e risponde alle seguenti finalità:

- garantire la trasparenza delle attività realizzate e degli impegni assunti;
- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi;
- individuare tempestivamente eventuali criticità o scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- supportare la revisione periodica del Piano di sviluppo;
- favorire l'apprendimento reciproco e la diffusione delle buone pratiche;
- misurare la capacità della rete di generare effetti duraturi oltre la conclusione del progetto W.I.P.

Il coordinamento generale del sistema di monitoraggio è affidato ad Apiservizi Srl, in raccordo con Confimi Apindustria Verona e sotto la supervisione della Cabina di Regia. L'Università degli Studi di Verona contribuisce, secondo le modalità concordate nell'ambito della rete, alla definizione metodologica degli indicatori, all'analisi dei dati e alla valutazione degli impatti organizzativi e territoriali.
I partner aderenti collaborano alla raccolta delle informazioni di propria competenza e individuano, ove possibile, un referente incaricato di garantire la trasmissione periodica dei dati e la partecipazione alle attività di valutazione.

Il sistema di monitoraggio (KPI) è articolato in cinque dimensioni principali:

A. sviluppo e partecipazione alla rete;

B. diffusione del welfare aziendale;
C. accessibilità e utilizzo dei servizi territoriali;
D. impatti organizzativi e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici;
E. impatti territoriali, innovazione e sostenibilità.

A. Sviluppo e partecipazione alla rete

Questa dimensione misura la capacità del Patto di consolidarsi, ampliare progressivamente il numero dei soggetti coinvolti e generare una partecipazione effettiva e continuativa.

Saranno rilevati:

- numero complessivo dei partner aderenti;
- numero delle imprese aderenti;
- numero di nuovi partner e nuove imprese aderenti nel corso dell'anno;
- numero di incontri della Cabina di Regia;
- numero di incontri plenari o iniziative comuni della rete;
- tasso di partecipazione dei partner agli incontri;
- numero di imprese che hanno individuato un referente interno per il welfare;
- numero di iniziative collaborative attivate;

B. Diffusione del welfare aziendale e interaziendale

Questa dimensione valuta la capacità della rete di favorire il passaggio da iniziative episodiche a sistemi di welfare maggiormente strutturati, partecipati e coerenti con i bisogni delle persone.

Saranno rilevati:

- numero di imprese che hanno realizzato una rilevazione strutturata dei bisogni;
- numero di Piani di Welfare Aziendale elaborati;
- numero di Piani di Welfare Aziendale effettivamente implementati;
- numero di nuovi servizi o misure di welfare introdotti;
- numero di lavoratori e lavoratrici potenzialmente raggiunti;
- numero e percentuale di lavoratori e lavoratrici che utilizzano almeno una misura di welfare;

- numero di buone pratiche raccolte, documentate e condivise.

C. Accessibilità e utilizzo dei servizi territoriali

Questa dimensione misura la capacità della rete di mettere in connessione i bisogni delle imprese e dei lavoratori e delle lavoratrici con i servizi pubblici, privati e del Terzo Settore presenti nel territorio.

Saranno rilevati:

- numero di servizi territoriali mappati;
- numero di soggetti erogatori inclusi nella mappatura dei servizi;
- numero di aree tematiche coperte;
- aggiornamento annuale della mappatura dei servizi;
- numero di convenzioni territoriali sottoscritte;
- numero di imprese che accedono alle convenzioni;
- (dove possibile), numero di lavoratori beneficiari dei servizi convenzionati;
- distribuzione territoriale dei servizi;
- numero di collaborazioni attivate con enti locali e soggetti del Terzo Settore.

D. Impatti organizzativi e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici

Questa dimensione valuta i cambiamenti prodotti dalle azioni di welfare sulla qualità della vita lavorativa, sul clima organizzativo e sulla capacità delle imprese di attrarre e trattenere le persone.

Saranno rilevati, ove i dati siano disponibili e nel rispetto della riservatezza:

- livello di soddisfazione dei lavoratori e delle lavoratrici rispetto alle iniziative di welfare;
- percezione del benessere psicologico e organizzativo;
- percezione dell'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa;
- grado di partecipazione alle iniziative;
- livello di conoscenza delle misure disponibili;
- qualità percepita delle relazioni organizzative;
- senso di appartenenza all'impresa;
- percezione dell'accessibilità e dell'utilità dei servizi;
- tasso di utilizzo delle misure di flessibilità organizzativa;

- tasso di turnover volontario;
- tasso di assenteismo, ove disponibile e significativo;
- numero di imprese che realizzano survey periodiche sul clima aziendale;
- numero di imprese che attivano sistemi strutturati di ascolto e feedback.

Gli indicatori relativi al clima, alla soddisfazione, al benessere e alla conciliazione saranno rilevati mediante questionari anonimi o altri strumenti idonei a tutelare la riservatezza dei lavoratori e delle lavoratrici.

E. Impatti territoriali, innovazione e sostenibilità

Questa dimensione valuta la capacità della rete di generare collaborazioni, innovazione sociale e continuità nel tempo.

Saranno rilevati:

- numero di collaborazioni attivate tra imprese, enti pubblici, enti formativi, organizzazioni sindacali e Terzo Settore;
- numero di progettualità regionali, nazionali o europee presentate;
- numero di buone pratiche diffuse o replicate;
- numero di accessi e utilizzi degli strumenti digitali della rete;
- numero di servizi della rete integrati stabilmente nell'offerta ordinaria di Confimi Apindustria Verona e Apiservizi;
- numero di comunicazioni e campagne condivise realizzate;
- numero di soggetti raggiunti attraverso eventi, newsletter e canali digitali.

La raccolta, il trattamento e la diffusione delle informazioni avverranno nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e dei principi di riservatezza, pertinenza e minimizzazione.
I dati relativi ai lavoratori e alle lavoratrici saranno raccolti e analizzati in forma anonima o aggregata. Le informazioni aziendali di carattere riservato non saranno diffuse senza il consenso del soggetto interessato.

Revisione
Il sistema di monitoraggio non viene inteso come mero adempimento formale, ma come uno strumento utile allo sviluppo della Rete. Gli indicatori saranno definiti e aggiornati dalla Cabina di Regia sulla base della baseline iniziale, delle priorità

annuali e dello stato di sviluppo della rete, assicurando criteri di misurazione semplici, proporzionati e coerenti con gli obiettivi del Protocollo.

12. Comunicazione e diffusione delle attività della Rete

La Rete riconosce nella comunicazione un elemento strategico per il perseguimento delle finalità del presente Protocollo, in quanto strumento finalizzato a promuovere e valorizzare le iniziative della Rete, a favorire la partecipazione degli stakeholder e a diffondere le buone pratiche emerse.

Ciascun soggetto aderente, pertanto, si impegna a contribuire alla diffusione delle attività della Rete, compatibilmente alle proprie risorse, competenze e modalità organizzative.
In particolare, i soggetti firmatari si impegnano a:

- promuovere le iniziative, i servizi e le opportunità sviluppate nell'ambito della Rete attraverso i propri canali di comunicazione, sia online che offline;
- favorire la circolazione delle informazioni presso i propri dipendenti, collaboratori, associati e stakeholder;
- contribuire alla diffusione dei risultati raggiunti e delle buone pratiche emerse nell'ambito della Rete.

La comunicazione delle attività della Rete potrà essere realizzata attraverso le modalità ritenute più idonee da ciascun partner aderente, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- siti internet;
- canali social;
- piattaforme digitali;
- newsletter;
- materiali divulgativi;
- eventi pubblici e incontri informativi.

Il coordinamento generale delle attività di comunicazione è affidato a Confimi Apindustria Verona, con il supporto operativo di Apiservizi Srl e in raccordo con la Cabina di Regia.
Il Coordinamento definisce gli indirizzi generali della comunicazione della Rete, cura la coerenza dei messaggi e dell'identità visiva predisponendo materiali informativi

comuni e coordinando la diffusione delle principali iniziative e dei risultati. L'utilizzo della denominazione, del logo e degli eventuali materiali coordinati della Rete avviene nel rispetto delle indicazioni condivise dalla Cabina di Regia.

13. Durata e sostenibilità della Rete

Il presente Protocollo entra in vigore dalla data della sua sottoscrizione e ha durata **triennale**.

La durata individuata consente ai partner di sviluppare un percorso di consolidamento progressivo delle attività e di misurare gli effetti delle azioni promosse. Alla scadenza il Protocollo potrà essere rinnovato, aggiornato o integrato previo accordo tra i partner aderenti. Il Protocollo sarà oggetto di revisione almeno annuale.

Il Protocollo sarà oggetto di un processo periodico di revisione e aggiornamento finalizzato a garantirne la costante coerenza con l'evoluzione dei bisogni del territorio, delle imprese aderenti e del contesto socioeconomico di riferimento. Tale attività potrà interessare gli obiettivi strategici e operativi della rete, l'assetto della governance e i meccanismi di coordinamento tra i partner, nonché le attività e le linee di intervento previste dal Piano di Azione. Potranno inoltre essere aggiornati la composizione della rete e il coinvolgimento dei soggetti aderenti, gli strumenti e gli indicatori utilizzati per il monitoraggio dei risultati e degli impatti, nonché le priorità territoriali individuate come maggiormente rilevanti per lo sviluppo del welfare aziendale e territoriale nel contesto veronese. In questo modo la rete potrà mantenere elevati livelli di efficacia, capacità di risposta e adeguamento ai cambiamenti che interesseranno il sistema produttivo e la comunità locale.

-Continuità

I firmatari riconoscono che il valore della rete risiede nella sua capacità di proseguire oltre la conclusione del progetto W.I.P.

A tal fine si impegnano a:

- garantire la continuità della Cabina di Regia;
- integrare progressivamente le attività nei servizi ordinari delle organizzazioni aderenti;
- individuare nuove opportunità di finanziamento;

- sviluppare ulteriori progettazioni territoriali, regionali, nazionali ed europee.

La sostenibilità della rete sarà perseguita attraverso:

- valorizzazione delle risorse interne dei partner;
- partecipazione a bandi pubblici;
- attivazione di nuove partnership;
- sviluppo di servizi condivisi;
- coinvolgimento di soggetti pubblici e privati interessati allo sviluppo del welfare territoriale.

-Modalità di adesione nuovi partner

Possono aderire alla rete:

- imprese;
- enti pubblici;
- università;
- enti di formazione;
- organizzazioni sindacali;
- enti del Terzo Settore;
- altri soggetti coerenti con gli obiettivi del Protocollo.

L'adesione di nuovi soggetti alla Rete Welfare Manifatturiero Veronese avviene attraverso un percorso finalizzato a garantire la coerenza con i principi, le finalità e gli obiettivi del presente Protocollo. I soggetti interessati presentano una manifestazione di interesse indirizzata a Confimi Apindustria Verona. La scheda di adesione è allegata al presente accordo.

-Modalità di recesso

Ciascun soggetto aderente alla Rete Welfare Manifatturiero Veronese ha facoltà di recedere dal presente Protocollo mediante comunicazione via Pec indirizzata al soggetto coordinatore della Cabina di Regia. Il recesso deve essere comunicato con un preavviso di almeno trenta giorni.

Il recesso di un partner aderente non pregiudica le convenzioni territoriali e/o i servizi già attivati in favore dei lavoratori e delle lavoratrici dell'impresa recedente alla data di efficacia del recesso, che restano fruibili secondo i termini pattuiti con il soggetto erogatore. Il recesso non comporta restituzione di contributi eventualmente versati né indennizzi a favore o a carico delle parti.

14. *Coordinamento e attuazione della rete*

I firmatari riconoscono il presente Protocollo quale quadro strategico condiviso per la costruzione e lo sviluppo della Rete Welfare Manifatturiero Veronese. Essi si impegnano a collaborare in modo continuativo, trasparente e responsabile al fine di promuovere un modello di welfare territoriale capace di generare benefici duraturi per le persone, le imprese e la comunità.

I firmatari individuano come referente incaricato del coordinamento e dell'attuazione e dello sviluppo futuro del Protocollo **Laura Benassù,** Responsabile Area Formazione di Confimi Apindustria Verona.

Letto, approvato e sottoscritto.

Luogo _____

Data _____

Denominazione partner	Firma
APISERVIZI SRL	
CONFIMI APINDUSTRIA VERONA	
CONFIMI INDUSTRIA VENETO	
541 CONSULTING SRL	
COMUNE DI GREZZANA	
COMUNE DI VALEGGIO SUL MINCIO	
COMUNE DI VERONA	

Denominazione partner	Firma
LAVORO & SOCIETA' SOCIETA' CONSORTILE S.R.L.	
T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE S.C. A R.L.	
CENTRO SERVIZI CISL (CSC) SRL	
ENAIP VENETO IMPRESA SOCIALE	
ENERGIE SOCIALI COOPERATIVA SOCIALE – ONLUS	
FONDAZIONE ENAC VENETO C.F.P. CANOSSIANO	
SOL.CO. VERONA - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE CONSORTILE	

Denominazione partner	Firma
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA	
AIRCOMP S.R.L.	
ASSO S.P.A.	
CALZATURIFICIO JUMBO S.P.A.	
DELLAS S.P.A.	
EBS S.R.L.	
EMSIBETH S.P.A.	

Denominazione partner	Firma
RITTAL RCS COOLING SOLUTIONS S.R.L.	
SAVIM EUROPE S.R.L.	
.	