



Centro
di Ricerca e
Documentazione
Luigi Einaudi



LA CRISI DEL WELFARE E LO SVILUPPO DEL SECONDO WELFARE

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare

Centro Einaudi e Università degli Studi di Milano

ROADSHOW WELFARE AZIENDALE
Che cos'è? Come si fa? Perché conviene?
Brescia, 24 ottobre 2017

Percorsi di secondo welfare

Presentazione Laboratorio



Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che si propone di approfondire e diffondere la conoscenza del **secondo welfare** nel nostro Paese.

Il progetto è nato nell'**aprile 2011** su iniziativa del **Centro Einaudi di Torino** in collaborazione con l'**Università degli Studi di Milano**.

Il Laboratorio si avvale di un **giovanissimo gruppo di ricerca** e di un ampio network di collaboratori che operano sia in Italia che all'estero.

Ogni due anni viene pubblicato il **Rapporto di ricerca sul secondo welfare in Italia**. Attualmente è in fase di stesura il Terzo Rapporto (**#3R2W**), che sarà pubblicato nell'autunno 2017.

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Contenuto intervento

Di cosa parleremo oggi

Nel mio intervento cercherò di approfondire i seguenti temi:

- **LA CRISI DEL WELFARE PUBBLICO: TRA NODI IRRISOLTI E NUOVI BISOGNI SOCIALI**
- **LO SVILUPPO DEL SECONDO WELFARE**
- **IL WELFARE AZIENDALE NEL SISTEMA ITALIANO**

Contenuto intervento

Di cosa parleremo oggi

- **LA CRISI DEL WELFARE PUBBLICO: TRA NODI IRRISOLTI E NUOVI BISOGNI SOCIALI**
- LO SVILUPPO DEL SECONDO WELFARE
- IL WELFARE AZIENDALE NEL SISTEMA ITALIANO

Cos'è il welfare?

Interventi per rispondere a rischi e bisogni sociali



Con il termine “**welfare**” si intende quell’insieme di interventi che mirano a tutelare il benessere degli individui lungo il corso di vita.

Questi interventi si rendono necessari in presenza dell’esposizione a un **rischio**, cioè a un’eventualità negativa (es. malattia) che, nel momento in cui si manifesta, genera un **bisogno**, cioè la mancanza di qualcosa di importante (es. deficit di salute) e la necessità di qualcosa per porvi rimedio (es. esigenza di assistenza sanitaria).

Il **welfare state** è quell’insieme di **politiche pubbliche** connesse al processo di modernizzazione (industrializzazione, urbanizzazione, passaggio alla famiglia nucleare, alfabetizzazione di massa, democratizzazione, burocratizzazione...) tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni sociali prestabiliti.

Il welfare sotto pressione

Problemi strutturali, vincoli di bilancio e bisogni crescenti



Negli ultimi anni il nostro sistema di welfare risulta soggetto a **due grandi pressioni**

- **crescenti vincoli di bilancio** che impediscono l'aumento della spesa sociale e impongono misure volte al **contenimento dei costi nel settore pubblico**;
- **trasformazione dei bisogni sociali** che richiede risposte che lo Stato non sempre è in grado di garantire, soprattutto per quel che riguarda i “**nuovi rischi**” (non autosufficienza, precarietà lavorativa, esclusione sociale, difficoltà di conciliazione vita-lavoro)

Si pensa spesso che la **crisi del 2008** sia la causa di questa situazione. In realtà questa non ha fatto altro che far deflagrare diversi problemi strutturali:

- Tassi di **invecchiamento** alti e in costante aumento
- Tassi di **natalità** bassi e in costante calo
- Bassa partecipazione delle **donne** al mercato del lavoro
- **Servizi sbilanciati** su sanità e previdenza; irrisori per infanzia e famiglia
- Famiglie con componenti deboli (minori, anziani, non autosufficienti) più esposti a **rischio povertà e esclusione sociale**

Una popolazione che invecchia

Alcuni dati su cui riflettere...

W PERCORSI DI
secondo
welfare



LORENZO BANDERA

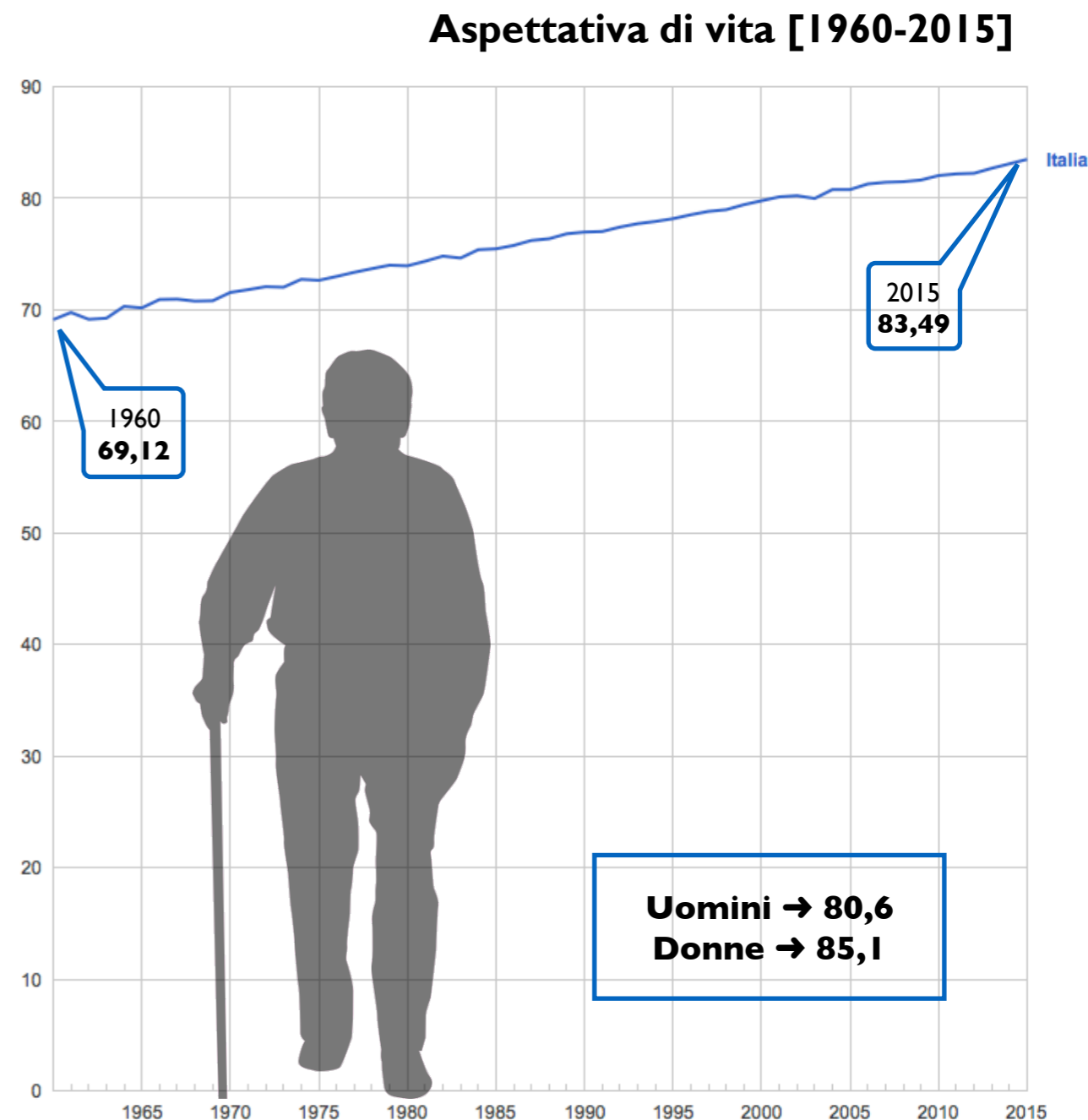
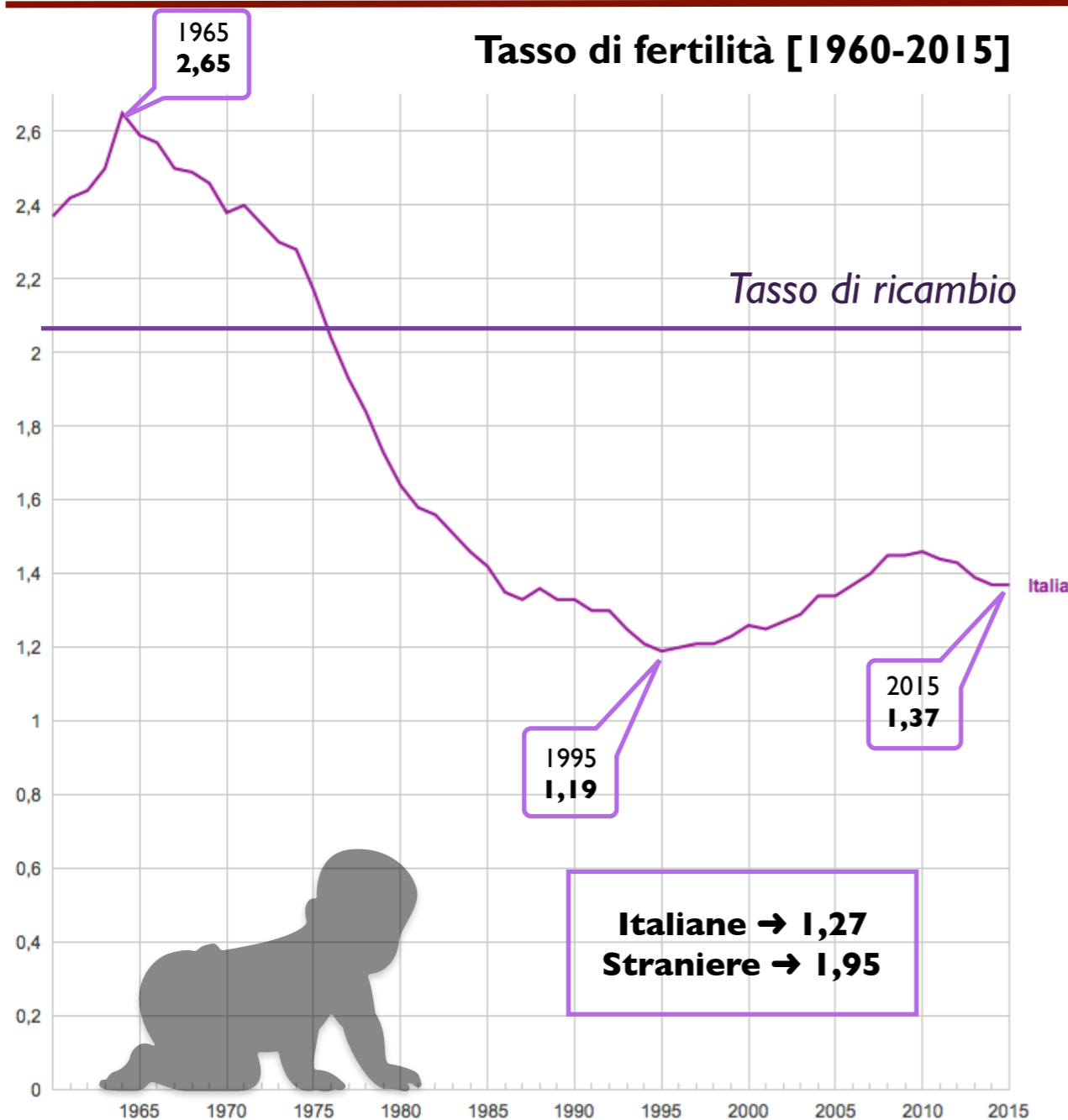
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare state
e le opportunità del secondo welfare**

Monza, 14 settembre 2017

Una popolazione che invecchia

Sempre meno bambini, sempre più anziani



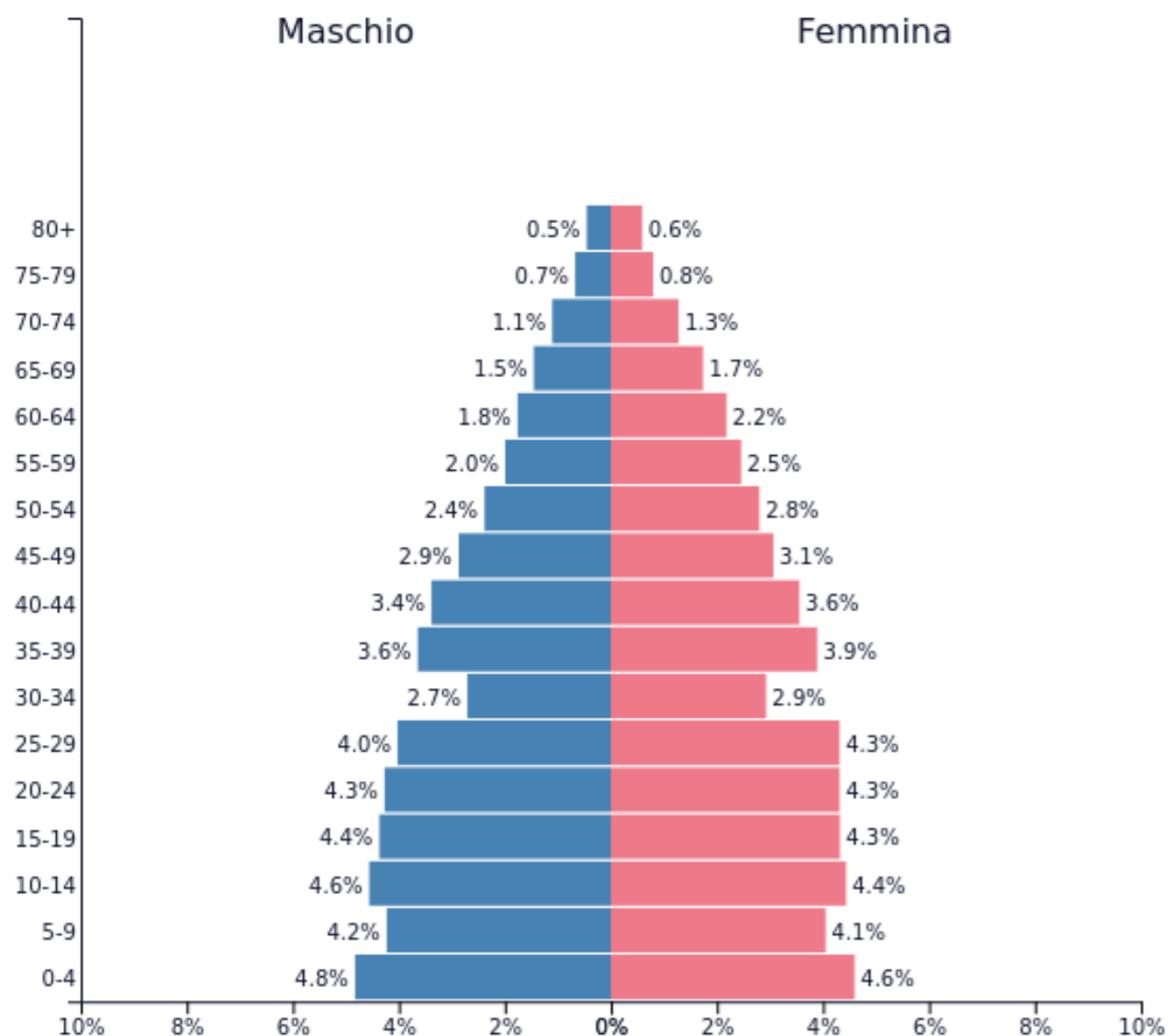
LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

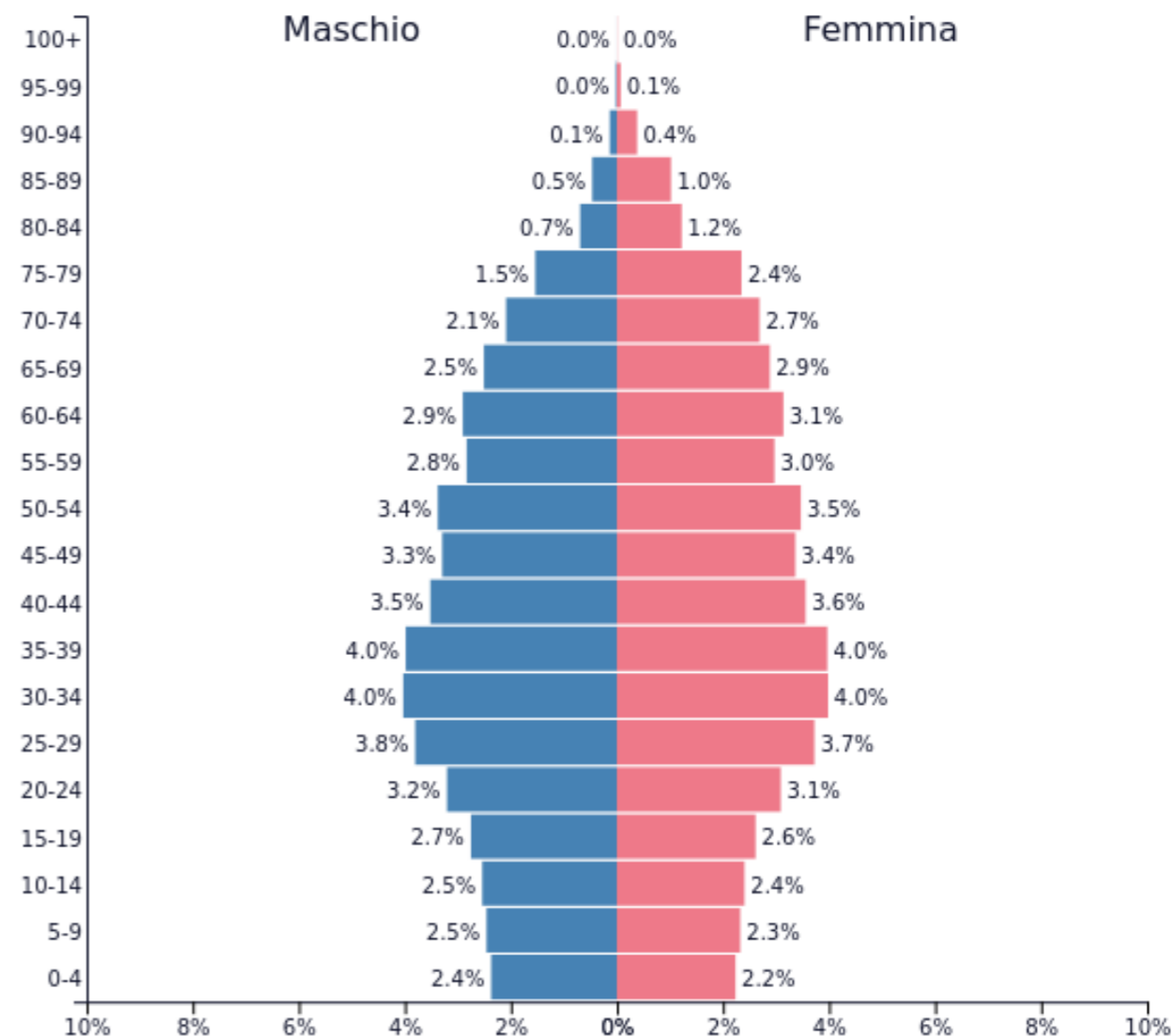
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Una popolazione che invecchia

Dalla piramide demografica...



Italia - 1950
Popolazione: : **46,598,602**



Italia - 2000
Popolazione: : **57,147,081**

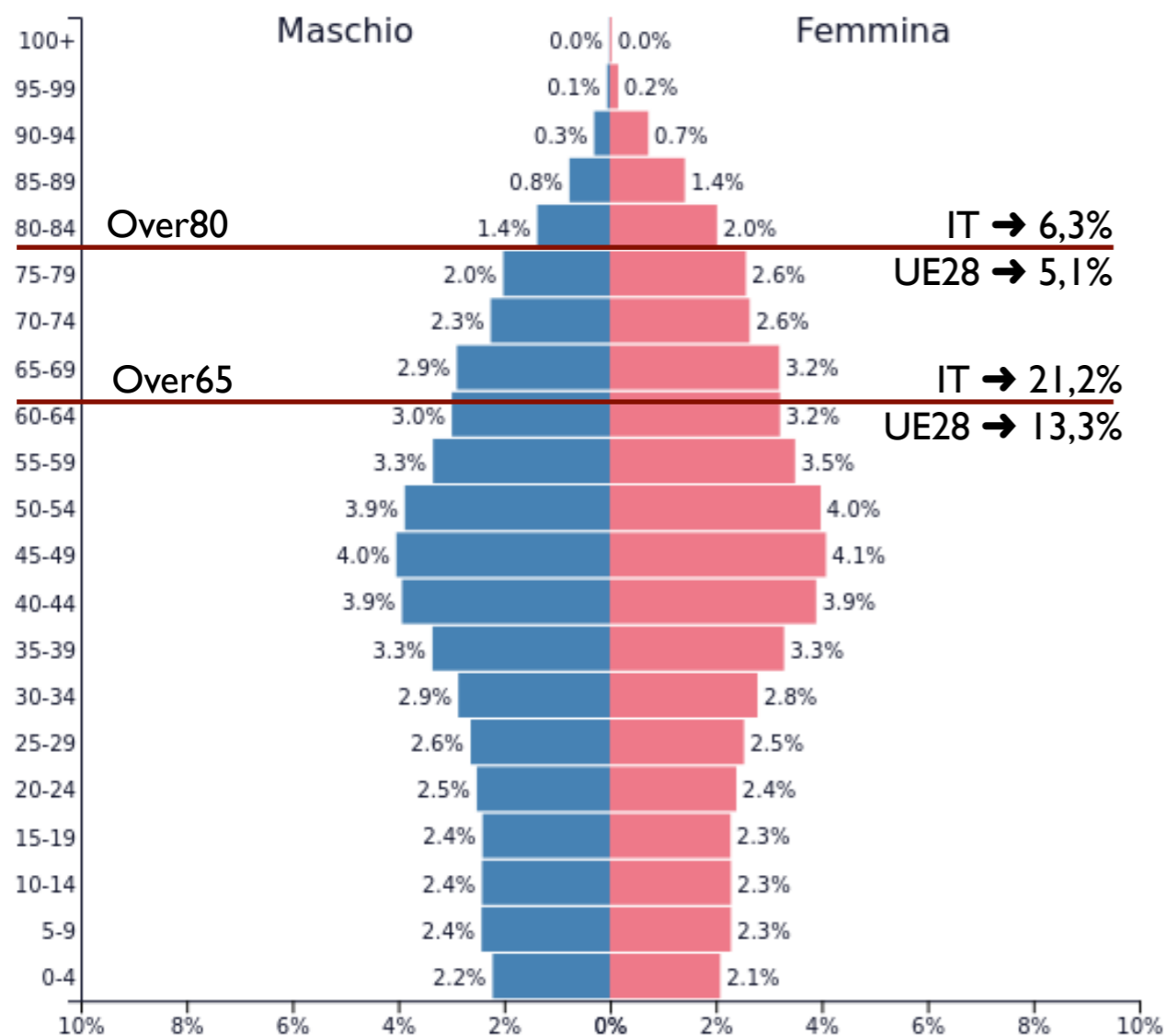
LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

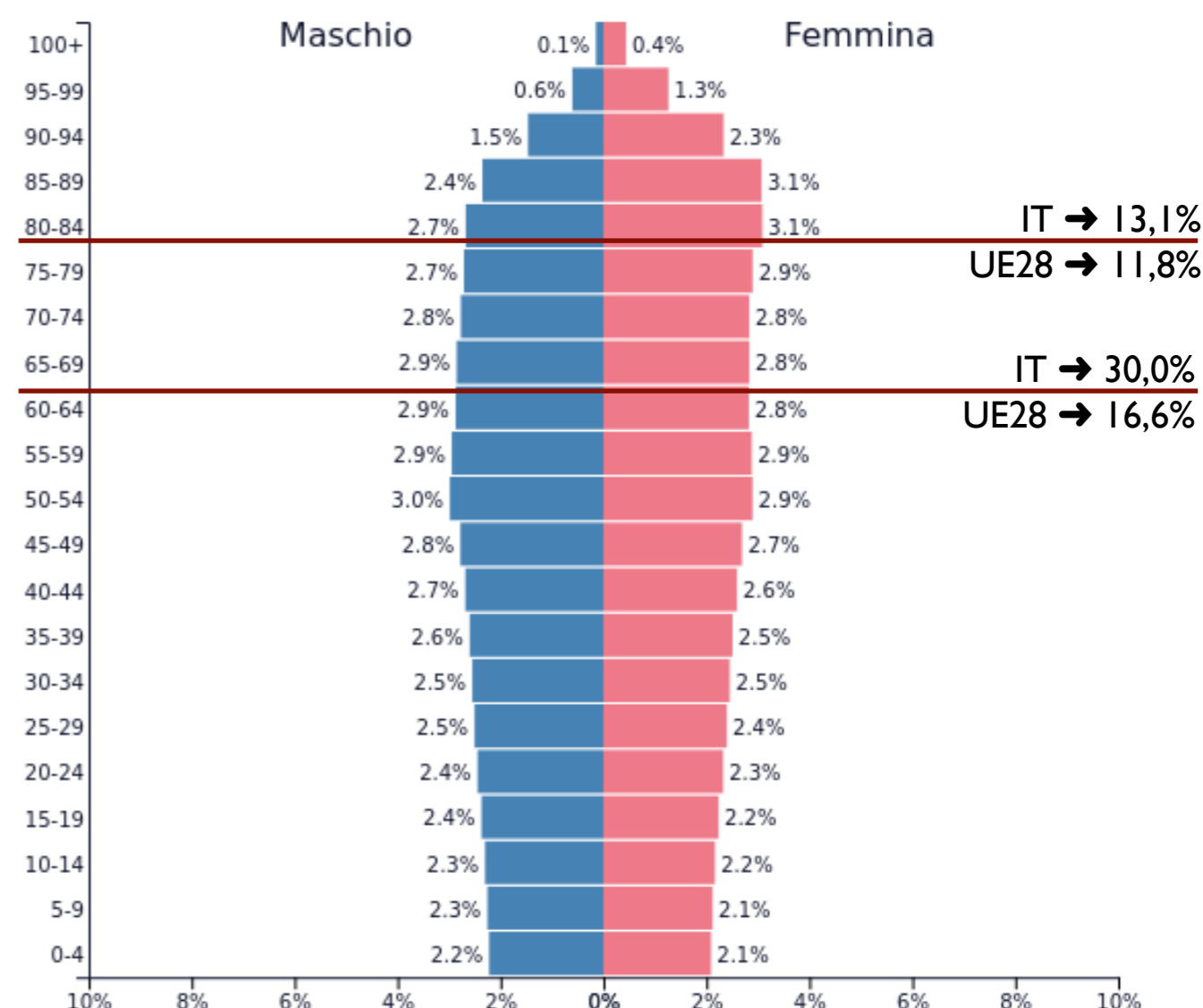
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Una popolazione che invecchia

... alla colonna



Italia - 2015
Popolazione: : **59,797,685**



Italia - 2060
Popolazione: : **54,387,075**

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Una popolazione che invecchia

Bisogni di cura e assistenza sempre più complessi



Bisogni di cura e assistenza sempre più numerosi e complessi.

Non autosufficienti entro il 2060 aumenteranno del 47,7%; da 4,4 diventeranno 6,5 milioni.

Mancanza di ricambio generazionale modificherà il rapporto tra pensionati e lavoratori: nel 2014 per ogni pensionato c'erano 4 persone che lavoravano. Nel 2060 ce ne saranno 2.

Forte pressioni su sistema pensionistico e sistema sanitario: risposte offerte dalle pubbliche amministrazioni spesso inefficaci. I sistemi di welfare tradizionali, incentrati principalmente su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.), e sull'offerta di servizi standardizzati si trovano sempre più in difficoltà nel dare risposte ai nuovi bisogni emergenti.

Molte **famiglie** hanno dovuto ridurre i consumi, intaccare i risparmi, indebitarsi. Si è innescato in molti casi un circolo vizioso che ha portato al **peggioramento delle condizioni di vita** di coloro che già si trovavano in difficoltà.

Legami familiari più deboli

La crisi del welfare fai-da-te

W PERCORSI DI
secondo
welfare



LORENZO BANDERA

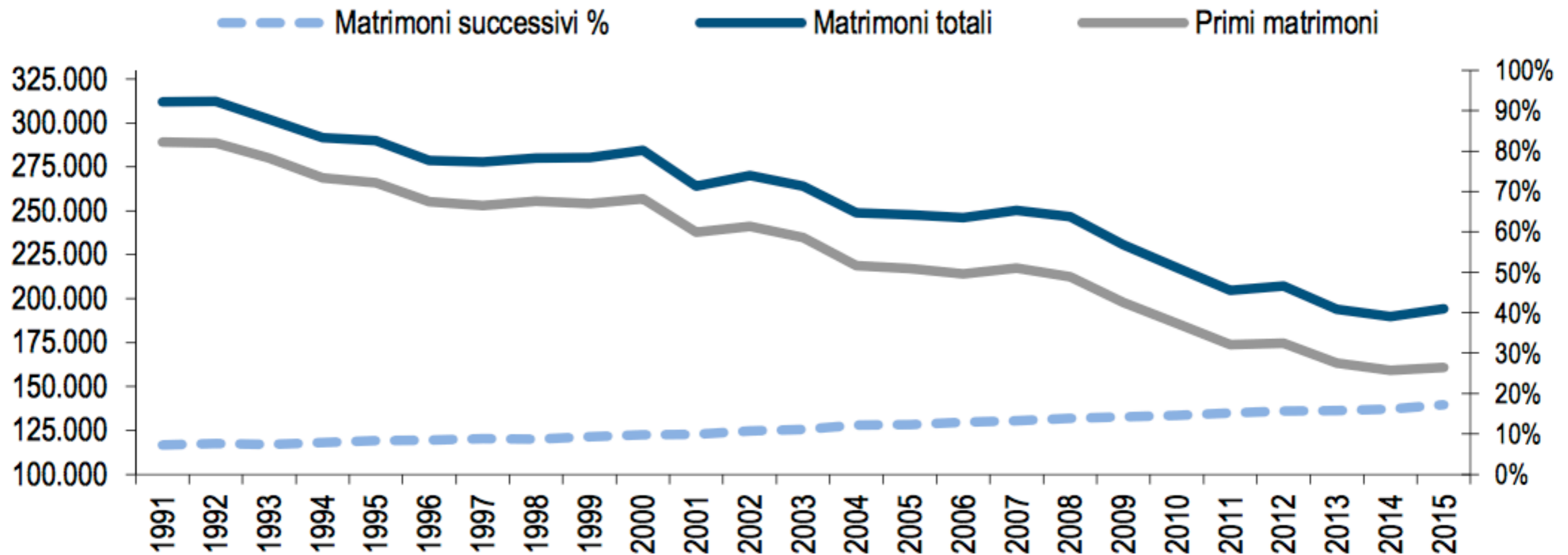
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Legami familiari più deboli

Diminuiscono i matrimoni



Ci si sposa più tardi

2000 → donne 28 / uomini 30,2
2014 → donne 31 / uomini 34

Si fanno figli più tardi

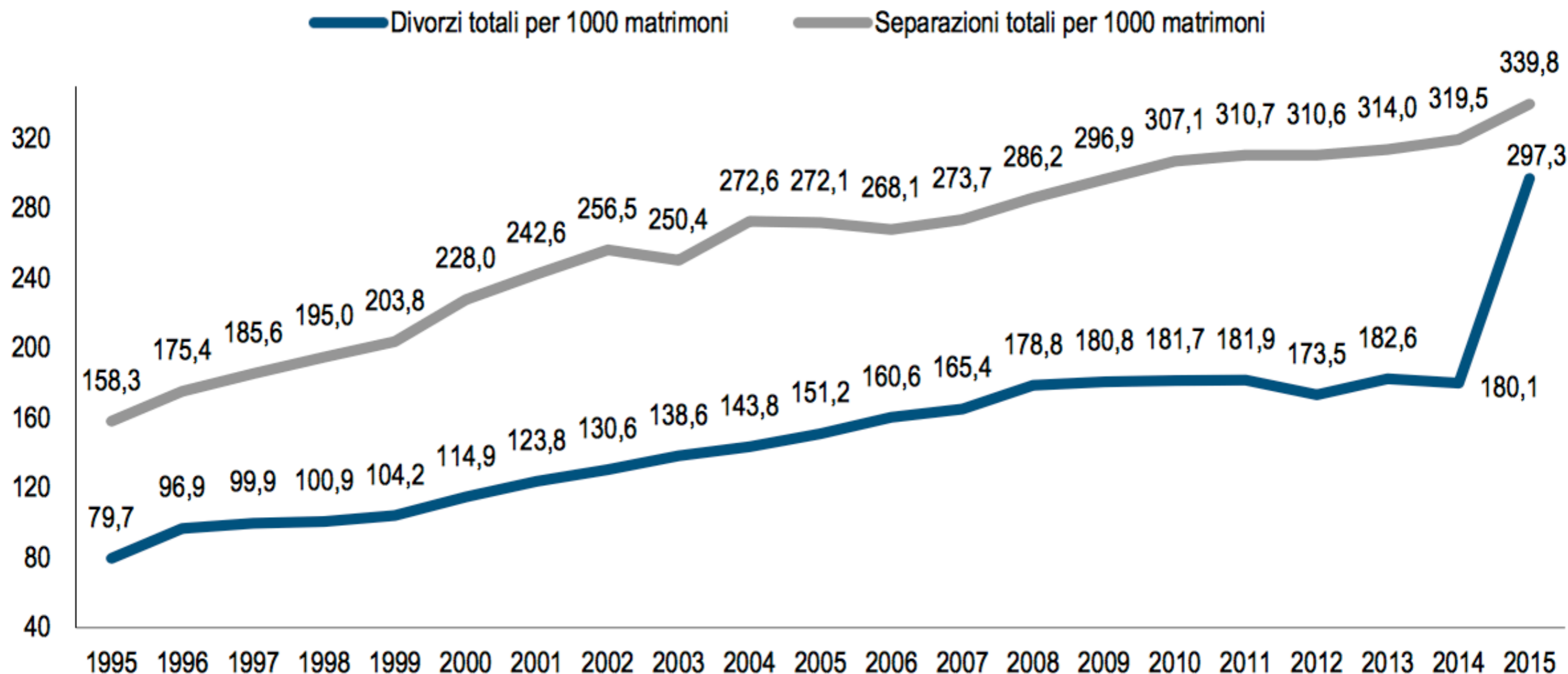
1995 → 29,8 anni
2015 → 31,6 anni

Famiglie ≥ 5 membri

1991 → 11,3%
2015 → 5,5%

Legami familiari più deboli

Aumentano separazioni e divorzi



Famiglie monogenitoriali

2001 → 2.100.999
2011 → 2.651.827

Nati fuori matrimonio

1996 → 8,3%
2015 → 27,6%

Famiglie unipersonali

1991 → 20,6%
2015 → 31,3%

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Legami familiari più deboli

La crisi del welfare-fai-da-te

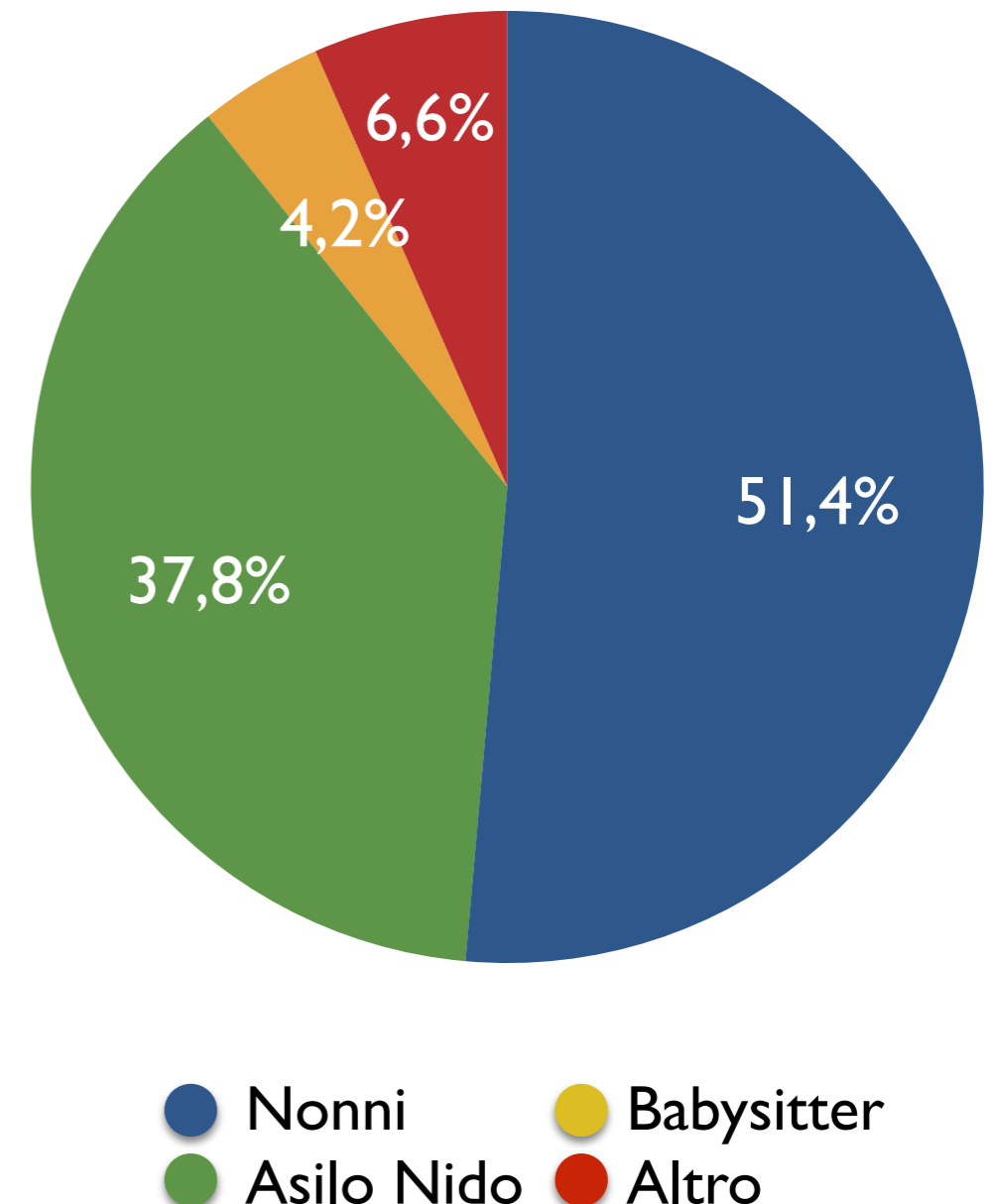
Tradizionalmente il nostro sistema di welfare ha avuto nella **famiglia un perno fondamentale**: laddove non arrivava l'intervento pubblico si poteva fare affidamento sulle reti familiari.

Struttura delle famiglie è cambiata radicalmente. Le famiglie oggi sono sempre più **disgregate** e "lontane"

Oneri di cura (anziani, bambini, non autosufficienti) sempre meno spesso possono essere frazionati tra i membri della famiglia.

Su chi ricadono questi oneri? Nella maggior parte dei casi sulla **componente femminile** del nucleo.

A chi vengono lasciati i figli?



Occupazione femminile

Un sistema poco attento alle esigenze delle madri



LORENZO BANDERA

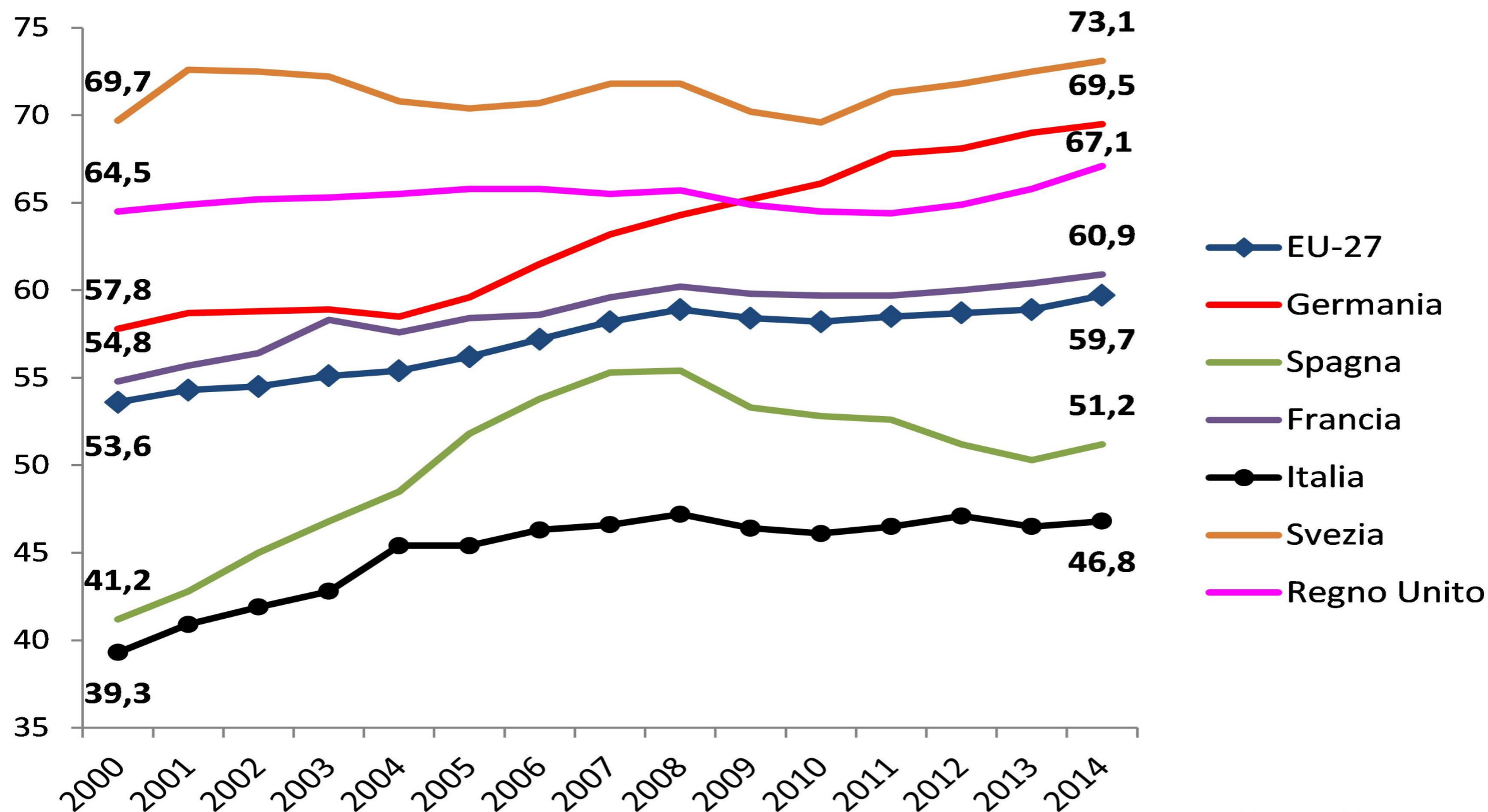
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare state
e le opportunità del secondo welfare**

Monza, 14 settembre 2017

Occupazione femminile

Il fanalino di coda dell'Europa



Fonte: Cicciomessere, InGenere

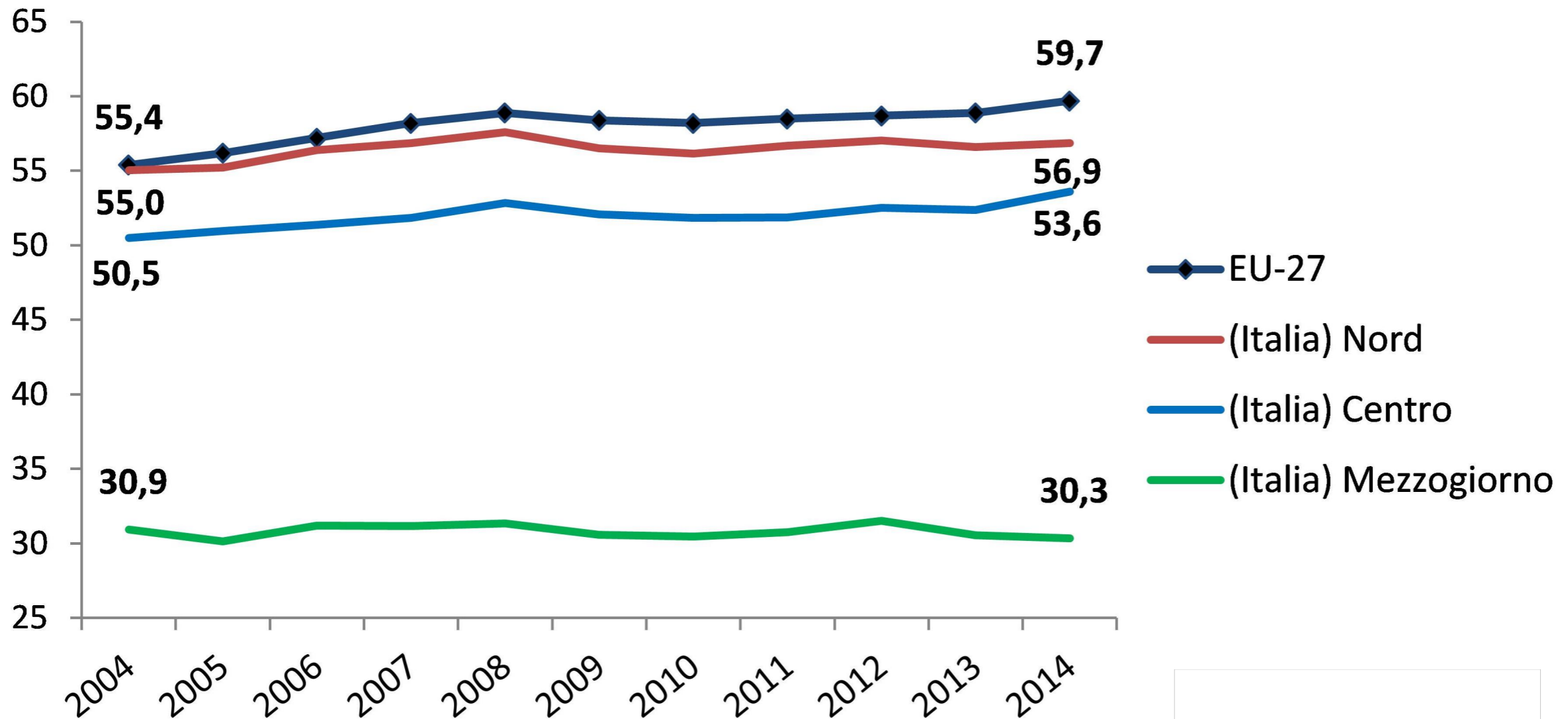
LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Occupazione femminile

Il grande gap Nord - Sud



Fonte: Ciciomessere, InGenere

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Occupazione femminile

Il grande problema della conciliazione vita-lavoro

Difficile superamento del *Male Breadwinner Model* → oggi per evitare il rischio povertà entrambi i coniugi dovrebbero lavorare. Tasso di occupazione maschile al 66,8%, quello femminile si ferma al 48,8% (dati giugno 2017).

E' un problema di volontà? Attualmente in Italia **650 mila donne inattive** si prendono cura dei figli minori, di adulti malati o disabili, di anziani non autosufficienti. Queste donne dichiarano che **vorrebbero lavorare ma non possono farlo** per l'insufficienza di servizi pubblici o per l'alto costo di quelli privati.

Una donna su 4 non torna al lavoro dopo la maternità.

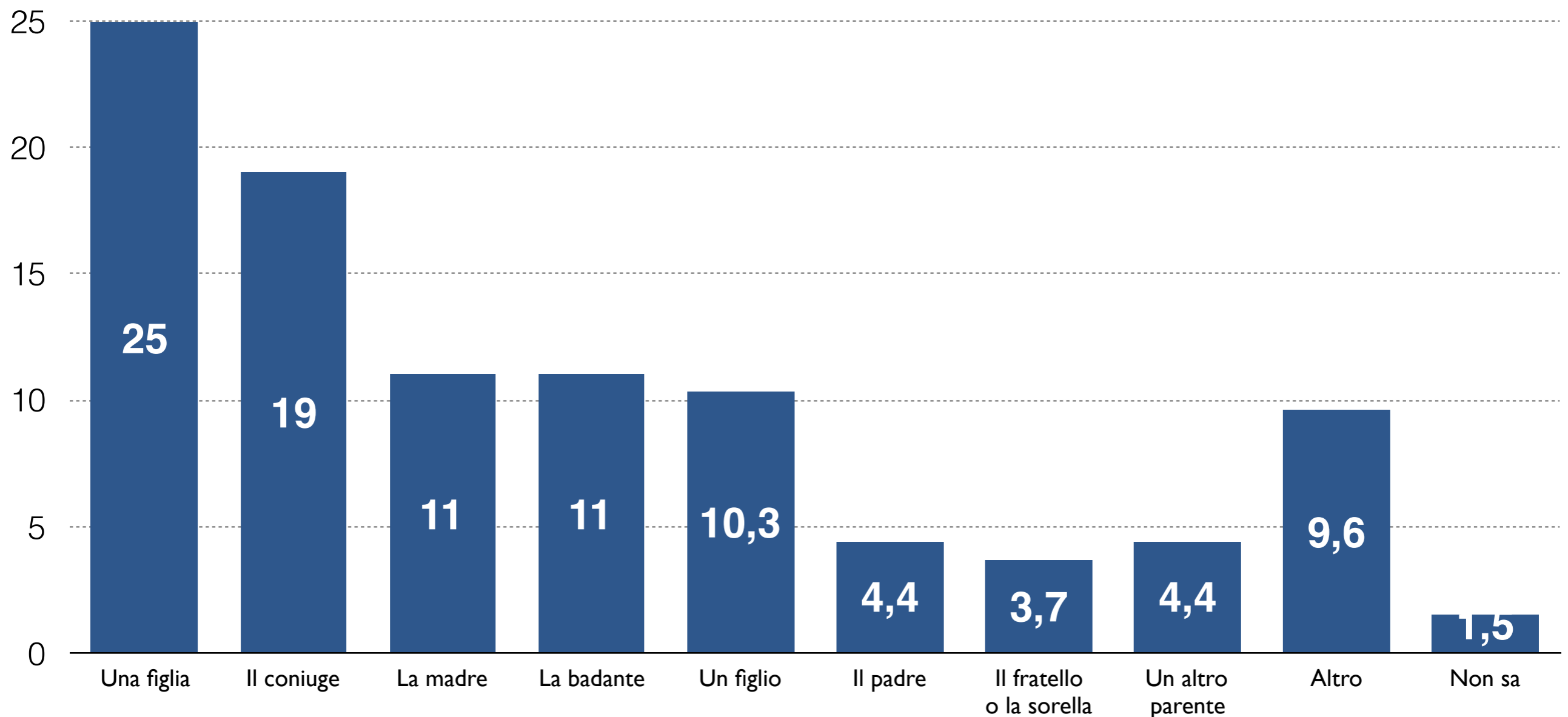
Mancano un milione di posti di lavoro nel settore dei servizi alle famiglie (stima che tiene conto delle badanti e di altre forme di aiuto domestico "in nero") non sempre consente di acquistare servizi adeguati. Così in molti casi l'onere di cura viene assunto dalla componente femminile.

Secondo **Bankitalia** se avessimo il tasso di occupazione femminile dell'UE (60,4%) il PIL italiano aumenterebbe del 7%.

Occupazione femminile

Gli oneri di cura e la non autosufficienza

In famiglia chi si occupa principalmente dei bisogni assistenziali delle persone non autosufficienti?



Fonte: ISMU-Censis (2012).

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

La risposta del welfare state

In che modo lo Stato affronta queste sfide?

W PERCORSI DI
secondo
welfare



LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

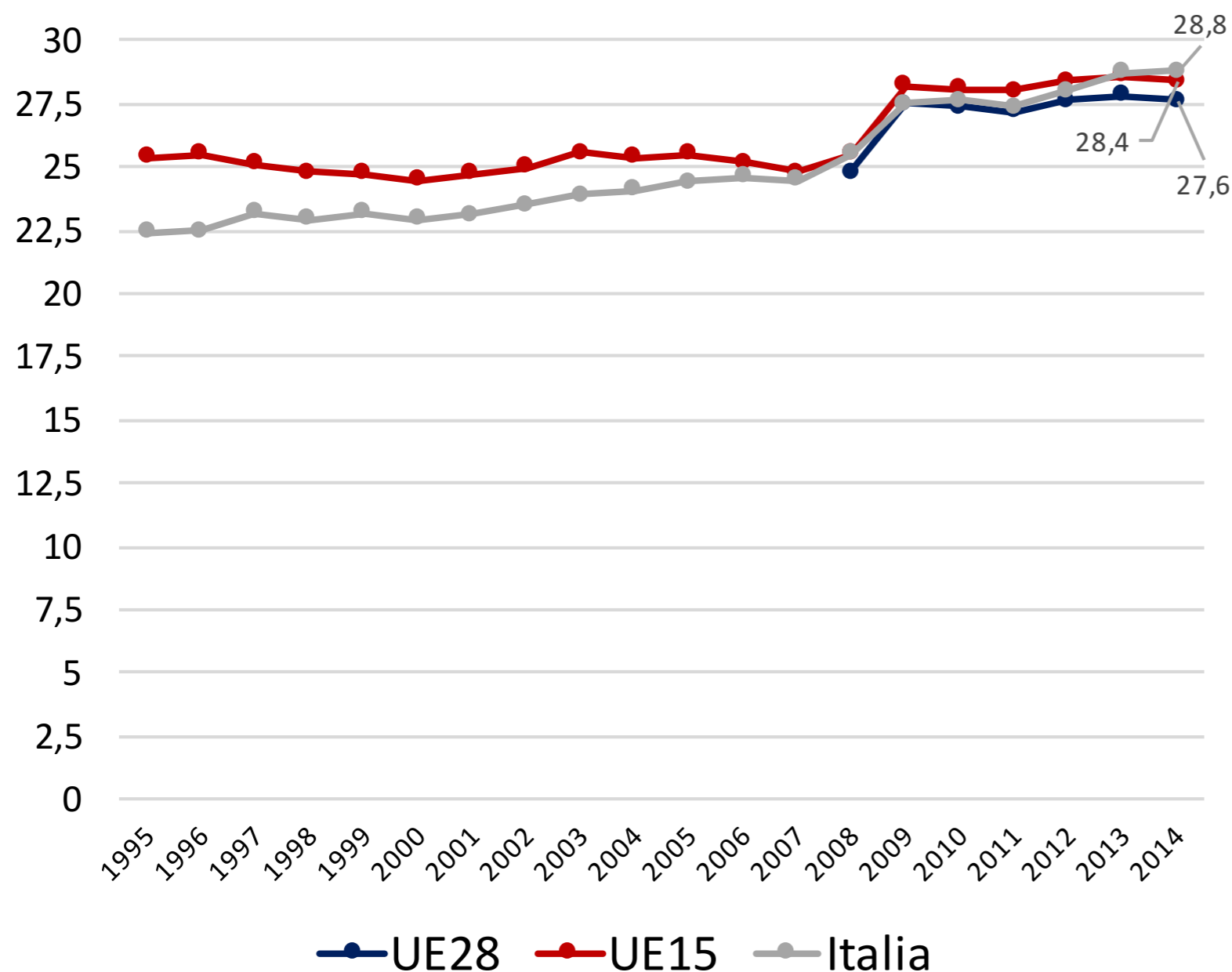
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

La spesa sociale italiana

In linea con gli altri Paesi UE

Spesa sociale pubblica come % del PIL



La spesa sociale pubblica italiana è in linea con media UE15 [28,8% vs. 28,4%] e superiore a quella della UE28 [28.8% vs 27,6%].

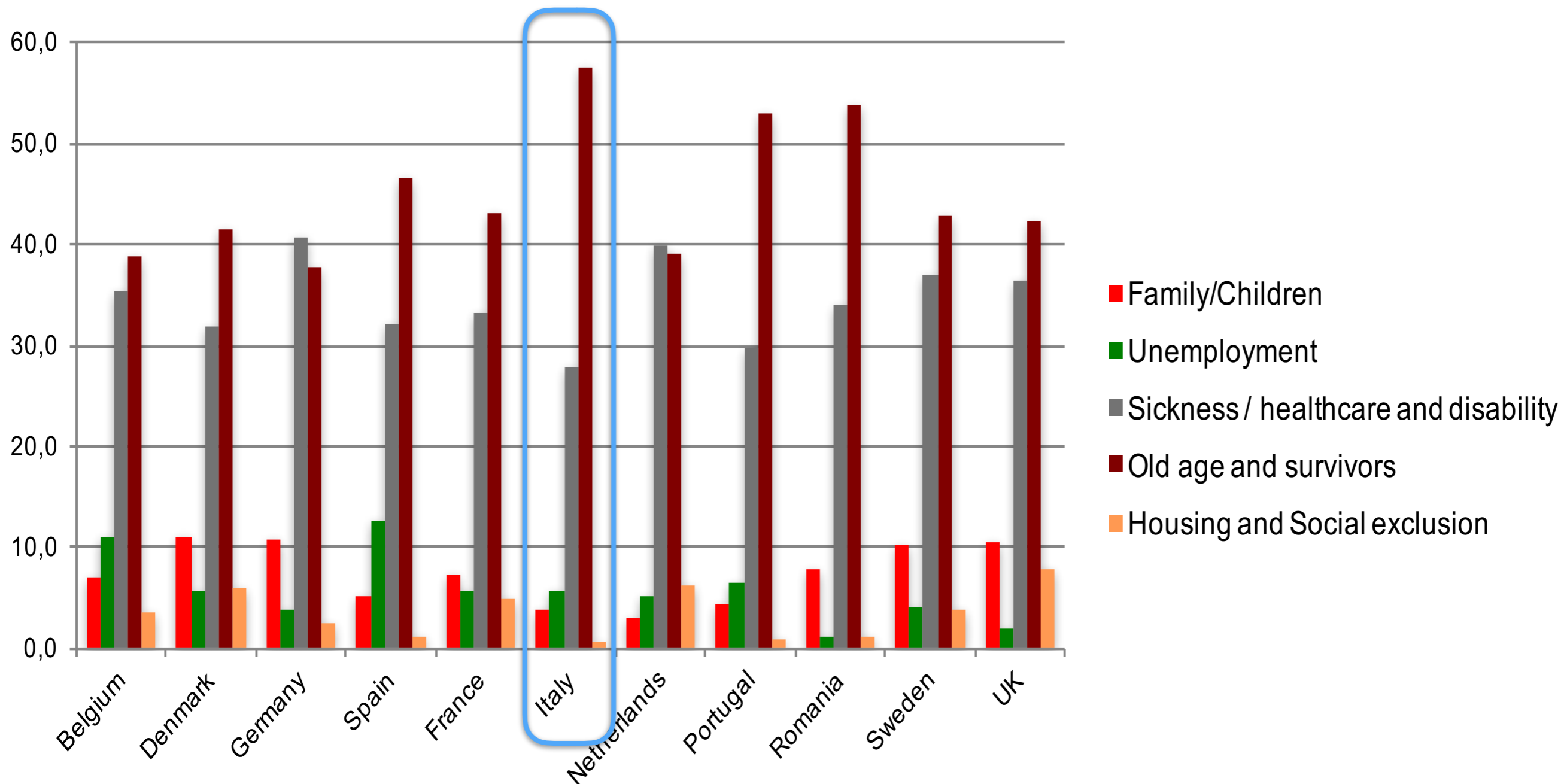
Le differenze non stanno quindi nel quanto si spende ma piuttosto nel come si spende.

Composizione della spesa in chiave comparata ci permette di trarre alcune considerazioni.

Fonte: rielaborazione da database Eurostat (2017).

La spesa sociale italiana

La spesa sociale per settori in alcuni paesi europei (% 2013)



Fonte: rielaborazione da database Eurostat (2017).

LORENZO BANDERA

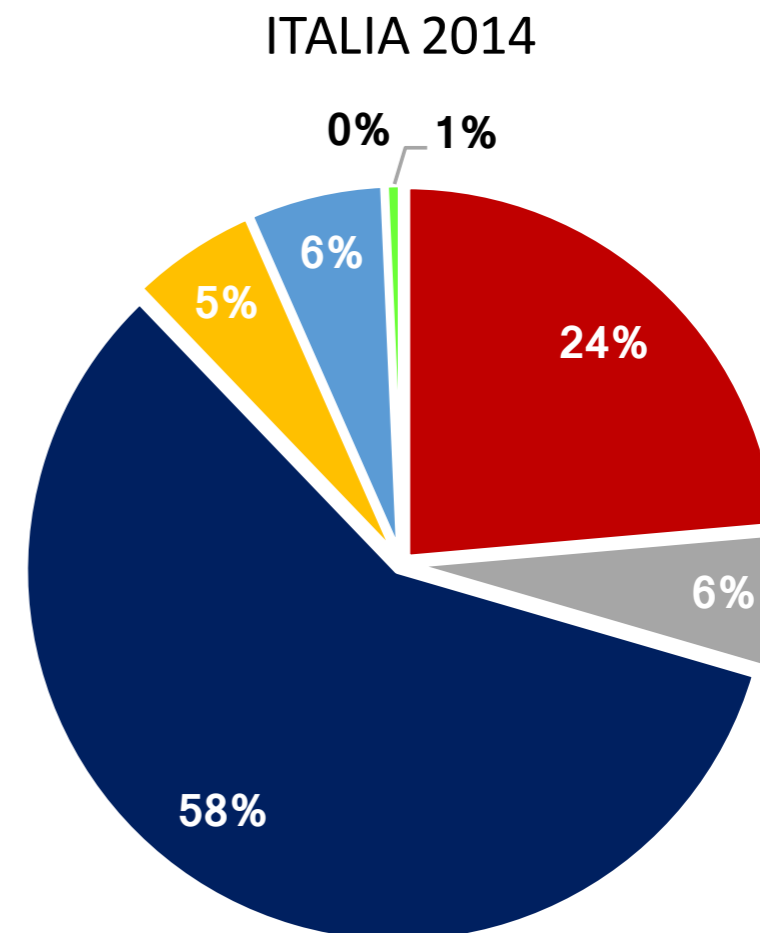
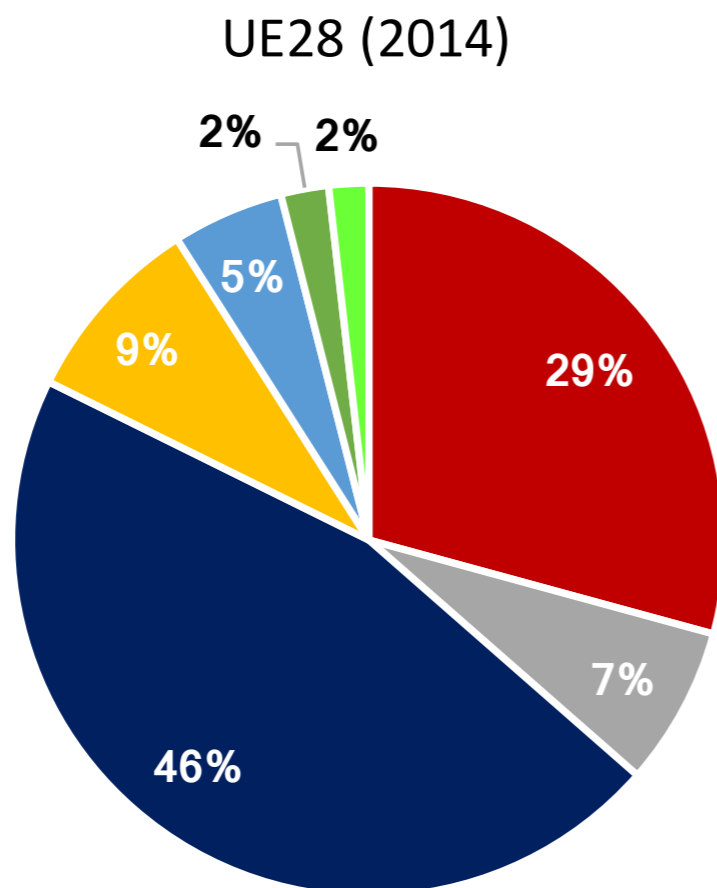
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

La spesa sociale italiana

Sbilanciata sulle pensioni (e in parte sulla sanità)

Spesa sociale per settori.
Percentuale sulla spesa sociale totale



- Healthcare
- Disability
- Old age and survivors
- Family/Children
- Unemployment
- Housing
- Social exclusion n.e.c.

Fonte: rielaborazione da database Eurostat (2017).

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

La spesa sociale italiana

Sbilanciata sulle pensioni (e in parte sulla sanità)

Spesa pubblica italiana:

- sbilanciata sulle pensioni.
- irrisoria per sostegno alle famiglie: circa la metà di quella della media UE28.
- inferiore a media UE per quel che riguarda contrasto alla povertà e esclusione sociale e disabilità, politiche per il lavoro.
- bassa anche per educazione e formazione.

Sconta la generale inefficienza e rigidità della PA.

Negli ultimi anni diversi Governi hanno tentato una **ricalibratura della spesa** (*in primis* con riforme pensionistiche) ma i risultati sono stati modesti.

I cambiamenti demografici in atto richiedono nuovi sforzi che al momento il Pubblico non sembra in grado di affrontare, specialmente per far fronte ai “nuovi” bisogni sociali.

Contenuto intervento

Di cosa parleremo oggi

→ LA CRISI DEL WELFARE PUBBLICO: TRA NODI IRRISOLTI E NUOVI BISOGNI SOCIALI

→ **LO SVILUPPO DEL SECONDO WELFARE**

→ IL WELFARE AZIENDALE NEL SISTEMA ITALIANO

Il secondo welfare

Una strada per affrontare i cambiamenti in atto



Come affrontare i cambiamenti in atto?

Una strada interessante si è rivelata essere quella del **secondo welfare**:

*Mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento non pubblico, fornito da una vasta gamma di attori economici e sociali, collegati in reti dal forte ancoraggio territoriale, che vanno progressivamente affiancandosi al **primo welfare** di natura pubblica.*

Si tratta di forme di intervento:

- finanziate attraverso **risorse non pubbliche**;
- orientate verso le **categorie più vulnerabili**;
- che si caratterizzano tendenzialmente per la propria **innovatività**;
- fornite da **diversi attori che si pongono in rete fra loro**;
- caratterizzate da una forte **componente territoriale**.

Primo e secondo welfare

Quali differenze?



Nel **primo welfare**, di natura pubblica e obbligatoria, rientrano prestazioni e **servizi considerati “essenziali”** per una sopravvivenza decorosa e un’adeguata integrazione nella comunità, che garantiscono il godimento dei diritti fondamentali di cittadinanza → **regimi di base previsti dalla legge** che coprono i rischi fondamentali dell’esistenza (salute, vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, disabilità...).

Nella sfera del **secondo welfare**, invece, rientra il settore della **protezione sociale integrativa volontaria** (tramite mutue e assicurazioni) soprattutto nel campo delle pensioni e della sanità, nonché quella parte di **servizi sociali che il settore pubblico non è oggi in grado di garantire**.

Primo e secondo welfare non devono essere visti come due compartimenti stagni, ma come due **sfere fra loro intrecciate**, che sfumano l’una nell’altra a seconda delle politiche e delle aree di bisogno e in cui la seconda, **sussidiariamente**, si configura come **integrativa e non sostitutiva** rispetto alla prima.

Il secondo welfare

Gli attori



Contenuto intervento

Di cosa parleremo oggi

- LA CRISI DEL WELFARE PUBBLICO: TRA NODI IRRISOLTI E NUOVI BISOGNI SOCIALI
- LO SVILUPPO DEL SECONDO WELFARE
- **IL WELFARE AZIENDALE NEL SISTEMA ITALIANO**

Il welfare aziendale

Che cos'è



Nell'ambito del secondo welfare le imprese vanno assumendo un ruolo sempre più importante attraverso lo sviluppo di esperienze di welfare aziendale. Con questo termine intendiamo l'insieme di **benefit e servizi forniti dall'azienda:**

- destinati ai **dipendenti**, e spesso ai loro familiari, sulla base della propria posizione occupazionale;
- finalizzati a **migliorarne la vita lavorativa e privata;**

Il welfare aziendale può essere sviluppato autonomamente dall'impresa o tramite accordo con le rappresentanze sindacali.

Il welfare aziendale

Come nasce

Può essere il risultato di una 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 e servizi: si parla allora di **welfare aziendale unilaterale**;

Può essere la conseguenza di un accordo collettivo che coinvolge l'impresa o le associazioni di rappresentanza datoriale e le organizzazioni sindacali: si parla in questo caso di **welfare aziendale bilaterale**. L'accordo può valere a livello nazionale per un'intera categoria ed essere incluso nel rinnovo del rispettivo CCNL, oppure valere a livello di contrattazione territoriale, di gruppo o di singola impresa.

Le due dimensioni non si escludono, possono convivere e integrarsi all'interno della singola impresa.

Perché fare welfare aziendale

Benefici per aziende e lavoratori



Per le imprese

Miglioramento clima aziendale

Fidelizzazione lavoratori

Aumento produttività

Miglioramento dell'immagine dell'azienda (all'esterno e all'interno)

Ottimizzazione dei costi

“Merce di scambio” in sede di negoziazione

Per i lavoratori (e le loro famiglie)

Strada per trovare soluzione a rischi e bisogni altrimenti non soddisfatti e che, in un contesto di crisi del primo welfare, difficilmente possono trovare altra risposta
Possibilità di accedere a beni e servizi a costi inferiori rispetto a prezzi di mercato

Il welfare aziendale “dei grandi”

Quanto è diffuso nelle grandi imprese



Fenomeno concentrato soprattutto nelle **aziende di grandi dimensioni** (+250 dipendenti) [0,1% del totale delle imprese, che impiegano il 20,6% dei lavoratori]:

Circa il **95,2%** delle aziende italiane di grandi dimensioni offre **almeno un intervento di welfare**; se si escludono le pensioni complementari, l'83% (Fonte: Pavolini *et al.* 2013):

- Nel 87,5% delle grandi aziende i lavoratori sono coperti da un Fondo previdenziale complementare
- Nel 60,6% delle grandi aziende i lavoratori sono coperti da un Fondo Sanitario Integrativo
- Il 18,5% delle grandi aziende prevede servizi di cura per l'infanzia

Il fenomeno è largamente diffuso è strutturato nelle imprese del Centro-Nord, mentre si registra ancora un ritardo nelle regione del Sud e delle Isole.

Il WA anche per le PMI

Un fenomeno in espansione



Anche se non abbiamo dati sulla diffusione del fenomeno, il welfare aziendale appare in espansione anche nelle **piccole e medie imprese** (10-249) [4,9% delle imprese che impiegano 33,4% dei lavoratori].

Rapporto *Welfare Index PMI* di Generali Italia mostra come **PMI hanno iniziato a investire in welfare aziendale** (anche grazie a nuove previsioni legislative).

Secondo il Rapporto *Welfare Index PMI 2017* di Generali PMI scelgono di investire soprattutto in: polizze assicurative (50%), sanità integrativa (47%), sostegno economico (45%), previdenza complementare (40%), e Conciliazione Vita-Lavoro (31%).

Il grande tema aperto è come sostenere la diffusione del welfare anche nelle **micro imprese** [95% imprese che impiegano il 46% lavoratori].

Nuove previsioni legislative

Gli incentivi delle Leggi di Stabilità 2016 e 2017



2016

Completa deducibilità dei premi di produttività erogati sotto forma di welfare
Agevolazioni per le imprese che ricorrono al coinvolgimento paritetico dei lavoratori
Aggiornamento Art. 51 Tuir (non autosufficienza infanzia) per ampliarne possibilità di utilizzo
Possibilità di erogare *benefit* e prestazioni di welfare attraverso voucher (max 258,23 euro)

2017

Aumento soglie (di reddito e erogazioni) entro cui è possibile godere dei benefici fiscali
Introduzione possibilità contributi e versamenti per assicurazioni contro rischio non-autosufficienza
Eliminazione soglie per versamenti riguardanti la previdenza complementare e sanità integrativa
Agevolazioni fiscali anche per prestazioni definite nei contratti collettivi, territoriali e bilaterali
Ampliamento del *favor* fiscale anche a piani di welfare introdotti con contrattazione aziendale

Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL



L'Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello (OCSEL) di Cisl si occupa di raccogliere, analizzare e studiare gli accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti a ogni livello (gruppo, azienda, stabilimento e territoriali).

Base dati sono 7.245 raccolti tra 2009 e 2017.

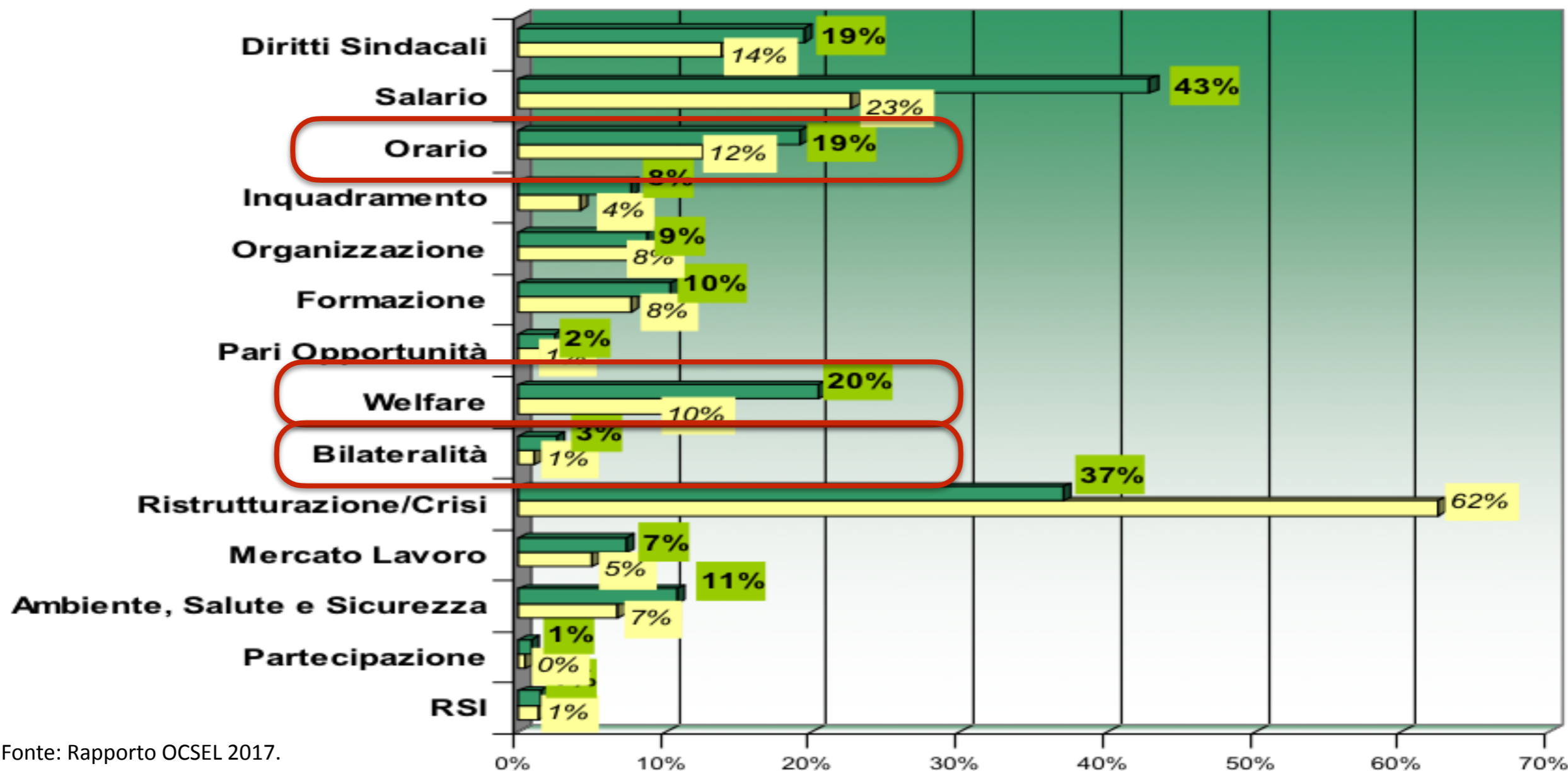
Il Rapporto 2017, che mette a confronto il biennio 2013-2014 e quello 2015-2016, mostra una **crescita della contrattazione legata a:**

- **welfare** (da 10% al 20%),
- **flessibilità degli orari di lavoro** (da 12% a 19%)
- **bilateralità** (da 1% a 3%)

Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL

2013/2014 2015/2016



Fonte: Rapporto OCSEL 2017.

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

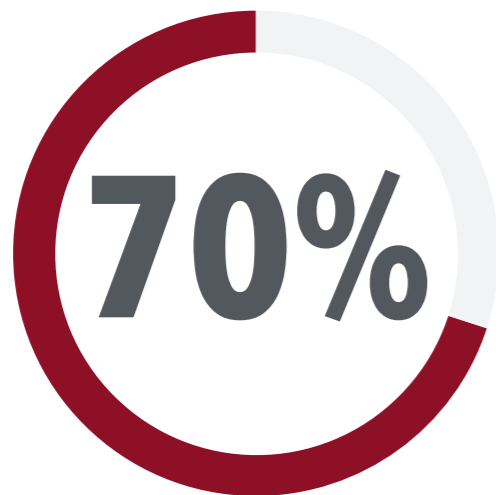
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

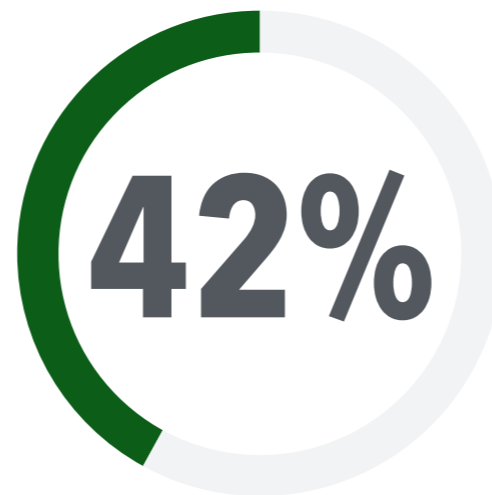
Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL

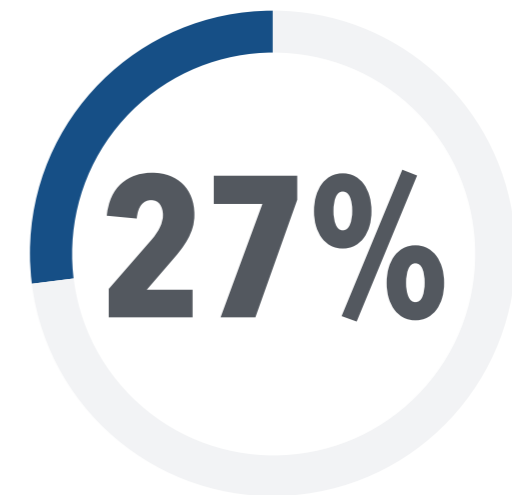
Il Rapporto evidenzia come la contrattazione legata al welfare si concentri su *Servizi Aziendali e Convenzioni (70%)*, seguita da *Fondi integrativi (42%)* e *Miglioramento delle disposizioni legislative normative (27%)*



**Servizi Aziendali e
Convenzioni**



Fondi integrativi



**Migliorament
o disposizioni
legislative e
normative**

Fonte: Rapporto OCSEL 2017.

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

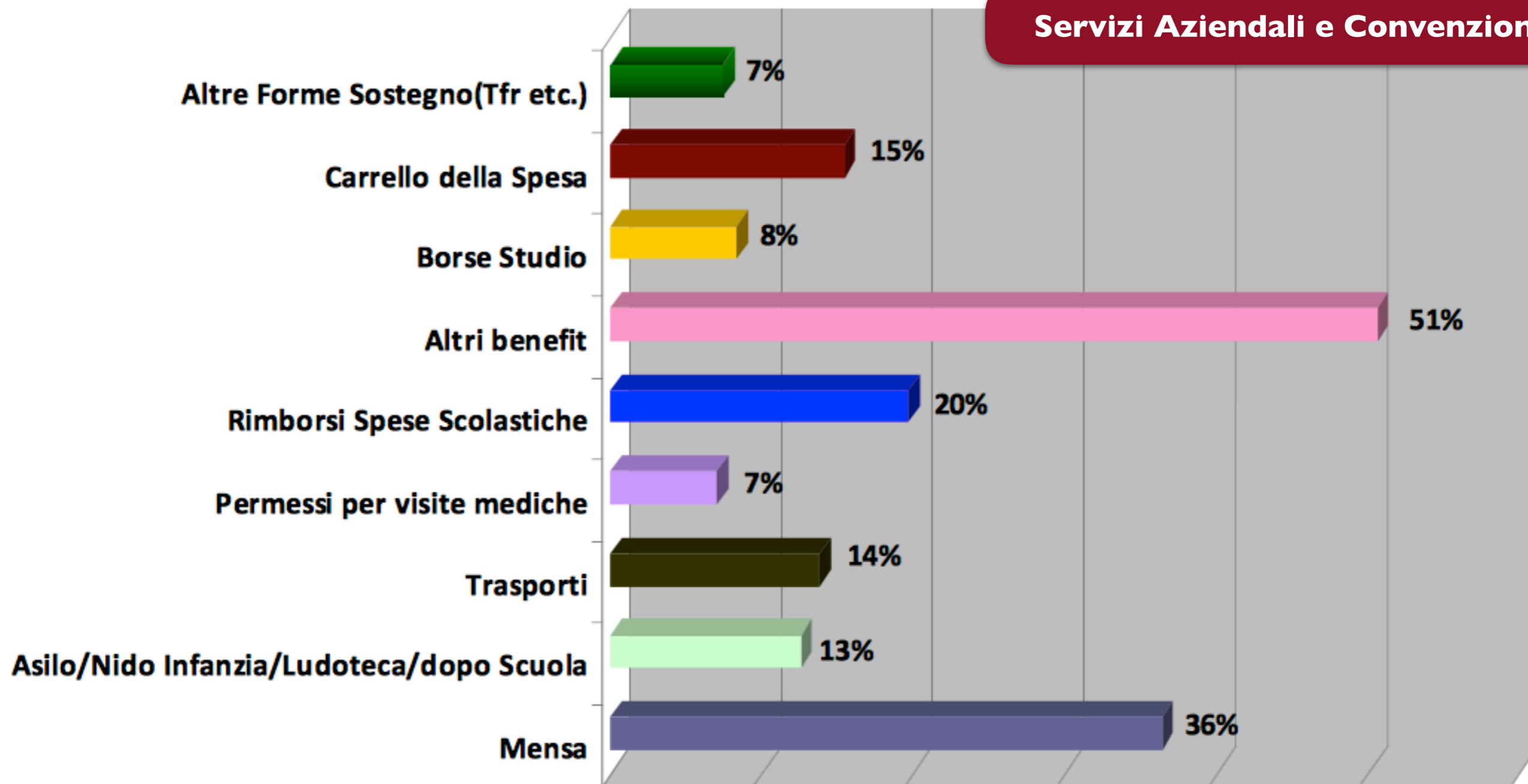
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL

Servizi Aziendali e Convenzioni



Fonte: Rapporto OCSEL 2017.

LORENZO BANDERA

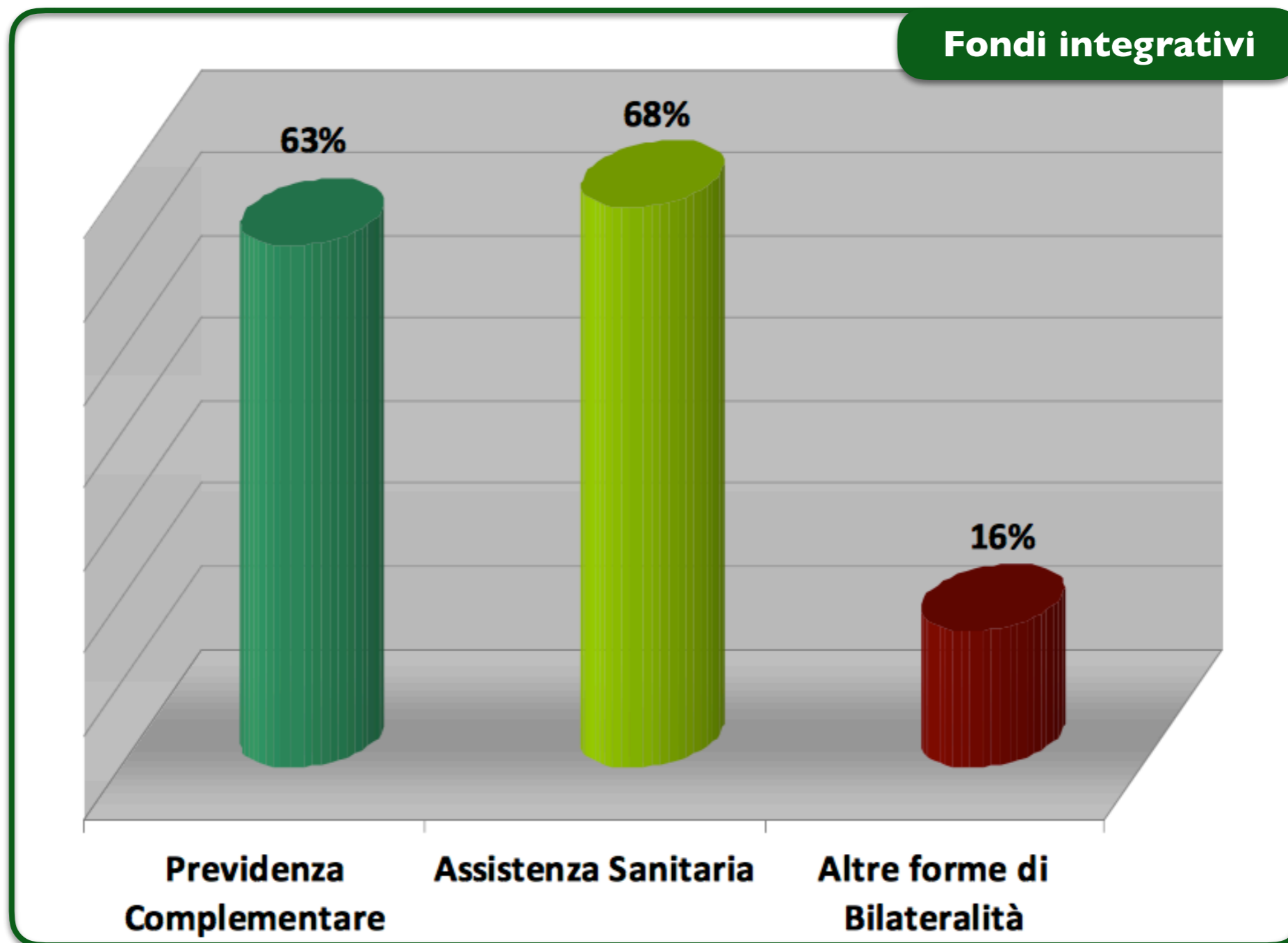
Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL



Fonte: Rapporto OCSEL 2017.

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

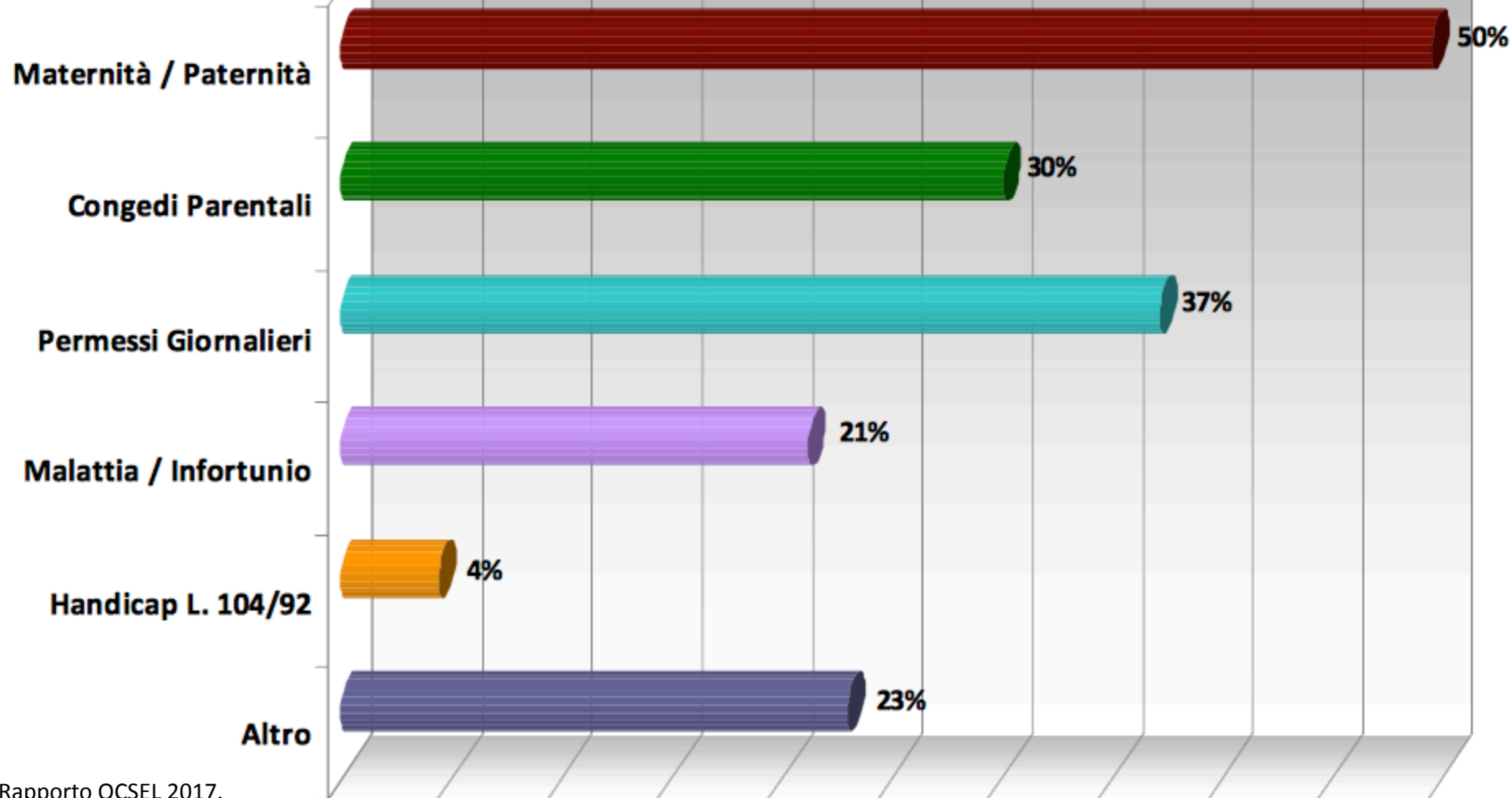
**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017

Un fenomeno in espansione

I dati dell'Osservatorio CISL

Miglioramento disposizioni legislative e normative



Fonte: Rapporto OCSEL 2017.

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**
Brescia, 24 ottobre 2017

Attenzione ai rischi

Dove occorre lavorare

Bisogna porre attenzione a reali bisogni lavoratori: evitare di effettuare investimenti in aree già coperte dal settore pubblico (previdenza, sanità) non intervenendo in quei settori in cui invece ci sarebbe maggiore necessità (specialmente sul fronte della conciliazione).

Serve lavoro su **dimensione culturale** (sia sul fronte datoriale che sindacale), superando visioni che vedono il welfare solo come riduzione costi; andare oltre resistenze ideologiche. Bisogna riconoscere il welfare anzitutto come **motore di crescita**.

Welfare aziendale si sta diffondendo anche nelle PMI, ma al momento sono pochi gli strumenti per micro imprese. Occorre far **sistema per far sì che welfare aziendale si sviluppi in un'ottica sempre più territoriale**. Strada per non accentuare il gap tra *insider* e *outsider* del mercato del lavoro.

Valutare la possibilità di **attingere a beni e servizi già presenti sui territori**, ricorrendo ad esempio alle realtà del Terzo Settore che operano nel campo dei servizi alla persona.

Guardare a quel che già c'è per non partire da zero: *best practice* sia di singole aziende che di esperienze sistemiche [Es. Nuovo Sociale Confartigianato; Reti impresa; Reti Conciliazione Regione Lombardia].

Per saperne di più

Sito e social network



www.secondowelfare.it



Percorsi di secondo welfare

@Secondowelfare

Secondo Welfare

Newsletter settimanale

LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

La crisi del welfare e lo sviluppo del secondo welfare
Brescia, 24 ottobre 2017

Grazie dell'attenzione!

Contatti

Lorenzo Bandera

lorenzo.bandera@secondowelfare.it



LORENZO BANDERA

Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi

**La crisi del welfare e lo sviluppo
del secondo welfare**

Brescia, 24 ottobre 2017