

LA DIFFUSIONE DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Valentino Santoni*

Le novità introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 hanno avuto l'effetto di convogliare ancora di più l'attenzione sul welfare aziendale. Tentando di stimare il livello di diffusione del fenomeno nel nostro Paese, si scopre da una parte il significativo sviluppo di questo fenomeno, dall'altra la residualità, almeno allo stato attuale, delle prestazioni di welfare sociale in senso stretto e quindi di servizi rivolti ad anziani, persone con disabilità, minori, ecc.

CHE COS'È IL WELFARE AZIENDALE?

Con il termine *welfare* aziendale si intende quell'insieme di benefit e servizi forniti da un'azienda – tramite una propria iniziativa (unilateralmente) o tramite accordo con i sindacati (contrattualmente) – ai propri dipendenti (e spesso anche ai loro familiari) come forma integrativa della normale retribuzione monetaria. Lo scopo di queste prestazioni è quello di migliorare la vita lavorativa, familiare e privata dei lavoratori andando ad incidere in maniera significativa sul benessere dell'individuo.

A livello concettuale è possibile, quindi, distinguere tra *welfare* aziendale volontario, il quale è erogato su iniziativa unilaterale dell'impresa senza alcuna costrizione di natura legale, e *welfare*

aziendale obbligatorio, cioè regolamentato da un contratto aziendale (di secondo livello) o nazionale (CCNL).

I principali campi di intervento del *welfare* aziendale sono (Macchioni 2014, Mallone 2015, Treu 2012): (a) l'area dei servizi di conciliazione e di sostegno ai generi e alle generazioni, all'interno della quale si trovano tutti quei servizi inerenti il supporto agli oneri di cura di minori, anziani e persone non autosufficienti, nonché le coperture e/o le indennità per congedi familiari integrativi; (b) l'area assicurativa, che riguarda l'ambito dell'assistenza sanitaria integrativa e della previdenza complementare; (c) l'area di sostegno al reddito, che si riferisce ai contributi economici a sostegno della famiglia, ai sistemi di convenzione per beni e servizi, ma anche ai contributi per il tempo libero e per le attività culturali; (d) l'area dell'organizzazione del lavoro e del risparmio del tempo, che fa riferimento a tutto il mondo della flessibilità oraria e dello *smart working*.

LE NOVITÀ PREVISTE DALLA LEGGE DI STABILITÀ DEL 2016

Il principale riferimento normativo per il *welfare* aziendale è il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (Tuir), il quale, all'interno degli articoli 51 (erogazioni a favore dei dipendenti) e 100 (oneri di utilità sociale), individua somme e valori che, se erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti, non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro ai fini Ires, godendo quindi di un particolare *favor fiscale*.

Nel tentativo di ampliare il beneficio fiscale previsto dagli articoli 51 e 100 del Tuir, la Legge di Stabilità del 2016 ha apportato delle importanti novità sul fronte del *welfare* aziendale. In particolare, i decreti attuativi della Legge di Stabilità hanno previsto:

- 1) la completa deducibilità dei premi di produttività che, invece di essere erogati in denaro, siano erogati per mezzo di servizi di

*] Collabora con Percorsi di Secondo Welfare, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi da aprile 2016, occupandosi principalmente di *welfare* aziendale, politiche di conciliazione famiglia-lavoro, bilateralità e relazioni industriali.

welfare (la deducibilità è possibile se l'importo garantito dall'azienda non supera i 2.000 euro annui e se il reddito del lavoratore non supera i 50.000 euro annui);

- 2) agevolazioni ulteriori, con innalzamento della soglia precedente, per le imprese che utilizzino strumenti di coinvolgimento paritetico dei lavoratori (come, ad esempio, gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione);
- 3) l'inserimento, all'interno dell'articolo 51 del Tuir, di alcuni servizi e prestazioni (come gli interventi inerenti la non autosufficienza), con l'obiettivo di aggiornare la normativa sul *welfare* aziendale e ampliarne le possibilità di utilizzo;
- 4) la possibilità di erogare benefit

e prestazioni di *welfare* (che non superino la soglia di 258,23 euro mensili) attraverso voucher;

- 5) l'ampliamento del *favor fiscale*, che prima era previsto solo per le iniziative realizzate unilateralmente dall'impresa, anche ai piani di *welfare* introdotti attraverso la contrattazione aziendale.

LA DIFFUSIONE DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Dopo aver definito cosa si intende per *welfare* aziendale e dopo aver visto le principali novità introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016, nella seconda parte di questo contributo si cercherà di stimare la diffusione del fenomeno in Italia nel tentativo di comprendere quali siano stati i principali effetti di questi cambiamenti.

Prima di presentare alcuni dati è

però opportuno ricordare che attualmente in Italia non è disponibile una banca dati che permetta di delineare la reale espansione del *welfare* aziendale. Pertanto si è scelto di ricorrere a fonti diverse, ognuna delle quali in grado di offrire delle risposte in merito alle dinamiche assunte dal fenomeno in questione.

I dati dell'OCSEL, l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello

La prima fonte di dati inerenti il *welfare* aziendale è l'OCSEL, cioè l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello curato da Cisl. Tale strumento si occupa di raccogliere, analizzare e studiare gli accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti ad ogni livello: gruppo, azienda, stabilimento e territoriali, nonché di filiera e di settore.

Secondo il Rapporto OCSEL del

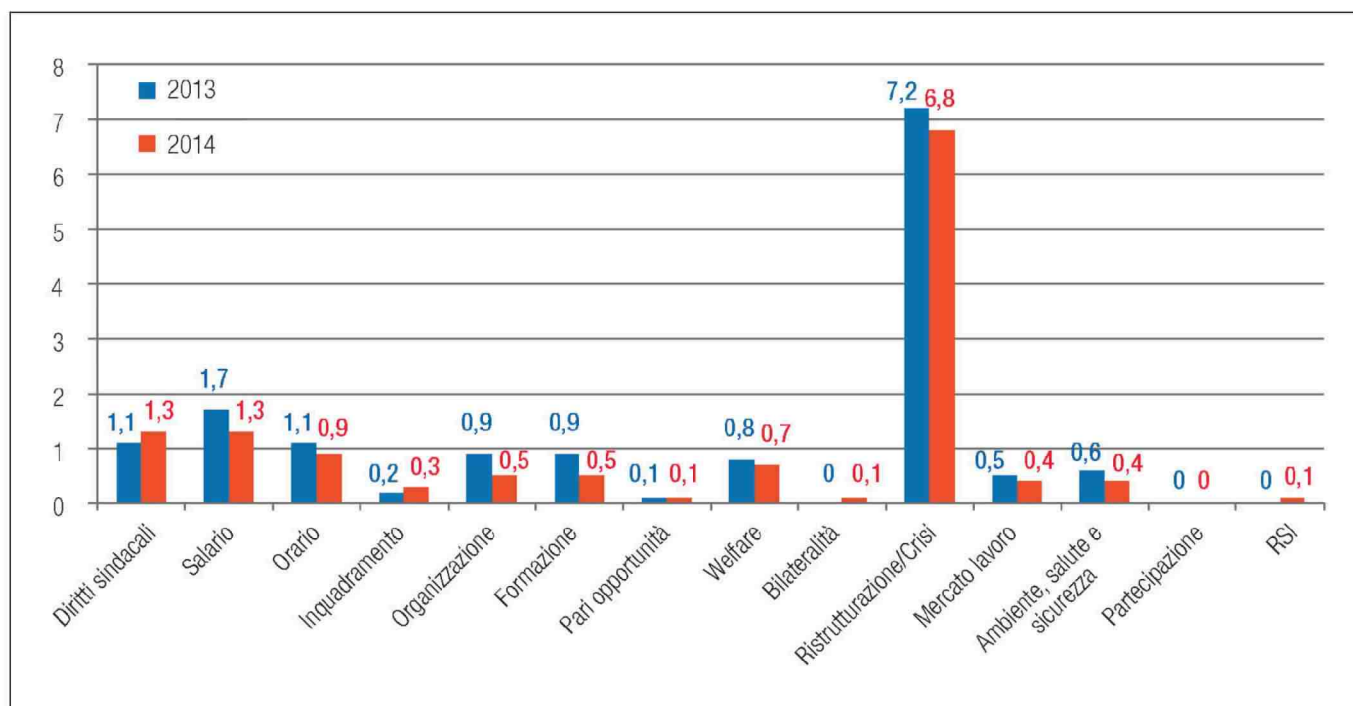


Figura 1- Le materia trattate nei contratti di secondo livello (2013-2014)
Fonte: Rapporto OCSEL 2015

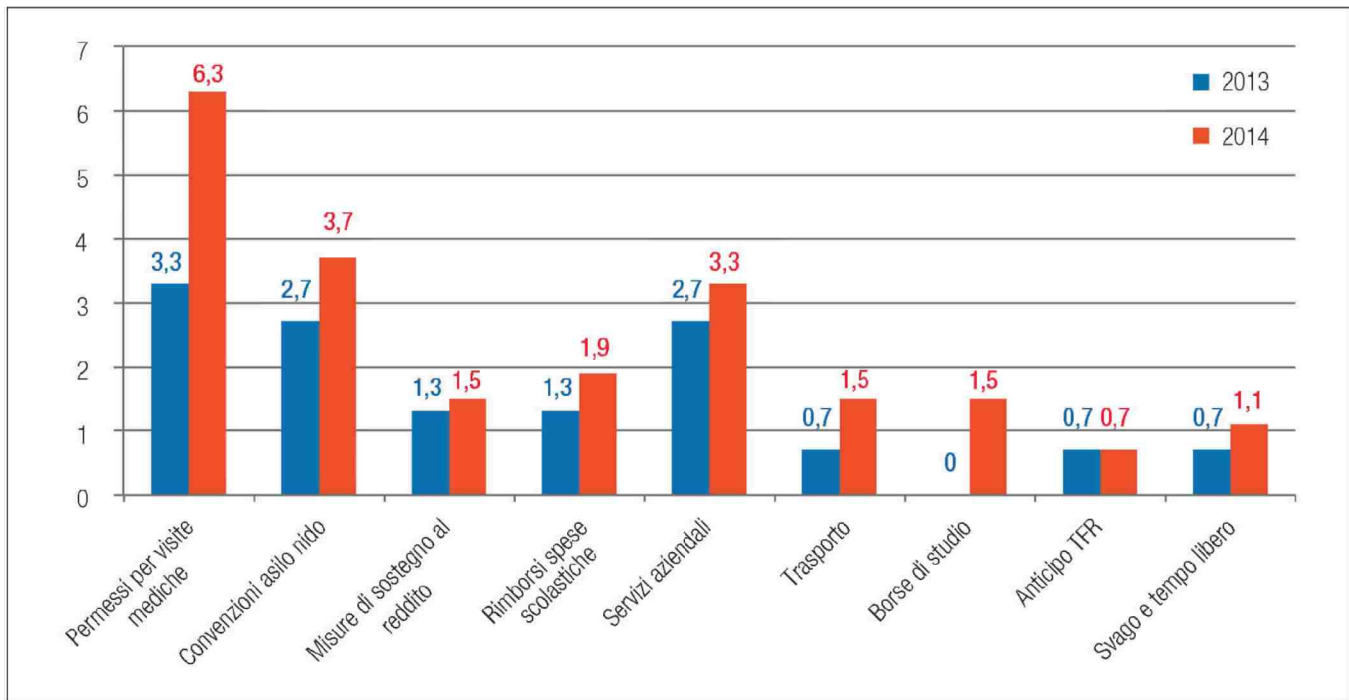


Figura 2 – Le prestazioni di welfare inserite nei contratti di secondo livello (2013-2014)
Fonte: Rapporto OCSEL 2015

2015² (Mallone 2015), la materia maggiormente trattata in Italia dai contratti aziendali è la “gestione delle crisi aziendali”, con il 72% di incidenza percentuale nel 2013 e con il 68% nel 2014. Al secondo posto in ordine di ricorrenza delle materie si trova il “salario”, con il 13% nel 2014 e il 17% del 2013. Segue poi la “regolamentazione dei diritti sindacali e dei diritti di informazione e consultazione” (11% nel 2014), in aumento rispetto al 2013 di due punti percentuali, e la “regolazione dell’orario di lavoro in azienda”, che passa dall’11% nel 2013 al 9% del 2014. Oltre la metà dei contratti di quest’ultimo ambito regola aspetti inseribili all’interno del campo della flessibilità e dell’organizzazione dell’orario finalizzata ad agevolare la conciliazione vita-lavoro.

Al quinto posto si trova il “welfare”, il quale riguarda l’8% dei contratti del 2013 e il 7% di quelli del

2014. I settori in cui maggiormente si applicano questo tipo di accordi integrativi sono: il metalmeccanico (19%), il chimico (18%), quello degli alimentaristi e agroindustria (13%), le aziende di servizi (9%), il settore tessili e abbigliamento (8%) e quello del commercio (8%) (figura 1).

Approfondendo le materie trattate da tali accordi, i dati dicono che i permessi per effettuare visite mediche sono gli istituti maggiormente negoziati (63% nel 2014, 33% nel 2013). Segue la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardante gli asili nido e nido d’infanzia nella percentuale del 37% nel 2014, in forte crescita rispetto al 2013 (27%). Sembrano essere sempre più diffuse anche le misure di sostegno al reddito (15% nel 2014, 13% nel 2013), i rimborsi per spese scolastiche (19% nel 2014, 13% nel 2013) e i servizi aziendali come il servizio

mensa (33% nel 2014, 27% nel 2013) e il trasporto (15% nel 2014, 7% nel 2013). Tutte le restanti materie nel 2014 registrano una frequenza leggermente più bassa: il 15% dei contratti disciplina la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti, il 7% disciplina l’istituto dell’anticipazione del TFR e, infine, un 11% tocca altri benefit (cure termali, centri estivi e ricreativi) (figura 2).

La ricerca ProWelfare “Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU”³

La ricerca ProWelfare – realizzata in due edizioni, la prima del 2014 e la seconda nel 2016 (Agostini 2015; Santoni 2016) – ha cercato di mappare l’offerta di “Welfare Occupazionale Volontario” (WOV)⁴ in otto Stati membri dell’UE: Austria, Belgio, Germania, Inghilterra, Italia, Polonia, Spagna e Svezia. Per il caso italiano, alcuni da-

ti interessanti sono emersi relativamente a tre aree del *welfare* aziendale: la sanità integrativa, la previdenza complementare e la formazione professionale.

In merito alla sanità integrativa, la ricerca sostiene che il ricorso ai fondi integrativi per i lavoratori sia stato incentivato dallo Stato tramite trattamenti fiscali molto favorevoli che hanno portato a una grande espansione in questo settore. Attualmente, i lavoratori iscritti a fondi di sanità integrativa sarebbero circa 6,4 milioni. Anche i fondi pensionistici complementari sembrano essere molto diffusi: questi interventi interessano circa 6,5 milioni di persone su un totale di 23 milioni di lavoratori italiani. In generale, quindi, all'incirca il 25% dei lavoratori italiani è coperto da questo genere di prestazioni.

In materia di formazione professionale, secondo i dati raccolti le imprese che offrono corsi di formazione ai propri lavoratori sono circa

il 33,5%. La possibilità di ricevere o meno percorsi di formazione è però influenzata dalla dimensione dell'impresa: solo il 29,4% delle imprese con meno di dieci lavoratori infatti ha offerto corsi di formazione, contro l'81,3% delle imprese con più di 250 lavoratori.

La ricerca di Doxa per Edenred Italia

Altri spunti interessanti sono, poi, offerti dalla ricerca che Doxa ha realizzato per Edenred Italia (uno dei principali provider di *welfare* aziendale del nostro Paese). Tale studio è contenuto nel volume "L'evoluzione del *welfare* aziendale in Italia" (Di Nardo 2016).

Secondo i dati raccolti da Doxa⁵, i servizi più diffusi nelle aziende sono i "buoni spesa e le agevolazioni commerciali" (87%). Seguono, con il 78%, la "flessibilità oraria e di organizzazione del lavoro". Subito dopo figurano i servizi di "cultura, svago e tempo libero" con il 55%,

i "servizi all'interno dell'azienda" (come asilo nido aziendale, area relax e svago, mensa, ecc.) con il 46% e la "previdenza e la sanità integrativa" con il 48%. Più staccati, ma comunque con percentuali piuttosto alte, si trovano i "servizi per i figli dei dipendenti", al 28%, e i "servizi alla persona e ai familiari", al 19% (figura 3).

Entrando più nel dettaglio, le prestazioni più diffuse sono: l'erogazione di buoni pasto (78%); la possibilità di entrata/uscita in orario differenziato rispetto a quello standard (56%); contribuzione aggiuntiva in fondi pensionistici o sanitari integrativi (47%); corsi culturali, di lingua e informatica (41%); l'abolizione dell'obbligo di timbrare il cartellino (36%); vacanze studio, borse di studio e rimborsi per i libri scolastici dei figli dei dipendenti (32%); lo *smart working* (27%), il telelavoro (25%); mensa aziendale (22%); copertura sanitaria estesa ai familiari (19%); assistenza

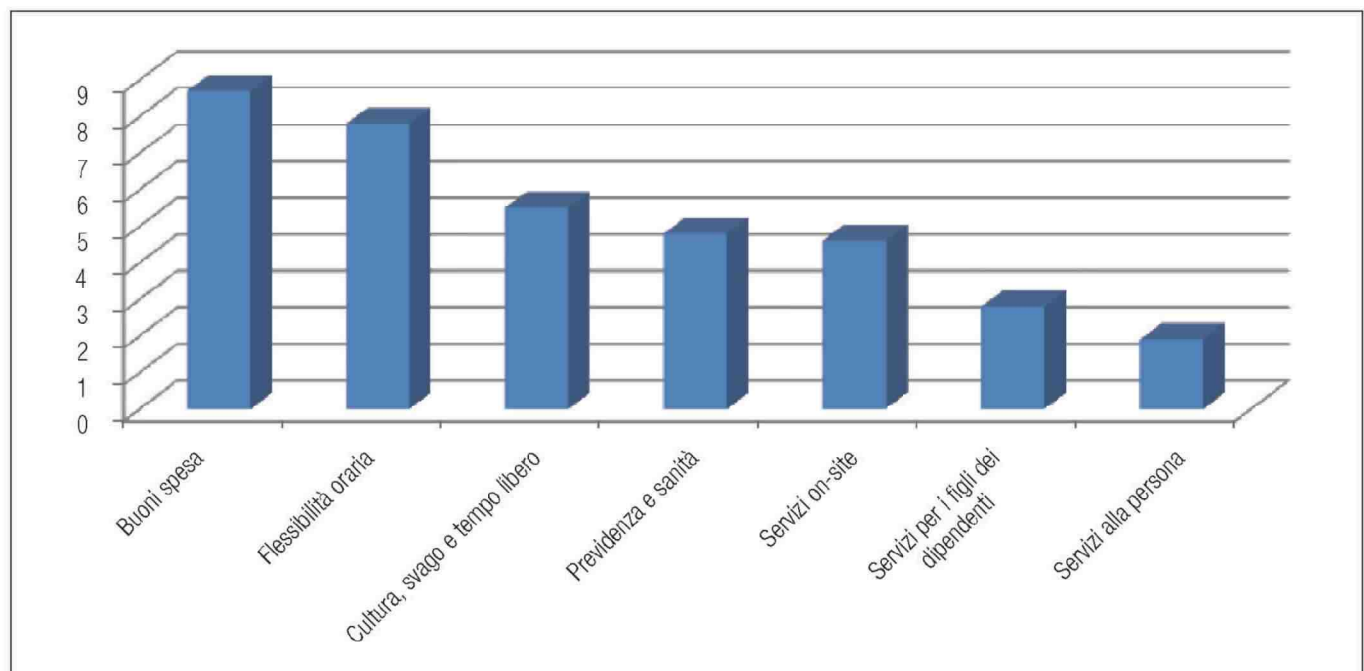


Figura 3 – I servizi più diffusi in azienda
Fonte: La ricerca di Doxa per Edenred Italia

ad anziani o disabili (18%); permessi parentali retribuiti aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla legge (16%); servizi di baby-sitting (14%);

I dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sui contratti aziendali stipulati tra il 2015 ed i primi 2 mesi del 2017⁶

Recentemente, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali⁷ ha emesso un comunicato stampa, aggiornato al 13 marzo 2017, in cui dichiara che dal 2015 sono state compilate 20.003 accordi integrativi aziendali, di cui 11.547 si riferiscono a contratti sottoscritti prima del gennaio 2016. Di questi 20.003 contratti depositati, 15.583 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 11.693 riguardano invece il salario e 8.091 si riferiscono alla qualità. Per quanto riguarda il *welfare* aziendale, sono 4.317 gli accordi che prevedono prestazioni e misure a sostegno del benessere dei dipendenti⁸. In totale, quindi, in Italia circa il 21.5% degli accordi integrativi aziendali regolamentano opere e servizi di *welfare*.

LA RICERCA SUI PROVIDER DI WELFARE AZIENDALE REALIZZATA DA "PERCORSI DI SECONDO WELFARE"

Nel tentativo di analizzare gli effetti delle modifiche della Legge di Stabilità del 2016, Percorsi di secondo *welfare* (www.secondowelfare.it) ha realizzato una ricerca sui provider di *welfare* aziendali, cioè società private che si occupano di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di *welfare*. In totale sono state coinvolte 12 tra le principali real-

tà che operano nel territorio italiano⁹. All'interno di questo contributo si fornirà un'anteprima dei risultati dell'indagine, la quale sarà disponibile integralmente nel Terzo Rapporto sul secondo *welfare* in Italia (che sarà pubblicato nell'autunno del 2017).

La ricerca, per la quale sono state svolte 13 interviste semi-strutturate tra dicembre 2016 e febbraio 2017, si è posta l'obiettivo di comprendere:

- quanto abbiano influito le novità previste dal legislatore sulla diffusione del *welfare* aziendale in Italia nel corso dell'ultimo anno;
- quali siano stati i maggiori cambiamenti effettuati dalle società provider di *welfare* aziendale, sia in termini di servizi disponibili sia in termini di strumenti per l'erogazione di tali servizi;
- come sia cambiata la domanda di *welfare* da parte delle imprese;
- quanto abbiano influito le novità introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 in materia di relazioni industriali.

Il primo aspetto degno di nota che emerge dall'analisi delle interviste riguarda proprio la diffusione del *welfare* aziendale in Italia. Secondo la maggior parte degli intervistati, gli sgravi fiscali previsti dalla Legge di Stabilità hanno avuto l'effetto di attirare maggiormente l'attenzione delle imprese italiane verso il *welfare* aziendale. Questa affermazione è accompagnata da alcuni riscontri interessanti: stando alle affermazioni dei referenti ascoltati, infatti, sarebbero aumentate le richieste di informazione sul *welfare* aziendale (giuridica, fiscale, lavoristica, ecc.), sarebbe accresciuta la mole di lavoro e la quantità di interventi realizzati e, infine, sarebbero aumentati

i *competitor* e il numero (e la tipologia) di attori che operano in questo settore di mercato (consulenti, assicurazioni, agenzie interinali, ecc.).

Questo interesse non ha riguardato, come ci si potrebbe aspettare, solamente le grandi realtà ma anche le piccole e medie, le quali stanno sempre più riflettendo sulle opportunità offerte dai servizi per i dipendenti. In particolare, sembra che il *welfare* e altre forme di benefit (compresi i cosiddetti *fringe benefit*) si stiano diffondendo nelle PMI attraverso lo strumento del voucher (emessi tramite appositi strumenti – digitali e/o cartacei – dai provider analizzati). Questo è senza dubbio una conseguenza delle modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità, che, come si è visto, hanno previsto la defiscalizzazione anche per le opere e i servizi (che non superano i 258,23 euro) offerte tramite questo strumento. Il voucher, inoltre, garantirebbe una gestione "agile", semplice e spesso meno costosa del *welfare* aziendale che è cruciale per le piccole e medie imprese che non possono disporre del budget e degli strumenti organizzativi delle grandi.

Tale semplicità è data dal fatto che l'azienda si occupa esclusivamente di contattare il provider e di mettere a disposizione una cifra che sarà poi spendibile attraverso il voucher dal lavoratore. Il provider, in questo caso, indicherà al dipendente la struttura o il negozio convenzionato¹⁰ dove è possibile spendere il buono. In questo modo, anche le realtà che non possono contare su *budget* elevati dispongono dei mezzi per strutturare un sistema (semplice) di *welfare* e benefit.

Per fare chiarezza è, però, oppor-



tuno ricordare che questo strumento ha spesso come fine l'acquisto di beni e servizi in natura, che possono andare dall'abbonamento al trasporto pubblico alle carte prepagate fino ad attività ricreative e culturali, piuttosto che prestazioni di *welfare* "puro".

Entrando maggiormente nel merito dell'offerta di servizi da parte dei provider, dall'indagine risulta che quasi la totalità di queste società (11 su 12) mettono a disposizione un portale informatico (o piattaforma) in cui sono disponibili una serie di servizi di *welfare*, *flexible benefit* e rimborsi personalizzabili a seconda delle esigenze. Alcuni invece offrono anche (o esclusivamente) dei servizi *on-site* (3 su 12), cioè dei servizi implementati direttamente nel sito produttivo (come un asilo nido aziendale), oppure garantiscono un'ampia gamma di strutture convenzionate da cui è possibile ricevere il servizio. In base alle interviste fatte con i re-

sponsabili dei provider, sul fronte dei lavoratori si evidenzia un forte aumento delle richieste per i servizi di sostegno alla non autosufficienza e – soprattutto – all'infanzia (entrambi inseriti nell'articolo 51 del Tuir dalla Legge di Stabilità). Nonostante questo incremento, però, la domanda di questo genere di prestazioni resta residuale: in molti casi, i dipendenti (e spesso anche i vertici aziendali) si limitano a vedere il *welfare* esclusivamente come *fringe benefit* (buoni pasto, mensa aziendale, trasporti, ecc.) e benefit economici (buoni acquisto, gift card, sistemi di scontistica, ecc.).

La domanda di servizi delle imprese risulta, ad ogni modo, molto influenzata dalle caratteristiche della popolazione aziendale. In modo particolare, l'età e la composizione familiare (quindi la presenza di figli e/o di parenti anziani) sono le variabili che più influenzano le richieste dei dipendenti.

Un ultimo aspetto da segnalare è il ruolo del *welfare* aziendale nelle relazioni industriali. Secondo gli intervistati il fatto che la Legge di Stabilità abbia ampliato i benefici fiscali anche alle iniziative realizzate su base contrattuale (e non solo a quelle unilaterali) ha fatto sì che il *welfare* sia divenuto un importante strumento in sede negoziale. Infatti, nonostante non tutte le principali sigle sindacali vedano di "buon occhio" il *welfare* aziendale, in un periodo come quello attuale, in cui le contingenze economiche spesso non permettono di rivedere "al rialzo" il salario del dipendente, i servizi e le prestazioni aziendali sono spesso utilizzati come preziosi strumenti nella contrattazione aziendale.

CONCLUSIONI

Come si è avuto modo di vedere, attualmente risulta molto complesso riuscire a stimare il livello di diffusione e le forme assunte dal *welfare* aziendale in Italia. Nel corso degli ultimi anni sono state realizzate alcune *survey* sul *welfare* bilaterale e d'impresa che riescono a fornirci alcuni spunti interessanti. Sfortunatamente i dati a disposizione non permettono di mappare adeguatamente il fenomeno e, di conseguenza, non consentono di capire quanti siano oggi i lavoratori italiani "protetti" da queste forme integrative di *welfare*.

Da questo rapido *excursus* di ricerche e fonti informative sembra però chiaro che questo fenomeno stia progressivamente acquisendo notevole centralità. Questo è dipeso, da un lato, dai profondi processi di cambiamento che hanno investito la dimensione socio-economica e quella degli assetti delle relazioni industriali e, dall'altro, dagli interventi che le istituzioni pubbli-

che stanno realizzando a sostegno delle iniziative private di *welfare*.

In particolare, grazie agli interventi delle Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017 e grazie ad un nuovo modo di “fare impresa” – basato sempre più sui concetti di CSR (Corporate Social Responsibility), Stakeholder Theory, Corporate Shared Value e Cittadinanza d’Impresa (Corporate Citizenship) – il sistema delle imprese si candida ad assumere un ruolo cruciale all’interno del mondo del «secondo *welfare*», cioè all’interno di quel mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico che vanno progressivamente affiancandosi al primo *welfare* di natura pubblica con l’obiettivo di sostenere e integrare (e non di sostituire) quest’ultimo.

Il mondo delle imprese diviene a tutti gli effetti parte di quel «diamante del *welfare*» elaborato da Ferrera (2006). Questo “quadrilatero” – composto da Stato (il quale gioca un ruolo predominante rispetto agli altri attori), mercato, Terzo settore e associazioni intermedie, famiglia e sistema delle relazioni informali –, attraverso un sistema complesso di relazioni e interscambi, produce soluzioni e risposte per il benessere di individui e famiglie in un contesto in continuo cambiamento.

Allo stesso tempo, però, è giusto sottolineare che le evidenze empiriche mostrano che molti degli interventi realizzati oggi dalle imprese sono fruiti sotto forma di benefit destinati a beni e servizi “in natura” – come i *fringe benefit* – piuttosto che a forme di *welfare* “puro”, cioè a servizi socio-sanitari, socio-assistenziali o socio-educativi per minori, disabili e/o anziani. Questa dinamica – in parte dovuta alla combinazione di limiti culturali dell’impresa e dei lavoratori e in parte alla poca chiarezza della nor-

mativa fiscale – riduce la capacità di queste iniziative di accrescere il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie: la scelta di servirsi di benefit, infatti, incide sulla capacità del *welfare* aziendale di generare “*wellbeing*”, e quindi di favorire un migliore equilibrio nella gestione del tempo e delle relazioni – personali, familiari e lavorative – in vista di uno sviluppo armonico della persona.

1] L’importo sale fino a 2.500 euro in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori. Inoltre, questi importi sono stati aumentati dalla Legge di Stabilità 2017: da 2.000 a 3.000 euro (4.000 per le imprese che coinvolgono i dipendenti) e da 50.000 a 80.000 euro.

2] I dati in questione si riferiscono al periodo che va dal 1 gennaio 2009 al 31 dicembre 2014. In totale, i contratti presi in analisi sono 3.640, di cui 1.028 stipulati tra il 2013 (441 accordi, di cui 36 inerenti il *welfare*) e il 2014 (587 accordi, di cui 41 che trattano il *welfare*).

3] La ricerca è stata realizzata da David Natali (Università degli Studi di Bologna e Forlì) e Emanuele Pavolini (Università degli studi di Macerata), con la collaborazione di Chiara Agostini (Percorsi di Secondo Welfare). L’indagine è stata cofinanziata dalla Commissione europea e coordinata dall’Osservatorio Sociale Europeo e dalla Confederazione Europea dei Sindacati. Per approfondi-

re: <http://www.secondowelfare.it/prowelfare/presentazione-di-prowelfare.html>.

4] Per “Welfare Occupazionale Volontario” si intendono tutte quelle prestazioni sociali fornite su base volontaria e come risultato di un accordo bilaterale fra le parti sociali dai datori di lavoro.

5] I dati in questione sono stati ricavati da un campione composto da 302 imprese con almeno 15 dipendenti che si affidano ad Edenred Italia per il loro piano di *welfare* aziendale.

6] I dati sono rilasciati periodicamente dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali attraverso dei comunicati pubblicati nel sito <http://www.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>.

7] A seguito del decreto interministeriale del 25 marzo 2016 dal 29 aprile 2016 il deposito dei contratti aziendali e territoriali di secondo livello dovrà avvenire esclusivamente in modalità telematica, senza recarsi presso gli Uffici Territoriali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L’obiettivo di questo provvedimento è quello di monitorare le prassi attuate dalle singole imprese o a livello locale, verificandone la conformità alle norme di legge. In questo modo, il Ministero fornisce periodicamente dati ufficiali sulla contrattazione aziendale.

8] La somma dei contratti che regolamentano le singole materie eccede il numero totale perché alcuni accordi trattano due o più materie.

9] Per maggiori informazioni: <http://www.secondowelfare.it/aziende/la-ricerca-sui-provider-di-welfare-aziendale.html>

10] Alcuni provider possono contare su una rete di partner e convenzioni molto estesa. In alcuni casi, inoltre, il dipendente può segnalare strutture e negozi che non sono ancora convenzionate con il provider e richiedere che questi siano inseriti nella rete di partner.

BIBLIOGRAFIA

- AGOSTINI C. (2015), *Il welfare occupazionale volontario: i dati della ricerca ProWelfare*, «www.secondowelfare.it», 5 gennaio, disponibile all’indirizzo <http://www.secondowelfare.it/parti-sociali/il-welfare-occupazionale-volontario-i-dati-della-ricerca-prowelfare.html>.
- DI NARDO F. (2016), *L’evoluzione del welfare aziendale in Italia*, Guerini Next.
- FERRERA M. (2012) (a cura di), *Le politiche sociali*, Il Mulino.
- MACCHIONI E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d’impresa*, Mimesis.
- MALLONE G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di) (2006), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- SANTONI V. (2016), *Il Welfare Occupazionale in Italia e in Europa: i dati della seconda edizione di ProWelfare*, «www.secondowelfare.it», 21 marzo, disponibile all’indirizzo <http://www.secondowelfare.it/aziende/il-welfare-occupazione-in-italia-e-in-europa-i-dati-della-seconda-ricerca-prowelfare.html>.
- TREU (2012) (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa.