PERCORSI DI secondo welfare

Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia

di Stefano Ronchi e Valentino Santoni

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
MEIEC
MUSA
LEGACOOP LOMBARDIA
CONFCOOPERATIVE LOMBARDIA
AGCI ASSOCIAZIONE GENERALE COOPERATIVE ITALIANE LOMBARDIA
Coop Form Lombardia
ente bilaterale regionale formazione e ambiente
promosso da agci, confcooperative, legacoop e cgil, cisl, uil

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC e Fondazione Unipolis.

MEIEC (Milan Economic Impact Evaluation Center) è il punto di riferimento interuniversitario di Milano, creato grazie ai fondi del progetto PNRR MUSA (Multilayered Urban Sustainability Action), per realizzare e promuovere la cultura della valutazione delle politiche pubbliche e degli investimenti privati attraverso un'analisi concreta e misurabile della loro efficacia. E' incardinato presso il Dipartimento di Economia, Management e Metodi quantitativi DEMM dell'Università degli Studi di Milano, e vede vede la partecipazione di altri quattro dipartimenti (Scienze sociali e politiche, Informatica "Giovanni Degli Antoni", Scienze giuridiche "Cesare Beccaria", Scienze e Politiche ambientali), di due centri di ricerca dell'Ateneo milanese (ovvero del Centre of Excellence in Economics and Data Science CEEDS e del Data Science Research Centre DSRC), e si avvale della partnership dell'Istituto per la Ricerca Valutativa delle Politiche Pubbliche IRVAPP della Fondazione Bruno Kessler di Trento.

© Percorsi di secondo welfare 2024
ISBN 979-12-80-161-42-0
www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it
Milano, settembre 2024

Autori

Stefano Ronchi è ricercatore presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche dell'Università degli Studi di Milano, nel quadro del progetto MEIEC coordinato da Franca Maino. Si è occupato di studi comparati sul welfare, politiche sociali europee, e diseguaglianze sociali. È autore del libro "Social Reformism 2.0 Work" (con Maurizio Ferrera e Joan Miró, Edward Elgar 2024), e di vari articoli apparsi su riviste scientifiche italiane e internazionali. https://sronchi.wordpress.com/

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha conseguito la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale". Nel corso degli ultimi anni è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi e di consulenza. È docente per alcuni Master di II livello, come "Management del welfare aziendale" dell'Università degli Studi Niccolò Cusano e "Welfare: Fondamenti teorici e Data Analysis" del Collegio Carlo Alberto di Torino.

*Si ringraziano **Franca Maino**, Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, per la supervisione scientifica e **Riccardo Grazioli**, Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di scienze sociali e politiche dell'Università degli Studi di Milano nell'ambito del progetto MEIEC, per il supporto nella preparazione dei dati utilizzati.*

Indice

Prefazione 4

Executive Summary 5

1. Il welfare aziendale: una definizione del fenomeno 7

1.1. La diffusione del welfare aziendale 8

2. Il welfare aziendale nel settore della cooperazione 16

2.1. Il ruolo del welfare nel comparto cooperativo 11

3. L'indagine sulla cooperazione lombarda 14

3.1. Note metodologiche e composizione del campione 14
3.2. Quante cooperative fanno welfare aziendale? 18
3.3. Quali strumenti di welfare aziendale offrono? 20
3.4. Con quali modalità le cooperative hanno introdotto il welfare aziendale? 21
3.5. Chi utilizza il welfare aziendale? 22
3.6. Cosa pensano del welfare aziendale cooperative, soci/e e lavoratori/trici? 25
3.7. I bisogni di soci/e e lavoratori/trici rispetto al welfare aziendale 28
3.8. Prospettive future del welfare aziendale 30

4. Lo sviluppo del welfare nelle cooperative lombarde 34

5. Considerazioni strategiche per il futuro del welfare aziendale nel comparto cooperativo 36

Riferimenti bibliografici 39

Prefazione

A cura di Barbara Farina, Presidente Coopform e Direttrice Legacoop Lombardia

L'ecosistema cooperativo è da sempre impegnato nel promuovere il diritto al lavoro - nell'ambito della sua funzione economica e sociale, come previsto dall'Art. 45 della Costituzione - e quindi una effettiva partecipazione delle persone, crescita professionale e retribuzioni proporzionate e sufficienti ad assicurare autonomia e dignità a lavoratrici e lavoratori.

Il miglioramento delle condizioni dei lavoratori delle imprese cooperative è una delle traiettorie principali su cui lavorare, a partire dall'equità salariale tra uomo e donna e dal miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Proprio sul miglioramento tra lavoro e vita privata moltissime politiche e strumenti sono attivati dalle singole governance aziendali per migliorare la conciliazione e sopperire a mancanze ormai cronicizzate di servizi e sanità pubblici.

Questa ricerca è importante per diversi motivi:

- miglioramento delle politiche aziendali. La ricerca permette alle aziende cooperative di comprendere meglio le esigenze dei dipendenti e di adattare le politiche aziendali per soddisfarle. Ad esempio, potrebbe rivelare la necessità di introdurre nuovi benefit o migliorare quelli esistenti;
- valutazione dell'impatto. Studi sul welfare aziendale consentono di valutare l'efficacia delle iniziative già implementate. Si può misurare l'impatto sulla soddisfazione dei dipendenti, sulla produttività e sulla fidelizzazione del personale;
- benchmarking. La ricerca permette di confrontare le pratiche aziendali con quelle di altre organizzazioni. Questo aiuta a identificare best practice e a migliorare continuamente il welfare aziendale;
- aspetti legali e normativi. La conoscenza approfondita del welfare aziendale è essenziale per rispettare le leggi e i regolamenti in materia di lavoro e benefici per i dipendenti.

In sintesi, la ricerca sul welfare aziendale aiuta a creare un ambiente di lavoro più sano, a migliorare la soddisfazione dei dipendenti e a promuovere il benessere organizzativo: quindi welfare a 360 gradi.

Le associazioni datoriali svolgono un ruolo chiave nella promozione del welfare aziendale. Queste organizzazioni rappresentano i datori di lavoro e le imprese, e si occupano di elaborare strategie a sostegno delle aziende in materia di welfare. Con il risultato della ricerca si potranno individuare ulteriori strumenti a sostegno del benessere dei lavoratori da promuovere tra le società aderenti.

Executive Summary

- Il rapporto offre una prima **mappatura del welfare aziendale nel mondo cooperativo lombardo**, andando a intercettare alcuni tratti fondamentali sia dell'offerta di prestazioni di welfare da parte delle cooperative, che della domanda di welfare aziendale da parte di soci/e e lavoratori/trici.
- Grazie alla collaborazione delle tre sigle di rappresentanza datoriale dell'**Ente bilaterale CoopForm Lombardia** (LegaCoop, Confcooperative e AGCI), abbiamo elaborato e distribuito online **due questionari**: **il primo rivolto ai vertici di 113 cooperative**, includendo domande sull'offerta di varie tipologie di welfare aziendale; il **secondo questionario** rivolto a **soci/e, lavoratori e lavoratrici** di 12 cooperative che offrono prestazioni di welfare.
- Tra le 113 cooperative che hanno risposto al primo questionario, **80 cooperative mettono a disposizione prestazioni o servizi di welfare** per i propri dipendenti e/o soci (circa il **70%** del campione). Fra queste ci sono molte cooperative piccole e medie, mentre a livello nazionale e fra le aziende private il welfare risulta maggiormente diffuso fra le grandi imprese.
- Fra gli **strumenti più diffusi** troviamo in primo luogo la **flessibilità oraria**; seguono l'**assistenza sanitaria integrativa** e la **previdenza complementare**; un altro strumento molto diffuso sono i **buoni spesa** di vario tipo, che di fatto costituiscono integrazioni al salario e sono spesso erogati come ***fringe benefit***. **Gli altri strumenti sono utilizzati da un numero limitato di cooperative** (interventi per l'infanzia e l'istruzione dei figli, per la disabilità e la non autosufficienza, bonus per la mobilità e i trasporti, e per per attività ricreative).
- **Il 69% delle cooperative che fanno welfare aziendale ritiene che le misure siano sufficientemente conosciute** da lavoratori/trici e soci/e. Tale aspettativa rispecchia quanto effettivamente riportato da lavoratori e lavoratrici. Quasi la totalità dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno utilizzato le prestazioni risponde che "soci/ e lavoratori/trici sono stati informati [almeno] a grandi linee" a riguardo. Anche il 37% di chi *non* ha utilizzato il welfare aziendale ritiene comunque di essere stato adeguatamente informato.
- I vertici delle cooperative indicano sia come principali **cause** che come **effetti** percepiti del welfare aziendale il **miglioramento del clima lavorativo** e l'**incremento della produttività**, seguiti dal **sostegno all'occupazione femminile**.
- **82 su 120 soci/e e lavoratori/trici intervistati affermano di aver utilizzato almeno una misura** di welfare. La **stratificazione socio-occupazionale rispetto all'utilizzo del welfare aziendale**, come spesso accade, **è molto marcata**: l'accesso ai servizi risulta più alto fra gli **uomini** che fra le donne; i soci-lavoratori delle cooperative tendono a utilizzare le prestazioni

di più rispetto ai dipendenti; così come i **laureati** rispetto a chi a titoli di studio più bassi. Inoltre chi dichiara uno **stipendio più alto** beneficia molto di più del welfare aziendale rispetto a chi ha redditi bassi.

- Gli **strumenti più apprezzati** da parte di soci/e e lavoratori/e sono, nell'ordine, **buoni spesa** e buoni acquisto, **servizi per il tempo libero** e wellness, per la **non autosufficienza**, e per la **mobilità** e i trasporti. Al tempo stesso, il **bisogno sociale** più urgente dichiarato da lavoratori e lavoratrici è la necessità di avere "**maggiori sicurezze economiche per la pensione futura"**, seguito da bisogni riguardanti la **sanità**, e una maggiore **flessibilità oraria**.
- In generale, **la valutazione media dei piani di welfare è positiva** (7.2 su una scala da 0 a 10). Fra gli 82 individui che hanno utilizzato prestazioni di welfare aziendale, solo 9 esprimono un giudizio negativo. Le **motivazioni** sottostanti all'alto gradimento dei piani di welfare aziendale sono **economiche**, di **organizzazione del lavoro**, e legate alla **conciliazione lavoro-famiglia**, e al miglioramento del **benessere generale**, sia nella vita privata che dentro la cooperativa.
- Abbiamo interrogato le cooperative anche rispetto alle **prospettive future per il welfare aziendale**. Tra le 33 cooperative che non prevedono prestazioni di welfare per i dipendenti solo 10 pensano di introdurne nei prossimi tre anni. Più della metà delle cooperative che già fanno welfare, invece, sono intenzionate a espandere ulteriormente l'offerta.
- Gli **ostacoli** principali rilevati da chi non offre welfare aziendale **sono i costi che il welfare aziendale potrebbe comportare** e **gli oneri organizzativi difficilmente gestibili per molte delle cooperative**, come anche le complicazioni normative, procedurali e fiscali. Qualche cooperativa dichiara che l'introduzione del welfare aziendale potrebbe essere facilitata dalle associazioni di categoria o da organizzazioni specializzate (per es. Società di Mutuo Soccorso).
- Nel complesso, **i *pattern* di "domanda" e "offerta" futura di welfare aziendale coincidono**. Le cooperative hanno intenzione di investire per lo più in buoni spesa/buoni acquisto, strumenti per la gestione della flessibilità oraria, e assistenza sanitaria integrativa, che risultano essere gli strumenti valutati in prospettiva come più utili anche da parte dei dipendenti.
- Lavoratori e lavoratrici manifestano un **altissimo grado di accordo** con le affermazioni secondo cui "**un piano di welfare aziendale dovrebbe riguardare tutti, dagli operai ai dirigenti**", e con la proposta di "**inserire [stabilmente] il welfare aziendale nella contrattazione collettiva**".

1. Il welfare aziendale: una definizione del fenomeno

Per welfare aziendale si intende quell'insieme di dispositivi in denaro, benefit e servizi forniti ai dipendenti dalle imprese come integrazione della retribuzione monetaria (Massagli *et al.* 2023; Santoni 2023), che possono accrescere il benessere personale, familiare e lavorativo di lavoratori e lavoratrici (Macchioni 2014; Greve 2007).

Gli strumenti di welfare aziendale possono essere introdotti dalle organizzazioni attraverso fonti differenti, che non si escludono a vicenda ma possono integrarsi. In primo luogo possono essere il risultato di un'azione unilaterale dell'impresa che, senza coinvolgere il sindacato, decide di predisporre un piano di welfare attraverso un atto liberale (non vincolante) oppure un regolamento aziendale (vincolante). Al tempo stesso, servizi e benefit di welfare possono essere previsti a seguito di un accordo con le rappresentanze sindacali: il welfare può essere quindi esito sia della contrattazione nazionale di primo livello (cioè dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, CCNL), sia della contrattazione di secondo livello (territoriale o aziendale) (Massagli 2014; Santoni 2018).

Dal punto di vista regolativo, nel nostro Paese non esiste un riferimento normativo che ne esplicita una chiara definizione del concetto di "welfare aziendale". Esiste ovviamente una fonte normativa, cioè il TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, il quale prevede importanti agevolazioni dal punto di vista fiscale e contributivo per le organizzazioni che investono in queste misure per i propri collaboratori. In particolare, negli articoli 51 e 100 del TUIR sono indicate una serie di prestazioni che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente e che possono essere deducibili in alcuni casi (Mallone 2015; Pavolini et al. 2013).

Come evidenziato da Santoni (2021; 2024), stando alla normativa vigente, ad oggi è possibile individuare 9 aree di intervento nel campo del welfare aziendale: previdenza complementare, sanità integrativa, servizi all'infanzia e per l'istruzione dei figli, assistenza per familiari anziani e/o non autosufficienti, polizze assicurative per i dipendenti, mutui e prestiti, mobilità e trasporto, cultura e tempo libero, *fringe benefit*[1].

A queste prestazioni si aggiungono poi una serie di interventi e misure che - pur non godendo del *favor fiscale* sopra indicato - possono essere ricomprese nella categoria della flessibilità organizzativa (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009); si tratta di: flessibilità oraria in entrata e uscita, i congedi parentali e familiari che si vanno a sommare a quelli previsti dalla legge, lo smart working, il telelavoro, le ferie e i permessi solidali, il part-time volontario, servizi di disbrigo pratiche (come il maggiordomo aziendale).

1. I fringe benefit sono quell'insieme di misure di sostegno al reddito di lavoratori e lavoratrici che godono di specifici benefici fiscali per le imprese che li erogano. Tra le formule più comuni ci sono card o voucher acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi (anche della grande distribuzione online) e buoni benzina.

Infine, è da segnalare che dal 2016 è stata introdotta la possibilità di convertire in "credito" welfare il Premio di Risultato godendo di una tassazione agevolata. La possibilità di conversione deve essere definita all'interno di un accordo di secondo livello sottoscritto dalle rappresentanze sindacali; inoltre il lavoratore deve poter decidere autonomamente se fruire del premio in denaro oppure se convertire in welfare (per approfondire si rimanda a Santoni 2017).

1.1. La diffusione del welfare aziendale

Come indicato da molte fonti (Santoni 2019; Maino e Razetti 2019), il welfare aziendale è sempre più diffuso tra le imprese italiane. In merito, è possibile fare affidamento su stime relative alla contrattazione di primo e secondo livello e alle misure di welfare promosse unilateralmente da parte delle imprese. Questi dati, per quanto non esaustivi, offrono un'immagine complessiva del fenomeno.

In merito alla contrattazione di primo livello bisogna osservare le dinamiche relative ai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro (CCNL). Se a settembre 2021 il welfare era presente in 10 CCNL attivi sul territorio italiano tra quelli sottoscritti dalle sigle sindacali CGIL, CISL e UIL (Santoni 2021), a gennaio 2024 il numero è salito a 19 CCNL. Attualmente il welfare originato dalla Contrattazione Collettiva interessa circa il 20% dei dipendenti (2.873.811 su 14.541.985) e il 14% delle imprese (219.123 su 1.546.376) "coperte" da CCNL firmati da CGIL, CISL e UIL (Santoni 2023). Questi CCNL mettono a disposizione di ogni lavoratore - in media - tra i 150 e i 200 euro da spendere secondo la normativa del welfare aziendale.

In materia di contrattazione di secondo livello, invece, secondo le stime delle principali rilevazioni sul tema (OCSEL 2021; CGIL e Fondazione di Vittorio 2022) il welfare aziendale interessa circa un contratto aziendale e/o territoriale su tre. Dati più puntuali arrivano poi dai report periodici del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il quale raccoglie e analizza i contratti di secondo livello che prevedono Premi di Risultato (PdR). I dati del Ministero mostrano che a fine 2023 su 15.992 accordi "premiali" attivi 9.512 prevedevano misure di welfare aziendale (il 60%). I lavoratori beneficiari di prestazioni di welfare attraverso questi contratti erano in totale 2.876.957: circa il 15% degli occupati dipendenti, stimati da Istat (2023) a 18.405.000 unità. Se si osserva la serie storica delle rilevazioni rese note dal Ministero si nota come la presenza percentuale degli accordi che predispongono interventi premiali di produttività e di welfare è progressivamente aumentata (Maino e Santoni 2023).

Risulta infine molto complesso quantificare le misure di welfare aziendale diffuse unilateralmente, quindi senza il coinvolgimento delle parti sociali. Secondo le stime di AIWA, l'Associazione Italiana Welfare Aziendale, sarebbero circa 10.000 le imprese che adottano questa modalità di erogazione dei beni e servizi di welfare: i lavoratori interessati sarebbero circa 2,2 milioni (Santoni 2023).

Nonostante una presenza sempre maggiore nelle imprese, in molti segnalano come il welfare aziendale si sia diffuso in maniera disomogenea (Barazzetta e Santoni 2019; Regalia 2023). Tende infatti ad essere molto più presente nelle grandi organizzazioni e molto meno nelle micro e piccole imprese; è presente soprattutto nelle Regioni del Nord e del Centro-Nord (come Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna), mentre è meno diffuso al Centro e quasi per nulla al Sud e nelle Isole (Razetti e Santoni 2019). Infine, tende a svilupparsi soprattutto in settori produttivi in cui le parti sociali hanno maggiore abitudine a contrattare e dove ci sono margini economici più elevati: si parla dunque di comparti come l'industria, la manifattura, le telecomunicazioni e i servizi alle imprese (Tiraboschi 2023); è molto meno comune in settori come quello agricolo o dell'edilizia.

2. Il welfare aziendale nel settore della cooperazione

Proprio a causa di una diffusione "a macchia di leopardo", dal punto di vista della ricerca è interessante comprendere quanto e come il welfare aziendale sia presente in alcuni comparti specifici. Attraverso il presente lavoro ci si focalizzerà in particolare sul comparto della cooperazione, cioè relativo a quelle organizzazioni composte da associazioni autonome di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente.

Stando alla "Dichiarazione di identità cooperativa" sottoscritta nel 1995, le cooperative si fondano sui valori dell'autosufficienza, dell'auto-responsabilità, della democrazia, dell'eguaglianza, dell'equità e della solidarietà; inoltre, i soci delle cooperative aderiscono ai valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'altruismo[2]. La Dichiarazione definisce poi 7 principi "guida" della cooperazione: adesione libera e volontaria; controllo democratico da parte dei soci; partecipazione economica dei soci; autonomia e indipendenza; educazione, formazione e informazione; cooperazione tra cooperative; interesse verso la comunità.

L'art. 4, comma 3, del DM 23.6.2004 definisce una serie di tipi di cooperative, riassunte nella Tabella 1.

2. Per approfondire si rimanda a: https://ica.coop/.

Tabella 1. I tipi di cooperative

Cooperative di produzione e lavoro	Sono cooperative che si costituiscono per permettere ai propri soci di usufruire di condizioni di lavoro più vantaggiose rispetto a quelle disponibili sul mercato, sia in termini qualitativi che economici.
Cooperative di lavoro agricolo	Si tratta di cooperative che si occupano prevalentemente di coltivazione della terra, produzione, allevamento e vendita di prodotti agricoli, acquisto e gestione in comune di impianti e/o macchinari agricoli.
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	Sono cooperative costituite da coltivatori e svolgono attività di commercializzazione e trasformazione dei prodotti agricoli conferiti dai soci.
Cooperative sociali	Sono cooperative - disciplinate dalla Legge 381/1991 - che hanno come obiettivo il perseguimento di finalità sociali e della promozione umana. A tale scopo si occupano della gestione di servizi socio-sanitari, educativi (cooperative sociali di tipo A) e di attività produttive nelle quali permettere l'integrazione lavorativa di persone socialmente svantaggiate (cooperative sociali di tipo B).
Cooperative edilizie di abitazione	Si tratta di cooperative finalizzate a procurare un alloggio ai soci, in proprietà o in affitto. La costituzione di cooperative di questo tipo ha per scopo la costruzione e la distribuzione di case ai soci al prezzo di costo.
Cooperative della pesca	Sono cooperative che si costituiscono tra pescatori che intendono esercitare in comune, con mezzi propri o della cooperativa, la pesca e l'allevamento ittico e/o attività inerenti all'esercizio della pesca.
Cooperative di trasporto	Sono cooperative che si costituiscono fra imprenditori che svolgono l'attività di trasporto e che si propongono di provvedere al trasporto di persone e cose, carico e scarico merci, spedizioni anche per conto terzi. Inoltre, sviluppano attività ausiliarie come ad esempio il facchinaggio.
Cooperative di consumo	Sono una tipologia di cooperative che si costituiscono tra soci, in questo caso consumatori, per ottenere beni a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato.
Consorzi cooperativi	Attraverso la costituzione di una struttura organizzativa comune, le società cooperative e altre imprese possono unirsi e formare i consorzi cooperativi con lo scopo di esercitare in comune attività economiche.
Banche di credito cooperativo	Le banche di credito cooperativo favoriscono la formazione del risparmio ed esercitano il credito con lo scopo di migliorare le condizioni economiche dei propri soci.
Consorzi e cooperative di garanzie e fidi	I consorzi e cooperative di garanzia e fidi vengono generalmente costituiti tra operatori appartenenti allo stesso settore economico, al fine di agevolare l'accesso a credito degli operatori economici tramite la prestazione in forma solidale di garanzie sui prestiti concessi.
Altre cooperative	Le cooperative che non possono trovare una naturale collocazione nei settori precedentemente elencati in quanto esercitano più attività tra quelle indicate vengono classificate come cooperative altre.

Fonte: elaborazione degli autori sulla base del DM 23.6.2004.

2.1. Il ruolo del welfare nel comparto cooperativo

Dal punto di vista teorico, tenendo presente i dati presentati in precedenza (§1), il settore cooperativo rappresenta un ambito in cui il welfare aziendale può giocare un ruolo rilevante. Sulla base delle poche ricerche e riflessioni dedicate a questo tema (cfr. Pavolini 2016; Santoni 2019), ci sono alcune peculiarità che riguardano il mondo cooperativo che potrebbero essere fondamentali nella promozione del welfare per lavoratori e lavoratrici tra le organizzazioni di questo settore. In particolare:

- la presenza di **valori statutari** che mirano a valorizzare il ruolo di lavoratori/trici e soci/e, come la **solidarietà** e l'attenzione alle **responsabilità sociale**. Per loro stessa natura e forma giuridica, le cooperative sono caratterizzate da una cultura attenta alle esigenze delle persone: secondo alcuni autori, è parte della cultura cooperativa tentare, più di quanto ci si possa aspettare che avvenga in altro tipo di imprese private, di coniugare l'attenzione all'efficienza, alla competitività e allo stare sul mercato con quella per il benessere dei propri soci/e e lavoratori/trici (Carpita 2009; Zamagni 2013; Pavolini 2016);
- la **cultura mutualistica e sussidiaria** sulla quale si basa l'approccio cooperativo (Zamagni e Zamagni 2008; Donati 2013), la quale dovrebbe promuovere una **"logica della condivisione"**, in particolare tra i soci, e di conseguenza la diffusione di interventi dedicati alle persone coinvolte nella cooperativa;
- la **democraticità dei processi decisionali**, i quali sono "scanditi" da assemblee periodiche. I soci e le socie possono quindi godere di poteri decisionali elevati che consentirebbero una cura particolare delle esigenze degli attori legati alla cooperativa (Molteni 2010; Moro 2014).

Al tempo stesso vi sono alcuni aspetti che potrebbero rappresentare un ostacolo per la diffusione del welfare aziendale nel comparto cooperativo. In particolare ci si riferisce a:

- **margini economici ridotti o limitati** di molte organizzazioni di questo settore che spesso non consentono di introdurre benefit economici e/o misure di welfare;
- la presenza di numerosi **Contratti Collettivi (CCNL) che non concedono trattamenti economici e integrativi particolarmente generosi** a lavoratori e lavoratrici.

La ricerca che sarà presentata in questo rapporto si propone dunque di approfondire la presenza del welfare all'interno delle organizzazioni cooperative. Oltre a tentare di comprendere quali fattori presentati in precedenza incidono maggiormente, l'indagine vuole mettere in luce come il settore cooperativo si pone verso gli strumenti di welfare per i propri lavoratori/trici e soci/e. Il welfare aziendale è infatti oggi sempre più rilevante per le imprese, sia in termini di attrattività sia di *retention*.

Queste ultime due tematiche risultano cruciali in particolare per le imprese del settore cooperativo

che - come tante aziende di altri settori produttivi - hanno oggi difficoltà nel reperire forza lavoro. Questo perché, come evidenzia il **Rapporto annuale 2024 di Istat** "*in ragione del buon andamento del mercato del lavoro, il tasso di posti vacanti nelle imprese dell'industria e dei servizi alla fine del 2023 resta sui massimi raggiunti dall'indicatore, al 2,4 per cento*" (Istat 2024). Secondo i dati di **Anpal e Unioncamere**[3], sempre nel 2023 per il 45% delle offerte di lavoro attivate dalle imprese (un totale di 5,5 milioni) c'è stata difficoltà nell'individuazione del candidato, con tempi superiori ai 4 mesi. In particolare sarebbero poco meno di 2,5 milioni di unità le figure professionali che le imprese hanno fatto fatica a reperire (+15% rispetto al 2022). Le imprese segnalano la mancanza di candidati per quasi 1,6 milioni di posizioni lavorative; mentre una preparazione non adeguata è la causa di 685.000 posizioni che le aziende non riescono a coprire nel momento in cui si presenta l'esigenza. Si tratta soprattutto di figure con elevata professionalità (ingegneri dell'informazione, professioni sanitarie infermieristiche ed ostetriche, tecnici delle costruzioni civili), ma anche operai specializzati. Anche l'**Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano** riporta dati simili. Nello specifico, secondo l'Osservatorio[4] l'88% delle organizzazioni intervistate fatica ad assumere nuovo personale e il 63% ha percepito una crescita di tale difficoltà rispetto al passato; ciò è dovuto soprattutto alla carenza di persone con competenze tecniche (57%) e soft (36%).

In questa direzione, il welfare aziendale rappresenta uno strumento per favorire l'attrattività di un'organizzazione, riducendo così il rischio di avere posizioni lavorative vacanti. A dirlo sono alcune recenti ricerche.

Stando al **7° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale**, per il quale sono stati intervistati 62 responsabili di aziende, per affrontare queste nuove complessità del mercato del lavoro è necessario che l'organizzazione attivi strategie *ad hoc* per trattenere lavoratori/trici (82% degli intervistati) e per attrarli (66%) Riguardo alle iniziative più importanti attivate, il 67% ha attivato dispositivi di welfare aziendale, il 55% una nuova flessibilità negli orari di lavoro, il 33% ha reso più incentivanti le retribuzioni e il 28% ha erogato nuovi benefit. Secondo il **Corporate Welfare Lab di Bocconi SDA**, il 40% delle imprese che fanno welfare ritiene che le misure e i benefit per i dipendenti abbiano molta influenza sul livello di *engagement* dei dipendenti; inoltre avrebbero un effetto rilevante anche in termini economici (per il 10% degli intervistati)[5]. Per **Disconnect to Reconnect**, una ricerca di Adecco che ha coinvolto un campione di aziende di tutto il mondo, tra cui oltre 100 attive in

3. Il campo di osservazione Excelsior si riferisce alle imprese con almeno un dipendente dell'industria e dei servizi e ai contratti di durata superiore a 30 giorni. Le previsioni per il 2023 si basano su un campione di 275.000 imprese intervistate tramite le indagini mensili realizzate nel corso del 2023.

4. I dati sono ricavati da un'analisi empirica che, attraverso survey e studi di caso, coinvolge ogni anno più di 200 attori tra direttori HR, responsabili formazione, responsabili comunicazione interna, responsabili amministrazione del personale e responsabili ricerca e selezione del personale.

5. La ricerca si basa su un campione di 400 HR Manager di aziende con più di 50 dipendenti.

Italia, circa 3 organizzazioni su 4 (73%) affermano che offrire un sostegno ai propri dipendenti sia importante per migliorarne il coinvolgimento (39%) e la soddisfazione (24%).

Anche dal punto dei vista dei dipendenti il welfare è sempre più uno strumento di cui tenere conto nella scelta del lavoro. Secondo l'**Osservatorio Welfare di Edenred Italia**, che ha realizzato un approfondimento attraverso 1.508 interviste, per il 38% dei dipendenti i piani di welfare aziendale svolgono un ruolo di sostegno al reddito delle famiglie e per il 36% sono un supporto concreto alle spese quotidiane. Inoltre, il 36% li ritiene uno strumento in grado di rispondere alle reali esigenze delle persone, mentre per il 35% riescono ad ammortizzare l'impatto negativo nei periodi di crisi economica. Un dipendente su tre, quindi, li considera un efficace strumento di integrazione al reddito, a maggior ragione nei periodi di crisi economica. Tale consapevolezza è particolarmente evidente tra i dipendenti che già beneficiano di un piano di welfare aziendale (48%), con figli piccoli e collocati in aziende private. Per la ricerca **CIR Food - Nomisma**, che ha interessato 1.000 lavoratori/trici, l'80% dei dipendenti ritiene che la presenza di un piano di servizi e benefit di welfare sia "fondamentale" o "importante" per la scelta del posto di lavoro. Tra le prestazioni più apprezzate ci sono "salute e prevenzione" (62%) e misure legate alla "conciliazione vita-lavoro" (59%). Inoltre, il 90% di chi non ha un piano di welfare vorrebbe usufruirne; in particolare vorrebbe poter beneficiare di buoni spesa (85%), sanità integrativa (80%), regali e incentivi (71%), sconti e agevolazioni (71%), Infine, secondo **Employer Brand Research 2023 di Randstad**, indagine che per l'Italia ha coinvolto 6.920 rispondenti, i driver più importanti nella scelta di un datore di lavoro sono equilibrio lavoro-vita privata (60%), atmosfera di lavoro piacevole (57%) e retribuzione e benefits interessanti (55%).

Per tutte queste ragioni è cruciale avere dati aggiornati rispetto a come le cooperative si approcciano, oggi, al welfare aziendale.

3. L'indagine sulla cooperazione lombarda

3.1. Note metodologiche e composizione del campione

L'indagine offre una prima mappatura del welfare aziendale nel mondo cooperativo lombardo, andando a intercettare alcuni tratti fondamentali sia dell'offerta di prestazioni di welfare da parte delle cooperative, che della "domanda di welfare aziendale" da parte di soci/e e lavoratori/trici. L'incrocio di domanda e offerta permette di evidenziare eventuali scollature fra le due, e di individuare i punti forti e le criticità nella configurazione attuale del welfare aziendale nel mondo cooperativo in Lombardia, così da indicarne possibili sviluppi futuri.

La raccolta dei dati è stata possibile grazie alla collaborazione con le tre sigle di rappresentanza datoriale dell'Ente bilaterale CoopForm Lombardia (LegaCoop, Confcooperative e AGCI), ed è stata condotta in due fasi. Nella prima fase abbiamo elaborato un questionario rivolto ai vertici delle cooperative, che include domande sull'offerta delle varie tipologie di welfare aziendale discusse nella prima sezione del report, sulle modalità attraverso cui le prestazioni sono state introdotte, sulla percezione dell'utilizzo e dell'apprezzamento da parte di soci/e e lavoratori/-trici, e sulle prospettive future riguardo l'offerta di prestazioni. La distribuzione del questionario è stata gestita da LegaCoop, AGCI e Confcooperative fra novembre 2023 e gennaio 2024, in modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), per coprire un campione di 113 cooperative di varie dimensioni operanti in Lombardia (al netto delle risposte non complete), da una popolazione totale di circa 4.000 cooperative associate alle tre sigle).

Nella seconda fase abbiamo preparato e diffuso, con le stesse modalità, un questionario rivolto a soci/e e lavoratori/trici di un sotto-campione di 12 cooperative (4 per associazione) scelte fra quelle che avevano dichiarato di offrire prestazioni di welfare nella prima fase dell'indagine. Fra gennaio e marzo 2024 sono state così raccolte 120 risposte (al netto dei questionari incompleti). Il secondo questionario è andato a intercettare la conoscenza, l'utilizzo, la soddisfazione rispetto al welfare aziendale, e, più in generale, i bisogni sociali di un campione di lavoratori e lavoratrici. Pur non essendo campioni rappresentativi (visti i numeri ridotti, e una stratificazione non sistematica per dimensione, territorio e settori di attività), i dati raccolti riflettono una fetta importante dell'economia cooperativa lombarda (le cooperative affiliate a Confcooperative, LegaCoop e AGCI sono oltre 4.000, su un totale di oltre 7.000 cooperative in Lombardia), e rappresentano un primo passo nella direzione di una mappatura dei servizi dei bisogni relativi al welfare aziendale nella regione.

La Tabella 2 restituisce una fotografia della composizione del campione di cooperative per numero di dipendenti e collocazione geografica. Sul totale di 113 cooperative censite, quasi la metà (50) hanno sede in Provincia di Milano. Le restanti sono distribuite fra le altre Province (con l'eccezione

di Sondrio, non presente nel campione), a partire da Brescia e Bergamo. La copertura è invece più omogenea rispetto alla dimensione delle cooperative: circa il 38% del campione è composto da cooperative medie (51-250 dipendenti), il 27% da piccole, e il 10% micro-imprese. Le cooperative di grandi dimensioni (con più di 250 dipendenti) sono circa il 25%. Quasi la metà delle cooperative incluse nel campione è attiva nel settore socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo (55 cooperative su 113). Gli altri settori di attività (considerando che alcune cooperative operano in più settori) sono: logistica e trasporti (19 cooperative), servizi di pulizia (12), commercio (8), cultura e spettacolo (8), edilizia (6), igiene ambientale (6), agricoltura e pesca (4), alimentare e agroindustriale (4), metalmeccanico (3), energetico (2), vigilanza privata e sicurezza (1).

Tabella 2. Composizione del campione di cooperative per località geografica e numero di dipendenti

Cooperative di produzione e lavoro	Numero di dipendenti				
	0 - 10	11 - 50	51 - 250	251+	*Totale*
Bergamo		5	6		*11*
Brescia	2	7	6	2	*17*
Como		1	3		*4*
Cremona	1	1	3	1	*6*
Lecco		1		2	*3*
Lodi			1	1	*2*
Mantova	1	1	3		*5*
Milano	5	12	14	19	*50*
Monza e Brianza			3	2	*5*
Pavia			2		*2*
Varese	2	3	2	1	*8*
Totale	*11*	*31*	*43*	*28*	*113*
Percentuale	*9,7%*	*27,4%*	*38,1%*	*24,8%*	*100%*

Fonte: elaborazione degli autori.

La Tabella 3 riporta le statistiche descrittive delle principali caratteristiche socio-demografiche degli individui inclusi nel campione di soci/e e lavoratori/trici (tot. 120 persone). L'età media è 45 anni, la maggior parte degli intervistati ha figli (64%; il 20% ha almeno un figlio in età prescolare, ed il 49% del campione ha almeno un figlio minorenne), e le donne costituiscono circa i 3/4 del campione— una composizione del campione che potenzialmente enfatizza i bisogni sociali rispetto alla cura e all'istruzione per i figli. Più della metà degli intervistati ha un diploma di scuola superiore, e il 38% ha conseguito una laurea. Il campione è composto per metà da soci/e-lavoratori/trice e per metà da dipendenti o collaboratori/trici delle cooperative, nella quasi totalità dei casi a tempo indeterminato (solo il 6% è a tempo determinato) e con orario a tempo pieno. Il campione mostra una discreta variazione riguardo all'inquadramento degli intervistati nelle cooperative: il 14% sono manager o responsabili tecnici, il 38% impiegati, e il 48% operai (fra specializzati o non). Circa 3 intervistati su 4 hanno un reddito compreso fra i 1.000 e i 2.000€.

Tabella 3. Composizione del campione di soci/e e lavoratori/trici rispetto alle principali caratteristiche socio-demografiche (N. 120)

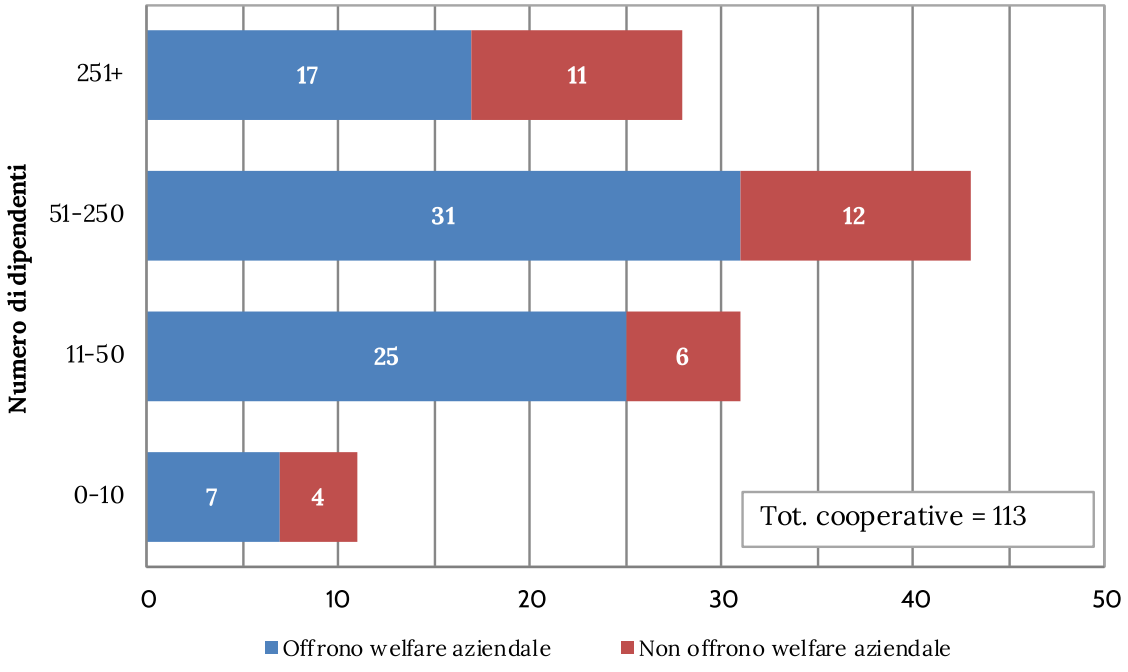
	Media / percentuale
Età	45 (min 21, max 68)
Ha figli	64%
Almeno 1 figlio under 5	20%
Almeno 1 figlio under 18	49%
Sesso	
Donne	77%
Uomini	23%
Titolo di studio	
Licenza media	7%
Diploma	55%
Laurea o più	38%
Ruolo	
Dipendente/collaboratore	48%
Socio e lavoratore	52%
Ore settimanali	
Fino a 20	6%
21-35	29%
36-40	43%
40 o più	22%
Durata contratto	
Tempo determinato	6%
Tempo indeterminato	94%
Mansione	
Manager/Resp. tecnico	14%
Impiegato amministrativo	38%
Operaio	48%
Reddito	
<1000€	14%
1000-1500€	39%
1500-2000€	34%
>2000€	13%

Fonte: elaborazione degli autori.

3.2. Quante cooperative fanno welfare aziendale?

Fra le 113 cooperative che hanno risposto al questionario, sono 80 quelle che che mettono a disposizione prestazioni o servizi di welfare per i propri dipendenti e/o soci (circa il 70% del campione). La ripartizione di chi fa/non fa welfare aziendale per dimensione delle cooperative (Figura 1) mostra alcuni aspetti interessanti. Mentre quando si guarda alle imprese for profit il welfare aziendale è diffuso soprattutto fra le grandi aziende (Barazzetta e Santoni 2019), nel campione analizzato anche molte cooperative piccole e medie offrono prestazioni di welfare. Fra le micro-cooperative (fino a 10 dipendenti) 7 su 11 prevedono prestazioni di welfare; 25 su 31 fra le cooperative piccole (11-50 dipendenti); 31 su 43 cooperative medie (51-250 dipendenti). In controtendenza con il dato nazionale riferito alle aziende for-profit, nel nostro campione di cooperative lombarde il welfare aziendale sembra dunque più comune tra le piccole-medie cooperative, laddove un numero non trascurabile di cooperative molto grandi dichiara di non offrire prestazioni di welfare (su 28 cooperative più di 250 dipendenti, 17 fanno welfare aziendale e 11 no).

Figura 1. Cooperative che offrono/non offrono welfare aziendale, per numero di dipendenti



Fonte: elaborazione degli autori.

La Tabella 4 mostra invece il numero di cooperative che fanno o non fanno welfare aziendale in base al settore di attività (alcune cooperative operano in più settori). In generale, in tutti i settori tranne quelli della logistica e dei servizi di pulizia, la maggioranza delle cooperative prevede prestazioni di welfare. La stima più affidabile riguarda il settore più numeroso nel nostro campione, ovvero le 55 cooperative attive in ambito sociosanitario-assistenziale-educativo: fra di esse, circa 3 cooperative su 4 offrono welfare per dipendenti e soci/e.

Tabella 4. Numero di cooperative che offrono / non offrono prestazioni e servizi di welfare aziendale, per settore di attività

Settore	Offrono welfare aziendale	Non offrono welfare aziendale	Totale
Agricolo o pesca	4	0	4
Metalmeccanico	3	0	3
Alimentare e agroindustriale	4	0	4
Edilizio	6	0	6
Commercio	6	2	8
Logistica, trasporti	9	10	19
Servizi di pulizia	5	7	12
Vigilanza privata e sicurezza	0	1	1
Socio-sanitario, assistenziale, educativo	42	13	55
Igiene ambientale	4	2	6
Culturale e dello spettacolo	7	1	8
Energetico	1	1	2

Fonte: elaborazione degli autori.

3.3. Quali strumenti di welfare aziendale offrono?

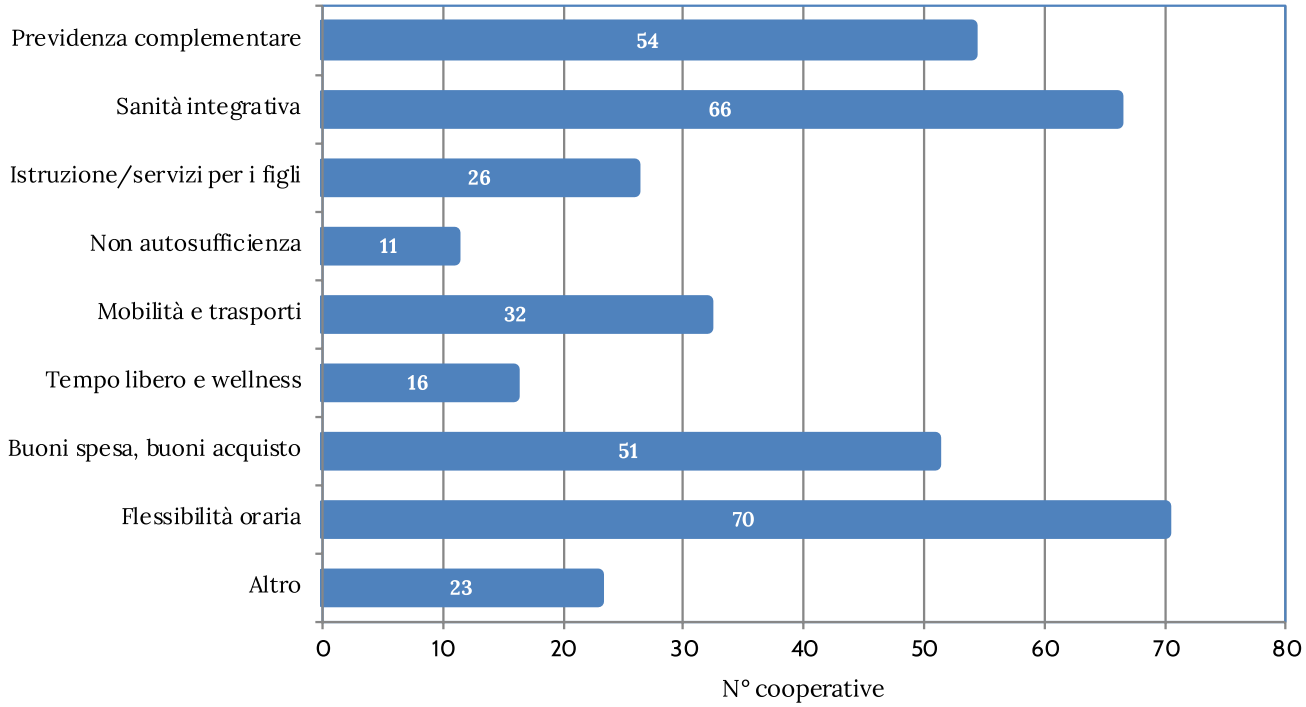
La Figura 2 mostra la frequenza delle varie tipologie di servizi e prestazioni offerte fra le 80 cooperative che fanno welfare aziendale. Lo strumento più diffuso risulta essere la flessibilità oraria, utilizzata in 70 cooperative, perlopiù nella forma di flessibilità in entrata e uscita e smart working. Seguono i due "pilastri storici" del welfare aziendale, ovvero l'assistenza sanitaria integrativa (66) e la previdenza complementare (54). Nella maggior parte dei casi si tratta di versamenti previsti dal CCNL; un numero ristretto di cooperative (10 per la sanità e 13 per la previdenza) aggiunge prestazioni o contributi al di fuori di quanto indicato nel contratto nazionale. Un altro strumento molto diffuso (utilizzato in 51 cooperative) sono i buoni spesa, buoni acquisto e buoni carburante: integrazioni al salario nella forma di beni e servizi acquistabili dal lavoratore, che spesso le imprese erogano come *fringe benefit* usufruendo dei vantaggi fiscali previsti dalla detassazione dei premi di produttività (in realtà, nel nostro campione fanno così solo 25 delle 51 cooperative che rendono disponibili buoni acquisto per i dipendenti). Nello specifico, i buoni più comuni fra le cooperative intervistate risultano essere i buoni spesa per la grande distribuzione e-commerce online (utilizzati in 39 cooperative) e i buoni carburante (30). 15 cooperative mettono a disposizione di soci/e e lavoratori/trici anche buoni da spendere presso esercizi commerciali o associazioni non profit presenti sul territorio. Quest'ultimo rappresenta il caso più "virtuoso" rispetto ai buoni acquisto, in quanto crea sinergia fra il welfare aziendale e il tessuto economico sul territorio dove l'impresa è attiva.

Gli altri strumenti sono utilizzati da un numero più limitato di cooperative. 26 cooperative prevedono interventi per l'infanzia e l'istruzione dei figli. Si tratta perlopiù (16 casi su 26) di rimborsi per le spese scolastiche (libri, mensa, rette per scuole o asili) o per servizi dedicati ai figli (baby sitting o simili), e in casi più rari di fornitura diretta di servizi quali asili nido (inter-)aziendali, convenzioni con fornitori locali di servizi, oppure di congedi e permessi extra rispetto a quelli previsti dalla normativa vigente. Una distribuzione simile si riscontra per gli interventi e i rimborsi per la disabilità e la non autosufficienza (previsti da 11 cooperative), laddove anche in questo caso la prestazione più comune è il rimborso per spese all'assistenza a familiari anziani o non autosufficiente, mentre restano limitate a pochissimi casi, ad esempio, le convenzioni con centri diurni e residenziali o i servizi di cura e assistenza (per es. badantato).

Prestazioni per la mobilità e i trasporti sono previste in 32 cooperative, e riguardano per la maggiore rimborsi delle spese per l'abbonamento al trasporto pubblico oppure l'auto aziendale, e in qualche caso anche convenzioni con società di trasporto pubblico. 16 cooperative mettono a disposizione servizi e attività per il tempo libero, sotto forma di scontistica per attività ricreative, culturali e per il tempo libero (palestra, viaggi, concerti, librerie) e, in alcuni casi, anche di pagamento diretto (attraverso una piattaforme o altri strumenti) per attività ricreative. La categoria residuale "Altro" (Figura 2) include invece una grande varietà di servizi non incluse nelle categorie di welfare

sopracitate, come ad esempio la mensa aziendale, accordi ad hoc con professionisti e negozi locali, convenzioni con gestori di forniture di elettricità e gas, e anche sportelli welfare e conciliazione.

Figura 2. Prestazioni di welfare aziendale offerte dalle cooperative



Fonte: elaborazione degli autori.

3.4. Con quali modalità le cooperative hanno introdotto il welfare aziendale?

Come ricordato nell'introduzione, gli strumenti di welfare aziendale possono essere introdotti con modalità diverse. Più della metà delle cooperative che hanno dichiarato di fare welfare aziendale (42 su 80) ha realizzato dei regolamenti aziendali o degli atti unilaterali per definirne le misure e regolamentarlo. Il welfare aziendale può essere altrimenti negoziato, ovvero introdotto tramite la contrattazione collettiva sia di primo livello che di secondo livello[6]. Partendo dalla prima, fra le cooperative incluse nel nostro campione troviamo applicati 18 diversi CCNL, che sostanzialmente corrispondono al settore di attività. Il più diffuso è il CCNL per le lavoratrici e i lavoratori delle Cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo (utilizzato in 55 cooperative), seguito da quello per la Logistica, Trasporto Merci e Spedizione (16), e quello per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati/multiservizi (11). Un numero ridotto di cooperative,

6. SI sottolinea che nelle imprese cooperative, nei diversi settori, la contrattazione di secondo livello può essere sia territoriale sia aziendale, come per le altre imprese private.

invece, fa contrattazione di secondo livello (38 su 113). Fra queste 38 cooperative, 23 hanno risposto che tra i temi trattati all'interno della contrattazione di secondo livello c'è anche il welfare aziendale (circa il 20% dell'intero campione). Quasi tutte le cooperative che hanno istituito misure di welfare tramite la contrattazione di secondo livello hanno utilizzato anche atti unilaterali: si tratta dunque di una minoranza di cooperative la cui amministrazione è particolarmente attenta alla questione.

Anche le modalità di gestione delle prestazioni di welfare aziendale variano fra le cooperative. 19 su 80 cooperative si affidano a Società di Mutuo Soccorso, che nella quasi totalità dei casi si occupano di sanità integrativa. In 26 si avvalgono di piattaforme digitali per l'accesso alle prestazioni, messe a disposizione da un vasto numero di provider specializzati (nelle risposte vengono citati ben 13 provider diversi).

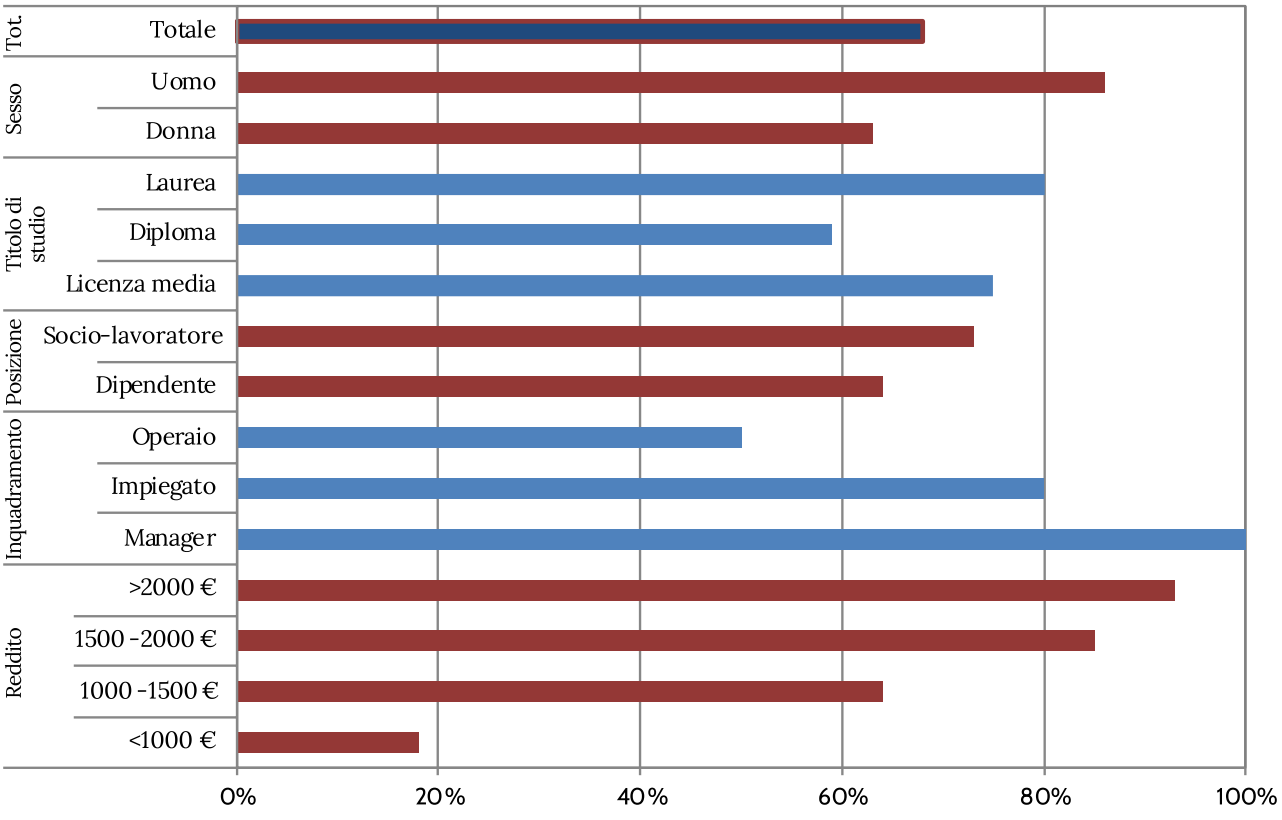
3.5. Chi utilizza il welfare aziendale?

Avere a disposizione le risposte a due questionari - uno rivolto ai vertici delle cooperative ed uno rivolto a soci/e e lavoratori/trici - ci permette di confrontare offerta e domanda di welfare, osservando come le percezioni delle due parti siano più o meno vicine. Partiamo dunque dalle impressioni rilevate rispetto alla conoscenza del welfare aziendale. Le amministrazioni delle cooperative sono ottimiste a questo riguardo: 55 cooperative (il 69% di quelle che fanno welfare) ritiene che le misure siano sufficientemente conosciute da lavoratori/trici e soci/e. Tutto sommato, tale aspettativa rispecchia quanto effettivamente riportato da lavoratori e lavoratrici. L'88% di quest'ultimi risponde di conoscere il welfare aziendale: il 56% solo "a grandi linee", e il 32% "molto bene". Andando a vedere più nel dettaglio cosa pensano lavoratori e lavoratrici intervistati/e del livello di informazione sull'offerta di welfare da parte della cooperativa emerge il seguente scenario. Com'è prevedibile, chi ha utilizzato il welfare aziendale ha un'immagine molto positiva rispetto all'informazione che è girata su di esso: circa il 70% risponde che "soci/ e lavoratori/trici sono stati informati solo a grandi linee", e il 24% che "sono stati informati nel dettaglio", e il restante 6% risponde "Non saprei" (nessuno risponde "Non sono stati informati"). Fra chi non ha usufruito di nessuna misura il dato è ovviamente meno positivo. Tuttavia, il 37% di chi *non* ha utilizzato il welfare aziendale ritiene comunque di essere stato adeguatamente informato.

Ma quanti e quali lavoratori/trici usufruiscono effettivamente degli strumenti di welfare aziendale messi a disposizione dalle cooperative? Nel nostro campione, 82 su 120 soci/e e lavoratori/trici affermano di aver utilizzato almeno una misura di welfare. Come mostrato nella Figura 3, si tratta del 68% del campione. La percentuale di utilizzo varia però ampiamente in base alle caratteristiche socio-demografiche (Figura 3). La prima disparità emerge rispetto al genere: l'accesso ai servizi risulta più alto fra gli uomini (che ricordiamo però essere sotto-rappresentati nel campione: si veda la Sezione 3.1) che fra le donne. I soci-lavoratori delle cooperative tendono a utilizzarlo di più rispetto

ai dipendenti. Per il resto, la stratificazione sociale rispecchia a grandi linee quanto già riscontrato da altri studi sul welfare aziendale (Razetti e Santoni 2019; Massagli *et al.* 2023). I laureati tendono ad essere i maggiori utilizzatori (nel nostro campione anche chi ha solo la licenza media mostra un utilizzo al di sopra della media: si tratta tuttavia solo di 8 casi, e dunque di una stima poco affidabile). I manager (100% di utilizzo nel nostro campione) e gli impiegati (80%) lo utilizzano di più di chi svolge lavori manuali (50% fra gli operai), e lo stesso squilibrio si osserva rispetto al reddito: chi dichiara uno stipendio più alto beneficia molto di più del welfare aziendale rispetto a chi ha redditi bassi (rispettivamente 93% e 18%), nonostante questi ultimi siano più esposti ai rischi sociali. Anche fra le cooperative lombarde, dunque, il welfare aziendale sembra beneficiare maggiormente di chi già gode di relativi vantaggi sociali, e raggiungere più difficilmente i profili vulnerabili.

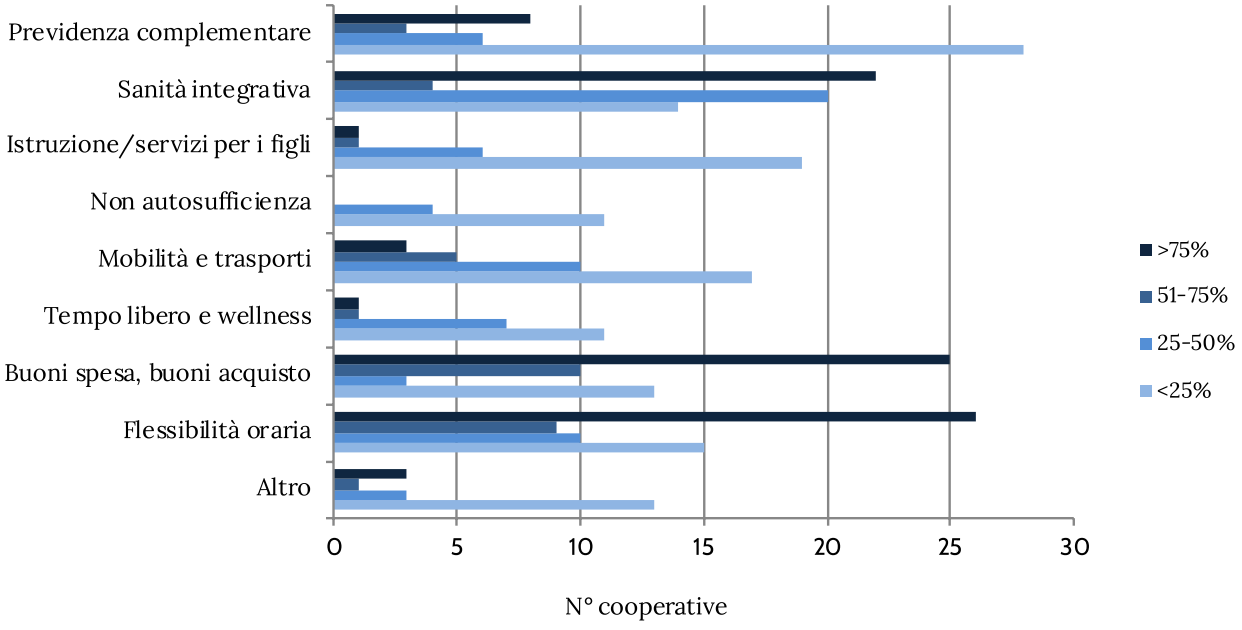
Figura 3. Percentuali di utilizzo del welfare aziendale: totale, e per caratteristiche socio-demografiche



Fonte: elaborazione degli autori.

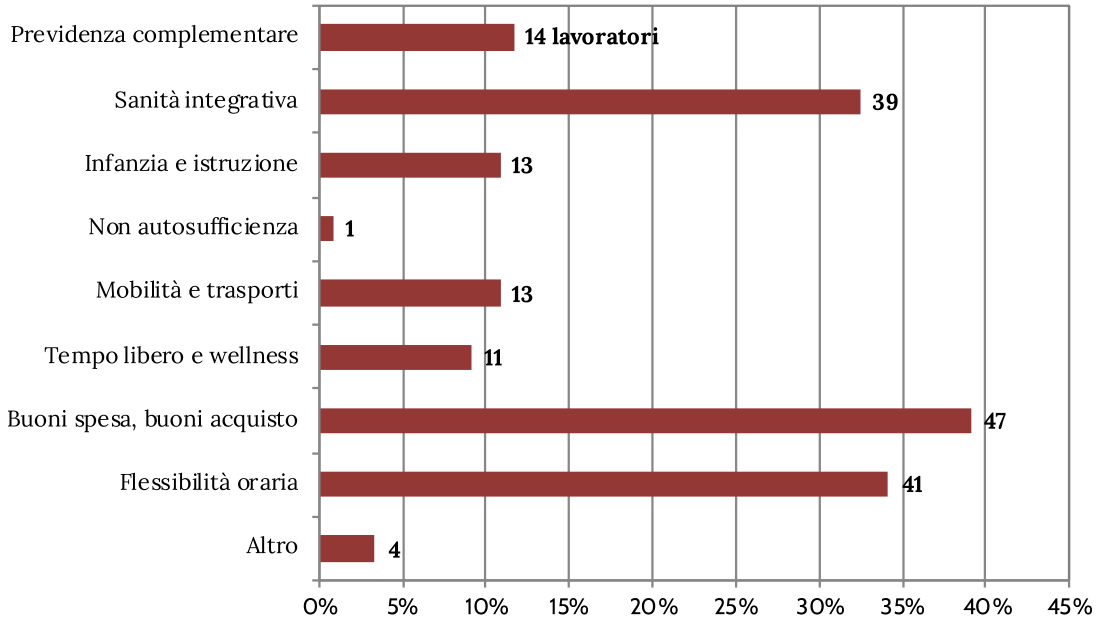
La percezione dei vertici delle cooperative riguardo all'utilizzo degli strumenti di welfare è sintetizzata nella Figura 4, che può essere messa a confronto con l'effettivo utilizzo da parte di soci/e e lavoratori/trici, illustrato nella Figura 5. Chi ha risposto ai questionari da parte delle cooperative stima un maggior utilizzo degli strumenti di sanità integrativa, dei buoni acquisto, e della flessibilità oraria. Sebbene le cooperative tendano a sovrastimare il *take-up*, questi tre strumenti sono in effetti i più utilizzati, in una percentuale che varia fra il 30% e il 40% dei lavoratori intervistati (Figura 5). Al contrario, nella maggior parte dei casi le amministrazioni stimano che meno del 25% dei dipendenti utilizzi strumenti di previdenza complementare (Figura 4), nonostante questi siano previsti nei CCNL; l'utilizzo effettivo è infatti basso, attorno al 12% (Figura 5). Le cooperative stimano anche che relativamente pochi dipendenti approfittino dei rimborsi e dei servizi per i figli e per i parenti non autosufficienti, ovvero per bisogni che riguardano solo alcuni nuclei familiari. Si nota anche un'aspettativa di utilizzo limitato anche delle agevolazioni per la mobilità e i trasporti e per il tempo libero e wellness. Effettivamente, queste ultime tipologie di servizi sono utilizzate da circa il 10% dei soci/e e dei/delle lavoratori/trici incluse nel campione (Figura 5).

Figura 4. Utilizzo da parte di soci/e e lavoratori/trici dei diversi strumenti di welfare aziendale (in percentuale), come presunto dai vertici delle cooperative intervistate



Fonte: elaborazione degli autori.

Figura 5. Effettivo utilizzo dei diversi strumenti di welfare aziendale da parte di soci/e e lavoratori/trici: valori percentuali (asse orizzontale) e numeri assoluti (indicati a destra delle barre)

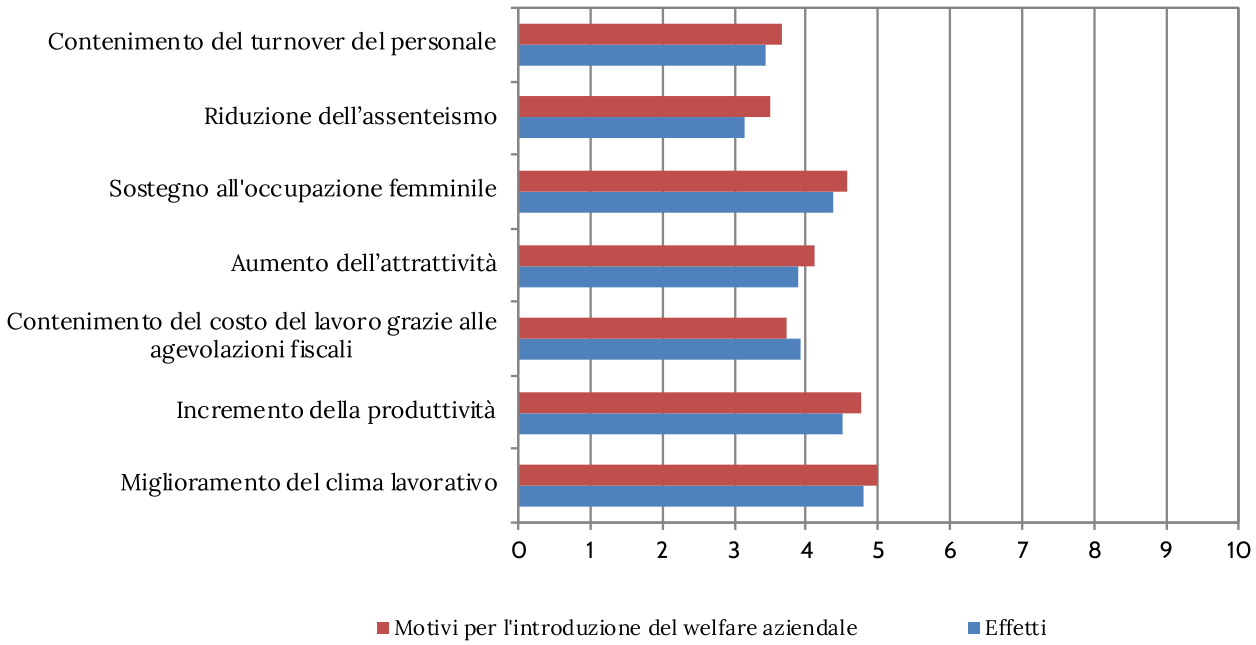


Fonte: elaborazione degli autori.

3.6. Cosa pensano del welfare aziendale cooperative, soci/e e lavoratori/trici?

I dati raccolti ci permettono inoltre di osservare quali siano stati i fattori che hanno influenzato le cooperative nella scelta di introdurre servizi di welfare, quali ne siano gli effetti percepiti, e quale sia invece l'opinione di soci/e e lavoratori/e. La Figura 6 mostra le prime due dimensioni - cause ed effetti percepiti dalle cooperative - fra le quali si osserva un'ampia sovrapposizione. Le barre indicano il grado di accordo coi vari possibili fattori, su una scala da 0 (barre rosse: il fattore non ha per nulla influenzato la scelta / blu: il welfare aziendale non ha avuto per nulla questo effetto) a 10 (rosse: ha influenzato moltissimo la scelta / blu: ha avuto moltissimo effetto nel senso indicato). In generale, chi ha risposto per le cooperative è molto cauto nell'indicare cause ed effetti dell'introduzione del welfare aziendale: il grado di accordo è al di sotto del valore medio della scala per ciascuno dei fattori suggeriti nel questionario. Il miglioramento del clima lavorativo e l'incremento della produttività, seguiti dal sostegno all'occupazione femminile, emergono comunque come i fattori più quotati.

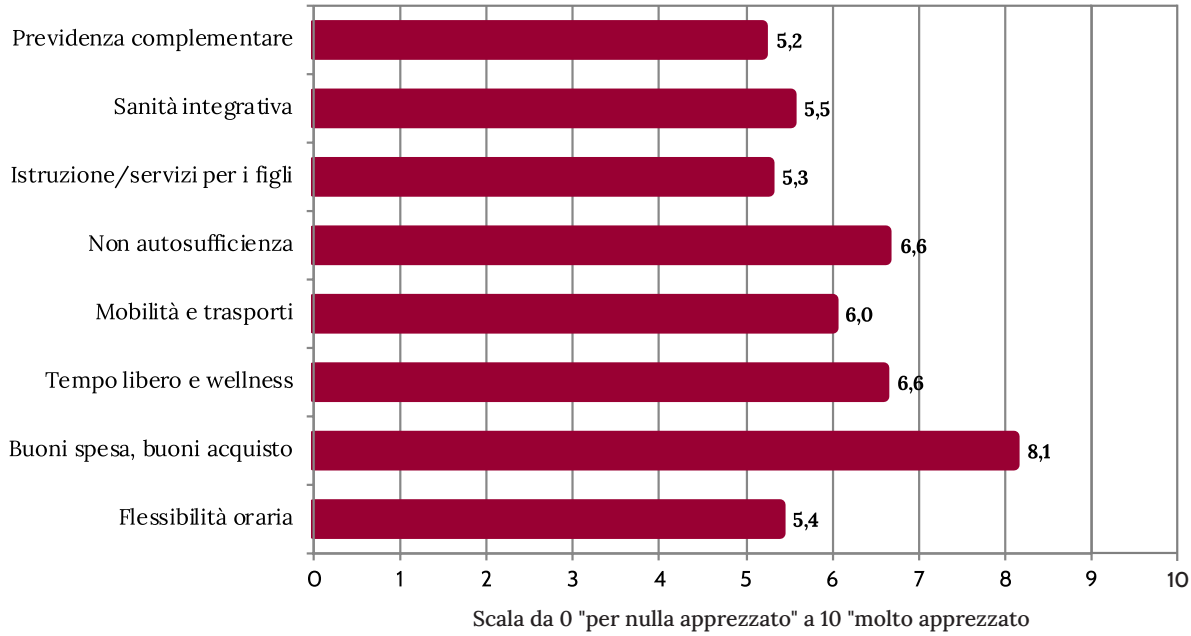
Figura 6. Motivi per l'introduzione prestazioni di welfare aziendale ed effetti delle stesse, così come percepite dai vertici delle cooperative (scala di disaccordo/accordo 0-10)



Fonte: elaborazione degli autori.

La Figura 7 riporta l'impressione delle cooperative riguardo al gradimento di diversi strumenti di welfare aziendale da parte dei lavoratori. Le dirigenze delle cooperative incluse nel campione valutano positivamente la soddisfazione dei dipendenti rispetto all'offerta di welfare: per tutte le tipologie di servizi la valutazione è al di sopra della media della scala 0-10. Gli strumenti più apprezzati sembrano essere buoni spesa e buoni acquisto, servizi per il tempo libero e wellness, per la non autosufficienza, e per la mobilità e i trasporti.

Figura 7. Apprezzamento di diversi strumenti di welfare aziendale da parte di soci/e e lavoratori/trici, come presunto dai vertici delle cooperative intervistate

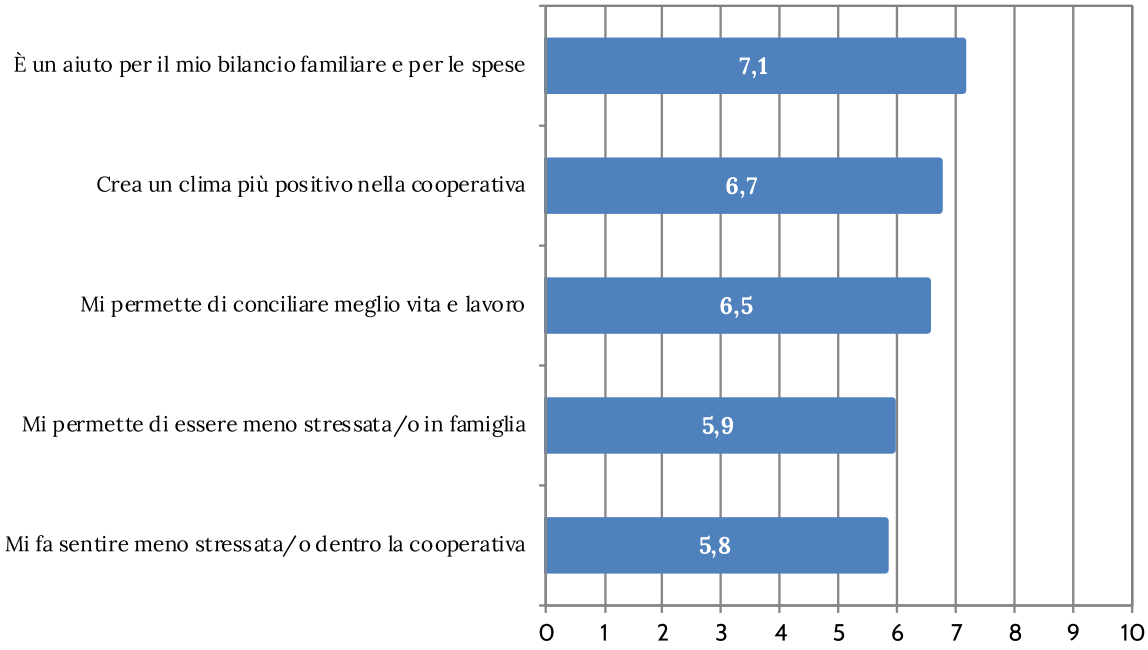


Fonte: elaborazione degli autori.

Il questionario rivolto a soci/e e lavoratori/trici ci dà un riscontro diretto del gradimento del welfare aziendale da parte di questi ultimi. Dalle risposte alla domanda "complessivamente, che giudizio daresti del piano welfare attualmente presente nella tua cooperativa?" emerge un alto grado di soddisfazione. La valutazione media dei piani di welfare su una scala da 0 (insoddisfatto/a) a 10 (pienamente soddisfatto/a) è 7.2. Fra gli 82 individui che hanno utilizzato prestazioni di welfare aziendale, solo 9 esprimono un giudizio negativo (compreso fra 0 e 4). I motivi di tale insoddisfazione risultano essere perlopiù due: una visione normativa negativa del welfare aziendale rispetto a quello pubblico, e uno scarso interesse per gli strumenti specifici offerti dalla cooperativa per cui si lavora (nel dettaglio, i 9 "insoddisfatti" esprimono un alto grado di accordo con le seguenti motivazioni suggerite nel questionario: "Perché spetta all'attore pubblico, e non alle cooperative, erogare servizi di welfare"; "Gli interventi inclusi nel welfare aziendale non sono di mio interesse").

Tra chi esprime invece una valutazione complessivamente positiva del piano welfare aziendale (73 persone che hanno indicato una valutazione fra 5 e 10), le motivazioni espresse sono quelle elencate nella Figura 8, che riporta il grado di accordo da 0 a 10 con una serie di affermazioni da noi proposte nel questionario a soci/e e lavoratori/trici. Nell'ordine, le motivazioni sottostanti all'alto gradimento dei piani di welfare aziendale sono economiche ("È un aiuto per il mio bilancio familiare e per le spese"), di organizzazione del lavoro ("Crea un clima più positivo nella cooperativa"), legate all conciliazione lavoro-famiglia, e legate a un miglioramento del benessere generale, sia nella vita privata che dentro la cooperativa.

Figura 8. Fattori che motivano un alto gradimento per il piano di welfare aziendale da parte di soci/e e lavoratori/trici: grado di accordo medio su una scala da 0 (insoddisfatto) a 10 (pienamente soddisfatto)



Fonte: elaborazione degli autori.

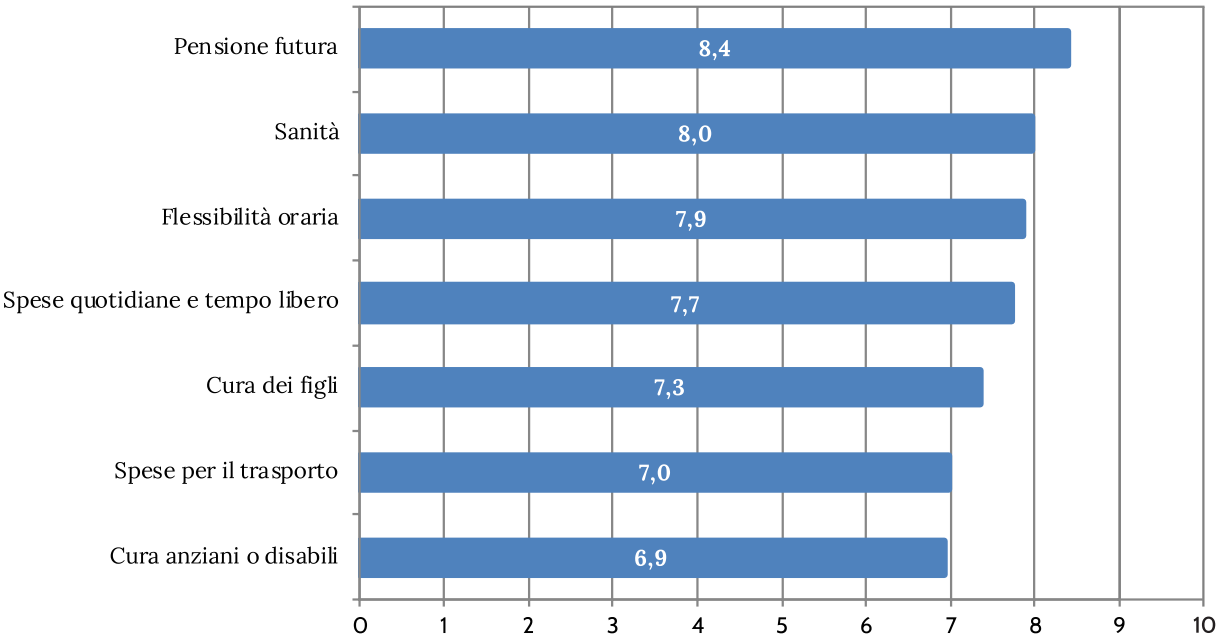
3.7. I bisogni di soci/e e lavoratori/trici rispetto al welfare aziendale

Se già la composizione socio-demografica del campione suggerisce alcune indicazioni a riguardo (Tabella 3 sopra), nel questionario rivolto a soci/e e lavoratori/trici abbiamo cercato di interrogare direttamente gli intervistati rispetto ai loro bisogni sociali, così da avere una figura d'insieme sulla "domanda" potenziale di welfare aziendale. I risultati sono quelli riportati nella Figura 9, che riporta la valutazione media della rilevanza di diverse questioni per soci/e e lavoratori/trici su una scala da 0 a 10. Il bisogno che emerge come più rilevante (8.4 sulla scala 0-10) è la necessità di avere "maggiori sicurezze economiche per la pensione futura", seguito da bisogni riguardanti la sanità, e maggiore flessibilità nell'organizzazione della giornata lavorativa. Se da un lato i bisogni relativi alla cura di anziani, disabili e figli non emergono come particolarmente rilevanti, dall'altro si sa che tali necessità riguardano solo una parte del campione.

Per sondare più a fondo i bisogni di cura, abbiamo incluso nel questionario la seguente domanda: "Complessivamente, quanto ritieni soddisfatte le tue esigenze di conciliare tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato ad altre attività?" (la scala è la solita, da 0 per chi le ritiene per nulla soddisfatte a 10 per chi le ritiene pienamente soddisfatte). Il grado di soddisfazione medio è di 6.1 sul campione intero. Stringendo il focus su gruppi particolarmente esposti a bisogni di cura, non si

rilevano differenze statisticamente significative nei gradi di soddisfazione di chi ha figli (sia under-5 che under-18) rispetto a chi non ne ha. Risulta invece significativamente meno soddisfatto rispetto alle esigenze di conciliazione vita-lavoro chi ha parenti anziani o non autosufficienti da assistere. Il grado di soddisfazione in questo caso scende a 5.4, a fronte di 6.4 fra chi non ha parenti da assistere. Questo dato indica un forte potenziale per le prestazioni di welfare aziendale rivolte alla cura di anziani e disabili nel migliorare il benessere di chi vive questo tipo di situazione, che nel nostro campione riguarda il 30% di soci/e e lavoratori/trici intervistati/e (36 su 120 persone che hanno familiari anziani o non autosufficienza da assistere).

Figura 9. Rilevanza di diversi bisogni sociali per soci/e e lavoratori/trici, stimata su una scala da 0 (per nulla rilevante) a 10 (del tutto rilevante)



Fonte: elaborazione degli autori.

Un altro dato utile rispetto alla "domanda di welfare" riguarda i bisogni sociali non coperti dal welfare aziendale, ovvero le ragioni e le intenzioni future delle 38 persone incluse nel nostro campione che non hanno utilizzato alcuna prestazione di welfare. Innanzitutto, queste persone ritengono, in media, che nei prossimi tre anni le misure di welfare aziendale offerte dalla cooperativa potrebbero in realtà risultare loro utili. Chi non pensa di rivolgersi al welfare aziendale nemmeno nei tre anni a venire tende a motivare questa risposta in base al proprio mancato interesse per i servizi offerti dalla propria cooperativa, o per via della complessità nell'accedere alle prestazioni e ai rimborsi. Chi invece ritiene probabile un futuro utilizzo del welfare aziendale risponde così sulla base di motivazioni che

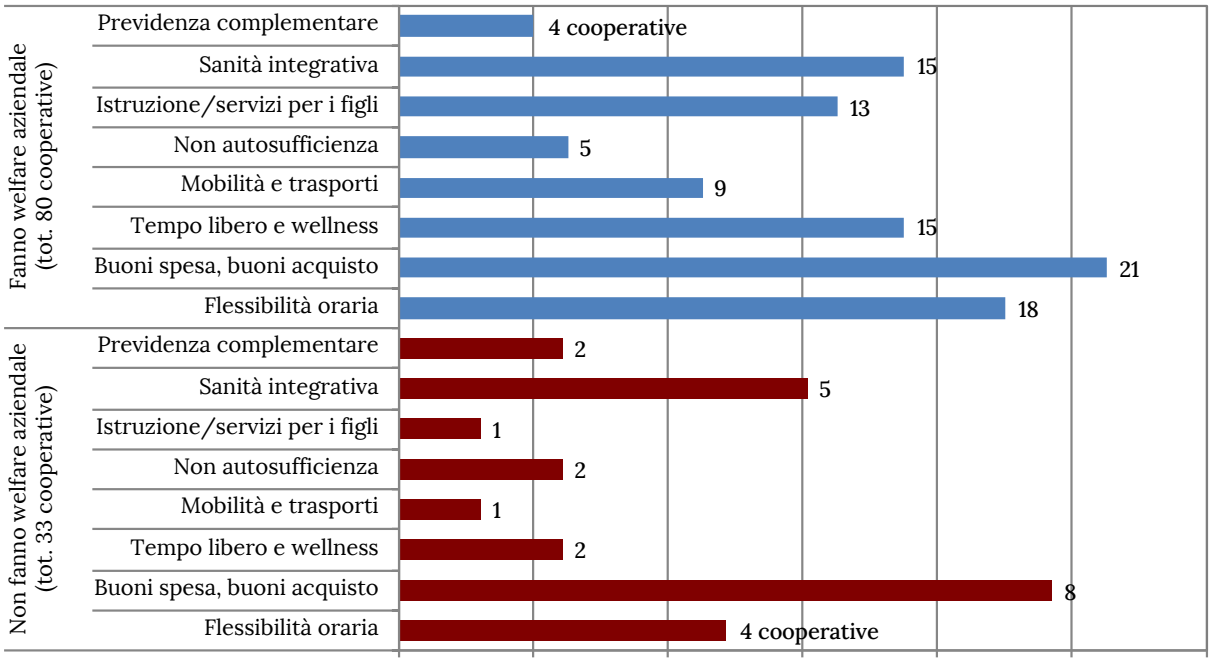
essenzialmente riflettono quanto mostrato nella Figura 8 riguardo al parere di chi ha fatto uso dei servizi. Ovvero perché ritiene che le prestazioni di welfare saranno "d'aiuto per il [proprio] bilancio familiare e per le spese", per migliorare la conciliazione vita-lavoro, e per creare un clima più positivo nella cooperativa.

3.8. Prospettive future del welfare aziendale

Quali sono le prospettive delle cooperative lombarde riguardo al welfare aziendale per i prossimi anni? L'ultima parte del questionario che abbiamo sottoposto ai vertici delle cooperative affronta questo aspetto, permettendo dunque di sondare i piani futuri e le problematiche riscontrate dalle cooperative. Il primo dato rilevante è che fra le 33 cooperative che non prevedono prestazioni di welfare per i dipendenti, solo 10 pensano di introdurne nei prossimi tre anni; la maggior parte è incerta (sono i 17 "non saprei"), e 6 rispondono negativamente. Le cooperative che già fanno welfare, invece, sono mediamente più propense ad espanderne ulteriormente l'offerta: più della metà (42 cooperative su 80) rispondono positivamente. La Figura 10 mostra il numero di cooperative (a lato delle barre) e la percentuale (asse orizzontale) di cooperative che indicano di voler espandere o introdurre prestazioni di welfare, per le diverse tipologie discusse sopra, e differenziando fra chi già offre (barre blu) e chi invece non offre welfare aziendale (barre rosse).

Sia le cooperative che attualmente non offrono welfare sia quelle che già lo offrono vorrebbero principalmente implementare o potenziare le integrazioni salariali nella forma di buoni spesa o buoni acquisto. Appaiono discrete anche le prospettive di espansione dell'assistenza sanitaria integrativa e della flessibilità oraria. Fra il 15 e il 20% delle cooperative che già fanno welfare vorrebbero introdurre o potenziare anche le prestazioni relative a istruzione e servizi per i figli, e al tempo libero e wellness; in misura minore, si punta anche ad espandere l'offerta relativa a trasporti e non autosufficienza. Sono invece pochissime le cooperative che indicano di voler implementare o espandere altre tipologie di servizi.

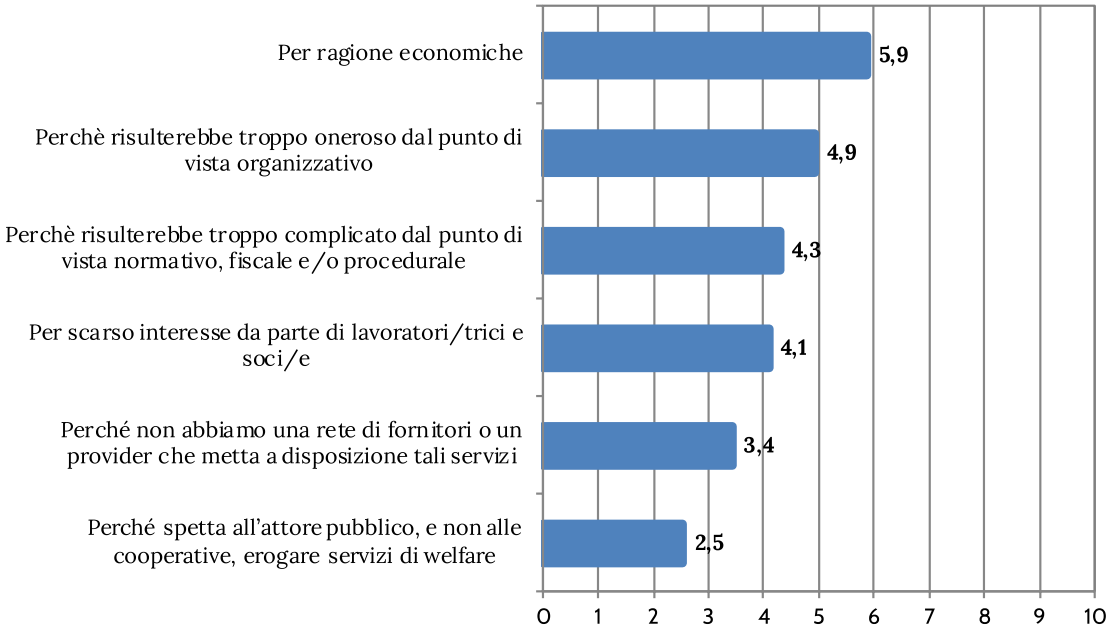
Figura 10. Percentuale (asse orizzontale) e numero assoluto (a destra delle barre) di cooperative che vogliono espandere o introdurre diverse tipologie di strumenti di welfare, fra chi già fa welfare aziendale (80 cooperative) e tra chi non lo fa (33 cooperative)



Fonte: elaborazione degli autori.

Abbiamo interrogato le cooperative anche rispetto ai motivi che hanno frenato l'introduzione di strumenti di welfare aziendale e dei fattori che, al contrario, potrebbero facilitarne l'adozione. La Figura 11 illustra le principali motivazioni specificate dalle cooperative che non offrono welfare ai propri dipendenti (si indica il grado di accordo da 0 a 10 per ognuna delle possibili ragioni suggerite nel questionario). Le ragioni principali sono quelle legate ai costi che il welfare aziendale potrebbe comportare, seguite dagli oneri organizzativi difficilmente gestibili per molte delle cooperative, e dalle complicazioni normative, procedurali e fiscali. Le altre motivazioni sembrano essere molto meno rilevanti.

Figura 11. Motivazioni per non aver introdotto strumenti di welfare aziendale (grado di accordo, scala da 0 a 10)



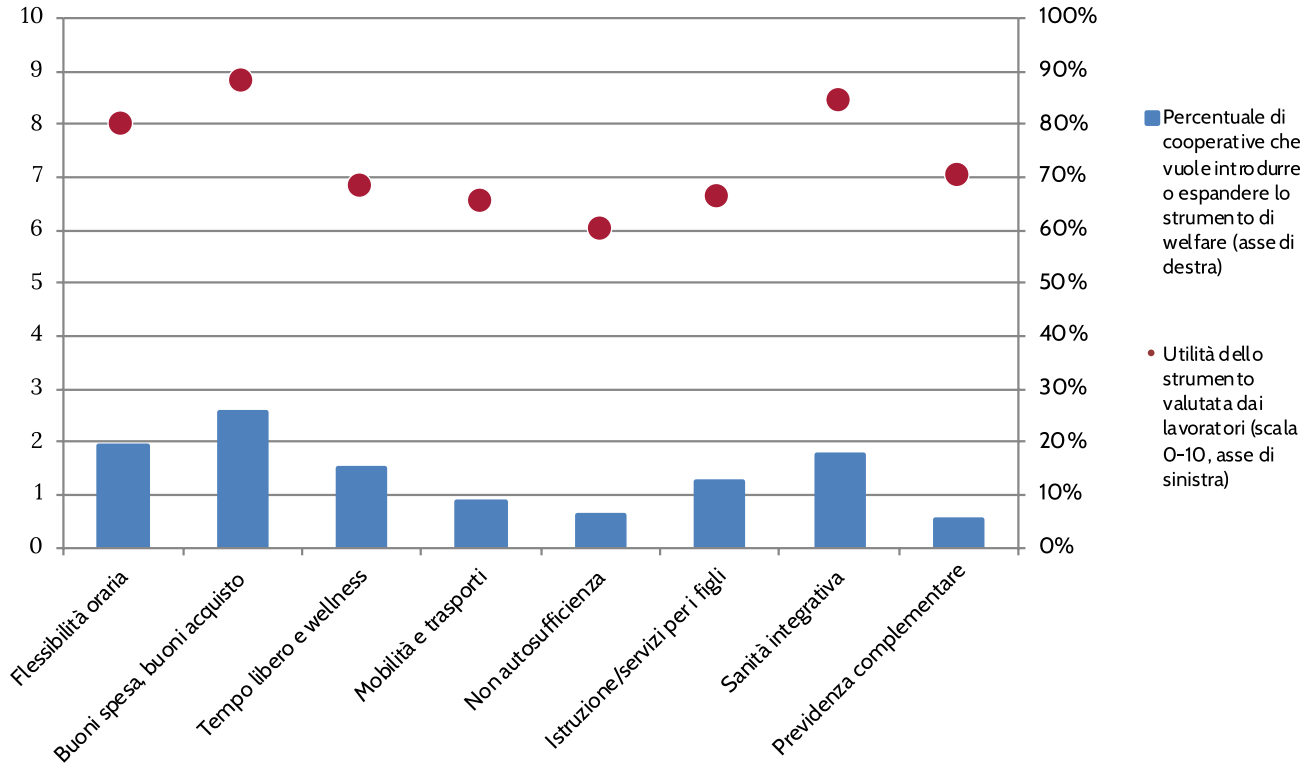
Fonte: elaborazione degli autori.

A fronte delle problematiche economiche e organizzative, l'introduzione del welfare aziendale nelle cooperative che ancora non lo fanno potrebbe essere facilitata dalle associazioni di categoria o organizzazioni specializzate. Tuttavia, i dubbi da parte delle amministrazioni delle cooperative in questione non sembrano sciogliersi quando si citano possibili facilitazione sul fronte operativo. Fra le 33 cooperative che non offrono prestazioni, solo 9 rispondono che sarebbero disposte a investire in welfare aziendale se fossero supportate dalle associazioni di categoria (i "no" sono 8, e i "non saprei" 16). Lo stesso vale nel caso di supporto da parte di Società di Mutuo Soccorso: anche in questo caso 9 cooperative rispondono di "sì", contro 7 "no", e una maggioranza di "non saprei" (17).

Ma in che misura le prospettive di espansione o meno del welfare aziendale da parte delle cooperative combaciano con le preferenze di soci/e e lavoratori/trice? La Figura 12 mostra proprio questo, mettendo a confronto la percentuale di cooperative che dichiara di voler introdurre o espandere determinati strumenti di welfare (sull'intero campione di 113 cooperative), e la valutazione media dell'utilità dei medesimi strumenti da parte di soci/e e lavoratori/trici, su una scala da 0 (del tutto inutile) a 10 (molto utile). Nel complesso, i *pattern* di "domanda" e "offerta" futura di welfare aziendale coincidono. Le cooperative hanno intenzione di investire per lo più in buoni spesa/buoni acquisto, strumenti per la gestione della flessibilità oraria, e assistenza sanitaria integrativa, che risultano essere gli strumenti valutati in prospettiva come più utili anche da parte dei dipendenti. Le altre prestazioni risultano essere relativamente meno importanti per soci/e e lavoratori/trici (si noti

comunque che la valutazione media è alta, 6 o più sulla scala 0-10 per tutti gli strumenti indicati), e sono in effetti quelle che una percentuale minore di cooperative intende introdurre o espandere nei prossimi tre anni. L'unico potenziale *mismatch* fra domanda e offerta emerge in merito alla previdenza complementare, valutata come quarto strumento più utile da soci/e e lavoratori/trici (si veda anche la Figura 9 nella sezione precedente, dove la necessità di "maggiori garanzie rispetto alla futura pensione" risultava il bisogno più rilevante fra gli intervistati), ma su cui solo pochissime cooperative (il 5% circa) dichiarano di voler investire maggiori risorse nei prossimi tre anni.

Figura 12. Motivazioni per non aver introdotto strumenti di welfare aziendale (grado di accordo, scala da 0 a 10)



Fonte: elaborazione degli autori.

Come ulteriore validazione di quanto emerge dalla Figura 12, al termine del questionario ad essi dedicato abbiamo messo di fronte soci/e e lavoratori/trici alla scelta di un solo strumento di welfare aziendale a cui dare la priorità ("E se dovessi scegliere solo una misura di welfare aziendale, quale reputi più importante per le tue esigenze e per le esigenze della tua famiglia?"). I risultati confermano a grandi linee quanto appena osservato: il 35% dei rispondenti sceglie buoni spesa/buoni acquisto, il 27% una maggiore flessibilità oraria, il 19% l'assistenza sanitaria integrativa, e percentuali sotto il 10% vertono sugli altri strumenti.

Rispetto alle modalità di introduzione e all'informazione per migliorarne l'accesso - che abbiamo visto essere molto diseguale rispetto al genere, all'inquadramento professionale e al reddito nella Figura 3 sopra - soci/e e lavoratori/trici si mostrano molto in accordo (8.4 su una scala da 0 a 10) con l'idea secondo cui "un piano di welfare aziendale dovrebbe riguardare tutti, dagli operai ai dirigenti". Lo stesso grado di accordo emerge rispetto alla proposta di "inserire [stabilmente] il welfare aziendale nella contrattazione collettiva". Infine, in media, soci/e lavoratori sono favorevoli alla prospettiva di una maggiore "informazione sulle opportunità e sui limiti del welfare aziendale", e di un maggior loro coinvolgimento "nella costruzione del piano di welfare aziendale".

4. Lo sviluppo del welfare nelle cooperative lombarde

Il presente rapporto ha dato un quadro d'insieme sullo stato dell'arte e sulle prospettive di sviluppo per il welfare aziendale fra le cooperative lombarde. Benché limitati nella copertura, i due campioni presi in considerazione - 113 cooperative dal lato dell'offerta di welfare e 120 soci/e e lavoratori/trici dal lato della domanda di welfare aziendale - ci permettono di segnalare alcune interessanti tendenze.

Innanzitutto, il welfare aziendale sembra essere piuttosto diffuso anche fra le cooperative medio-piccole, in parziale controtendenza col dato nazionale sulle imprese private, che mostra una maggiore diffusione fra le grandi aziende (Santoni 2019; 2023). Come avviene invece anche per le imprese for profit, la contrattazione di secondo livello è poco diffusa (38 cooperative su 113), e con essa il welfare contrattuale in aggiunta alle prestazioni previste nei CCNL. Circa la metà delle cooperative censite sono attive nel settore socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo (quindi principalmente cooperative sociali di tipo A e B); fra queste, almeno 3 su 4 offrono prestazioni di welfare ai propri dipendenti. Tale propensione da parte di quest'ultime è plausibilmente dovuta alla consapevolezza circa il ruolo del welfare verso le persone e le famiglie: come sottolineato da alcune ricerche (Pavolini 2016; Razetti e Santoni 2019) le organizzazioni che fanno dei servizi il loro core-business hanno maggiore sensibilità verso i temi del welfare aziendale. Le cooperative sociali, dunque, sembrano essere particolarmente predisposte ad erogare servizi di welfare non solo a cittadine e cittadine, ma anche rivolte ai propri stessi soci/e e lavoratori/trici.

Tuttavia, guardando agli strumenti di welfare maggiormente diffusi fra le cooperative si osserva una grande prevalenza di prestazioni "a basso costo", sia da un punto di vista economico che organizzativo. Come mostrato sopra nella Figura 2, gli strumenti più comuni sono la flessibilità oraria (strumento difficilmente formalizzato, e tendenzialmente a costo zero), i vari tipi di *fringe benefit* - come buoni acquisto, buoni spesa, buoni benzina (strumenti che non richiedono contratti o regolamenti, e per cui si può usufruire di decontribuzione) - oltre ai "pilastri" ormai consolidati perché previsti nella

contrattazione collettiva, ovvero previdenza complementare e sanità integrativa. Solo un numero marginale di cooperative prevede forme di "welfare nobile" (come prestazioni rivolte ai bisogni di cura di bambini, anziani e persone non autosufficienti, rimborsi e servizi per l'istruzione, e per la mobilità). Gli strumenti rivolti a questi "nuovi" bisogni sociali (Ferrera et al. 2024) potrebbero essere probabilmente facilitati da una maggiore interazione con piattaforme e/o provider specializzati. Le parti sociali potrebbero fare da ponte in quest'area strategica per il welfare (non solo aziendale) cooperativo, favorendo collaborazioni, convenzioni e sinergie con mondo della cooperazione sociale e di area socio-sanitaria, assistenziale e educativa.

Occorre comunque considerare che le forme di welfare aziendale più "snelle" (buoni acquisto e simili) risultano non solo essere le più diffuse, ma anche le maggiormente gradite da parte di soci/e e lavoratori/trici, e quelle su cui, in prospettiva, sia le amministrazioni delle cooperative che i dipendenti prevedono maggiori sviluppi nei prossimi anni.

In generale, l'opinione di lavoratori/trici in merito ai piani di welfare è positiva (in media 7.2 su una scala da 0 a 10, con solo 9 persone insoddisfatte su 120). La principale motivazione che emerge come fondamento di tale gradimento è proprio la visione del welfare aziendale come "*un aiuto per il mio bilancio familiare e per le spese*". La stessa impressione si rispecchia nelle risposte date dalle dirigenze delle cooperative: sono i buoni spesa di vario tipo a risultare lo strumento più utilizzato e apprezzato da parte dei lavoratori. In sostanza, quindi, il welfare aziendale è visto soprattutto come elemento per integrare la retribuzione.

Questa tendenza nella centralità dell'uso dei buoni spesa e dei *fringe benefit* rispecchia quella evidenziata tra i dipendenti delle imprese private. Secondo l'Osservatorio Welfare Edenred (2024), l'utilizzo di questo genere di strumenti è triplicato tra il 2017 e il 2023 (passando dal 16% al 32% della spesa che lavoratori/trici fanno in materia di welfare aziendale). Inoltre, si potrebbe avanzare l'ipotesi che tale tendenza potrebbe essere ancora più evidente nella cooperazione perché - come sottolineato da alcune ricerche (per es. Mori e Dorigatti 2016) - nelle organizzazioni cooperative vi è spesso un trattamento economico inferiore rispetto a settori concorrenti: in questo contesto i buoni spesa rappresenterebbero un'integrazione della retribuzione e quindi un concreto sostegno al reddito.

Interrogati rispetto alle prospettive di sviluppo per il welfare aziendale, i vertici delle cooperative dichiarano che gli strumenti che introdurranno in futuro riguarderanno perlopiù buoni spesa, sanità integrativa e flessibilità. Ovvero, di nuovo, strumenti di semplice implementazione. L'idea delle cooperative rispetto al welfare aziendale è infatti quella di uno strumento difficile da implementare, oneroso sia sul piano economico sia - e non meno - su quello organizzativo e operativo. Al fine di ridurre questi ostacoli, come si ricorderà in conclusione, è cruciale investire su un'azione di comunicazione e formazione verso i vertici e le amministrazioni delle cooperative.

Un altro aspetto che emerge è la forte disuguaglianza nell'utilizzo degli strumenti di welfare da parte di soci/e e lavoratori/trici di diversa estrazione sociale e in diversi ruoli all'interno delle cooperative (si veda la Figura 3). Basti ricordare, per esempio, che, mentre tutti i manager e responsabili tecnici presenti nel campione utilizzano il welfare aziendale, solo la metà degli operai accede a tali misure e servizi. Proprio per questo occorrerebbe una comunicazione e un'informazione diretta a tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici, internamente alle cooperative. Al tempo stesso sarebbero opportune azioni di sensibilizzazione da parte delle parti sociali verso le cooperative, dato che molto spesso non sono consapevoli di questa iniquità nell'accesso al welfare.

Rafforzare i sistemi di welfare occupazionale e, di conseguenza, l'accessibilità a queste misure risulta strategico anche alla luce della centralità dei bisogni sociali più rilevanti indicati da soci/e e lavoratori/trici: cioè pensione e sanità. Si tratta di due aree per cui il welfare aziendale può avere un ruolo centrale, dato che molti CCNL dei differenti comparti del mondo cooperativo prevedono delle possibilità in questa direzione. Dall'indagine emerge però ancora un basso utilizzo di questi due istituti (specialmente della previdenza complementare). In questa direzione sarebbe cruciale promuovere canali di comunicazione e occasioni di confronto con lavoratori/trici e soci/e per far comprendere loro quanto questo investimento potrebbe essere utile per venire incontro ai loro bisogni futuri.

5. Considerazioni strategiche per il futuro del welfare aziendale nel comparto cooperativo

Dopo aver osservato i principali esiti delle rilevazioni effettuate, in chiusura avanziamo alcune proposte che possono essere utili per le parti sociali e le organizzazioni cooperative al fine di promuovere lo sviluppo del welfare.

Come già accennato, sarebbe strategico avviare un intervento che miri a formare e a comunicare alle cooperative (e alle loro persone) il ruolo e le opportunità legate al welfare aziendale e occupazionale. In questa direzione, il ruolo dell'Ente bilaterale e, più in generale, quello delle parti sociali, può essere strategico: associazioni di rappresentanza delle imprese cooperative e dei loro lavoratori/trici potrebbero fungere da veri e propri "*ambassador*" del welfare, allo scopo di aumentare la consapevolezza e la conoscenza.

Si tratta di un tema oggi cruciale. Come emerge dalle rilevazioni (e in particolare dalla Figura 9), soci/e e dipendenti appaiono molto preoccupati per i propri bisogni sociali ed economici futuri. Per rispondere a queste necessità alcune soluzioni possono arrivare dagli istituti di welfare contrattuale messi a disposizione attraverso la contrattazione collettiva: una quota rilevante di cooperative prevede già, infatti, versamenti per la previdenza complementare e la sanità integrativa attraverso

i CCNL applicati. Si tratta di misure "obbligatorie" e già previste da tante organizzazioni: spesso manca però la corretta comunicazione e informazione circa queste possibilità e le modalità con cui richiederle. Ciò porta a un fenomeno preoccupante: il *non take-up* (Janssens e van Mechelen, 2022), cioè la mancata fruizione di benefit o servizi a cui si potrebbe accedere per diritto, semplicemente perché non si hanno le corrette informazioni per accedervi. Questa complessità può essere affrontata attraverso azioni congiunte finalizzate a comunicare e formare tutte le persone che lavorano nelle cooperative.

Sempre sul piano comunicativo, potrebbe poi essere strategico valorizzare le pratiche legate alla flessibilità organizzativa. Come emerso dall'indagine, si tratta di interventi presenti in molte cooperative: spesso sono però realizzati a livello informale. Sarebbe importante farle conoscere per poi farle divenire uno strumento utile anche in una prospettiva di *retention* e fidelizzazione della forza lavoro. Anche in questa direzione le parti sociali potrebbero divenire degli "*ambassador*", per permettere alle organizzazioni cooperative di comprendere l'utilità di formalizzare queste pratiche e renderle un'opportunità sotto il profilo dell'attrattività.

In merito al ruolo che gli ambassador possono avere nel campo del welfare, il Box 1 presenta l'esperienza realizzata da Leonardo.

Box 1. Un esempio di "ambassador": i Welfare Coach di Leonardo

Leonardo, gruppo industriale attivo nei settori della difesa, dell'aerospazio e della sicurezza, nel 2022 ha avviato un progetto per la formazione di 66 Welfare Coach, cioè figure interne all'azienda che si occupano di raccontare e spiegare ai propri colleghi cos'è il welfare aziendale e come funziona il piano previsto dall'azienda. I Welfare Coach sono dei dipendenti di Leonardo che hanno realizzato un percorso di formazione di circa 120 ore e hanno ottenuto una certificazione *ad hoc*. Occupano posizioni differenti in azienda: ingegneri, operai, risorse umane, controllo qualità. Dedicano 8 ore alla settimana a svolgere le attività di Welfare Coach.

L'intervento delle parti sociali in qualità di ambassador potrebbe poi essere utile per valorizzare il welfare con finalità sociali, legate alla cura, all'istruzione, alla sanità, all'assistenza. Come visto, ad oggi le formule più diffuse riguardano infatti i buoni spesa. Pur essendo un'integrazione utile alla normale retribuzione delle persone delle cooperative, si tratta di opportunità con un valore limitato. Investendo maggiormente nel welfare "nobile" si potrebbero avere ritorni concreti per due ordini di motivi. In primo luogo rappresenterebbero una risposta ai principali bisogni indicati dai lavoratori/trici e soci/e intervistati, i quali manifestano complessità evidenti in tutto ciò che riguarda il futuro pensionistico, la sanità e il *work-life balance* (Figura 9). In secondo luogo, potrebbe essere

un'occasione per promuovere collaborazioni interne al mondo cooperativo, grazie al coinvolgimento delle cooperative dell'area sociale (socio-assistenziale, educativa, sanitaria, di cura), quindi delle cooperative sociali di tipo A e B. Queste ultime potrebbero trasformarsi nei principali fornitori di servizi in ambito socio-sanitario e assistenziale, avendo così anche ritorni importanti sotto il profilo economico: si potrebbero costruire delle convenzioni per accedere a prestazioni e servizi a costi ridotti, oppure si potrebbero predisporre degli interi piani di welfare incentrati sull'offerta cooperativa. Anche in questo caso le parti sociali potrebbero essere punto di riferimento per creare e alimentare queste sinergie, dando una spinta allo sviluppo dell'economia sociale. Si tratta di una questione cruciale, per cui anche la Commissione Europea si sta muovendo a livello sovra-nazionale (Box 2).

Box 2. Il Piano d'azione europeo per l'economia sociale

Nel 2021 la Commissione Europea ha infatti presentato il Piano d'azione europeo per l'economia sociale volto a sviluppare il potenziale di crescita di imprese sociali, cooperative, fondazioni e associazioni non profit e aumentarne il contributo alle transizioni verde e digitale. Il Piano comprende 38 azioni concrete da realizzare tra il 2021 e il 2030 e ha 3 obiettivi:

- creare le giuste condizioni per il successo dell'economia sociale;
- offrire alle organizzazioni dell'economia sociale opportunità per avviare ed espandere le loro attività;
- garantire il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

Maggiori informazioni sono disponibili al sito della Commissione Europea.

Infine, nella direzione di creare collaborazioni e connessioni per promuovere il welfare "sociale", potrebbe essere cruciale favorire interlocuzioni con le Società di Mutuo Soccorso (SMS). Come visto, già 19 cooperative si rivolgono a SMS, soprattutto per gli adempimenti legati alla sanità integrativa previsti dal CCNL. Come già detto con riferimento alla cooperazione sociale, il coinvolgimento di questi soggetti potrebbe favorire la presenza di prestazioni di natura sociale e sanitaria. Anche le SMS potrebbero garantire prestazioni di welfare di qualità, nel rispetto di valori importanti (mutualismo, collaborazione, accoglienza, non discriminazione) e con la certezza che tali Enti non sono mossi da finalità puramente lucrative.

Riferimenti bibliografici

Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.

Carpita, M. (2009), *La qualità del lavoro nelle cooperative sociali. Misure e modelli statistici*, Milano, FrancoAngeli.

CGIL e Fondazione di Vittorio (2022), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma.
Dini E. (2023), *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Roma.

Donati, P. (2013), *Il paradigma sussidiario. Interpretazioni, estensione, garanzie*, Bologna, Il Mulino.
Edenred (2024), *Osservatorio Welfare 2024*, Milano.

Ferrera, M., Miró, J., e Ronchi, S. (Eds.). (2024). *Social Reformism 2.0: Work, Welfare and Progressive Politics in the 21st Century*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Cheltenham UK, Edward Elgar.
Istat (2024), *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*, Roma.

Janssens, J., e Van Mechelen, N. (2022). To take or not to take? An overview of the factors contributing to the non-take-up of public provisions. *European Journal of Social Security*, *24*(2), 95-116.

Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis.

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

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?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.

Maino F. e Santoni V. (2023), *Welfare aziendale e territorio tra reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Milano, Wolters Kluwer.

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, pp. 43-68.

Massagli E. (a cura di) (2014), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, Bergamo, ADAPT University Press.

Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2023), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

Molteni, G. (2010), *Civiltà cooperativa. Tratti di storia della cooperazione in Italia*, Milano, Raccolto Edizioni.

Mori, A. e Dorigatti, L. (2016), L'impatto delle scelte datoriali sulle condizioni di lavoro e sulle diseguaglianze : disintegrazione verticale, esternalizzazioni e appalti, in "Sociologia del lavoro", n. 144, pp. 190-204.

Moro, G. (2014), *Contro il non profit*, Roma-Bari, Laterza.

OCSEL (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, Roma, VI Rapporto OCSEL.

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

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

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Regalia I. (2023), *La regolazione del lavoro nelle piccole imprese*, Sinappsi, XIII, n.1, pp.18-31.

Santoni V. (2017), *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 Studi Einaudi, pp. 91-118.

Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233.

Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201.

Santoni V. (2021), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp.189-224.

Santoni V. (2023), *Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia,* in Maino F. (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare, pp.130-153.

Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The political economy of occupational family policies: comparing workplaces in Britain and Germany*, in "British Journal of Industrial Relations", vol. 47, n. 4, pp. 741-764.

Tiraboschi (a cura di) (2023), *Welfare for people. Il welfare occupazionale e aziendale in Italia. Sesto Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo*, Bergamo, ADAPT University Press.

Zamagni, S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

Zamagni, S. e Zamagni, V. (2008), *La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica*, Bologna, Il Mulino.

PERCORSI DI secondo welfare

www.secondowelfare.it

info@ secondowelfare.it

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano