

29 e 30 Maggio 2019

Udine - Palazzo Garzolini di Toppo Wasserman, via Gemona 92

Conferenza dei Rettori delle Università Italiane - CRUI

I MAGNIFICI INCONTRI CRUI 2019

“LE UNIVERSITÀ PER LA SOSTENIBILITÀ”

WELFARE SOCIALE

M. Esposito (Università Parthenope di Napoli)

Versione Aprile 2019

TAVOLO 2A WELFARE SOCIALE

M. Esposito (Università Parthenope di Napoli)

2

Abstract

Linee di discussione

Gli ambiti del Welfare tagliano trasversalmente obiettivi e traguardi dell'Agenda O.N.U. 2030 sullo sviluppo sostenibile. Proponenti e percorsi descritti nell'Agenda segnano, infatti, coordinate di *policy* dove le questioni del benessere collettivo, nonché del sostegno allo sviluppo della persona, rappresentano il fuoco convergente dei principali *target* segnati. Il ruolo delle Università è destinato a crescere in questo contesto; la loro missione di *anchor institutions* va declinata, in collaborazione con partner pubblici e privati, seguendo gli indirizzi della crescita inclusiva e sostenibile.

Le aree di intervento sono numerose. A partire dal welfare aziendale ed occupazionale, che fornisce - in sé - un sostegno rilevante, considerati i livelli retributivi del personale universitario, alla conservazione di standard di benessere esistenziale. Ma il solo welfare aziendale non può fornire tutte le risposte agli emergenti bisogni sociali né tantomeno fronteggiare le nuove diseguaglianze legate all'allungamento delle speranze di vita, al *turn over* generazionale, ai drammatici tassi di disoccupazione e inattività giovanile, all'immigrazione, e, infine, al numero crescente dei *Working poor*. Le università devono aprirsi, specie attraverso la Terza missione, a soggetti che necessitano di servizi innovativi: abitativi; familiari; di assistenza e cura; di formazione specificamente mirata all'inclusione sociale.

1. – Il contesto: ambiti di policy e di azione nel cono dell’Agenda O.N.U. 2030 sullo sviluppo sostenibile

Le politiche e le azioni di Welfare possiedono un’attitudine trasversale nella prospettiva della crescita inclusiva e sostenibile; ciò a maggior ragione se si assume come ambito di riflessione l’insieme definibile “Welfare sociale”. Con tale definizione, infatti, ci si riferisce a quelle misure e iniziative tendenzialmente universali – rivolte, quindi, a tutti i cittadini, in un dato territorio, a prescindere dalla loro condizione occupazionale – poste in essere non solo dai soggetti istituzionali con competenze ma anche da privati ed enti pubblici a integrazione dei servizi sociali forniti dagli attori pubblici istituzionalmente e per *mission* a ciò deputati.

Il raggio di azione è molto ampio; per intendersi è possibile solo fare esempi di interventi, misure e servizi tra i tanti: quelli rivolti alle persone anziane non autosufficienti; quelli di contrasto alla povertà e all’esclusione sociale; i servizi alla prima infanzia; l’assistenza sanitaria; l’*housing* sociale. Per alcune di queste misure si parla anche di “Welfare civile” (Zamagni), quando si vuole rimarcare la partecipazione dei privati attraverso il terzo settore, oppure “Welfare di comunità” quando il territorio di riferimento rappresenta la cifra specifica dell’intervento.

Non per caso, allora, i molti temi riconducibili alle questioni del Welfare sociale rientrano, sostanzialmente tutti, nel prisma degli obiettivi e dei traguardi dell’Agenda O.N.U. 2030 sullo sviluppo sostenibile. In effetti il complesso dei proponimenti e dei percorsi descritti nell’Agenda segna le coordinate di azioni di *policy* dove le questioni del benessere collettivo, nonché del sostegno allo sviluppo della persona, si intrecciano e rappresentano il fuoco convergente dei principali *target* segnati. Lotta alla povertà; assicurazione della salute e del benessere; raggiungimento dell’eguaglianza di genere; incentivazione della piena occupazione e garanzia di un lavoro dignitoso: in ciascuno di questi ambiti l’arretratezza del tradizionale sistema pubblico di Welfare si avverte ormai da tempo, e non sempre è solo questione di risorse e finanziamenti. In questo Report ci soffermeremo solo su alcuni istituti di Welfare, quelli che all’apparenza residuano rispetto agli argomenti trattati in altri tavoli, dove si discuteranno più nel dettaglio aspetti comunque riconducibili ad una nozione estesa di Welfare sociale

Il ruolo delle Università è destinato a crescere in questo ambito; quali istituzioni di pubblica utilità la loro missione di *anchor institutions* può sicuramente volgersi a questa tipologia di progetti e di interventi, ovviamente anche – e forse soprattutto - in collaborazione con partner pubblici e privati. E proprio nella consapevolezza della necessità di una missione universitaria tesa alla creazione di valore pubblico – per riprendere il recente saggio di Giorgio Donna – i nostri Atenei hanno oggi un dovere, che è anche un’opportunità di sviluppo, di agire socialmente nell’ottica della sostenibilità. Le aree di intervento sono e possono essere numerose.

A partire dalla pratica di misure di welfare aziendale ed occupazionale che vanno assunte come precise forme di responsabilità sociale verso i lavoratori, le loro famiglie e, dunque, il territorio. Misure che contribuiscono, tra l’altro, a riequilibrare i tempi organizzativi dell’amministrazione con quelli del vivere sociale e forniscono in sé un sostegno, ormai rilevante considerati i livelli retributivi

del personale universitario, alla conservazione minimale di consolidati standard di benessere esistenziale. In molti casi si tratta, quindi, di compensare l'inefficienza dei pilastri tradizionali della *social security* e lo stallo di adeguate politiche salariali.

Tuttavia il solo welfare aziendale, tradizionalmente inteso, non può fornire risposte adeguate a un intero spettro di emergenti bisogni sociali e di nuove diseguaglianze, legati all'allungamento delle speranze di vita, al *turn over* generazionale, ai drammatici tassi di disoccupazione e inattività giovanile, all'immigrazione, e, infine, al numero crescente dei *Working poor*. Le università devono pertanto guardarsi intorno e, specie attraverso la Terza missione ma non solo come vedremo, interessarsi a soggetti che necessitano di inediti servizi innovativi: abitativi, famigliari, di assistenza e cura, nonché di formazione specificamente mirata all'inclusione sociale.

Welfare cognitivo, welfare culturale, welfare sociale: l'Università deve mettere in campo progetti che rafforzino i legami con il territorio e la comunità civile ed economica di riferimento. *Public engagement*, arricchito da un approccio *Multi-stakeholder*, e rafforzamento delle misure di welfare aziendale sono quindi le leve di un indirizzo istituzionale virtuosamente connesso ai temi dello sviluppo sostenibile.

2. – Il welfare aziendale e le sue possibili declinazioni nelle pubbliche amministrazioni

Partire dal Welfare aziendale consente di valutare un ambito di intervento dove ormai da tempo si impegnano tutte le pubbliche amministrazioni; peraltro in una crescente valorizzazione di finalità inclusive e di sostegno al benessere del personale e del relativo nucleo familiare. Dunque tali misure, sebbene in prima battuta si concretizzino come impegno di responsabilità sociale verso i soli dipendenti, hanno un raggio di azione molto ampio: come è stato detto il welfare aziendale identifica, quindi, “una filiera lunga di valore” (Gabrielli 2017), con ricadute organizzative ma anche sociali.

Rientra nel *welfare* aziendale, quindi, un insieme di prestazioni, monetarie e non, volto a rispondere a bisogni di base dei lavoratori legati alla condizione lavorativa, alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione. La gamma è davvero ampia: dagli interventi di sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, alla previdenza, fino alle proposte per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, il tempo libero e le agevolazioni di carattere commerciale¹. Si ricomprendono, poi, quelle forme di flessibilità lavorativa utili a facilitare l'articolazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a garantire modalità di impiego compatibili con diverse e specifiche abilità personali e professionali (telelavoro e lavoro agile, ad esempio, che saranno più avanti valutati vista, ormai, la loro diffusione in molte realtà universitarie). «L'espressione 'welfare aziendale', dunque, presenta confini ampi perché finisce per ricomprendere non solo le misure più propriamente attinenti al diritto corrispettivo (in forma indiretta di retribuzione), bensì anche quelle di natura non

¹ SANTONI V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di Stabilità*.

corrispettiva (part-time, flessibilità oraria, c.d. lavoro agile, ad esempio), nonché le politiche *strictu sensu* retributive e quelle del lavoro (*work-life-balance, family-friendly, etc.*)»².

E negli ultimi tempi si registra anche all'interno delle amministrazioni pubbliche una rinnovata sensibilità verso i temi del welfare e del benessere organizzativo.

Un interessante contributo di studio³ ha rielaborato i dati relativi ai flussi di spesa registrati dalla Ragioneria Generale dello Stato nel conto annuale delle pubbliche amministrazioni per gli anni 2014, 2015 e 2016, con specifico riferimento alla voce "Benessere del personale", che include emolumenti di vario genere: contributi per spese sanitarie, protesi, sussidi, rimborsi della tassa di iscrizione ad albi professionali, rimborsi delle rette per l'accesso agli asili nido, rimborsi per gli abbonamenti al trasporto pubblico. Pur se il valore della spesa e la percentuale di finanziamento appaiono ancora modesti in termini assoluti, la spesa per il "Benessere del personale" nel periodo è aumentata del 31,6%. Il comparto delle Università, in particolare, registra un incremento della spesa pro-capite e un aumento dei benefici: da 79 euro nel 2014 ai quasi 90 euro nel 2016, + 13,5% dunque. Dato solo apparentemente modesto se pensiamo che le principali risorse della contrattazione collettiva nella seconda parte del periodo osservato sono state canalizzate al recupero degli scatti contrattuali, sino al 2015 congelati per legge e poi sbloccati grazie all'intervento della Corte costituzionale (sent. n. 178/2015).

Probabilmente questo trend è stato favorito anche da alcune novità legislative; in particolare nel 2015 la legge delega n. 124 (c.d. riforma Madia per la pubblicistica corrente), all'art. 14, interviene non solo sul versante del welfare "non corrispettivo" – prevedendo la sperimentazione di "nuove modalità spazio temporali" della prestazione lavorativa, anche al fine di tutelare le cure parentali, l'individuazione di obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro – ma «si interessa anche di welfare integrativo al fine di incentivare le amministrazioni pubbliche che intendano favorire la conciliazione tra la vita lavorativa e quella familiare. Trattasi in particolare della stipulazione di convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e della previsione, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, di servizi di supporto alla genitorialità aperti durante i periodi di chiusura scolastica "nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica"» (Squeglia 2018). A queste innovazioni sono seguiti interventi della Parti sociali, che attraverso apposite intese – sia a livello nazionale che integrativo/decentrato – hanno indubbiamente cercato di riconquistare un ruolo di intermediazione e rappresentanza, puntando proprio sulla promozione di politiche innovative, dove il welfare non è solo strumento redistributivo ma di inclusione sociale attraverso la promozione di servizi equi e universali.

In questo clima di ripresa complessivo le Università hanno partecipato sensibilmente; tanto che oggi in molti Atenei è ormai adempimento costante la predisposizione di un "Piano Welfare", cioè di un vero e proprio portafoglio di possibilità e iniziative messe a disposizione del personale e dei loro

² SQUEGLIA M., *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*

³ GIARDINIERI G., *Prospettive di Welfare aziendale e contrattuale nel pubblico impiego.*

famigliari, con specificazione analitica del budget a disposizione. In taluni casi – Università Ca' Foscari e Politecnico di Torino – la cifra assegnata è spendibile alla stregua di un vero e proprio conto corrente personale.

Ovunque, quindi, si registra una tendenza ad una reale programmazione degli interventi di Welfare e fanno ben sperare le iniziative di Università più virtuose e particolarmente solide, anche in termini economico-finanziari.

3. - Telelavoro e lavoro agile: strumenti per il work life balance e l'inclusione delle categorie protette

Continuando il nostro iter di sintesi sulle possibili misure di welfare promosse e promuovibili dalle amministrazioni pubbliche, e partitamente dalle Università, un ambito importante è quello della sperimentazione – in alcune realtà universitarie ormai uno strumento consolidato – del telelavoro. Rispetto alla generalità delle pubbliche amministrazioni quelle universitarie si sono sempre distinte per questa pratica, a partire dalla fine degli anni '90 dello scorso secolo (penso all'Università di Verona) ed oggi sono molti gli Atenei che disciplinano dettagliatamente l'accesso a questa tipologia di lavoro. Anzitutto per ampliare e favorire la condizione professionale del personale con disabilità ma sempre più come alternativa funzionale – rispetto ai congedi, al part-time, ad esempio – utile nella prospettiva di work life balance, come da puntuale indicazione del legislatore (art. 23, d.lgs. n. 80/2015), che affida all'autonomia collettiva molti spazi di concreta attuazione.

Coniuga esigenze di flessibilità sia spaziale, sia temporale, il cd. *smart working* o "lavoro agile". L'art. 18, comma 3, della Legge n. 81/2017 intitolato "lavoro agile", recita: «Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (...), secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (...)». Una direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri – la n. 3 del 2017 – ha dato puntuali indicazioni per attivare questa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro «stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.» (art. 18 della legge 81/2017). Una modifica di fine 2018 – da parte della legge di Bilancio – ha fissato alcune priorità nella stipula di tali accordi, individuate nelle lavoratrici, nei tre anni successivi al congedo di maternità, e nei lavoratori con figli affetti da disabilità ai sensi della legge 104/1992 (art. 18, co. 3bis).

Allo stato risulta – dalla ricerca condotta – che sono pochi gli Atenei già attivatisi per sperimentare il lavoro agile (Politecnico di Torino e Università di Parma), per quanto sia invece certo che gli sviluppi più recenti sul tema della conciliazione vita-lavoro o, meglio, degli strumenti di *work-life balance*, confermano come gli originari obiettivi volti alla tutela della genitorialità debbano essere

integrati con misure di più ampio respiro legate alla qualità della vita. Il Parlamento europeo nella Risoluzione sulla creazione delle condizioni di lavoro per il mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, del 13 settembre 2016, rimarca del resto che: *“Concedere tempo libero ai lavoratori per lo sviluppo personale e formativo nell’ambito dell’apprendimento permanente, senza alcuna discriminazione, ne favorisce il benessere e il contributo all’economia attraverso maggiori competenze e una maggiore produttività. La sola attuazione di politiche in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata non si tradurrà in un vantaggio per i lavoratori se non sarà accompagnata da politiche di miglioramento delle condizioni di vita e da politiche che favoriscano e promuovano, fra l’altro, le attività culturali, ludiche, sportive”*.

In tale accezione più ampia, le politiche di *work life balance* servono non solo a valorizzare i contenuti sociali ed umani delle relazioni lavorative, in linea con le *guidelines* sul *decent work* dell’OIL, ma diventano anche un utile viatico per promuovere uno sviluppo sostenibile, come richiesto dall’agenda 2030 dell’ONU.

4. – Servizi per l’inclusione sociale: assistenza legale e formazione per l’inserimento e la riqualificazione professionale

Sino a questo punto abbiamo esaminato il campo di azione dell’Amministrazione che offre prestazioni e opportunità professionali ai propri dipendenti. Si è detto che quest’area di intervento sicuramente può includersi nel Welfare sociale, perché – pur quando si svolge in una prospettiva occupazionale – i suoi effetti sociali sono molto rilevanti.

Ma è del tutto evidente che l’attività pubblica possa rivolgersi all’esterno e che le Università, quindi, possano indirizzare il proprio raggio di intervento svolgendo attività a beneficio della comunità e in particolare di alcuni soggetti più vulnerabili. Persone in condizione di disagio sociale; minoranze; minori; richiedenti asilo: i destinatari di iniziative di assistenza da parte delle Università possono essere davvero di tante categorie diverse.

- E oggi anche gli (un tempo) austeri corsi di Giurisprudenza possono effettivamente fornire importanti contributi di solidarietà e protezione sociale. L’esperienza delle Cliniche legali è una realtà ed esse, in molti Atenei italiani del nord e del sud, forniscono patrocinio legale e consulenza gratuita in cooperazione con soggetti pubblici e privati. Una vera e propria rete sociale di civiltà e cultura della legalità.

- Così come le Università appaiono partner e operatori ideali per la progettazione e l’esecuzione di piani formativi e di riqualificazione professionale per persone in condizioni di povertà e o di marginalità sociale. Non per caso la recente disciplina del Reddito di cittadinanza (RdC) prevede espressamente un ruolo delle Università nella formulazione e lo svolgimento del Patto di formazione rivolto ai beneficiari della misura del RdC per il loro inserimento nel mercato del lavoro (art. 8, d.l. 4/2019).

- Altro ambito di welfare potrebbe essere rappresentato dall'incentivazione di forme di volontariato rivolte alla cura ed alla assistenza sanitaria *extra-moenia*. Come d'altro canto, più in generale, l'Università potrebbe effettivamente porsi al centro di *network* destinati a rendere servizi sociali, non solo sanitari ma anche di *mentoring* e di accompagnamento all'inserimento sociale per le categorie a rischio.

- Infine, ancora, nella prospettiva della sostenibilità, potrebbero considerarsi usi alternativi del patrimonio edilizio universitario; magari coniugando accoglienza degli anziani e percorsi di vita comune

5. – Alcune Best Practice

Le Cliniche Legali dell'Università Di Brescia

L'Università di Brescia è stata la prima in Italia a istituire un corso di Clinica legale nell'anno accademico 2009/2010.

L'iniziativa è stata promossa da un gruppo di professori e di ricercatori del Dipartimento di Giurisprudenza, animati dal desiderio di sperimentare nuove metodologie didattiche e nuovi percorsi formativi.

Nella fase di progettazione del corso, ci si è avvalsi della collaborazione delle Cliniche legali di alcune delle migliori Law School statunitensi, come la Yale Law School, la New York University Law School, la CUNY Law School e la University of Connecticut Law School.

La Clinica ha il sostegno dell'Ordine degli avvocati di Brescia, che partecipa con alcuni dei suoi componenti al Coordinamento scientifico del corso. Inoltre, diversi avvocati del foro di Brescia e di Milano collaborano all'attività didattica della Clinica in qualità di professori a contratto.

A partire dall'anno accademico 2015/2016, a fianco degli insegnamenti di Clinica legale I e II, è stato introdotto il corso opzionale di Clinica del lavoro prevalentemente destinato agli studenti del Corso di laurea in Consulenti del lavoro e giuristi d'impresa. La Clinica del lavoro nasce da una Convenzione nazionale tra l'Università degli Studi di Brescia e i Consigli nazionale e provinciale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e, oltre ad essere un corso opzionale curriculare (6 crediti), consente anche di anticipare un semestre (dei diciotto mesi totali) del tirocinio richiesto per l'abilitazione alla professione di consulente del lavoro (praticantato ex legge n.27/2012).

FRUITORI DELLE CLINICHE LEGALI La tipologia di soggetti fruitori dei servizi offerti all'interno di una Clinica Legale possono essere:

- soggetti svantaggiati o in situazione di disagio sociale, che incontrano ostacoli nell'accesso alla giustizia e a forme di consulenza legale di alto livello;
- organizzazioni non profit; sindacati; cooperative sociali ed enti pubblici e privati impegnati in progetti di utilità sociale; comunità locali.

FRUITORI DELLA CLINICA LAVORO

La tipologia di fruitori dei servizi offerti dai consulenti del lavoro e dai giuristi d'impresa all'interno di una Clinica del lavoro possono essere:

- soggetti, come piccoli imprenditori, giovani, donne, e quanti vogliono entrare o rientrare nel mercato del lavoro intraprendendo un'attività economica autonoma o in forma d'impresa
- organizzazioni no-profit, cooperative sociali, imprenditori impegnati in progetti di utilità sociale o di responsabilità sociale d'impresa; comunità locali.

Il Telelavoro nell'Università di Verona

Il progetto Telelavoro dell'Università di Verona è iniziato come sperimentazione limitata per numero di partecipanti e per periodi di attuazione nel 1999 sino ad evolversi a oltre 40 dipendenti coinvolte/i.

Gli obiettivi che, nell'attuazione di questo progetto, l'Ateneo di Verona intende perseguire sono: coniugare innovazione, flessibilità, soddisfazione e soluzione di bisogni individuali, contenere e razionalizzare la spesa pubblica operando in una logica di efficienza, efficacia ed economicità.

Il telelavoro rappresenta di fatto un effettivo strumento di conciliazione tra vita professionale e dimensione privata.

Il telelavoro ha aumentato la produttività e la qualità del lavoro. Svolgere le proprie mansioni in un ambiente confortevole quale la propria abitazione, non essere sottoposte/i alle continue interruzioni che avvengono normalmente in ufficio e, in diversi casi, risparmiare lunghi e stressanti tempi di trasporto, favorisce la concentrazione e, di conseguenza, la qualità del lavoro. Secondo quanto dichiarato da chi ha svolto il lavoro in remoto, il telelavoro sembra aver incrementato la capacità organizzativa (con inevitabili ricadute positive anche sulle attività erogate durante le giornate di lavoro in sede), l'autonomia e, in parte, il senso di responsabilità dei soggetti coinvolti. Inoltre, è stato confermato che il telelavoro rappresenta un effettivo strumento di conciliazione lavoro-famiglia per la flessibilità di orario, che consente di armonizzare lavoro e dimensione privata. Per accedere è necessario partecipare a un bando annuale, in conformità a criteri in esso stabiliti (svolgere mansioni telelavorabili, avere figli nella fascia d'età da 0 a 14 anni, svolgere lavoro di cura) la Direzione Risorse Umane stila una graduatoria. anche previsto che possa essere assegnato un periodo di telelavoro per casi particolari: improvvisa necessità di cure e terapie proprie e dei propri familiari e durante la gravidanza.

Dall'a.a. 2008/09 il CUG (già Comitato per le Pari Opportunità) ha trasferito la gestione del progetto del Telelavoro alla Direzione Risorse Umane, continuando a prestare la propria collaborazione.

Bibliografia

- BANDERA S., *Quali competenze per la gestione degli obiettivi nell'era dell'incertezza?* in *Risorse Umane nella PA*, n. 3, 2017.
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa. Profili comparati*, Torino, Giappichelli, 2013.
- BOZZAO P., *Le questioni di genere nella protezione sociale del lavoro discontinuo*, in *Lav. Dir.*, 2010, 3, p. 400.
- BROLLO M. – CESTER C. – MENGHINI L. (a cura di), *Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni*, Trieste, EUT, 2016.
- CASILLO R. – TUFO M., *Il lavoro agile*, in ESPOSITO M. – LUCIANI V. – ZOPPOLI A. – ZOPPOLI L. (a cura di), *La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2018.
- CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE, *I servizi di welfare per accrescere il benessere nel CNR*, Report, 2015, in www.cnr.it
- DONNA G., *L'Università che crea valore pubblico*, il Mulino, Bologna, 2018.
- FERRERA M. (a cura di), *Le politiche sociali*, il Mulino, Bologna, 2012.
- GIARDINIERI G., *Prospettive di welfare aziendale e contrattuale nel pubblico impiego*, in *Amministrazione in cammino*, 28 ottobre 2018.
- GORI C. – GHETTI V. – RUSMINI G. – TIDOLI R., *Il welfare sociale in Italia. Realtà e prospettive*, Carocci, Roma, 2014.
- MAINO F. – FERRERA M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017.
- MARTINI F., *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 1/2016, Ediesse, Roma.
- SANTONI V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di Stabilità*, in MAINO – FERRERA (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, cit., p. 91.
- SCANSANI G. – RUFFINI R., *Il welfare aziendale è possibile anche nel settore pubblico?*, in www.secondowelfare.it, 28 febbraio 2017 ma già in *Risorse umane nella p.a.*, 4-5/2016, p. 9.
- SERVIDORI A., *Recenti interventi per il pubblico impiego*, in SERVIDORI A. – MAIANI B. – CAFAGNA A., *La conciliazione fra tempi di vita e di lavoro*, Giuffrè, 2017.
- SQUEGLIA M., *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in *"Lav. Pubb. Amm"*, 4, 2018, www.lavoropubblicheamministrazioni.it
- TIROLE J., *Economia del bene comune*, Mondadori, 2017.
- ZAMAGNI S., *L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile*, A.I.C.C.O.N., *Short Paper* 8/2015.