

F. Maino, F. Razetti e V. Santoni, "Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali", in *Sociologia del lavoro*, 155/2019, pp. 137-155.

Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali

Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni

Abstract

Negli ultimi anni, in conseguenza dei cambiamenti della struttura sociale e demografica del nostro Paese, si stanno diffondendo nuove forme di intervento sociale che, mobilitando risorse economiche non pubbliche, cercano di integrare il welfare state. Questi interventi, oltre a rappresentare una nuova risposta ai bisogni sociali degli individui, in alcuni casi hanno permesso la creazione di nuova occupazione e nuove figure professionali in ambito sociale. Un concreto esempio arriva dal welfare aziendale e occupazionale che, seppur non in maniera uniforme, sta crescendo a ritmi sostenuti in Italia. La sempre maggiore rilevanza di questo fenomeno ha portato alla nascita di un vero e proprio mercato fatto di società di consulenza, società di servizi e, soprattutto, di società *provider*. Al fine di cogliere le dinamiche in corso in questo mercato, anche in termini di occupazione, questo contributo intende concentrarsi in primo luogo su questi ultimi soggetti.

Key words: Welfare occupazionale; Welfare aziendale; Provider; Welfare manager; Secondo welfare.

Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali

Franca Maino*, Federico Razetti† e Valentino Santoni‡

Abstract

Company-based welfare market, providers and new employment opportunities

In recent years, as a result of changes in the social and demographic structure of our country, new forms of social intervention, trying to integrate the welfare state, have been spreading by mobilizing non-public resources. In addition to representing a new response to the social needs of the individuals, in some cases these types of measures have favored the creation of new employment and new professional figures in the social sphere. A concrete example comes from company-based and occupational welfare that, although not uniformly, are growing at a fast pace in Italy. The increasing importance of this phenomenon has led to the creation of a full-fledged market, made up of consulting companies, service companies and, above all, provider companies. In order to capture ongoing dynamics of this market, also in terms of employment, this contribution intends to focus first and foremost on these latter subjects.

Key words: Occupational welfare; Company-based welfare; Provider, Welfare manager, Second welfare.

* Università degli Studi di Milano, franca.maino@unimi.it

† Università degli Studi di Milano, federico.razetti@unimi.it

‡ Percorsi di secondo welfare, valentino.santoni@secondowelfare.it

1. Introduzione

Da almeno un quindicennio, i paesi europei cercano faticosamente di riformare i propri modelli di protezione sociale, ritagliati su strutture economiche e demografiche ormai sorpassate. In Italia, sono in molti a evidenziare come il sistema di welfare stia conoscendo crescenti difficoltà, dovute in particolare: (i) a una riduzione della spesa pubblica e a crescenti vincoli di bilancio, (ii) all'emergere di nuovi rischi e bisogni sociali, (iii) all'avvento e il perdurare degli effetti della crisi economico-finanziaria del 2008 (Ferrera e Rhodes, 2000; Taylor-Gooby, 2004; Esping-Andersen, 2005; Naldini e Saraceno, 2011; Bonoli e Natali, 2012; Maino e Ferrera 2013). Proprio per tali ragioni, lo stato sociale italiano sembra aver conosciuto graduali, ma importanti trasformazioni. Negli ultimi anni, approcci differenti sono stati proposti al fine di discutere e analizzare i rapporti tra i corpi sociali nell'ambito del welfare; tra questi è possibile ricordare: welfare societario (Donati, 1993), welfare mix (Ascoli e Pasquinelli, 1993), welfare plurale radicale (Lodigiani e Pesenti, 2013), welfare generativo (Fondazione Zancan, 2013), welfare responsabile (Cesareo, 2017) e secondo welfare (Ferrera e Maino, 2011). Approcci che, pur basati su presupposti teorici diversi e differenti interpretazioni delle forme di relazione tra gli attori sociali, sono caratterizzati da una chiave di lettura condivisa: la crescente apertura dell'arena del welfare a soggetti esterni al perimetro pubblico e provenienti dalla sfera del mercato, delle associazioni intermedie, della famiglia e delle reti informali.

In questa cornice si può leggere il rapido sviluppo, anche in Italia, del welfare di natura occupazionale (Titmuss, 1958; Greve, 2007), ovvero di quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti dalle aziende private e dalla pubblica amministrazione ai propri dipendenti, in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra di essi, con l'obiettivo di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e, spesso, dei loro nuclei familiari.

Se sino ad oggi il tema del welfare aziendale e dei suoi nessi con il mondo del lavoro è stato letto prevalentemente dal punto di vista delle relazioni industriali (e delle trasformazioni intervenute nel campo della contrattazione) e della direzione aziendale (e della possibile funzione del welfare come leva strategica nella gestione delle risorse umane e di contenimento del costo del lavoro), ancora poco esplorate sono le ricadute occupazionali – in termini qualitativi e quantitativi – collegate con l'emergere di un vero e proprio nuovo mercato del welfare. Nel giro di pochi

anni si è infatti assistito, da un lato, all'ingresso di nuovi operatori – i cosiddetti *provider* – che intermediano tra la domanda di prestazioni richieste dalle imprese “clienti” (per metterle disposizione dei lavoratori attraverso i piani di welfare aziendale) e l'offerta di servizi messi a disposizione dai fornitori; dall'altro, allo sviluppo di nuove figure professionali specializzate nella definizione, articolazione, attuazione e possibilmente monitoraggio dei piani di welfare.

L'analisi qui proposta si focalizza su entrambi i fronti. L'ipotesi esplorata è che, per rispondere alle sollecitazioni provenienti da un mutato e più favorevole contesto normativo (quello scaturito dalla riforma del TUIR introdotta dalle Leggi di Stabilità del triennio 2016-2018) e da un welfare sfidato pesantemente dalla crisi del 2008, si siano aperte nuove opportunità di *business* che hanno favorito l'ingresso di nuovi operatori e la riconversione di altri (ad esempio, banche ed assicurazioni) verso il welfare aziendale e che queste opportunità abbiano a loro volta fatto emergere l'esigenza di una specializzazione di profili occupazionali capaci di affiancare i tanti e diversi attori interessati al welfare aziendale (*in primis* le imprese) nel disegno e nella implementazione dei piani di welfare.

Per fornire una prima analisi dello sviluppo di questo “mercato” (la cui definizione è offerta nel §2), saranno presentati i risultati di una *survey* realizzata dagli autori del presente saggio in collaborazione con AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale, che rappresenta e riunisce i maggiori *provider* attivi in Italia (§3). L'indagine si è proposta, tra gli altri obiettivi, anche quello di indagare il volume occupazionale di questi operatori e le caratteristiche delle (nuove) figure professionali che lavorano per i *provider*. I dati raccolti attraverso la *survey* sono integrati attraverso l'illustrazione qualitativa delle dinamiche osservabili nel campo dei servizi alla persona e, in particolare, nel mondo del Terzo Settore: di fronte alla complessità della materia “welfare aziendale” e al rischio di una sua deriva “consumistica”, in diversi territori è infatti emersa l'esigenza di formare figure professionali *ad hoc* per promuovere e realizzare piani di welfare aziendale, accompagnando gli interventi e gestendone i processi.

2. Il mercato del welfare aziendale in Italia

2.1. La diffusione del welfare aziendale

All'interno della definizione di welfare occupazionale prima proposta possono essere ricondotti tutti quegli interventi – diretti alla totalità dei

dipendenti o a categorie omogenee di essi – che spaziano dal sostegno al reddito familiare e allo studio alle misure per la genitorialità, dalla tutela della salute alla previdenza complementare fino all’area della formazione (Mallone, 2015; Santoni, 2017a); possono inoltre essere ricomprese quelle forme di flessibilità oraria e *smart working* che mirano a facilitare la conciliazione dei tempi personali e lavorativi (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009).

Mentre l’accesso a queste forme di welfare da parte dei lavoratori è necessariamente subordinato al loro *status* occupazionale, l’offerta di beni e servizi sociali può originare da fonti diverse. Può infatti essere il risultato di un’iniziativa assunta unilateralmente dall’impresa, che decide in via discrezionale di premiare i propri dipendenti (o parte di essi) attraverso l’offerta di alcuni beni, servizi o erogazioni monetarie: si parla allora di welfare aziendale unilaterale. Al contrario, l’offerta di welfare può essere la conseguenza di un accordo collettivo o comunque di un processo negoziale che vede coinvolti, da un lato, l’impresa o le associazioni di rappresentanza datoriale e, dall’altro, le organizzazioni sindacali: si parla, in questo caso, di welfare aziendale bilaterale, contrattuale o negoziato (Massagli e Spattini, 2017). Se le decisioni sono assunte a livello di impresa – unilateralmente o bilateralmente – appare corretto parlare di “welfare aziendale” in senso stretto. Se invece scaturiscono da decisioni assunte a livello territoriale o nazionale, appare più adatto parlare di welfare occupazionale. Le diverse fonti non si escludono a vicenda, ma possono convivere, stratificarsi e integrarsi anche nella stessa impresa, dando così vita a complessi sistemi di “welfare in azienda”.

In Italia la contrattazione collettiva nazionale ha giocato un ruolo particolarmente rilevante nella diffusione della previdenza complementare e della sanità integrativa, prevedendo l’istituzione di fondi dedicati ai lavoratori delle diverse categorie (i cosiddetti fondi bilaterali o negoziali). Un numero crescente di contratti nazionali ha successivamente esteso l’attenzione ad altre aree del welfare, soprattutto attraverso la fissazione di linee-guida volte a dare impulso alla contrattazione di secondo livello (territoriale o aziendale) anche su questi temi (Treu, 2016).

Gli interventi di welfare in azienda sono stati sostenuti dal Legislatore dall’introduzione, nel 1986, del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR) fino alle novità introdotte dalle Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018. Con questi ultimi interventi è stata incoraggiata la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei benefit di welfare; è stata aggiornata la normativa attraverso l’introduzione di prestazioni destinate a proteggere i lavoratori dai nuovi rischi sociali (bisogni legati alla genitorialità e alla non

autosufficienza) e la previsione dell'utilizzo di "voucher welfare" per l'erogazione dei servizi; è stato rafforzato il sistema che dà accesso alla fiscalità agevolata per le imprese; si è cercato di rendere il welfare aziendale maggiormente attrattivo correlandolo alle dinamiche riguardanti la produttività (Maino e Rizza, 2018; Santoni, 2019; Maino e Razetti, 2019).

Queste novità hanno contribuito ad una progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane (Mazzolati e Morleo, 2018; Ocsel, 2018; Cgil, 2019; Ministero del Lavoro, 2019). Il Centro Studi di Confindustria ha evidenziato che quasi il 58% delle imprese associate eroga uno o più servizi di welfare occupazionale ai propri dipendenti non dirigenti (Mazzolari e Morleo, 2018). Secondo Ocsel (2018), l'osservatorio della Cisl sugli accordi di secondo livello in Italia, la quota di contratti aziendali e territoriali comprendenti disposizioni in materia di prestazioni sociali sarebbe aumentata dal 18% nel periodo 2014-2015 al 27% nel biennio successivo (2016-2017). Anche la Cgil (2019) documenta una crescita della quota di contratti riguardanti il tema del "welfare integrativo": dal 22,8% del 2015 al 27,2% osservato nel 2017. Per quanto riguarda gli accordi di secondo livello depositati per il riconoscimento degli incentivi fiscali introdotti dalla Legge di Stabilità 2016, secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), aggiornati a marzo 2019, il 51% dei 10.441 contratti aziendali e territoriali attivi che regolamentano il premio di produttività prevede misure di welfare aziendale: a luglio 2016, periodo della prima rilevazione del Ministero, il welfare interessava solo il 17% dei contratti.

Le indagini disponibili documentano altresì che la diffusione del welfare aziendale risulta accompagnata da alcune vistose difformità. Il fenomeno tende a distribuirsi "a macchia di leopardo", concentrandosi nelle imprese di grandi (e grandissime) dimensioni, in quelle del Nord, nelle multinazionali, nelle aziende che appartengono ad un gruppo e in alcuni specifici settori produttivi (Arlotti, 2019). D'altra parte, la letteratura internazionale esistente su questi aspetti (Natali e Pavolini, 2014) ha chiaramente evidenziato che un fattore centrale per spiegare il grado di diffusione del welfare di matrice occupazionale è costituito proprio dalle caratteristiche del tessuto produttivo di un Paese. A parità di altre condizioni – ad esempio, la generosità del welfare pubblico, la forza delle parti sociali, gli incentivi creati dalla legislazione nazionale – maggiore è la quota di grandi imprese, maggiore è la probabilità che gli interventi sociali di matrice occupazionale si diffondano tra le aziende di un dato Paese e – viceversa – minore è la quota di grandi imprese, maggiori sono le barriere per la realizzazione di misure di welfare aziendale (cfr. Mapelli, 2017).

Anche per queste ragioni molti studiosi hanno posto l'accento sui possibili effetti distorsivi generati dal welfare aziendale, evidenziando il rischio che tali strumenti, allargando le coperture solo a vantaggio di alcuni gruppi sociali, contribuiscano ad alimentare disuguaglianze e iniquità: fra settori produttivi differenti (Agostini e Ascoli 2014) e soprattutto tra *insider* e *outsider* del mercato del lavoro (Pavolini *et al.*, 2013; Mallone *et al.*, 2019; Arlotti 2019). Altro tema critico spesso sollevato riguarda la perdita dei contributi previdenziali per il lavoratore che decida di convertire in welfare il proprio premio di risultato, per via dell'esenzione contributiva prevista dalla normativa (Mallone e Tafaro, 2018). Più in generale, diversi osservatori invitano a considerare con attenzione gli effetti distributivi di tali misure che, attraverso operazioni di "*tax expenditure*" (mancate entrate per lo Stato) sostenute dall'intera collettività, finirebbero per finanziare benefici concentrati a vantaggio di gruppi ristretti (Granaglia, 2017; Pavolini e Ascoli, 2019).

2.2. Il mercato del welfare aziendale: dinamiche, attori, competenze professionali

La sempre maggiore rilevanza del welfare aziendale nel panorama italiano ha contribuito alla nascita di un vero e proprio mercato fatto di società di consulenza, società di servizi e, soprattutto, di "operatori" o società *provider* (Santoni, 2017a; Pesenti, 2018; Fornasier *et al.*, 2019). Queste ultime sono aziende che sostengono le imprese nelle varie fasi di ideazione e/o implementazione e/o monitoraggio degli interventi o piani di welfare. Gli operatori mettono a disposizione delle imprese clienti e dei loro lavoratori diversi tipi di beni e servizi di welfare aziendale (quelli agevolati dalla normativa vigente, ma non solo), fungendo sostanzialmente da intermediari tra domanda e offerta. Attraverso la loro azione mettono in relazione il sistema produttivo fatto di imprese (ma potenzialmente anche pubblica amministrazione in qualità di datore lavoro), liberi professionisti e lavoratori autonomi (lavoratori e famiglie), con i fornitori di servizi e le attività commerciali che erogano le prestazioni di "welfare" secondo le modalità e i costi di fruizione concordati.

Per interpretare la domanda espressa dai lavoratori e dalle loro famiglie (ma sempre più spesso anche da una collettività più ampia di persone accomunate dall'appartenenza allo stesso territorio), il sistema produttivo interagisce con vari attori collettivi, tanto più se la costruzione del piano di welfare si realizza nel quadro della contrattazione: organizzazioni sindacali

e datoriali, Camere di commercio, ma anche enti bilaterali, fondi e casse. Proprio la complessità che deriva dalla lettura dei bisogni e dall'interpretazione del quadro regolativo ha aperto uno spazio crescente per i *provider*, che possono offrire pacchetti di welfare adattabili in base alle esigenze delle singole imprese e al budget stanziato, oltre ad accompagnare le aziende nell'effettiva implementazione del piano. Ai servizi fruibili direttamente dai lavoratori e dai loro familiari si aggiungono diverse prestazioni che i *provider* erogano direttamente alle aziende clienti con l'obiettivo di semplificare la gestione del piano acquistato: dalla gestione e conservazione documentale (con la garanzia della riservatezza nel trattamento dei dati sensibili), al rispetto degli adempimenti fiscali, alla gestione dei rimborsi, e così via.

L'ipotesi esplorata in questo articolo è che queste dinamiche abbiano contribuito a far emergere l'esigenza di profili occupazionali via via più specializzati, capaci di affiancare i tanti e diversi attori interessati nella definizione e implementazione dei piani di welfare (cfr. Ferrieri Caputi 2018). La tabella 1 illustra in modo schematico quali sono i principali attori che popolano l'arena del welfare aziendale, distinguendo la possibile funzione da essi giocata al suo interno e le competenze professionali associate ad ogni tipo di attore. Le parti sociali (e i fondi/enti bilaterali), le reti di imprese e le Amministrazioni pubbliche locali e regionali possono agire come aggregatori della domanda. I principali "acquirenti" dei piani di welfare sono *in primis* le imprese, profit e *non*, le associazioni datoriali e sindacali e (potenzialmente) le PA. Tra gli attori coinvolti in questa arena si posizionano poi quei soggetti che, a vari livelli, si interfacciano con le imprese e i dipendenti per la fornitura di servizi: da un lato, i "venditori di piani di welfare" (le società *provider* e, in alcuni casi, le associazioni datoriali); dall'altro, i soggetti che erogano beni e servizi inclusi nei piani di welfare. Proprio i *provider* sono gli attori presi in considerazione in questo contributo. Per operare nel mercato del welfare aziendale investono su competenze commerciali, fiscali, giuslavoristiche e organizzativo-gestionali, ma anche sulla capacità di progettazione dei servizi in funzione dell'analisi dei bisogni e sul monitoraggio degli interventi in ottica di sostenibilità economica. Senza dimenticare le *skill* nell'ambito della comunicazione (elaborazione dei piani di informazione interni all'azienda) e della digitalizzazione, entrambe strettamente connesse con l'utilizzo di piattaforme di welfare aziendale oltreché con la messa a disposizione delle

imprese di servizi di gestione documentale e facilitazione amministrativa. Come è stato recentemente notato (Ferrieri Caputi 2018), se è vero che tali professionalità non sono iper-specialistiche, è anche vero che – a causa della peculiarità del prodotto venduto (servizi in grado di impattare sull'organizzazione aziendale, sul benessere dei lavoratori e sulle relazioni industriali) e del processo a monte del prodotto stesso (le numerose interazioni che intercorrono fra l'impresa e altri attori) – non possono non essere accompagnate da *skill* più *soft*, legate alla dimensione della collaborazione.

Tabella 1. Il mercato del welfare aziendale: attori, funzioni e competenze professionali.

Aggregatori/articolatori della domanda	Acquirenti di piani di welfare per i dipendenti	Venditori di piani di welfare	Erogatori (fornitori di beni e servizi inclusi nei piani di welfare)
Associazioni datoriali e organizzazioni sindacali, enti e fondi bilaterali	Imprese profit, imprese e cooperative sociali	Società provider	Imprese profit, imprese e cooperative sociali, società di mutuo soccorso
<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle relazioni industriali - <i>Networking</i> - <i>Project Management</i> - <i>Problem-solving</i> - Analisi dei bisogni - Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento delle parti sociali - Analisi dei bisogni - Comunicazione - Competenze gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> si di mercato, marketing, rapporti con i clienti, c Competenze fiscali e giuslavoristiche - <i>Skill</i> gestionali - <i>Service design</i> e analisi dei bisogni - <i>Business Analytics</i> e monitoraggio - Comunicazione T (progettazione e/o gestione piattaforme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia dei servizi - Competenze gestionali <i>Customer Relationship Management</i> - <i>Business Analytics</i> e monitoraggio - Comunicazione - ICT
Reti di imprese	Associazioni datoriali e organizzazioni sindacali, enti e fondi bilaterali	Associazioni datoriali	-
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Networking</i> - <i>Project Management</i> - <i>Leadership</i> - <i>Problem-solving</i> - Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrattazione - Analisi dei bisogni - Comunicazione - Competenze gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> si di mercato, marketing, rapporti con i clienti, c Competenze fiscali e giuslavoristiche - <i>Skill</i> gestionali - <i>Service design</i> e analisi dei bisogni - <i>Business Analytics</i> e monitoraggio - Comunicazione T (progettazione e/o gestione piattaforme) 	-
Enti locali territoriali e Camere di Commercio	Enti della Pubblica Amministrazione	-	Ente sanitarie e ospedaliere, Consorzi...
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Networking</i> - <i>Project Management</i> - Competenze regolative - Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrattazione - Coinvolgimento delle parti sociali - Analisi dei bisogni - Comunicazione - Competenze gestionali - <i>Outsourcing management</i> 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Economia dei servizi - Competenze gestionali <i>Customer Relationship Management</i> - <i>Business Analytics</i> e monitoraggio - Comunicazione - ICT

Fonte. Elaborazione degli autori.

Nota. Le aree evidenziate in grigio sono quelle su cui si concentra l'analisi presentata in questo articolo.

Gli autori desiderano ringraziare Alessio Scopa, direttore di Sanifonds Trentino, per il prezioso confronto sullo schema qui proposto.

3. Il welfare aziendale e le nuove opportunità occupazionali

3.1. La crescita del mercato del welfare aziendale: evidenze dal mercato dei provider

Per comprendere lo sviluppo del mercato del welfare aziendale e le opportunità da esso generate anche da un punto di vista occupazionale, riportiamo i risultati di una *survey* da noi realizzata nel corso del 2018 (Maino *et al.*, *in corso di pubblicazione*). L'indagine – condotta attraverso la compilazione di un questionario *online* da parte dei referenti di 16 tra i principali operatori attivi nel mercato italiano⁴ – si è proposta di esaminare le principali caratteristiche di queste società e della loro offerta alle imprese clienti nel triennio 2015-2017.

La *survey* conferma innanzitutto l'eterogeneità degli operatori. Questa si osserva non solo in relazione alla proprietà o meno della piattaforma informatica con cui le società rendono accessibili beni e servizi di welfare ai lavoratori⁵ (ai *provider* “proprietari” si affiancano i *provider* “re-seller”, cioè quelli che affittano la piattaforma da un altro operatore), ma anche in riferimento al contesto in cui il soggetto (o il gruppo industriale a cui appartiene) trova le sue radici. Tra quelle che hanno partecipato alla ricerca, si trovano società nate come emettitrici di buoni pasto, società di servizi, di consulenza, di brokeraggio assicurativo, di consulenza del lavoro e *payroll*, *software house*; a queste vanno aggiunti *provider* – che non hanno preso parte all'indagine – che operano anche e prevalentemente come società assicurative, banche, mutue, agenzie del lavoro, associazioni datoriali, imprese sociali e enti del Terzo Settore. Alla distinzione in base alle origini tende ad essere correlata la distinzione fra *provider* cosiddetti “ibridi”,

⁴ Tra gli operatori coinvolti nella *survey*, nel momento della rilevazione 13 erano associati ad AIWA (Aon; Assiteca; Blue Be; Day Up; Double You; Easy Welfare; Edenred; Eudaimon; Mercer; Sodexo; Welfare Pellegrini; Well Work; Willis Towers Watson), mentre 3 erano esterni (Jointly, WelfareBit e TreCuori). Dal 2019 anche Jointly e WelfareBit si sono associati ad AIWA.

⁵ Ormai tutti gli operatori mettono a disposizione delle proprie imprese clienti e dei loro lavoratori una piattaforma informatica accessibile *online* (anche attraverso una *app*): al suo interno è caricato dall'impresa il cosiddetto “conto” o “budget welfare”, ovvero l'ammontare di risorse che ogni lavoratore può autonomamente decidere come spendere, potendo ricevere il rimborso del costo dei servizi acquistati, fruire di *voucher* servizi che permettono di “pagare” direttamente le prestazioni, di fare versamenti aggiuntivi dei contributi previdenziali e sanitari, ricevere buoni acquisto. Inoltre, in molti casi offrono ai lavoratori delle *card* in formato cartaceo o digitale (generalmente “personalizzabili” con il logo aziendale), integrabili con la stessa piattaforma ma utilizzabili anche da chi non disponga di posta elettronica o non abbia facilità di accesso al portale *online*.

ovvero società che vendono welfare aziendale senza tuttavia farne la propria attività principale, e *provider* “puri”, cioè società che – nate e sviluppatesi esclusivamente all’interno del perimetro del mercato del welfare aziendale – fanno di questo il proprio *core business*.

Per valutare l’ampiezza del mercato e comprenderne le effettive tendenze di crescita, la ricerca ha calcolato quale fosse il volume aggregato di entrate relative al solo welfare aziendale⁶. Questo risulta stimabile in oltre 20 milioni di euro: un valore modesto se paragonato al fatturato complessivo delle società incluse nella ricerca (circa 3,2 miliardi di euro nel 2017), ma quasi quadruplicato rispetto a quello dichiarato per il 2015, quando era pari a 5,7 milioni (+250%). I dati raccolti consentono inoltre di osservare una fortissima variabilità interna al mercato, con un cospicuo divario fra il valore minimo e il valore massimo di entrate registrate.

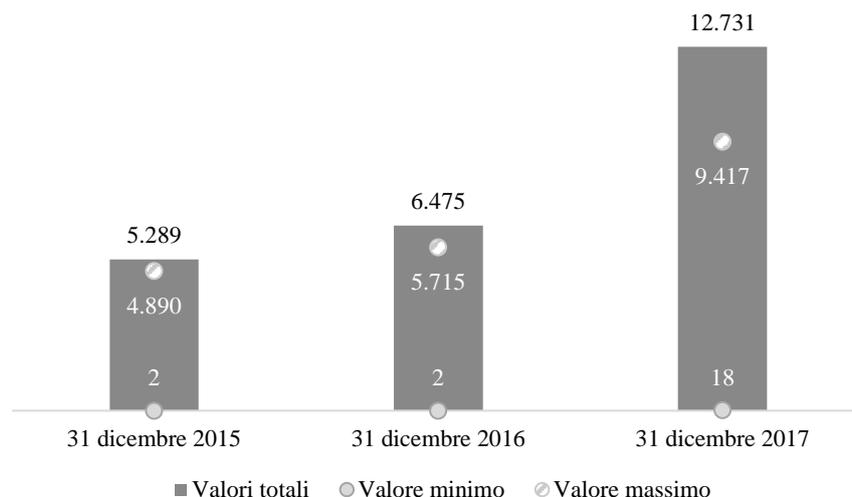
A questo riguardo, è interessante analizzare il rapporto tra fatturato totale e fatturato legato al welfare aziendale. Nel 2015, infatti, si evidenzia una chiara divisione tra due tipi di operatori: da un lato, 7 realtà che sostengono che il welfare aziendale contribuisca per meno del 25% al fatturato totale; dall’altro, 4 società – i *provider* “puri” – che affermano che tale dinamica valga oltre il 75% dei propri ricavi. I risultati sono parzialmente differenti nel 2017, quando gli operatori attivi nel mercato non sono più 11 ma 14: agli stessi 4 *provider* che continuano a dichiarare che il welfare aziendale costituisca più del 75% del loro fatturato, se ne affiancano 2 che sostengono che questo settore valga tra il 51% e il 75% (mentre per il 2016 lo stimavano in meno del 25%) e 1 per cui varrebbe tra il 25% e il 50% del fatturato totale (a fronte di un valore, per i due anni precedenti, inferiore al 25%).

Una dinamica di incremento rilevante si registra anche nel numero complessivo di imprese clienti dei *provider*. A livello aggregato, e

⁶ È necessario precisare che la ricerca si è concentrata sulle aree di welfare aziendale diverse da previdenza complementare, sanità integrativa, buoni pasto e servizi mensa. Si sono però presi in considerazione i cosiddetti *voucher* welfare, dal valore massimo di 258,53 euro. Tale scelta è dipesa da tre ordini di motivi. Il primo, di carattere generale, consiste nell’osservazione che – pur essendo regolate dalla stessa fonte normativa – buoni pasto e servizi mensa appaiono da molto tempo largamente diffusi come benefit aziendali. Il secondo motivo di questa scelta risiede nella consapevolezza che alcuni degli operatori oggetto dell’indagine sono società che hanno come *core-business* il brokeraggio assicurativo e la gestione di fondi di natura integrativa: questo avrebbe creato uno squilibrio eccessivo tra le differenti realtà considerate. Infine, mentre benefit di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa tendono, nella stragrande maggioranza dei casi, a discendere da disposizioni derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, le aree qui indagate appaiono particolarmente adatte a segnalare il grado di attivismo delle singole aziende e delle parti sociali territoriali sul fronte del welfare.

considerando solo il welfare aziendale “in senso stretto” e ipotizzando – come sembra plausibile fare – che ciascuna impresa si rivolga a un solo *provider*, le aziende che nel 2017 si sono affidate agli operatori oggetto della ricerca sarebbero state circa 12.700, a fronte delle circa 5.300 dichiarate per il 2015. Nel triennio considerato (2015-2017), il volume di imprese clienti avrebbe dunque registrato una significativa crescita, aumentando di oltre il 140%. Si noti inoltre che tutte le società hanno dichiarato dati che segnalano un incremento delle imprese clienti. Anche in questo caso profonde differenze contraddistinguono il mercato dei *provider*: al 31 dicembre 2017 il numero di imprese clienti dichiarato dagli operatori variava infatti fra un minimo di 18 a un massimo di oltre 9.400. Allo stesso tempo, si osserva una graduale riduzione della concentrazione delle imprese clienti su un unico operatore (cfr. figura 1).

Figura 1. Numero di imprese clienti delle società provider di welfare aziendale.



Fonte: elaborazione degli autori.

Alla crescita del numero di imprese clienti è corrisposto un ancor più consistente aumento del numero di lavoratori raggiunti dai *provider*. I dati forniti da 12 operatori testimoniano una crescita da 488.412 lavoratori nel 2015 a 767.421 nel 2016 fino a 1.352.993 nel 2017 (+177% tra il 2015 e il 2017). Parallelamente, nel triennio considerato, si registra un aumento della diversificazione degli operatori presenti sul mercato in termini di numero di

lavoratori beneficiari che, nel 2017, variano fra un minimo di 3.700 e un massimo di 420.000.

Infine, incrociando i dati dichiarati dai *provider* in merito al valore medio dei “budget welfare” caricati sulle loro piattaforme con il numero di lavoratori beneficiari di tali risorse, risulta possibile proporre una stima del volume complessivo di risorse gestite dagli operatori che hanno partecipato alla ricerca. Si registra una fortissima crescita di questi valori fra il 2015 (115 milioni di euro) e il 2016 (580 milioni) e un più contenuto, ma rilevante incremento, fra 2016 e 2017, quando si sarebbero attestati a quasi 800 milioni di euro. Un valore certamente approssimato per difetto perché basato sulle risposte fornite da 12 dei 16 *provider* coinvolti nella ricerca. Si tratta di un dato di grande interesse, soprattutto se confrontato con le poche altre stime prodotte sino ad oggi su questo punto. Tenendo conto che la nostra analisi ha escluso una serie di ambiti tipicamente inclusi sotto la voce welfare aziendale (a partire da sanità integrativa e previdenza complementare), la stima qui proposta appare superiore sia a quella indicata da AIWA sia a quelle attribuibili ad altre fonti. Pesenti (2018) riferisce che per AIWA il mercato potenziale del welfare aziendale varrebbe 7 miliardi di euro; mentre per altri esperti del settore varrebbe circa 5 miliardi, dei quali poco più del 10%, tuttavia, sarebbe oggi transato dai portali.

3.2. *Provider di welfare aziendale e nuove opportunità occupazionali*

Alla luce della crescita consistente del welfare aziendale e del volume di affari dei *provider*, documentata dai dati appena discussi, è corrisposto anche un loro investimento in termini di personale? Il welfare aziendale si sta dimostrando anche una fonte di opportunità lavorative? Se sì, è stato fatto in questi anni un investimento in termini di formazione rispetto alle specifiche competenze che richiede?

Per quanto riguarda la dimensione occupazionale, attraverso l’indagine è stato domandato ai *provider* quanti fossero i loro dipendenti dedicati esclusivamente all’ambito del welfare aziendale, così come specificato in precedenza. In totale, al 2017, risultavano essere 359 i dipendenti che si occupavano esclusivamente di welfare aziendale⁷: il loro numero variava visibilmente a seconda degli operatori, ed era compreso fra 2 e 56. Benché in assoluto e rispetto ai lavoratori globalmente occupati da queste società (oltre 9.800, in crescita del 15% rispetto al 2015) quelli che si dedicano

⁷ Questo dato appare in linea con quello rilevato su un campione di provider più ampio (30) da Pesenti (2018) che, a settembre 2018, stimava in 449 le persone occupate nel settore.

esclusivamente al welfare appaiano pochi, nel triennio considerato la loro crescita media risulta particolarmente robusta (+148%).

Inoltre, 14 operatori su 16 hanno dichiarato di aver assunto e/o creato nuove figure professionali proprio per la gestione del settore commerciale inerente al welfare aziendale. Tra questi professionisti vi sono esperti in ambito commerciale e vendita, di *e-commerce*, di marketing e comunicazione (ad esempio, *social media manager*); esperti *back-office* che scelgono e definiscono i “prodotti” e che gestiscono i rapporti con la rete di fornitori; tecnici informatici che gestiscono la piattaforma; figure professionali che si occupano di consulenza (ad esempio in materia fiscale); esperti di welfare aziendale e *work-life balance* dedicati alla gestione del piano di welfare e della piattaforma; figure professionali specializzate nella gestione dei rapporti con le società e le attività commerciali che forniscono beni e servizi; esperti nell’assistenza (*customer care*) e nella gestione dei rapporti con aziende e lavoratori.

La generazione di possibili effetti sull’indotto sembra suggerita dal fatto che 13 società hanno inoltre sostenuto di aver collaborato con altre imprese per la strutturazione della propria offerta alle imprese. Tra le collaborazioni più frequenti si annoverano quelle con società esperte in consulenza fiscale e normativa (come indicato da 11 operatori), quelle con società che offrono servizi “su misura” da ricomprendere nel piano di welfare aziendale (8) e quelle con soggetti che si occupano della gestione della rete di servizi (7). Sono invece meno frequenti le *partnership* con società che affiancano i *provider* nell’analisi dei bisogni della popolazione aziendale (3), con società che si occupano della comunicazione del piano di welfare ai dipendenti delle imprese clienti (2) e con realtà specializzate nella gestione fiscale e legale (2).

3.3. Nuove opportunità lavorative per i fornitori di servizi alla persona

I dati appena discussi mostrano come l’attività dei *provider* sia profondamente interconnessa con quella di altre società. Questa osservazione invita a tenere in considerazione che le ricadute occupazionali legate alla diffusione di piani di welfare aziendale non si limitano certamente ai professionisti occupati *direttamente* dai *provider*. Nuove opportunità per lo sviluppo e la creazione di occupazione si sono aperte anche per quei soggetti che fanno dell’erogazione dei servizi sociali, e in particolare dei servizi alla

persona, la propria principale attività⁸. Per la fornitura di questi servizi i *provider* hanno dichiarato, nella maggioranza dei casi, di avere attivato convenzioni o *partnership* con altre società: nel campo degli interventi sanitari (14), della non autosufficienza (11), dell'educazione (11), della disabilità (10) e dell'infanzia (10). I *provider* che hanno partecipato alla *survey* tendono a privilegiare le collaborazioni con soggetti *profit* (indicati come partner esclusivi – 5, o prevalenti – 5); in un numero ridotto di casi (3) dichiarano di collaborare in eguale misura con soggetti *profit* e *non profit*, mentre 2 affermano di aver attivato convenzioni e *partnership* prevalentemente (1) o esclusivamente (1) con realtà *non profit*.

Come dimostrano alcuni recenti sviluppi (si veda *infra*), nonostante un ruolo ancora marginale nel mercato presidiato dai grandi *provider* nazionali, proprio nell'ambito dei servizi alla persona una parte rilevante potrà in prospettiva essere giocata dagli enti *non profit*. Distinguendosi per la loro esperienza nella fornitura di servizi ad alta intensità professionale per rispondere a criticità e bisogni sociali complessi, per la loro capacità di lettura dei bisogni, accompagnamento e presa in carico dei soggetti più fragili, queste realtà – dalle singole cooperative e imprese sociali ai loro consorzi – potrebbero assicurare maggiore centralità alla parte del welfare aziendale più direttamente connessa con il soddisfacimento di bisogni sociali, contribuendo ad evitarne la deriva “consumistica” da molti paventata (Razetti e Maino, 2018; Censis-Eudaimon 2018)⁹ e che anche i dati raccolti attraverso la *survey* invitano a considerare con attenzione.

Guardando al mondo cooperativo è possibile individuare alcuni segnali delle trasformazioni in corso e comprendere il duplice ruolo che gli enti del Terzo Settore possono giocare: agire sia come fornitori di servizi sia come

⁸ Per servizi alla persona servizi si intende l'insieme di attività per rispondere e assolvere ai bisogni e alle difficoltà che gli individui possono incontrare nel corso della loro vita per quel che concerne l'autonomia (fisica e psicologica), la capacità di accesso alle opportunità offerte dal territorio e, in genere, le relazioni sociali. La Commissione Europea (2012) afferma che la definizione di “servizi per la persona e la famiglia” comprende una vasta gamma di attività che contribuiscono al benessere a domicilio delle famiglie e delle persone: assistenza ai bambini, assistenza a lungo termine per gli anziani e per le persone con disabilità, pulizia, sostegno scolastico, riparazioni domestiche, giardinaggio, sostegno informatico, e così via. La definizione abbraccia quindi sia attività di natura assistenziale sia non assistenziale.

⁹ Il rischio denunciato dal Rapporto Censis-Eudaimon (2018) è che, a fronte di “una molteplicità proliferante di soggetti che hanno legittimamente colto le nuove opportunità di *business* e che moltiplicano i propri *bouquet* di offerta in una competizione feroce”, i confini del settore assumano tratti indefiniti. Un'attenzione specifica dovrebbe dunque essere dedicata ad evitare “derive commerciali” che, invece di sostenere una logica mutualistica e di accumulo temporale delle risorse per fronteggiare rischi sociali rilevanti, stimolino atteggiamenti consumistici nel breve periodo.

provider di welfare aziendale. Nel primo caso cooperative e imprese sociali sono intercettate dai *provider* (tendenzialmente *profit*) e incluse, nelle loro piattaforme welfare, in qualità di erogatori. Nel secondo caso possono invece giocare direttamente il ruolo di intermediari fra offerta e domanda di prestazioni e *benefit* che proviene dalle aziende ma anche dallo stesso mondo cooperativo, che sempre più si pone il problema di accrescere il benessere dei propri soci e dei lavoratori, riscoprendo o rivitalizzando la tradizione mutualistica alla base della cooperazione. In entrambi i casi, il welfare aziendale può comunque essere visto come un potenziale volano di sviluppo e di opportunità occupazionali per le realtà in questione (Pavolini 2016; Barazzetta *et al.*, 2019; Maino e Razetti, 2019; Tombari, 2019).

Le esperienze del Gruppo Cooperativo CGM (Maino *et al.*, 2019; Maino e Razetti, 2019; Tombari, 2019), di Rete ComeTe (Arletti, 2018) e Wave (Santoni, 2017b) mostrano come il welfare aziendale stia contribuendo a far crescere quel terziario sociale così carente in Italia, creando nuove opportunità lavorative per chi opera nel Terzo Settore, e creando stimoli per un ripensamento, da parte dei soggetti *non profit*, dei modelli di intervento in ambito sociale tradizionalmente adottati. La crescente attenzione nei confronti del welfare aziendale, la necessità di interloquire con il mondo *profit* e la complessità della materia (in particolare rispetto agli sgravi fiscali e contributivi e con riferimento alla messa a punto delle piattaforme e al loro utilizzo) hanno portato inoltre diversi soggetti ad investire sulla messa a punto di percorsi formativi volti alla creazione di nuovi profili professionali – possibilmente altamente specializzati – in grado di operare in questo settore.

Alcuni di questi percorsi sono interni alle stesse cooperative che si sono affacciate sul mercato del welfare aziendale. Il Gruppo CGM ha realizzato un corso nazionale per quelli che ha chiamato “welfare manager” rivolto inizialmente a 20 professionisti delle cooperative e dei consorzi della rete del Gruppo, poi divenuti 27 alla fine del 2018 grazie all’attivazione di un secondo percorso formativo¹⁰. L’obiettivo è stato creare professionisti specializzati nel welfare aziendale in grado di accompagnare il management delle imprese in tutte le fasi che conducono all’introduzione di piani di welfare; obiettivo reso possibile anche grazie alla creazione di sportelli aziendali e territoriali – denominati “*Social Point*” – attraverso i quali i “welfare manager” sono entrati in contatto con i dipendenti e sviluppare soluzioni “su misura” volte a rispondere ai bisogni più rilevanti. Anche la Rete ComeTe ha scelto di investire nella formazione del personale e di dare

¹⁰ Un terzo percorso di formazione sarà avviato nell’autunno 2019 (Maino *et al.*, 2019).

vita ad una figura professionale specifica, in questo caso denominata “care manager”, chiamato ad affiancare le imprese nella lettura dei bisogni della popolazione aziendale oltretché ad offrire consulenza e sostegno a coloro che, all’interno dell’azienda, manifestino necessità sociali.

4. Riflessioni conclusive

Il welfare aziendale è una materia complessa, di cui, secondo diversi osservatori, va attentamente preservata la componente più propriamente sociale, soprattutto in una fase, come quella attuale, caratterizzata da dinamiche di crescita particolarmente consistenti e a tratti disordinate. Come evidenziato in questo articolo, a tale crescita è corrisposto un incremento dei lavoratori occupati dai *provider* nell’ambito del welfare (latamente inteso) oltretché l’emersione di nuovi profili professionali e la necessità, ove mancanti, di metterli a punto. In questo ambito sperimentazioni particolarmente interessanti si registrano nel mondo della cooperazione sociale che, nella duplice veste di fornitore di servizi e di *provider*, si sta gradualmente affacciando sul mercato del welfare privato, realizzando anche percorsi formativi *ad hoc*. Il contributo che può derivare da questi soggetti, che possono contare su un prezioso patrimonio di competenze nell’ambito delle politiche e dei servizi sociali, appare in prospettiva potenzialmente centrale nello scongiurare la deriva consumistica segnalata da taluni con allarme.

Ad oggi non ci sono dati e ricerche sui livelli di effettiva occupabilità di queste figure professionali. Sarebbero quindi necessarie analisi specifiche per comprendere se e in quale misura queste nuove figure trovino un’effettiva collocazione lavorativa e a quali condizioni. Inoltre, non è stata oggetto di questo contributo, che si è limitato ad analizzare le trasformazioni in corso nell’ambito del mercato dei *provider*, una valutazione quantitativa dell’impatto generato dal welfare aziendale in termini di creazione di nuovi posti di lavoro, come da molti atteso, soprattutto nel settore dei servizi alla persona. Una futura agenda di ricerca su questi temi non potrà non tenere conto di questo aspetto nonché – più in generale – degli effetti occupazionali generati *indirettamente* dai servizi di welfare aziendale, anche in conseguenza delle facilitazioni auspicabilmente indotte sul fronte conciliazione vita-lavoro. Se è vero che lo Stato investe sotto forma di “*tax expenditures*” (mancate entrate dovute alle agevolazioni), il saldo potrebbe essere positivo. Molte di queste spese fiscali ritornano infatti nelle casse dello Stato sotto forma di maggiore gettito generato da nuova occupazione e nuove transazioni commerciali. L’esplorazione dettagliata delle ricadute

occupazionali dirette e indirette, qualitative e quantitative, appare quindi una delle frontiere di ricerca più interessanti e rilevanti per chi si occupa di politiche sociali e del lavoro.

Riferimenti bibliografici

Agostini C. e Ascoli U. (2014). Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?. *Politiche Sociali/Social Policies*, 2: 259-275. DOI: 10.7389/77343

Arletti L. (2018). Rete ComeTe: un gruppo di cooperative che innova i servizi alla persona promuovendo il welfare aziendale. *Percorsi di secondo welfare*, 6 febbraio 2018.

Arlotti M. (2019). Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?. *Politiche Sociali/Social Policies*, 1: 94-116. DOI: 10.7389/93734

Ascoli U. e Pasquinelli S., a cura di (1993). *Il welfare mix. Stato sociale e terzo settore*. Milano: FrancoAngeli.

Bonoli G. e Natali D., a cura di, (2012). *The Politics of the New Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.

Censis-Eudaimon (2018). *Primo rapporto sul welfare aziendale*. Roma: Fondazione Censis.

Cesareo V., a cura di, (2017). *Welfare responsabile*. Milano: Vita e Pensiero.

Cgil (2019). *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*. Roma: Fondazione Di Vittorio.

Commissione Europea (2012), *Commission staff working document on exploiting the employment potential of PHS*, SWD (2012) 95 final.

Donati P. (1993). *La cittadinanza societaria*. Roma-Bari: Laterza.

Esping-Andersen G. (2005). Le nuove sfide per le politiche del XXI secolo. Famiglia, economia e rischi sociali dal fordismo all'economia dei servizi. *Stato e Mercato*, 74: 181-206. DOI: 10.1425/20480

Ferrera M. e Maino F. (2011). Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive. *Italianieuropei*, 3: 17-22.

Ferrera M. e Rhodes M., a cura di, (2000). *Recasting European Welfare States*. London: Frank Cass.

Ferrieri Caputi M. S. (2018). Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale. *Professionalità studi*, 2: 83-103.

Fondazione Zancan (2013). *Verso un welfare generativo, da costo a investimento*. Padova: Fondazione Zancan.

Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima, welfare e community relation – Il caso WelfareNet*. Milano: FrancoAngeli.

Granaglia E. (2017). Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2: 37-45.

Greve B. (2007). *Occupational Welfare. Winners and Losers*. Cheltenham: Edward Elgar.

Lodigiani R. e Pesenti L. (2013). Un welfare plurale “radicale” come via di innovazione socio-istituzionale oltre la crisi. *Politiche sociali e servizi*, 1. Milano: Vita e Pensiero.

Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019). Il welfare aziendale: opportunità di investimento o “mercattizzazione” per il Terzo Settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM. *Politiche Sociali/Social Policies*, 2: 271-288.

Maino F. e Ferrera M., a cura di, (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino F. e Razetti F. (2019). *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*. Torino: Giappichelli.

Maino F., Razetti F. e Santoni V. (in corso di pubblicazione). *Primo Rapporto su welfare aziendale e provider. Un mercato in rapida trasformazione*. Torino: Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.

Maino F. e Rizza R. (2018). Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?. *Stato e Mercato*, 2: 197-224. DOI: 10.1425/90960.

Mallone G. (2015). Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica. In: Maino F. e Ferrera M., a cura di, *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Mallone G. e Tafaro T. (2017). Premio in welfare oggi, quale pensione domani?. *Rivista delle Politiche Sociali*, 2: 41-52.

Mallone G., Jessoula M. e Natili M. (2019), La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia. *Politiche Sociali/Social Policies*, 1: 47-65. DOI: 10.7389/93732

Mapelli L. (2017). *The development and determinants of 'occupational welfare' in the recalibration of European welfare regimes: a comparative perspective*. Working Paper 2WEL 1/2017. Torino-Bruxelles: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi e Osservatorio Sociale Europeo.

Massagli E. e Spattini S. (2017). Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato. In ADAPT e AIWA, a cura di, *Dizionario breve sul welfare aziendale*, www.bollettinoadapt.it, 23 gennaio 2017.

Mazzolari F. e Morleo G. (2018). Indagine Confindustria sul lavoro del 2018 “Premi collettivi per oltre 3 lavoratori su 5 nelle imprese industriali associate a Confindustria”. Nota Centro Studi Confindustria, 5/2018, 13 novembre 2018.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019). *Report Detassazione. Deposito contratti*. Roma, 26 novembre 2018.

Naldini M. e Saraceno C. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra generi e gene-razioni*. Bologna: Il Mulino.

Natali D. e Pavolini E. (2014). *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an International Research Study*. Bruxelles: OSE Paper Series, 16, Novembre 2014.

Ocsel (2018). *Quarto Rapporto Ocsel sulla Contrattazione decentrata 2016/2017*. Roma: Cisl.

Pavolini E., a cura di, (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*. Bologna: Il Mulino.

Pavolini E. e Ascoli U. (2019). The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano. *Politiche Sociali/Social Policies*, 1: 23-45. DOI: 10.7389/93731

Pavolini E., Ascoli U. e Mirabile M.L., a cura di, (2013). *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Pesenti L. (2018), *Il mercato dei provider in Italia*. Milano: ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Razetti F. e Maino F. (2018). Non smarrire la finalità sociale del welfare aziendale: la sfida di AIWA. *Percorsi di secondo welfare*, 30 novembre 2018.

Santoni V. (2017a). Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità. In: Maino F. e Ferrera M., a cura di, *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

- (2017b). Wave: il mondo cooperativo veneto investe nel welfare aziendale. www.Secondowelfare.it, 15 novembre 2017.

- (2019). Reti d’impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane. *Sociologia del Lavoro*, 1: 185-201. DOI: 10.3280/SL2019-153011

Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009). The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, 4: 741-764.

Taylor-Gooby P. (2004). *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.

Titmuss R.M. (1958). *Essays on the welfare state*. London: Allen and Unwin.

Tombari M., a cura di, (2019). *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*. Milano: ESTE.

Treu T., a cura di, (2016). *Welfare aziendale 2.0*. Milano: Ipsos-Wolters Kluwer.