

MILAN
ECONOMIC
IMPACT
EVALUATION
CENTER

2025 N.4 IMPACT REPORT



Il welfare aziendale nelle cooperative lombarde

Dinamiche sociali e di mercato



Franca Maino, Rita Florio, Riccardo Grazioli, Stefano Ronchi



Milano University Press

Il welfare aziendale nelle cooperative lombarde

Dinamiche sociali e di mercato

Franca Maino
Rita Florio
Riccardo Grazioli
Stefano Ronchi

Il welfare aziendale nelle cooperative lombarde. Dinamiche sociali e di mercato/ Franca Maino, Rita Florio, Riccardo Grazioli e Stefano Ronchi- Milano: Milano University Press, 2025. (MEIEEC; 4)

ISBN 979-12-5510-355-4 (print)

ISBN 979-12-5510-360-8 (PDF)


ISBN 979-12-5510-362-2 (EPUB)

DOI 10.54103/meiec.272

Questo volume e, in genere, quando non diversamente indicato, le pubblicazioni di Milano University Press sono sottoposti a un processo di revisione esterno sotto la responsabilità del Comitato editoriale e del Comitato Scientifico della casa editrice. Le opere pubblicate vengono valutate e approvate dal Comitato editoriale e devono essere conformi alla politica di revisione tra pari, al codice etico e alle misure antiplagio espressi nelle Linee Guida per pubblicare su MilanoUP.

Le edizioni digitali dell'opera sono rilasciate con licenza Creative Commons Attribution 4.0 - CC-BY, il cui testo integrale è disponibile all'URL: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



 Le edizioni digitali online sono pubblicate in Open Access su: <https://libri.unimi.it/index.php/milanoup>

© The Author(s), 2025

© Milano University Press per la presente edizione

Publicato da:

Milano University Press

Via Festa del Perdono 7 – 20122 Milano

Sito web: <https://milanoup.unimi.it>

e-mail: redazione.milanoup@unimi.it

L'edizione cartacea del volume può essere ordinata in tutte le librerie fisiche e online ed è distribuita da Ledizioni (<https://www.ledizioni.it/>)



 **Percorsi di
Secondo Welfare**



Indice

Introduzione	7
Il welfare aziendale nelle cooperative: terreno fertile o rischio di “effetto Matteo”?	8
Disegno di ricerca e metodologia	11
La struttura del volume	13
Ringraziamenti	15
Capitolo 1.	
Ripensare il welfare aziendale nella prospettiva dell’economia sociale	17
1.1 L’economia sociale nel quadro europeo	17
1.2 La crisi del welfare pubblico e la spinta alla crescita dell’economia sociale	18
1.3 Il ruolo del Terzo Settore nello sviluppo dell’economia sociale	19
1.4 Il mondo della cooperazione e le dinamiche collaborative	21
1.5 Il welfare aziendale: definizione e aree di intervento	24
1.6 Il welfare aziendale: sviluppo e diffusione	27
1.7 Il welfare aziendale nel settore della cooperazione	29
1.8 La risposta del welfare aziendale alla crisi del welfare pubblico	30
Capitolo 2.	
Domanda e offerta di welfare aziendale nelle cooperative lombarde.	
Una prima mappatura dall’indagine CoopForm	33
2.1 Introduzione	33
2.2 Quante cooperative offrono welfare aziendale?	36
2.3 Quali strumenti di welfare aziendale vengono offerti?	37
2.4 Utilizzo del welfare aziendale: l’effetto Matteo nei dati dell’indagine	39
2.5 Cosa pensano del welfare aziendale le cooperative, i lavoratori e le lavoratrici?	43
2.6 I bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici delle cooperative rispetto al welfare aziendale	45
2.7 Prospettive future del welfare aziendale	47
2.8 Riflessioni conclusive	50

Capitolo 3.

Tra meccanismi virtuosi e ostacoli strutturali. Lo sviluppo del welfare aziendale nelle cooperative lombarde intervistate	53
3.1 Introduzione	53
3.2 Avvio, evoluzione e difficoltà nell'implementazione del welfare aziendale	55
3.3 Utilizzo delle misure di welfare aziendale	56
3.4 Tratti comuni e differenze nella proposta e nella gestione del welfare aziendale	60
3.5 Interazioni tra le caratteristiche delle cooperative	67
3.6 L'effetto Matteo	68
3.7 Riflessioni conclusive	70

Conclusioni

Luci ed ombre del welfare aziendale nel comparto cooperativo e spunti per sinergie future	73
Lo sviluppo del welfare nelle cooperative lombarde	74
Prospettive per il futuro del welfare aziendale nel comparto cooperativo	78

Riferimenti bibliografici	83
---------------------------	----

Introduzione

Negli ultimi decenni i sistemi di welfare di molti Paesi europei, Italia compresa, hanno dovuto affrontare pressioni contrastanti. Da un lato, nuovi rischi e bisogni sociali legati ai profondi mutamenti socio demografici hanno reso evidente la necessità di ricalibrare l'area di intervento delle politiche sociali; dall'altro, il processo di ricalibratura è stato ostacolato da politiche di austerità che hanno ridotto i margini fiscali a disposizione per le riforme (Ferrera et al., 2024). In un momento in cui i sistemi di welfare faticano a rispondere efficacemente ai mutati bisogni sociali con risorse limitate, l'erogazione di benefit e servizi sociali da parte di attori non pubblici ha assunto un ruolo sempre più rilevante nel "welfare mix" (Ascoli & Ranci, 2013). Questo volume si concentra su due elementi centrali di questa tendenza – l'economia sociale e il ruolo svolto, al suo interno, dal welfare aziendale – e analizza in modo originale il nesso che li unisce.

L'economia sociale è popolata da una pluralità di attori – tra cui organizzazioni del Terzo Settore come associazioni, cooperative e imprese sociali – che affiancano l'attore pubblico nell'offerta di servizi (Evers & Laville, 2004), delineando i confini di quello che oggi è noto come "secondo welfare" (Maino & Ferrera, 2013; Maino & Razetti, 2019a). Il secondo welfare include tutte quelle forme di protezione e investimento sociale realizzate da soggetti privati (profit e nonprofit), parti sociali ed Enti del Terzo Settore (ETS), che intervengono a vario titolo, mobilitando risorse non pubbliche, per contribuire a fornire soluzioni e risposte ai rischi e ai bisogni sociali emergenti. Gli attori del secondo welfare operano di concerto con le istituzioni pubbliche, soprattutto a livello locale e all'interno di reti multi-attore, nel processo di rinnovamento sostenibile dei sistemi di welfare e, oggi, anche nel quadro di una rinnovata attenzione per l'economia sociale (cfr. Maino et al., 2025).

In questo contesto, il welfare aziendale sta emergendo come tassello fondamentale dell'offerta privata di servizi. Per welfare aziendale si intende quell'insieme di dispositivi in denaro, benefit e servizi a complemento del welfare pubblico e destinati dalle imprese ai lavoratori in aggiunta alla retribuzione monetaria (Santoni, 2023), con l'obiettivo di accrescere il benessere personale, familiare e lavorativo dei beneficiari (Greve, 2007; Macchioni, 2014; Mallone, 2013; 2015). Sebbene tradizionalmente abbia ricevuto scarsa attenzione negli studi comparati sul *welfare state*, negli ultimi decenni l'espansione del welfare aziendale ha suscitato un crescente interesse da parte degli studiosi, che ne hanno messo in luce potenzialità e criticità (Farnsworth, 2004; Goodin & Rein, 2001; Greve, 2007; Maino & Rizza, 2018; Maino & Razetti, 2019; Natali et al., 2018). Sebbene la letteratura abbia analizzato il contributo delle organizzazioni del Terzo Settore come enti che offrono welfare (aziendale) a terzi (Maino et al., 2019; Maino &

Razetti, 2019), minore attenzione è stata dedicata al loro ruolo come soggetti beneficiari di tali servizi. L'interesse accademico riguardo lo sviluppo del welfare aziendale in seno al tessuto cooperativo è ancora scarso.¹

Questo volume analizza la diffusione, i punti di forza e le debolezze del welfare aziendale all'interno dell'economia sociale attraverso un caso studio sulle cooperative lombarde. Come evidenziato nel primo capitolo, le imprese cooperative svolgono un ruolo cruciale nel mercato del lavoro e nell'economia (non solo sociale) italiana (Euricse, 2023; ISTAT, 2024), e il loro contributo all'erogazione dei servizi di welfare è ampiamente documentato (OCSE, 2021). D'altra parte, il lavoro nelle cooperative, specie in settori come quello della cura, tende a coincidere con bassi salari e precarietà lavorativa (Ciarini, 2016; Dorigatti, 2017; Dorigatti et al., 2020). La ricerca presentata in questo volume esamina il potenziale contributo del welfare aziendale al benessere dei lavoratori nel settore cooperativo che, pur essendo caratterizzato da una vocazione sociale e da ampie competenze nell'ambito del welfare, presenta spesso condizioni di lavoro precarie.

Il welfare aziendale nelle cooperative: terreno fertile o rischio di “effetto Matteo”?

Le cooperative sono ben radicate nella storia e nel tessuto socioeconomico italiano (Borzaga & Fazzi, 2022). Oggi, costituiscono una componente vitale dell'economia nazionale, rappresentando una quota significativa dell'occupazione (Euricse, 2023; OCSE, 2021).

Il settore cooperativo rappresenta un contesto in cui il welfare aziendale può acquisire particolare rilevanza. Alcuni recenti studi mettono in luce le principali caratteristiche che rendono il mondo cooperativo un terreno fertile per lo sviluppo di pratiche di welfare rivolte a soci e lavoratori (Pavolini 2016; Santoni 2019). Tra queste, emergono l'orientamento statutario ispirato a valori quali la solidarietà e la responsabilità sociale, che spinge a coniugare efficienza e competitività con la cura del benessere delle persone (Carpita 2009; Pavolini 2016; Zamagni 2013); la cultura mutualistica e sussidiaria, fondata sulla condivisione e sulla diffusione di interventi interni alla comunità cooperativa (Donati 2013); la democraticità dei processi decisionali che, attraverso le assemblee periodiche, garantisce la partecipazione dei soci e favorisce un'attenzione costante ai bisogni interni (Molteni 2010; Moro 2014). Tali peculiarità hanno favorito la diffusione precoce di pratiche di welfare spontanee e informali, precedenti al dibattito e agli interventi legislativi riguardanti il welfare aziendale in Italia (Borzaga & Fazzi, 2022). Inoltre, alcune cooperative (soprattutto sociali), hanno dimostrato di essere in grado non solo di badare al benessere dei propri lavoratori, ma

1 Vi sono tuttavia alcune eccezioni. Si veda per esempio: Pavolini (2016).

anche di ampliare attività e partenariati, svolgendo al contempo il ruolo di erogatrici e beneficiarie di servizi di welfare aziendale (Maino et al., 2019).

In virtù della missione sociale e della vocazione al mutuo sostegno propria della forma di impresa cooperativa, la presente ricerca parte da un'ipotesi di base: quella secondo cui il welfare aziendale dovrebbe essere ampiamente presente all'interno del comparto cooperativo, la cui natura stessa pone in linea di principio il benessere di soci e lavoratori al centro dei propri obiettivi.

Tuttavia, accanto a questa potenzialità emergono alcuni limiti. Nonostante la vocazione originaria alla solidarietà e al mutuo sostegno, le cooperative hanno subito profonde trasformazioni. Negli ultimi decenni il loro numero, così come quello dei lavoratori dipendenti attivi nel comparto cooperativo, è cresciuto notevolmente (ISTAT, 2024). Questo sviluppo ha favorito un processo di trasformazione che ha portato le cooperative più grandi ad essere sempre più simili alle imprese private, e dunque orientate alla competizione di mercato e meno fedeli ai principi solidaristici originari (Lori & Pavolini, 2016). Il cambiamento ha riguardato, in particolare, le cooperative attive nei settori sanitario, sociale ed educativo. Le cooperative, soprattutto quelle attive in questi ambiti, si trovano dunque spesso a operare entro margini economici ridotti (Euricse, 2023; Mosca & Pastore, 2003), che rendono difficile pensare a investimenti in benefit e misure di welfare. Ciò avviene in presenza di Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL), in genere poco generosi sul piano economico e previdenziale, e in settori dove gran parte delle commesse delle cooperative provengono da affidamenti pubblici, che tendono a loro volta a innescare “gare al ribasso” sul versante dei costi, a partire dai salari (Baines, 2004; Dorigatti, 2017).

Queste considerazioni portano alla formulazione di quella che si potrebbe considerare un'ipotesi “alternativa” nel quadro della ricerca, che si articola in tre declinazioni. In primo luogo, ed in particolare nei settori sanitario, sociale ed educativo, i ristretti margini economici in cui si trovano ad operare le cooperative potrebbero portare le stesse a considerare il welfare aziendale come un “lusso” o un costo accessorio.

In secondo luogo, le misure di welfare potrebbero essere percepite dai lavoratori come una mera integrazione ai salari tipicamente bassi delle imprese cooperative più che come un perseguimento di finalità sociali. Un'integrazione salariale peraltro a basso costo per le imprese, per via degli sgravi fiscali previsti per alcune forme di welfare aziendale. In termini più concreti, alcune misure di welfare aziendale facilmente monetizzabili, come per esempio buoni acquisto di vario tipo, potrebbero risultare più gradite rispetto a benefit e servizi con una finalità sociale più evidente (per esempio, sostegno per la cura o per l'istruzione dei figli).²

2 Nel capitolo 1 vengono presentati i diversi tipi di servizi e strumenti di welfare aziendale.

In terzo luogo, il welfare aziendale è esposto al cosiddetto “effetto Matteo”. Negli studi sul welfare (cfr. Bonoli et al., 2017), con questo termine si indicano gli esiti distributivi regressivi che si verificano quando determinate politiche sociali finiscono per avvantaggiare chi sta già meglio, senza raggiungere i più vulnerabili.³ Il welfare aziendale è, per sua natura, incline a questo rischio, essendo rivolto agli occupati e, di conseguenza, escludendo disoccupati e inattivi dal proprio bacino di utenza. Già Richard Titmuss, lo studioso che per primo parlò di “welfare occupazionale” in riferimento ai benefit disponibili per i lavoratori, segnalò i rischi distributivi di uno sbilanciamento tra welfare pubblico, fiscale e occupazionale, temendo che una riduzione del primo (il welfare pubblico o, nella definizione di Titmuss, “*social welfare*”) a favore di schemi di altra natura finisse per penalizzare i più deboli, lasciando i benefici del welfare aziendale alle sole classi medio-alte (Titmuss, 1958).

Le disuguaglianze relative al welfare aziendale possono emergere anche all'interno dello stesso bacino di beneficiari. La segmentazione del mercato del lavoro si riflette, infatti, in disparità nell'accesso e nella qualità degli strumenti di welfare goduti da diverse categorie di lavoratori. Il welfare aziendale varia tra settori, imprese e aree geografiche, e persino all'interno delle stesse aziende, a seconda delle competenze e del tipo di contratto. Industrie ad alta intensità di capitale umano (farmaceutica, automobilistica, bancaria, finanziaria) offrono schemi più generosi rispetto a settori ad alta intensità di manodopera come turismo, servizi alla persona e commercio (Natali et al., 2018). La copertura previdenziale occupazionale è più diffusa nei settori con forza lavoro altamente qualificata; meno in quelli con lavoratori poco specializzati (Seeleib-Kaiser et al., 2012). Anche la dimensione aziendale conta. L'offerta di servizi di welfare da parte delle piccole e medie imprese (PMI) è di norma più modesta rispetto a quella delle grandi imprese (Maino & Rizza, 2018; Maino & Santoni, 2023; Natali et al., 2018; Santoni 2023). In Italia, inoltre, persiste un marcato divario territoriale. Le misure si concentrano al Nord, soprattutto in Lombardia, regione in cui sono presenti manifattura e servizi avanzati (Razetti & Santoni, 2019). Infine, incidono anche i rapporti di lavoro e le caratteristiche socio-demografiche. Lavoratori autonomi e con contratti a termine, così come migranti e donne, risultano meno coperti, in quanto spesso occupati in settori con bassi livelli di garanzie sociali e scarsa sindacalizzazione, o con contratti atipici (Pavolini & Seeleib-Kaiser, 2018).

Queste disuguaglianze si manifestano anche nelle imprese cooperative, specialmente in quelle che operano in settori più a rischio con riferimento alla qualità dell'occupazione, come ad esempio quello della cura. Come osservato sopra,

3 L'espressione “effetto Matteo” trae origine dalla parabola dei talenti nel Vangelo di Matteo (25,29), che recita: «Perché a chiunque ha, verrà dato e sarà nell'abbondanza; ma a chi non ha, sarà tolto anche quello che ha».

i margini economici ridotti rischiano infatti di tradursi in una scarsa disponibilità di servizi di welfare aziendale che, quando presenti, possono comunque essere di bassa qualità o poco accessibili proprio ai lavoratori che ne avrebbero più bisogno. Alla luce di ciò, il rischio è quello che, anche in un comparto potenzialmente fertile come quello della cooperazione, il welfare aziendale non riduca, ma anzi tenda a rafforzare, le disuguaglianze preesistenti fra settori economici più o meno “forti”, nonché fra categorie di lavoratori più o meno vulnerabili.

Disegno di ricerca e metodologia

Il presente volume propone una mappatura del welfare aziendale nel settore cooperativo lombardo, realizzata attraverso la triangolazione di metodi quantitativi e qualitativi. La Lombardia rappresenta un caso di studio particolarmente adatto ai nostri obiettivi per due ragioni principali. Primo, si tratta di una regione caratterizzata da un’economia avanzata e dinamica. Secondo, la Lombardia è anche una delle aree italiane con il più alto numero di imprese cooperative e una diffusa presenza di welfare aziendale (MISE 2025; Razetti & Santoni, 2019).⁴ Dunque, il contesto lombardo si presta molto bene all’individuazione di buone pratiche e, al tempo stesso, si configura come un *least likely case* rispetto al possibile fallimento di iniziative di welfare aziendale.⁵ Quest’ultimo aspetto lo rende particolarmente adatto a far emergere i meccanismi che ostacolano o disincentivano gli investimenti delle cooperative in tale direzione. Da un punto di vista metodologico, questa configurazione richiama infatti la logica di quella che Levy (2008) definisce “*Sinatra inference*”, alludendo a un passaggio del testo di ‘New York, New York’ di Frank Sinatra: *If I can make it there, I’m gonna make it anywhere*. In sostanza, nel quadro della presente ricerca, i meccanismi che ostacolano la maturazione del welfare aziendale nel settore cooperativo lombardo – un contesto potenzialmente favorevole al suo sviluppo – sono verosimilmente gli stessi che si possono riscontrare in aree in cui l’economia locale offre condizioni meno propizie.

La ricerca si basa su un’indagine incrociata della domanda e dell’offerta di strumenti di welfare aziendale, condotta attraverso due distinti sondaggi originali, integrati da venti interviste a manager e responsabili risorse umane di un sottoinsieme di cooperative incluse nel campione. L’analisi della domanda di welfare aziendale ha esplorato i bisogni dei lavoratori, nonché il livello di consapevolezza, di utilizzo e di soddisfazione rispetto alle misure di welfare

4 Secondo il 1° Report Regionale sulla cooperazione lombarda di Confcooperative Lombardia, nel 2024 in Lombardia erano attive 9.302 imprese cooperative, pari al 12,8% del totale nazionale (Confcooperative Lombardia, 2024).

5 Un *least likely case* (caso meno probabile) è un caso in cui, sulla base delle conoscenze o delle teorie disponibili, non ci si aspetterebbe che un’ipotesi trovi conferma. Nel nostro caso, appunto, il fallimento o la non implementazione del welfare aziendale.

disponibili. L'analisi dell'offerta di welfare aziendale ha esaminato le caratteristiche e la diffusione delle misure offerte dalle cooperative, le modalità di implementazione, la percezione di utilizzo e di gradimento dal punto di vista del management, così come le prospettive di sviluppo futuro. L'esame congiunto delle percezioni dei lavoratori (domanda) e del management delle cooperative (offerta) ha consentito di individuare gap tra bisogni espressi, disponibilità di strumenti offerti e soddisfazione complessiva (sia percepita dal management che dichiarata dai lavoratori) rispetto agli strumenti di welfare aziendale. Le interviste qualitative hanno inoltre indagato aspetti che non è stato possibile affrontare tramite le survey, in particolare riguardo ai meccanismi che favoriscono o ostacolano lo sviluppo del welfare aziendale e il suo utilizzo in contesti specifici.

I dati dell'indagine quantitativa sono stati raccolti tramite questionari CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) distribuiti grazie alla collaborazione delle tre principali organizzazioni di rappresentanza delle cooperative affiliate all'ente bilaterale *CoopForm Lombardia* (LegaCoop, Confcooperative e AGCI – Associazione Generale Cooperative Italiane). Nella prima fase, tra novembre 2023 e gennaio 2024, un primo questionario è stato somministrato ai manager di 111 cooperative per raccogliere informazioni sul lato dell'offerta di welfare aziendale. La seconda fase dell'indagine di ricerca ha intercettato invece il lato della domanda di welfare aziendale. Da gennaio a marzo 2024 è stato somministrato un secondo questionario ai lavoratori di un sotto-campione di 12 cooperative – quattro per ciascuna organizzazione rappresentativa – selezionate tra quelle che, nella prima fase, avevano dichiarato di offrire strumenti di welfare aziendale. Il Capitolo 2 è dedicato all'analisi dei dati risultanti dalle due indagini.

La terza e ultima fase dell'analisi empirica si basa su 20 interviste qualitative condotte con manager di cooperative o responsabili delle risorse umane. Le interviste qualitative servono inoltre a indagare aspetti che non è stato possibile affrontare tramite i sondaggi, in particolare riguardo ai meccanismi che favoriscono o ostacolano lo sviluppo del welfare aziendale e il suo utilizzo in contesti specifici. Il campione degli intervistati è stato stratificato per settore, dimensione, provincia e presenza o meno di prestazioni di welfare aziendale, con l'obiettivo di garantire la rappresentatività del campione originario composto nella prima fase dell'indagine. Le interviste, realizzate online tra luglio e ottobre 2024, hanno una durata di circa un'ora ciascuna e sono state condotte da due intervistatori in forma semi-strutturata. Le risposte sono state annotate e registrate. Oltre a esplorare il contesto e la storia delle cooperative, le interviste hanno approfondito le misure di welfare aziendale offerte, i percorsi di sviluppo e le prospettive future, nonché le sfide di implementazione e le percezioni del management riguardo alle ragioni sottostanti il grado di utilizzo e di apprezzamento da parte dei lavoratori. Successivamente, le risposte sono state riclassificate e organizzate tematicamente in base alle principali questioni emerse,

consentendo di individuare tratti comuni o divergenti tra le diverse esperienze di welfare aziendale, come illustrato nel Capitolo 3.

I dati raccolti riflettono una parte significativa del panorama cooperativo lombardo, seppur con le limitazioni del campione in esame, per cui si rimanda alla parte conclusiva. Complessivamente, le cooperative affiliate a LegaCoop, Confcooperative e AGCI sono infatti oltre 4.000, su un totale di circa 7.000 cooperative attive in Lombardia. Alle limitazioni dei dati quantitativi suppliscono anche le interviste approfondite, che hanno permesso di integrare le informazioni raccolte con le survey e di analizzare nel dettaglio le ragioni di alcune criticità nell'implementazione e nell'accesso al WA in diversi settori. In generale, l'analisi empirica permette una comprensione ampia e approfondita dello stato attuale del welfare aziendale nel settore cooperativo lombardo.

La struttura del volume

La ricerca presentata in questo volume si propone dunque di approfondire il nesso fra economia sociale e welfare aziendale con una prima mappatura empirica del welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia.

Prima di entrare nel vivo dell'indagine, il Capitolo 1 offre una panoramica sullo sviluppo dell'economia sociale a partire dal framework proposto dalla Commissione Europea, il cui impianto fornisce una chiave interpretativa sul significato stesso dell'economia sociale e sui soggetti titolari a farne parte. Tale panoramica inquadra il contributo dell'economia sociale rispetto allo sviluppo dei servizi di welfare aziendale, che negli ultimi anni si sono gradualmente diffusi anche all'interno del mondo della cooperazione.

Il Capitolo 2 presenta i risultati dell'indagine condotta con CoopForm Lombardia attraverso la somministrazione di due questionari sul welfare aziendale, rispettivamente al management e ai lavoratori delle cooperative. Lo scopo è quello di cogliere gli elementi essenziali sia dell'offerta di servizi di welfare messa in campo dalle cooperative sia della domanda di welfare proveniente da soci e lavoratori. Il confronto tra queste due dimensioni consente di riflettere su quello che emerge come un sostanziale allineamento fra la percezione dei vertici delle cooperative e le preferenze dichiarate dai lavoratori, oltre ad evidenziare punti di forza e criticità nell'attuale assetto del welfare aziendale nel contesto cooperativo.

Se l'analisi dei dati raccolti tramite i questionari offre una visione d'insieme sulla diffusione dei diversi strumenti di welfare aziendale, il Capitolo 3 che permette di approfondire i meccanismi, le motivazioni e le culture organizzative che guidano le scelte delle cooperative in tema di welfare. In questo capitolo, infatti, si espongono e interpretano gli elementi emersi dalle interviste qualitative. Proprio queste ultime permettono di cogliere la varietà dei contesti e gli elementi altrimenti non osservabili tramite la sola indagine quantitativa, oltre

che le dinamiche interne così come riferite da 20 fra dirigenti e responsabili delle risorse umane concretamente impegnati nell'implementazione, non priva di ostacoli, di misure di welfare nelle cooperative.

Il Capitolo 4 tira le somme dell'intera ricerca e conclude con alcune riflessioni generali e spunti sui possibili sviluppi futuri del welfare aziendale nel comparto cooperativo.

Ringraziamenti

Ringraziamo Valentino Santoni, ricercatore del Laboratorio Percorsi di secondo welfare, per il prezioso lavoro che ha reso possibile lo sviluppo e la buona riuscita della ricerca condotta insieme a CoopForm Lombardia, ente bilaterale composto dalle sigle datoriali del mondo cooperativo (AGCI, Confcooperative e Legacoop) e da quelle sindacali (Cgil, Cisl e Uil). Ringraziamo in particolare Barbara Farina (Lega Coop Lombardia, CoopForm Lombardia), Enrico Decorso e Michela Giachetta (Confcooperative Lombardia), Diego Colleoni (AGCI Lombardia) per il coordinamento del progetto e per la diffusione dei questionari fra le cooperative affiliate alle rispettive associazioni. Ringraziamo anche tutte le cooperative che hanno partecipato alle due rilevazioni e tutti coloro che hanno contribuito prendendo parte alle interviste. Un ringraziamento particolare va al Laboratorio Percorsi di secondo welfare per il supporto nella disseminazione dei risultati di una prima versione del lavoro presentato in questo volume, confluito nel Rapporto “Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia” (a cura di Stefano Ronchi e Valentino Santoni), presentato il 20 settembre 2024 all’Università degli Studi di Milano in occasione del Convegno “Welfare aziendale. Qualità della vita e qualità del lavoro nelle cooperative della Lombardia”. Ringraziamo Floriana MulaZZi e Marco Chiappa dell’Università degli Studi di Milano per l’essenziale supporto operativo. Infine ringraziamo le persone che hanno partecipato alla sessione “L’avanzata del gigante invisibile? Il welfare aziendale in Italia e in prospettiva comparata tra opportunità e rischi” nell’ambito del Convegno 2025 della Società italiana di sociologia economica (SISEC, Università degli Studi di Pavia, 29 gennaio – 1° febbraio 2025) per i feedback sulla presentazione dei primi risultati empirici della ricerca che ha portato alla stesura di questo volume.

Il presente volume è stato realizzato all’interno del progetto MUSA (Multilayered Urban Sustainability Action, finanziato dall’Unione Europea) NextGenerationEU, PNRR Missione 4 Componente 2 Linea di Investimento 1.5: Creazione e rafforzamento degli “ecosistemi dell’innovazione”, costruzione di “leader territoriali di Re&S”.

Capitolo 1.

Ripensare il welfare aziendale nella prospettiva dell'economia sociale

1.1 L'economia sociale nel quadro europeo

Nel corso degli ultimi anni il tema dell'economia sociale ha ottenuto diffuso riconoscimento e assunto crescente rilevanza, soprattutto grazie all'impegno delle organizzazioni internazionali. Per quanto concerne il contesto italiano, il sostegno allo sviluppo dell'economia sociale è giunto soprattutto dall'Unione Europea, in particolare con l'approvazione del Piano d'azione europeo varato dalla Commissione nel 2021, a cui ha fatto seguito la Raccomandazione del Consiglio europeo nel 2023 contenente l'invito agli Stati membri di dotarsi di Piani d'azione nazionali entro la fine del 2025. Il Piano comprende 38 azioni concrete da realizzare tra il 2021 e il 2030 e ha 3 obiettivi, ovvero a) creare le giuste condizioni per il successo dell'economia sociale; b) offrire alle organizzazioni dell'economia sociale opportunità per avviare ed espandere le loro attività; c) garantire il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

Successivamente a questo slancio iniziale, il tema dell'economia sociale è via via divenuto meno prioritario nell'agenda della Commissione Europea e, nonostante l'invito agli Stati membri di redigere i Piani d'azione, ad oggi, nessun ulteriore riferimento a misure o fondi dedicati è stato promosso. Sebbene la salienza dell'economia sociale su scala europea sembra essersi raffreddata, l'effervescenza territoriale, almeno all'interno del contesto italiano, sembra continuare a produrre esperimenti rilevanti.

Prima di osservare da vicino le esperienze di welfare aziendale nella cornice dell'economia sociale all'interno del contesto italiano, occorre operare un chiarimento riguardo a cosa debba considerarsi economia sociale – evitando così fraintendimenti semantici che si evincono dalla pluralità di denominazioni adottate (Teasdale, 2012)¹. Il presente contributo tratta l'economia sociale facendo riferimento al framework definitorio proposto dalla Commissione Europea, in particolare con l'approvazione del Piano d'azione del 2021. Adottando la prospettiva europea, l'economia sociale rappresenta sia un settore socio-economico, che sarebbe in grado di dare risposta ai nuovi bisogni della società civile che

¹ Si veda, a questo proposito, l'Expert Survey *L'economia sociale in Italia. Traiettorie, criticità e prospettive secondo esperti ed esperte*, a cura di Maino F., Lodi Rizzini C., Fanelli A.F., Florio R., Legnante G. (2025), Percorsi di Secondo Welfare. Si veda anche il Working Paper 113 *Sul concetto e la rilevanza dell'economia sociale*, a cura di Borzaga C. e Salvatori G. (2024), EURICSE.

il settore pubblico da solo non è più in grado di soddisfare, sia un nuovo paradigma, volto a evidenziare l'evidente incapacità del sistema dualistico stato-mercato di nutrire la crescita economica e sociale. Seguendo il framework proposto, l'economia sociale, da intendersi dunque sia come settore socioeconomico sia come concetto, comprende cinque tipi principali di soggetti che offrono beni e servizi ai loro membri o alla società di cui fanno parte: le cooperative, che godono di reputazione e connotazione giuridica diverse a seconda che si guardi agli Stati Membri occidentali o all'Est Europa; le società di mutuo soccorso, che rivestono un'importanza chiave solo in sparuti contesti; le associazioni, che costituiscono la forma più diffusa a livello europeo; le fondazioni; le imprese sociali, aggiuntesi in tempi più recenti e che, sebbene operino sul mercato, vedono la loro attività come caratterizzata da scopi sociali o ambientali.

Al fine di inquadrare il contributo dell'economia sociale rispetto all'offerta di welfare e ai rapporti tra le organizzazioni che compongono l'economia sociale e la Pubblica Amministrazione, da un lato, e il mondo delle imprese for profit, dall'altro, lo sviluppo dell'economia sociale nel quadro europeo necessita una lettura alla luce delle sfide, dei rischi sociali, dei cambiamenti epocali e delle crisi recenti, tra cui quella pandemica.

1.2 La crisi del welfare pubblico e la spinta alla crescita dell'economia sociale

La nascita del welfare pubblico affonda le sue origini nella volontà delle amministrazioni pubbliche di migliorare le condizioni di vita della popolazione, con gli obiettivi di ridurre le disuguaglianze, proteggere la cittadinanza da vecchi e nuovi rischi e offrire quei servizi ritenuti fondamentali, quali la sanità, l'istruzione e l'assistenza sociale. Nel corso degli ultimi decenni, animati dibattiti hanno messo in discussione la capacità dei sistemi di welfare pubblico di rispondere, da soli, ai bisogni sociali crescenti e sempre più complessi con soluzioni sostenibili nel lungo termine, soprattutto a fronte di risorse scarse. Il welfare pubblico è stato messo a dura prova sia da profondi cambiamenti demografici, quali il calo delle nascite e l'invecchiamento della popolazione, sia dal succedersi incalzante di emergenze economico-finanziarie e sanitarie, come la recente pandemia da Covid-19, che hanno evidenziato rischi emergenti e minacce potenziali ed esasperato la difficoltà del settore pubblico di far fronte ai cambiamenti in atto. A rendere questo quadro ancora più complesso ha contribuito una serrata contrazione della spesa pubblica, condizione che ha aumentato la pressione e le aspettative sul settore pubblico rispetto al suo ruolo di garante e fornitore di servizi pubblici. In un contesto globale caratterizzato da mutamenti sostanziali sia dal lato della domanda, segnato da una richiesta di servizi crescente, sia dal lato dell'offerta, segnata da una contrazione delle risorse, appare evidente come

il settore pubblico, da solo, non possa più garantire l'erogazione di servizi di welfare.

In questo contesto, si è sviluppato l'interesse per una concezione dell'economia, ovvero quella sociale che, basandosi su presupposti diversi, potesse sopperire ai fallimenti dei sistemi economici tradizionali. Tuttavia, lo sviluppo di un'economia che possa a buon diritto definirsi e riconoscersi come sociale necessiterebbe in prima battuta di una ridefinizione dei rapporti tra settore pubblico e organizzazioni che dell'economia sociale fanno parte. Con riferimento al contesto italiano, il ripensamento di tali rapporti riguarda, in primo luogo, numerose organizzazioni già appartenenti al Terzo Settore, che resta un riferimento cardine nella produzione e nell'erogazione dei servizi di welfare. Il contributo delle organizzazioni dell'economia sociale, in generale, e del mondo del Terzo Settore, in particolare, rispetto ad uno sviluppo consapevole e rispettoso è chiaramente emerso nella fase pandemica e nei periodi successivi all'emergenza da Covid-19. Tale contributo è infatti risultato fondamentale come complemento, ma non in sostituzione, alla responsabilità del settore pubblico di fornire servizi di welfare sia a livello nazionale sia a livello locale. Lo sviluppo dell'economia sociale, dunque, non sarebbe da considerarsi né una minaccia né un'anticipazione di un'ulteriore contrazione del settore pubblico, ma anzi un sostegno, un nuovo slancio all'esaltazione del ruolo di regia, guida e garante del settore pubblico rispetto all'offerta di servizi di welfare, con la consapevolezza di necessitare di attori complementari per non compromettere qualità, uguaglianza e accessibilità.

1.3 Il ruolo del Terzo Settore nello sviluppo dell'economia sociale

Sebbene la tradizione europea chiarisca a livello teorico cosa sia l'economia sociale, difficoltà emergono quando dello stesso "settore-concetto" si vogliono identificare in maniera precipua quali soggetti siano titolati a farne parte. Nel tentativo di chiarire come l'economia sociale, così come promossa dalle istituzioni europee, si riverberi e concretizzi nel panorama italiano, non ci si può esimere dal guardare al ruolo chiave rispetto all'offerta di servizi di welfare giocato dal Terzo Settore. È all'interno del Terzo Settore italiano, infatti, che la tensione tra teoria e pratica, ovvero tra il livello definitorio e il livello operativo, si manifesta in maniera netta.

Il panorama italiano è tuttora caratterizzato da una forte presenza e (auto)riconoscimento del Terzo Settore, che si è maggiormente rafforzato a seguito del Decreto Legislativo 117 del 2017², che ha posto le fondamenta normative per il coinvolgimento attivo nella produzione di servizi di welfare delle organizzazioni

² Decreto Legislativo 117/2017, Codice del Terzo Settore.

che ne fanno parte, in particolare con lo sviluppo di pratiche collaborative, come la co-programmazione e la co-progettazione. A partire dalle sue origini, il Terzo Settore ha svolto un ruolo sempre più preponderante grazie sia ai vari riconoscimenti legali sia al crescente numero di organizzazioni e personale che lo compongono.

Inoltre, nel contesto italiano, il riconoscimento dell'economia sociale, sia dalla prospettiva dei *policy maker* sia da parte della società, nonché dalla prospettiva delle stesse organizzazioni titolate a farne parte, e l'esaltazione delle potenzialità della stessa, incontrano l'ostacolo della frammentarietà del Terzo Settore, all'interno del quale vige ancora scarsa comunicazione e cooperazione tra le varie componenti, nonché il timore di annacquare le proprie specificità a causa della trasversalità che il paradigma dell'economia sociale richiede di adottare. Il Terzo Settore resta spesso ancora legato a logiche ereditate dal passato e improntate a ragionamenti verticistici e settoriali, che mal combaciano con la necessità della prospettiva dell'economia sociale richiamata dalle istituzioni europee di ampliare l'orizzonte e abbracciare la molteplicità di soggetti di cui precedentemente fatta menzione.

In questo contesto, risulta utile richiamare l'evoluzione storica della relazione tra settore pubblico e Terzo Settore rispetto all'offerta di servizi di welfare. Ebbene, il sistema di welfare italiano è noto per la predominanza di un vasto settore pubblico e del suo apparato burocratico, i quali attivamente contribuiscono alla creazione di valore sociale attraverso l'offerta di servizi pubblici. Tuttavia, la crescente complessità che caratterizza la società odierna ha posto una serie di difficoltà rispetto alla capacità del settore pubblico di mantenere, da solo, elevati standard nell'offerta di servizi di welfare, o addirittura di migliorarli. In virtù di ciò, il settore pubblico ha iniziato a cercare all'esterno il sostegno necessario per l'offerta di servizi guardando, sin da subito, al Terzo Settore.

Inizialmente, durante gli anni '90, il rapporto nell'offerta di servizi di welfare tra settore pubblico e Terzo Settore ha assunto i connotati di mere pratiche di esternalizzazione di servizi da parte del settore pubblico o di finanziamento degli stessi. Da questo coinvolgimento embrionale, si è successivamente passati a forme più innovative, fino ad arrivare allo sviluppo di reti multi-attore e multi-livello. Ciò si è verificato soprattutto su scala territoriale, dimensione all'interno della quale si esprime al meglio la capacità del Terzo Settore di farsi promotore di istanze più vicine alla popolazione locale.

Il ruolo del Terzo Settore si è rimodulato, dunque, fino ad assumere la funzione di promotore di obiettivi di uguaglianza e giustizia sociale, in maniera complementare, e non solo sussidiaria, rispetto al ruolo dell'Amministrazione Pubblica. Da questo cambio di paradigma è emersa la necessità di rivedere i modelli organizzativi per dotarsi di strutture che potessero valorizzare al meglio il ruolo degli ETS, al fine di connotare gli stessi come soggetti capaci di assumere

iniziative autonome per il bene comune, e non più solo come rami operativi a servizio del settore pubblico.

Tuttavia, la crescita del Terzo Settore, intesa non soltanto in senso numerico ma come capacità di abbracciare una visione più ampia di economia sociale, si scontra con una serie di criticità. Tra queste, persiste un atteggiamento di chiusura e resistenza da parte del Terzo Settore, tuttora preoccupato a preservare le proprie peculiarità, e dunque a mantenersi distinto dalle altre organizzazioni che dovrebbero comporre l'ampio spettro dell'economia sociale. Inoltre, si pone il tema dell'attuazione della riforma del Terzo Settore, che avrebbe dovuto conferire maggior erogazione di fondi attraverso l'introduzione di uno specifico regime fiscale, nonché facilitare l'iscrizione al RUNTS. Non da ultimo, si riscontrano difficoltà anche per quanto riguarda la tutela dei lavoratori, che sono tuttora segnati da salari piuttosto bassi e condizioni di lavoro precarie e scarsamente contrattualizzate.

1.4 Il mondo della cooperazione e le dinamiche collaborative

Le dinamiche collaborative sono strategie indispensabili per l'adozione e la diffusione di pratiche innovative ispirate agli elementi chiave dell'economia sociale. L'interesse di questo paragrafo si rivolge alle dinamiche collaborative che coinvolgono, come soggetti principali, le imprese cooperative, tipologia organizzativa estremamente rilevante nel panorama italiano.

Stando alla "Dichiarazione di identità cooperativa" sottoscritta nel 1995, le imprese 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. 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 giugno 2004 definisce diversi tipi di cooperative, come riportato nella Tabella 1.1.

Tabella 1.1 Tipi di cooperative e principali caratteristiche

Tipo/denominazione	Principali caratteristiche
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 sia 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 sociosanitari, 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, di 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 le cooperative di garanzia e fidi vengono generalmente costituiti tra operatori appartenenti allo stesso settore economico, al fine di agevolare l'accesso al 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 giugno 2004.

All'interno del mondo della cooperazione, il sottoinsieme della cooperazione sociale si caratterizza per la presenza di alcune caratteristiche specifiche, quali il perseguimento della finalità di realizzazione di servizi socio assistenziali, sanitari e educativi; la finalità di inserimento delle persone svantaggiate, nel rispetto dell'interesse generale della comunità; l'adozione di dinamiche di tipo collaborativo.

Sebbene le cooperative sociali ne costituiscano un segmento importante, il panorama dell'economia sociale comprende non solo le suddette, ma bensì altri tipi di cooperative. Se è vero che le imprese cooperative sono caratterizzate dallo scopo mutualistico, non necessariamente perseguono gli interessi della comunità, così come richiesto per il conferimento dello *status* di cooperativa sociale. A prescindere dalla connotazione sociale o non, l'importanza delle cooperative nel più ampio spettro dell'economia sociale si evince chiaramente dai numeri. Secondo i dati di Confcooperative (2025), in Italia attualmente si contano circa 70 mila cooperative (tra le quote maggiori in Europa), che producono circa l'8% del PIL. Le cooperative impiegano circa 1,13 milioni di persone, pari al 6,6% dell'occupazione complessiva, una quota ben superiore alla media UE, dove l'intera economia sociale (associazioni, mutue, fondazioni) si ferma al 6% (OCSE, 2021). All'interno del non profit italiano, il 53% dei lavoratori e delle lavoratrici è occupato in cooperative (ISTAT, 2024).

Inequivocabilmente i dati restituiscono il peso del settore cooperativo italiano, nonché la sua imprescindibilità nella produzione di servizi di welfare, soprattutto per quanto concerne le cooperative sociali. Nonostante l'innegabile peso delle cooperative nell'offerta di servizi di welfare, la relazione tra settore pubblico e settore privato nella produzione di tali servizi è ancora caratterizzata da logiche di esternalizzazione implementate attraverso bandi tradizionali. Tuttavia, si è via via assistito all'adozione sempre meno sporadica di nuove forme di *governance* basate su dinamiche collaborative tra il settore pubblico e gli *stakeholder* privati. Tale cambiamento è avvenuto secondo la logica per cui la convergenza di obiettivi e risorse è il meccanismo più efficace per rispondere a bisogni sociali sempre più complessi e accrescere i servizi, sia dal punto di vista numerico sia dal punto di vista qualitativo. Infatti, le pratiche collaborative consentono lo snellimento delle procedure burocratiche, la riduzione della spesa e l'abbreviazione dei tempi di attivazione dei processi, attraverso uno scambio diretto e dialogico tra settore pubblico, settore privato e Terzo Settore continuativo e duraturo (cfr. Maino 2023). Gli studi accademici nell'ambito del management pubblico sottolineano come tali forme di *governance* collaborativa siano state adottate come reazione alle difficoltà, e in taluni casi ai fallimenti, del settore pubblico nell'offerta di servizi alla comunità.³

3 Con *governance* collaborativa si fa riferimento ad un assetto organizzativo all'interno del quale le agenzie pubbliche si interfacciano direttamente con gli *stakeholder* privati, secondo logiche

Non modalità di esternalizzazione dei servizi, quindi, ma cooperazione effettiva sin dalle fasi che riguardano le decisioni e la pianificazione strategica. La collaborazione così intesa viene a configurarsi in un sistema di intensa interdipendenza reciproca e azione collettiva, pur tuttavia lasciando intatte le specificità e l'autonomia dei soggetti che partecipano all'interazione (Ansell & Gash, 2018). Le procedure si delincono intorno ad uno spazio relazionale all'interno del quale è possibile co-programmare, co-progettare e co-produrre soluzioni ai bisogni emergenti. Gli istituti della co-programmazione e co-progettazione assicurano così il contributo dei soggetti del Terzo Settore nel soddisfacimento dei bisogni della comunità e nella definizione stessa delle politiche pubbliche.

A titolo esemplificativo, si possono richiamare alcuni esempi di coprogettazione e iniziative cooperative esito di reti multi-attore, ovvero quelle reti volte a connettere welfare aziendale (WA) e territorio (Maino & Santoni, 2023). Il proposito alla base della creazione di tali reti è quello di estendere i benefici del WA, tipicamente appannaggio dei dipendenti, e quindi limitati in termini di accessibilità, a soggetti esterni all'azienda, e dunque all'intera comunità territoriale. Questo è il caso, ad esempio, della costituzione di asili nido aziendali o interaziendali che, oltre a rivolgersi ai dipendenti delle aziende che li hanno costituiti, sono aperti anche alla cittadinanza. Tipicamente, questa "espansione" del WA va ad abbracciare familiari, ex dipendenti, dipendenti di altre aziende e, in generale, i cittadini presenti sul territorio all'interno del quale l'azienda, o le aziende che fanno parte della rete, operano. Ad esempio, l'iniziativa della Fondazione CRC (Cassa di Risparmio di Cuneo) ha l'obiettivo di sistematizzare azioni operative e strategiche di welfare nel territorio attraverso laboratori e confronto continuativo tra gli *stakeholder* territoriali. Tale iniziativa è culminata a metà 2023 con l'attivazione del progetto WellGranda⁴, al cui centro vi è la costruzione di un'infrastruttura permanente a sostegno del welfare territoriale. Altra iniziativa da ricordare è quella della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, la quale nel 2023 ha promosso una ricerca-azione⁵ nel territorio della provincia di Siena per l'avvio di un tavolo di coprogettazione sul WA territoriale.

1.5 Il welfare aziendale: definizione e aree di intervento

La diffusione delle pratiche di WA è giustificata dalle opportunità addotte per spiegarne la sempre più frequente adozione, quali l'integrazione alla retribuzione dei lavoratori, resa necessaria dai bassi livelli dei salari presenti in Italia e dalla

di confronto continuativo, al fine di operare processi decisionali condivisi e collettivi in maniera formale e strutturata (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012).

4 <https://wellgranda.org/>.

5 <https://www.fondazionemps.it/contributi/welfare-aziendale-a-filiera-corta/>.

bassa produttività del lavoro, e l'aumento di attrattività per le aziende e *retention*, considerata la difficoltà di reperire forza lavoro, in particolare qualificata.

Come si configura il WA? Il WA assume, a seconda delle decisioni aziendali o degli accordi sottostanti con le parti sindacali, la connotazione di un insieme di contribuzioni in denaro, benefici finanziari, *voucher* e servizi che le imprese offrono ai dipendenti a completamento del salario, con l'intento (dichiarato) di accrescere il benessere dei lavoratori, sia sul piano personale, sia esso individuale o familiare, sia lavorativo (Greve, 2007; Macchioni, 2014; Mallone, 2015; Massagli *et al.*, 2023; Santoni, 2023) e che eccedono i trasferimenti e i servizi ottenibili attraverso il welfare pubblico (Sinfield, 1978).

Le imprese forniscono le misure di WA attraverso canali diversi e non mutualmente esclusivi. Primo, gli strumenti di WA possono derivare da un atto liberale non vincolante o da un regolamento aziendale vincolante che l'impresa dispone unilateralmente senza il coinvolgimento dei soggetti sindacali. Secondo, gli strumenti di welfare possono invece essere l'esito di un accordo con le rappresentanze sindacali, attraverso la contrattazione nazionale di primo livello, e dunque come risultato dei CCNL, o la contrattazione territoriale o aziendale di secondo livello (Massagli, 2014; Santoni, 2018).

Nella legislazione italiana, la definizione di WA, sebbene sia chiara nella pratica, non è oggetto di una normativa *ad hoc*. L'unico riferimento a livello di leggi si individua nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) che, agli articoli 51 e 100, si concentra principalmente sulle agevolazioni fiscali e contributive cui hanno diritto sia le imprese sia i dipendenti in collegamento ai dispositivi di WA (Mallone, 2015; Pavolini *et al.*, 2013).

Attualmente, il WA prevede nove aree principali di intervento. Si elencano, dunque, la previdenza complementare, la sanità integrativa, i servizi all'infanzia e per l'istruzione dei figli, l'assistenza per familiari anziani e/o non autosufficienti, le polizze assicurative per i dipendenti, i mutui e i prestiti, la mobilità e trasporto, la cultura e tempo libero, i *fringe benefit*⁶. A queste prestazioni, che sono oggetto di sgravi fiscali, si aggiungono strumenti da ricomprendere nella categoria della cosiddetta flessibilità organizzativa, che si declina, a seconda dei contesti organizzativi, in flessibilità oraria in entrata e uscita, congedi parentali e familiari, lavoro da remoto (impropriamente chiamato *smart working*), telelavoro, ferie e permessi solidali, part-time volontario, servizi di disbrigo pratiche (come il maggiordomo aziendale) (Oyer, 2008; Seeleib-Kaiser & Fleckenstein, 2009).

In aggiunta alle suddette misure, i lavoratori possono decidere liberamente di convertire in "credito" welfare il premio di risultato annuale, anche questo oggetto di *favor fiscale*. Inoltre, i governi degli ultimi cinque anni hanno

6 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.

ulteriormente ampliato gli sgravi fiscali, attraverso interventi finalizzati a garantire un aumento temporaneo della soglia di deducibilità dei *fringe benefit* (Tabella 1.2). In particolare, il limite al beneficio fiscale è stato raddoppiato nel 2020 e nel 2021, passando da 258,23 a 516,46 euro per consentire maggiori possibilità di spesa, soprattutto a seguito della congiuntura economica negativa scatenata dalla pandemia da Covid-19. Nel 2022, la soglia è stata ulteriormente innalzata fino a 3.000 euro, con l'ulteriore vantaggio di poter utilizzare questa soglia di WA per le spese relative alle utenze domestiche di acqua, luce e gas, soprattutto a seguito dell'aumento dei costi congiunturale al conflitto russo-ucraino. Nel 2023, la soglia di 3.000 euro dei *fringe benefit* è stata mantenuta solo per i dipendenti con figli, con l'intento di dare un supporto mirato alle famiglie. Nel 2024, la soglia è scesa a 2.000 euro per i dipendenti con figli a carico e a 1.000 euro per i dipendenti senza figli. Nello stesso anno, per la prima volta, tale soglia è stata considerata idonea a essere impiegata per il pagamento dell'affitto o del mutuo relativo alla prima casa e per coprire costi delle bollette di acqua, luce e gas. La Legge di Bilancio 2025 ha confermato e prolungato, per il triennio 2025-2027, le soglie di esenzione fiscale. Il susseguirsi di variazioni relative alla regolazione della soglia e l'incertezza ad essa connessa continuano tuttavia a scoraggiare l'utilizzo dei *fringe benefit* fra le imprese.⁷

Tabella 1.2 Soglia di deducibilità dei fringe benefit (2019-2025)

Anno	Soglia di deducibilità con figli a carico	Soglia di deducibilità senza figli a carico
2019	258,23 euro	258,23 euro
2020	516,46 euro	516,46 euro
2021	516,46 euro	516,46 euro
2022	A giugno è stata portata a 600 euro e a novembre a 3.000 euro	A giugno è stata portata a 600 euro e a novembre a 3.000 euro
2023	3.000 euro	258,23 euro
2024	2.000 euro	1.000 euro
2025	2.000 euro	1.000 euro

Fonte: elaborazione degli autori.

⁷ A tal proposito, si veda Santoni, V. (2025, September 9). Welfare aziendale, fringe benefit e buoni pasto: Tutte le novità allo studio. Percorsi di Secondo Welfare.

1.6 Il welfare aziendale: sviluppo e diffusione

Per quanto riguarda lo sviluppo e la diffusione del WA nel contesto italiano, soprattutto nella forma di *fringe benefit*, l'incidenza complessiva dell'adozione delle pratiche di welfare nei contesti organizzativi è aumentata nella convinzione che il WA sia in grado di migliorare la qualità della vita e incrementare il benessere delle persone, nonché rendere più positivo il clima aziendale, l'immagine e la reputazione dell'organizzazione.

Lo sviluppo del WA ha visto una notevole espansione negli ultimi due decenni (Maino & Rizza, 2018; Maino & Santoni, 2023; Natali et al., 2018) e il crescente interesse verso l'offerta di WA trova un chiaro riscontro nei numeri. Come evidenziato dal VII Rapporto Censis-Eudaimon sul WA, il 67% delle aziende ha attivato dispositivi di WA, il 55% ha previsto nuova flessibilità negli orari di lavoro, il 33% ha reso più incentivanti le retribuzioni e il 28% ha erogato nuovi benefit (Censis-Eudaimon, 2024). Secondo il Corporate Welfare Lab di SDA Bocconi, il 40% delle imprese che prevede misure di welfare ritiene che i benefit per i dipendenti abbiano molta influenza sul livello di *engagement* e un effetto rilevante in termini economici⁸. In particolare, la ricerca evidenzia come le imprese con un piano di welfare maturo e strutturato abbiano elevate probabilità di registrare un aumento di fatturato maggiore del 10%. Questi risultati trovano conferma anche nell'indagine di Generali Italia Welfare Index PMI, che sottolinea come nel 2023 l'utile sul fatturato delle aziende con livello di welfare molto alto sia stato oltre il triplo rispetto a quello delle aziende a livello base, ovvero 8,4% contro 2,7% (Welfare Index PMI, 2024).

Il WA è sempre più rilevante anche in termini di attrattività e *retention*, in particolare per quelle imprese che hanno oggi difficoltà nel reperire e trattenere lavoratori. Secondo i dati di Anpal e Unioncamere (2023),⁹ nel 2023 sarebbero circa 2,5 milioni di unità le figure professionali che le imprese hanno fatto fatica a reperire (+15% rispetto al 2022). Si tratta soprattutto di figure come infermieri, ostetriche e operatori socio-sanitari, che operano nel settore della cura, notoriamente gestito dalle cooperative. Inoltre, il WA rappresenta un'importante forma di integrazione alle retribuzioni di lavoratori e lavoratrici che – come emerge dal Rapporto INAPP 2023 – tra il 1991 e il 2022 sono rimaste sostanzialmente invariate con una crescita dell'1% a fronte di un aumento del 32,5% in media registrato nell'area OCSE, imputabile soprattutto alla bassa produttività del lavoro (INAPP, 2023).

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

9 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.

Dalla prospettiva dei dipendenti, il welfare è sempre più uno strumento di cui tenere conto nella scelta del lavoro. Secondo l'Osservatorio Welfare 2025 di Edenred Italia, che ha realizzato un approfondimento attraverso l'analisi di 5.000 aziende e 1.508 interviste, il tasso di utilizzo del WA è cresciuto fino a raggiungere quasi il 90% dei lavoratori, segno di come per il 38% dei dipendenti i piani di WA svolgano un ruolo di sostegno al reddito delle famiglie e per il 36% siano un supporto concreto alle spese quotidiane (Edenred, 2025). Inoltre, si rileva come i *fringe benefit* rappresentino al momento la principale voce di spesa, costituendo circa il 50% del totale.¹⁰ Il 36% ritiene i *fringe benefit* uno strumento in grado di rispondere alle reali esigenze delle persone, mentre il 35% (un dipendente su tre) considera gli stessi un efficace strumento di integrazione al reddito, soprattutto nei periodi di crisi economica. Tale consapevolezza è particolarmente evidente tra i dipendenti che già beneficiano di un piano di WA (48%), con figli piccoli e collocati in aziende private.

Riassumendo, il WA è ormai sempre più diffuso perché percepito come misura di sostegno al reddito in un periodo segnato da una forte contrazione del potere di acquisto, in particolare per le fasce più giovani della popolazione in età lavorativa, in possesso di titolo di studio medio o alto. Il WA risulta anche un fattore rilevante per la scelta del posto di lavoro, come evidenziato dalla ricerca CIR FOOD - Nomisma (2022), che mostra come l'80% dei dipendenti intervistati ritiene che la presenza di un piano di servizi e benefit di welfare sia "fondamentale" o "importante" per scegliere l'azienda dove lavorare. Tra le prestazioni più apprezzate ci sono "salute e prevenzione" (62%) e le misure legate alla "conciliazione vita-lavoro" (59%). Inoltre, il 90% di chi non ha un piano di welfare vorrebbe usufruirne e l'80% vorrebbe disporre di servizi di sanità integrativa.

Parallelamente, è cresciuta la conoscenza del WA. Il VII Rapporto Censis-Eudaimon riporta che l'82% degli occupati dichiara di sapere cosa sia il WA (di cui il 33% in modo preciso e il 49% per grandi linee) a fronte di un 18,2% che dichiara di non conoscerlo (Censis-Eudaimon, 2024). A dichiarare una migliore conoscenza sono soprattutto giovani e adulti, con un titolo di studio medio o alto. Da sottolineare come, rispetto alle prime rilevazioni fatte dal Censis, la conoscenza del welfare sia aumentata in maniera consistente: i lavoratori che conoscono il welfare sono passati dal 60% all'82%. Inoltre, l'84% degli occupati (tra cui in particolare gli impiegati con reddito medio) dichiara che nella propria azienda sarebbe importante introdurre o potenziare il WA.

Infine, come verrà approfondito nei prossimi capitoli, la sfida del reperimento e della *retention* della forza lavoro vale anche per le organizzazioni del settore cooperativo. Il WA è in forte crescita anche tra le cooperative e le imprese

10 Questo accade perché l'anno di riferimento è il 2024, periodo in cui la soglia dei *fringe benefit* è rispettivamente di 2.000/1.000 euro (si veda la Tabella 1.2).

sociali e non è più un'opportunità limitata alle grandi imprese del settore privato. Tuttavia, gli strumenti di WA vedono una diffusione a macchia di leopardo tra organizzazioni di diverse dimensioni, tra settori produttivi e tra aree geografiche del Paese. È dunque interessante indagare in quale misura e con quali caratteristiche il WA sia presente nel comparto della cooperazione. Come si vedrà nelle sezioni empiriche, il 69% delle cooperative coinvolte nell'indagine oggetto di questo volume già offre misure di WA come flessibilità oraria, assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare, spesso previste dai contratti collettivi nazionali. A queste prestazioni si aggiungono – ad integrazione della retribuzione che nel Terzo Settore rimane su livelli medio-bassi – buoni spesa e *fringe benefit* (cfr. anche Ronchi & Santoni, 2024).

Tuttavia, la rapida diffusione del welfare non è esente da storture, soprattutto per quanto concerne la variabilità della diffusione sul territorio italiano. In primo luogo, va sottolineato che il WA gode di implementazione più o meno avanzata a seconda della dimensione aziendale, laddove le pratiche di welfare sono ancora poco diffuse nelle imprese di piccole dimensioni. In secondo luogo, la variabilità nell'implementazione dei dispositivi di WA varia anche in base al settore produttivo: la diffusione maggiore si registra nei settori dell'industria, manifatturiero, dei servizi alle imprese e delle comunicazioni, mentre è ancora scarsa nell'agricoltura e nell'edilizia (Santoni, 2021; Tiraboschi, 2023). In terzo luogo, la variabilità è correlata al contesto geografico, conseguentemente alla maggior presenza di imprese di dimensioni medio-grandi – e che dunque investono nel WA – nelle regioni del nord Italia (Razetti & Santoni, 2019).

1.7 Il welfare aziendale nel settore della cooperazione

Specialmente negli ultimi anni, il sistema di welfare, soprattutto quello locale, ha fatto affidamento su cooperative e imprese sociali per l'erogazione di servizi precedentemente appannaggio del settore pubblico. Come precedentemente accennato, il settore cooperativo rappresenta un ambito in cui il WA potrebbe assumere un ruolo rilevante, più di quanto non avvenga già. Infatti, alcune specificità del mondo cooperativo potrebbero favorire la diffusione del WA tra le organizzazioni di questo settore (cfr. Pavolini, 2016; Santoni, 2019). In primo luogo, la presenza di valori statutari come la solidarietà e l'attenzione alle responsabilità sociali, che mirano a valorizzare il ruolo dei lavoratori, caratterizzano le cooperative come organizzazioni permeate da una cultura attenta alle esigenze delle persone. Secondo alcuni autori (Carpita, 2009; Pavolini, 2016; Zamagni, 2013) è parte della cultura cooperativa tentare, più di quanto ci si possa aspettare che avvenga nelle imprese private, di coniugare efficienza, competitività e presenza sul mercato con benessere dei propri soci e lavoratori. In secondo luogo, la cultura mutualistica e sussidiaria sulla quale si basa l'approccio cooperativo (Donati, 2013; Zamagni, 2008) promuove e alimenta una "logica

della condivisione”, in particolare tra i soci, che potrebbe favorire la diffusione di misure dedicate a rispondere ai bisogni delle persone coinvolte nelle cooperative. In terzo luogo, la democraticità dei processi decisionali (Molteni, 2010; Moro, 2014) scandisce la vita delle cooperative con assemblee periodiche a cui i soci possono prendere parte contribuendo ai processi decisionali interni, anche quelli concernenti la cura e il benessere dei soci e dei collaboratori.

Vi sono ovviamente anche aspetti che possono costituire un ostacolo per la diffusione del WA nel comparto cooperativo. In primo luogo, sono spesso i margini economici ridotti o limitati di molte organizzazioni di questo settore a non consentire di introdurre benefit economici e misure di welfare. La mancata disponibilità di risorse economiche o i margini di crescita ridotti riducono le possibilità di investire nel WA. In secondo luogo, la presenza di CCNL che non concedono trattamenti economici e integrativi particolarmente generosi ai lavoratori del settore cooperativo può costituire un freno alla diffusione del WA.¹¹ È noto, infatti, che i CCNL hanno rappresentato la “fonte” primaria che ha consentito a tante imprese di iniziare a sperimentare piani di WA.¹² Tuttavia, le difficoltà rispetto alla diffusione del WA non riguardano soltanto il mondo della cooperazione. In termini generali, la diffusione del WA in Italia è avvenuta in maniera disomogenea, sia tra organizzazioni, per dimensioni e settori produttivi, sia tra aree geografiche, perpetuando le disparità già presenti nel substrato economico e sociale del Paese.

1.8 La risposta del welfare aziendale alla crisi del welfare pubblico

In conclusione, il capitolo ha proposto una panoramica sull’offerta e sull’evoluzione dei servizi di welfare, all’interno dei quali un ruolo chiave è svolto in maniera sempre più preponderante dal WA (Ascoli & Ranci, 2013), che ha progressivamente rappresentato un’integrazione all’offerta di servizi di welfare da parte del settore pubblico. In particolare, l’impulso alla diffusione del WA si ha a seguito della crescente necessità di fornire risposte alle esigenze della comunità a fronte delle emergenze e delle crisi degli ultimi anni a cui il settore pubblico, da solo, non è più in grado di far fronte. Il WA ha subito un’ulteriore evoluzione con la sua declinazione sul territorio, per rispondere in maniera più mirata a bisogni della popolazione sempre più complessi e all’incremento di situazioni di vulnerabilità sociale (Arletti, 2018).

11 Non considerando previdenza complementare e sanità integrativa, solo il CCNL delle cooperative metalmeccaniche prevede una quota per il welfare. Il CCNL si applica a circa 1.000 imprese e riguarda 12.500 dipendenti su tutto il territorio nazionale.

12 Ne è un esempio il CCNL del settore metalmeccanico, in cui l’importo di 100 euro da destinare al welfare aziendale è stato introdotto per la prima volta nel 2017. La quota è stata poi confermata e ampliata, ed oggi è pari a 200 euro.

Per costituzione ontologica, il panorama delle cooperative si muove nell'intento di soddisfare le necessità e accrescere il benessere dei soci. In maniera analoga, il WA è stato introdotto con l'intento di svolgere un ruolo complementare rispetto all'offerta di servizi di welfare da parte del settore pubblico, utilizzando risorse e fondi non pubblici, in un periodo di forte contrazione degli stessi. Via via, il numero di servizi di welfare prodotti privatamente a beneficio dei lavoratori è aumentato.

Tra le caratteristiche del WA, che ne costituiscono anche una criticità, va segnalata quella di essere un beneficio destinato prevalentemente al mondo delle imprese, che pertanto non ne fa un sostituto del welfare pubblico, essendo destinato solo ad una parte della comunità, ovvero quella costituita dai lavoratori delle imprese stesse. Altra caratteristica saliente – anche questa criticità più che risorsa – è la condizione di essere appannaggio prevalente di imprese di grandi dimensioni. Ciò implica delle disparità nella distribuzione di servizi di welfare rispetto alla popolazione del Paese, in quanto sono quasi esclusivamente i dipendenti di imprese di grandi dimensioni a trarne vantaggio. Se poi si considera la maggiore concentrazione delle imprese di grandi dimensioni nelle regioni del Nord Italia, ne consegue che si acuisce ulteriormente l'atavico divario Nord-Sud, perché aumentano le disparità già presenti.

In quanto soggetto alle decisioni di management delle singole aziende, un WA che possa essere davvero integrativo rispetto a quello pubblico richiederebbe un intervento normativo per evitare interventi a macchia di leopardo ed elevata variabilità con riferimento ai territori e alle dimensioni aziendali. Un inquadramento di sistema si rende ancora più cogente se si considera che il WA, soprattutto a seguito degli sconvolgimenti e delle crisi degli ultimi decenni, tra cui la pandemia da Covid-19, ha subito una crescita numerica di non poco conto, in particolare all'interno delle imprese di grandi dimensioni, al fine di produrre una risposta efficace rispetto ai bisogni emergenziali dei lavoratori.

Riassumendo, il sistema di welfare pubblico italiano si trova in una fase di transizione, se non addirittura di crisi, dovuta a cambiamenti drastici nel settore economico, nella struttura sociale, nella composizione demografica e nell'ambiente sanitario, che gravano il settore pubblico di compiti sempre più complessi. La crisi scatenata dalla pandemia da Covid-19 ha ulteriormente complicato questo quadro di difficoltà. L'ispirazione universalista all'origine del welfare state, animata da criteri di equità e di garanzia della qualità dei servizi offerti, si trova a dover fare i conti con l'evidente scarsità delle risorse, determinata dall'aumento del debito pubblico e da tagli crescenti alle finanze pubbliche. Ancora, la crisi demografica causata da tassi di natalità estremamente bassi si accompagna ad una sempre maggiore longevità, che non può prescindere dall'emergere di nuovi bisogni. Infatti, l'invecchiamento della popolazione si combina all'aumento delle malattie croniche e delle condizioni di disabilità. Queste situazioni di

fragilità danno vita ad un conseguente bisogno di assistenza, soprattutto da parte della popolazione over 65.

In risposta ai cambiamenti in atto, il WA ha assunto un ruolo di rilievo. Maggiormente diffuso nelle imprese di grandi dimensioni e al Nord, anche il WA può assumere il ruolo di risposta ad un welfare pubblico ormai in crisi. Tuttavia, per far sì che la risposta del WA possa essere il più omogenea possibile a livello di territorio, anche le organizzazioni dell'economia sociale possono giocare un ruolo fondamentale, accanto alla necessaria regia di sistema da parte del settore pubblico, per far sì che gli strumenti di welfare possano essere più inclusivi e sostenibili.

Capitolo 2.

Domanda e offerta di welfare aziendale nelle cooperative lombarde. Una prima mappatura dall'indagine CoopForm

2.1 Introduzione

L'indagine presentata in questo capitolo offre una prima mappatura del WA nel mondo cooperativo lombardo. L'obiettivo è quello di intercettare i tratti fondamentali sia dell'offerta di prestazioni di WA da parte delle cooperative sia della domanda di WA da parte di soci/socie e lavoratori/lavoratrici¹. L'incrocio tra domanda e offerta permette di evidenziare eventuali scollature fra le due e di individuare i punti forti e le criticità nella configurazione attuale del WA nel mondo cooperativo, così da indicare 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, è stato elaborato un questionario rivolto ai vertici delle cooperative, che include domande sull'offerta di vari tipi di prestazioni di WA, sulle modalità attraverso cui le prestazioni sono state introdotte, sulla percezione dell'utilizzo e dell'apprezzamento delle prestazioni da parte dei lavoratori 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. Il campione finale include 111 cooperative di varie dimensioni operanti in Lombardia, al netto delle risposte incomplete e di doppie compilazioni del questionario.² Quasi la metà ha sede nella provincia di Milano, mentre le restanti sono distribuite nelle altre province (con l'eccezione di Sondrio, non presente nel campione). Per quanto riguarda la dimensione, il 39% è di medie dimensioni (50–249 lavoratori), il 28% di piccole (10–49), il 10% di micro (1–9), mentre le grandi cooperative (250 lavoratori o più) rappresentano il 23% (Tabella 2.1). Guardando ai settori economici di attività (Tabella 2.2), la maggior parte delle cooperative censite opera nei servizi socio-sanitari,

1 Da qui in poi, useremo il termine “lavoratori” per riferirci sia ai lavoratori e alle lavoratrici dipendenti sia a soci/e-lavoratori/trici delle cooperative.

2 La popolazione totale di riferimento sono le circa 4.000 cooperative associate a LegaCoop, Confcooperative o AGCI in Lombardia. Nella regione sono attive in tutto circa 7.000 cooperative.

educativi, assistenziali o di reinserimento lavorativo (40 su 111), seguite da logistica e trasporti (16), servizi di pulizia (11), cultura e spettacolo (6) e edilizia (6).

Tabella 2.1 Distribuzione delle cooperative per dimensione

Dimensione (Numero di lavoratori/trici)	N° di cooperative nel campione	%
Micro (1-9)	11	10
Piccole (10-49)	31	28
Medie (50-249)	43	39
Grandi (250+)	26	23
<i>Totale</i>	<i>111</i>	<i>100</i>

Tabella 2.2 Distribuzione delle cooperative per settore economico

Principale* settore economico di attività	N° di cooperative nel campione	%
Socio-educativo, sanitario e di cura, inserimento lavorativo	40	36
Logistica e trasporti	16	14
Servizi di pulizia	11	10
Cultura e spettacolo	6	5
Edilizia	6	5
Altro**	32	29
<i>Totale</i>	<i>111</i>	<i>100</i>

Note: * Alcune cooperative operano in più di un settore.

** Igiene ambientale, agricoltura e pesca, alimentare e agroindustriale, metalmeccanico, energetico, vigilanza privata e sicurezza.

Nella seconda fase dell'indagine abbiamo preparato e diffuso, con le stesse modalità, un questionario rivolto ai lavoratori 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 raccolte 120 risposte (al netto dei questionari incompleti). Il secondo questionario è andato a intercettare la conoscenza, l'utilizzo e la soddisfazione rispetto al WA e, più in generale, i bisogni sociali di un campione di lavoratori composto da 120 rispondenti, in prevalenza donne (77%), con un'età media di 45 anni (Tabella 2.3). La maggior parte degli intervistati ha figli (64%; il 20% ha almeno un bambino in età prescolare e il 49% almeno un figlio minorenni), dato che si evince dall'espressione di bisogni sociali legati alla cura e all'educazione dei figli. Oltre la metà del campione possiede un diploma di scuola

secondaria, mentre il 38% ha almeno la laurea. Il campione è equamente suddiviso tra soci-lavoratori e dipendenti (o collaboratori), la maggior parte dei quali con contratti a tempo indeterminato e a tempo pieno (94%). Per quanto riguarda i ruoli professionali, il 14% ricopre posizioni dirigenziali o di responsabilità tecnica, il 38% svolge mansioni impiegatizie e il 48% mansioni manuali. Circa tre quarti dichiarano un reddito netto mensile compreso tra 1.000 € e 2.000 €.

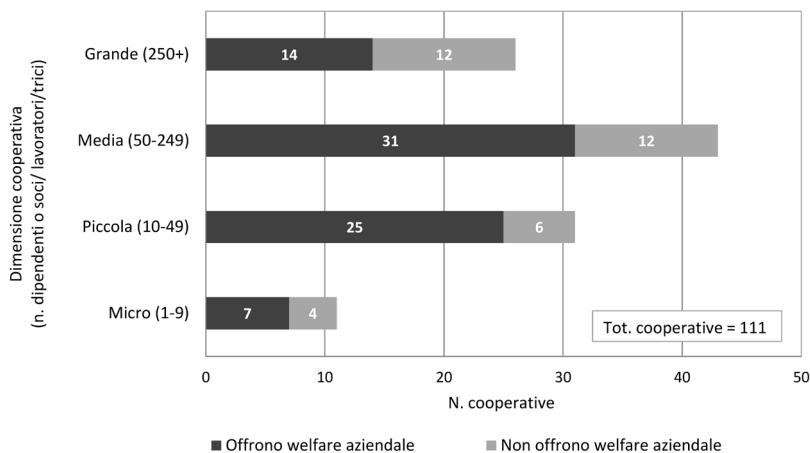
Tabella 2.3 Composizione del campione di lavoratori e lavoratrici:
statistiche descrittive ($N=120$)

Età media	45 anni
Genere	
Femmine	77%
Maschi	23%
Ha figli	
Almeno 1	64%
Almeno 1 in età pre-scolare	20%
Almeno 1 minore	49%
Livello di istruzione	
Almeno un diploma di scuola secondaria	93%
Laurea o titolo superiore	38%
Situazione lavorativa	
Contratto a tempo indeterminato	94%
Dipendenti (o collaboratori)	48%
Soci-lavoratori	52%
Posizioni dirigenziali	14%
Impiegati d'ufficio	38%
Lavoro manuale	48%
Reddito	
<1,000 €/mese	14%
1,000-1,500	39%
1,500-2,000	34%
>2,000	13%

2.2 Quante cooperative offrono welfare aziendale?

Fra le 111 cooperative che hanno risposto al questionario, sono 77 quelle che mettono a disposizione prestazioni o servizi di welfare per i propri lavoratori e lavoratrici (circa il 69% del campione). La ripartizione di chi offre o meno strumenti di WA per dimensione delle cooperative (Figura 2.1) mostra alcuni aspetti interessanti. Mentre quando si guarda alle imprese for profit il WA è diffuso soprattutto fra le grandi aziende (Barazzetta & Santoni 2019), nel campione analizzato anche molte cooperative piccole e medie offrono prestazioni di welfare. Fra le micro-cooperative (fino a 9 lavoratori), 7 su 11 prevedono prestazioni di welfare; fra le cooperative piccole (10-49 lavoratori), 25 su 31; fra le cooperative medie (50-249 lavoratori), 31 su 43. In controtendenza con il dato nazionale riferito alle aziende for-profit, nel nostro campione di cooperative lombarde il WA 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 (14 su 26 cooperative con 250 o più lavoratori).

Figura 2.1 Cooperative che offrono/non offrono welfare aziendale, per numero di lavoratori



Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

Guardando a chi offre o non offre WA in base al settore di attività (considerando che alcune cooperative operano in più settori) si nota che, eccezion fatta per la logistica e i servizi di pulizia, la maggioranza delle cooperative in quasi tutti i settori prevede prestazioni di welfare. La stima più affidabile riguarda il settore più numeroso nel nostro campione, ovvero quello socio-sanitario, assistenziale, educativo: delle 55 cooperative attive, sono 40 quelle che offrono welfare per dipendenti e soci.

Gli strumenti di WA possono essere introdotti attraverso fonti differenti, che non si escludono a vicenda, ma possono integrarsi. In primo luogo, come elucidato nel Capitolo 1, 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 o un regolamento aziendale. Al tempo stesso, servizi e benefit di welfare possono essere previsti a seguito di un accordo con le rappresentanze sindacali – il cosiddetto “welfare negoziato” (o contrattuale). Il welfare può essere quindi esito sia della contrattazione nazionale di primo livello sia della contrattazione di secondo livello (territoriale o aziendale) (Massagli 2014; Santoni 2018). Più della metà delle cooperative del nostro campione che hanno dichiarato di fare WA (39 su 77) ha realizzato dei regolamenti aziendali o degli atti unilaterali per definire le misure e regolamentarlo. Per quanto riguarda il welfare negoziato, 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 i lavoratori delle Cooperative del settore socio-sanitario, assistenziale ed educativo, seguito da quello Logistica, Trasporto Merci e Spedizione, e quello del personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati/multiservizi. Un numero ridotto di cooperative fa contrattazione di secondo livello (37 su 111). Di queste 37 cooperative, 22 hanno risposto che tra i temi trattati all'interno della contrattazione di secondo livello c'è anche il WA (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, a indicare che probabilmente si tratta di cooperative la cui amministrazione è particolarmente attenta alla questione del WA.

Anche le modalità di gestione delle prestazioni di WA variano fra le cooperative. 17 su 77 cooperative si affidano a società di mutuo soccorso, che nella quasi totalità dei casi si occupano di sanità integrativa. In 25 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).

2.3 Quali strumenti di welfare aziendale vengono offerti?

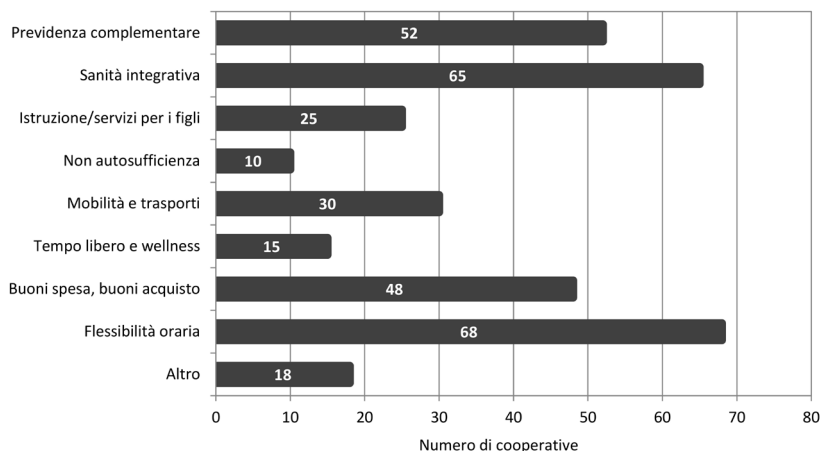
La Figura 2.2 mostra la frequenza delle varie tipologie di servizi e prestazioni offerte dalle 77 cooperative che fanno WA. Lo strumento più diffuso risulta essere la flessibilità oraria (68), perlopiù nella forma di flessibilità in entrata e uscita e *smart working*. Seguono i due “pilastri storici” del WA, ovvero l'assistenza sanitaria integrativa (65) e la previdenza complementare (52). 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 (48) è costituito da buoni spesa, buoni acquisto e buoni carburante. Si tratta di 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 (nel campione solo 25 su 48 cooperative che rendono disponibili buoni acquisto per i lavoratori adottano questa modalità). Nello specifico, i buoni più comuni fra le cooperative intervistate risultano essere i buoni spesa per la grande distribuzione e per l'*e-commerce* online (37) e i buoni carburante (29). Un numero ridotto di cooperative (13) mette a disposizione di lavoratori e lavoratrici 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 tra il WA e il tessuto economico sul territorio dove l'impresa è attiva (Santoni, 2021).

Gli altri strumenti sono utilizzati da un numero più limitato di cooperative. Tra questi, 25 cooperative prevedono interventi per l'infanzia e l'istruzione dei figli. Si tratta perlopiù (16 casi su 25) 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 interaziendali, 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 (10), dove la prestazione più comune è il rimborso per spese all'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti, mentre restano limitate a pochissimi casi, ad esempio, le convenzioni con centri diurni e residenziali o l'erogazione diretta di servizi di cura e assistenza (per esempio, il badantato).

Prestazioni per la mobilità e i trasporti sono previste in 30 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. 15 cooperative mettono a disposizione servizi e attività per il tempo libero, sotto forma di sconti per attività ricreative, culturali e per il tempo libero (palestra, viaggi, concerti, librerie) e, in alcuni casi, anche di pagamento diretto (attraverso piattaforme o altri strumenti) per attività ricreative. La categoria residuale "Altro" comprende invece una grande varietà di servizi non inclusi 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 2.2 Prestazioni di welfare aziendale offerte dalle cooperative
(tot. cooperative = 111)



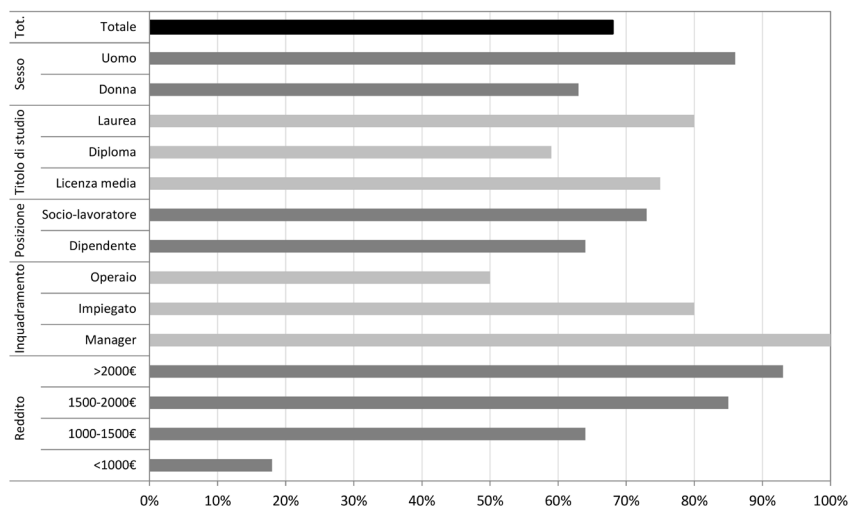
Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

2.4 Utilizzo del welfare aziendale: l'effetto Matteo nei dati dell'indagine

Le risposte ai due questionari – quello rivolto ai vertici delle cooperative e quello rivolto ai lavoratori – permettono di confrontare offerta e domanda di welfare, osservando come le percezioni delle due parti siano abbastanza sovrapponibili. Partendo dunque dalle impressioni rilevate rispetto alla conoscenza del WA, le amministrazioni delle cooperative appaiono ottimistiche a riguardo: 54 cooperative (il 70% delle 77 che offrono prestazioni di welfare) ritengono che le misure siano sufficientemente conosciute dai lavoratori. In termini generici, tale aspettativa rispecchia quanto effettivamente riportato dai lavoratori. L'88% di questi risponde di conoscere il WA, sebbene il 56% solo “a grandi linee”, mentre solo il 32% “molto bene”. Andando a vedere più nel dettaglio le percezioni dei lavoratori intervistati sul livello di informazione sull'offerta di welfare, emerge come chi ha utilizzato il WA abbia un'immagine più positiva rispetto alle informazioni circolanti sullo stesso. Tra questi, nessuno risponde “Non sono stati informati”; il 24% risponde che “soci/e lavoratori/trici sono stati informati nel dettaglio”, circa il 70% risponde che “sono stati informati solo a grandi linee”, e il restante 6% risponde “Non saprei”. Fra chi non ha usufruito di nessuna misura, il dato è ovviamente meno positivo. Tuttavia, il 37% di chi non ha utilizzato il WA ritiene comunque di essere stato adeguatamente informato.

Ma quanti e quali lavoratori usufruiscono effettivamente degli strumenti di WA messi a disposizione dalle cooperative? Nel nostro campione, 82 su 120 lavoratori affermano di aver utilizzato almeno una misura di welfare. Come mostrato nella Figura 2.3, si tratta del 68% del campione. La percentuale di utilizzo varia però ampiamente in base alle caratteristiche socio-demografiche (Figura 2.3). 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 Tabella 2.3) 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 WA (Massagli et al., 2023; Razetti & Santoni, 2019). 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 in misura molto maggiore del WA rispetto a chi ha redditi bassi (rispettivamente 93% e 18%), nonostante questi ultimi siano più esposti ai rischi sociali.

Figura 2.3 Percentuali di utilizzo del welfare aziendale: totale e per caratteristiche socio-demografiche



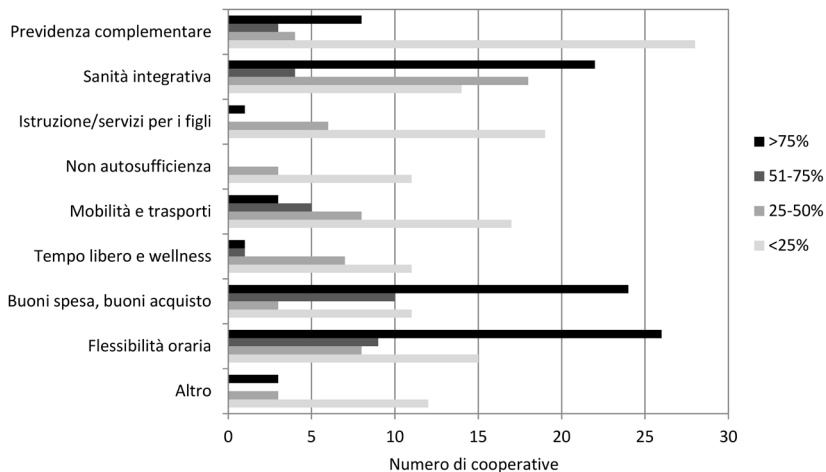
Fonte: Questionario CoopForm – Domanda di WA; elaborazione degli autori.

Questi dati sull'accesso fortemente diseguale al WA indicano la presenza di un marcato "effetto Matteo".³ Come rilevato anche da altre ricerche su settori e aree ben più ampie di quelle analizzate in questo libro (Seeleib-Kaiser et al., 2012; Greve, 2018; Pavolini & Seeleib-Kaiser, 2018), anche fra le cooperative lombarde il WA sembra dunque beneficiare maggiormente chi già gode di relativi vantaggi sociali. Al contrario, il WA sembra non riuscire a raggiungere i profili socio-demografici più vulnerabili.

Ma quali sono le prestazioni che vengono erogate a chi usufruisce del WA? La percezione dei vertici delle cooperative riguardo all'utilizzo degli strumenti di welfare è sintetizzata nella Figura 2.4, che può essere messa a confronto con l'effettivo utilizzo da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, illustrato nella Figura 2.5. Chi ha risposto ai questionari da parte delle cooperative ha maggior considerazione dell'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 2.5). Al contrario, nella maggior parte dei casi, le amministrazioni stimano che meno del 25% dei lavoratori utilizzi strumenti di previdenza complementare (Figura 2.4), nonostante questi siano previsti nei CCNL; l'utilizzo effettivo è infatti basso, attorno al 12% (Figura 2.5). Le cooperative stimano anche che relativamente pochi lavoratori 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 un'aspettativa di utilizzo limitato anche rispetto alle agevolazioni per la mobilità e i trasporti e per tempo libero e wellness, tipologie di servizi utilizzate da circa il 10% dei lavoratori del campione (Figura 2.5).

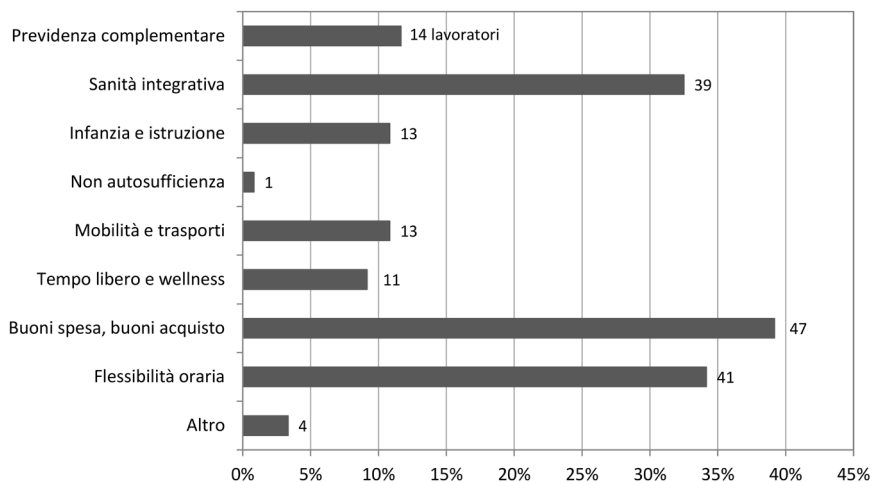
3 Come ricordato nell'Introduzione del presente volume, il termine "effetto Matteo" è usato nello studio delle politiche pubbliche in riferimento agli esiti distributivi regressivi che possono emergere quando determinate *policy* finiscono per favorire coloro che stanno già meglio, senza riuscire a raggiungere chi si trova in condizioni di svantaggio (per una rassegna sul tema si veda: Bonoli et al., 2017).

Figura 2.4 Utilizzo dei diversi strumenti di welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle lavoratrici secondo i vertici delle cooperative intervistate



Fonte: Questionario CoopForm – Domanda di WA; elaborazione degli autori.

Figura 2.5 Effettivo utilizzo dei diversi strumenti di welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle lavoratrici: valori percentuali (asse orizzontale) e assoluti (a destra delle barre)

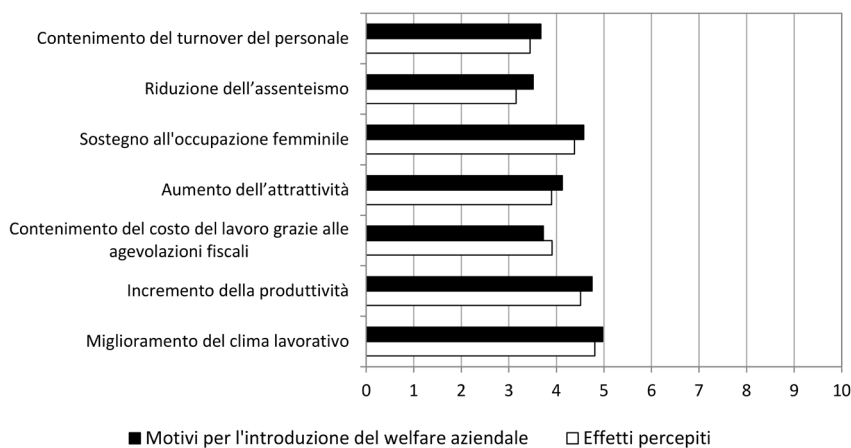


Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

2.5 Cosa pensano del welfare aziendale le cooperative, i lavoratori e le lavoratrici?

I dati raccolti permettono inoltre di indagare le cause che hanno influenzato le cooperative nella scelta di introdurre servizi di welfare, gli effetti percepiti, e l'opinione dei lavoratori. La Figura 2.6 mostra le prime due dimensioni – “cause” (barre nere) ed “effetti” (barre bianche) dichiarati dalle cooperative – fra le quali si osserva una chiara sovrapposizione. Le barre indicano il grado di accordo tra i possibili fattori, su una scala da 0 (massimo disaccordo con la rilevanza del fattore) a 10 (massimo accordo). In generale, chi ha risposto per le cooperative è molto cauto nell'indicare cause ed effetti dell'introduzione del WA: il grado di accordo è al di sotto del valore medio della scala per ciascuno dei fattori suggeriti nel questionario. Le interviste qualitative, presentate nel prossimo capitolo, si sono rivelate più adatte a elucidare le motivazioni che spingono alcune cooperative a investire tempo e risorse economiche nel welfare. Ciò detto, il miglioramento del clima lavorativo e l'incremento della produttività emergono come i fattori più quotati nel questionario, seguiti dal sostegno all'occupazione femminile.

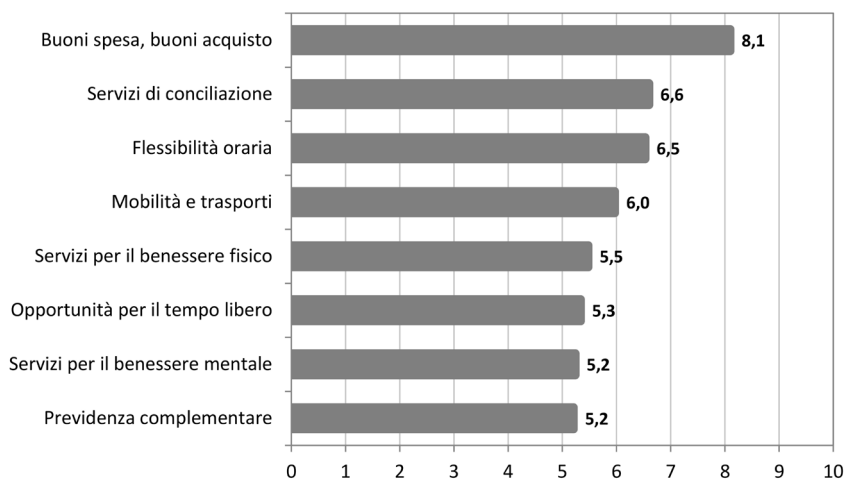
Figura 2.6 Motivi per l'introduzione di prestazioni di welfare aziendale ed effetti delle stesse, così come percepite dai vertici delle cooperative (scala di disaccordo/accordo 0-10)



Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

La Figura 2.7 riporta la percezione delle cooperative riguardo al gradimento di diversi strumenti di WA da parte dei lavoratori. Le dirigenze delle cooperative incluse nel campione percepiscono un altissimo apprezzamento da parte dei lavoratori rispetto ai buoni spesa e buoni acquisto, che sembrano essere la tipologia di WA maggiormente richiesta. A questi seguono servizi e opportunità di conciliazione dei carichi di cura familiari (gestione dei figli, cura e assistenza di familiari anziani e/o non autosufficienti o di familiari con disabilità), la flessibilità oraria e i servizi per la mobilità. Chi risponde al questionario percepisce invece un minore grado di apprezzamento per gli altri tipi di prestazione, specialmente per la previdenza complementare.

Figura 2.7 Apprezzamento di diversi strumenti di welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle lavoratrici secondo i vertici delle cooperative intervistate



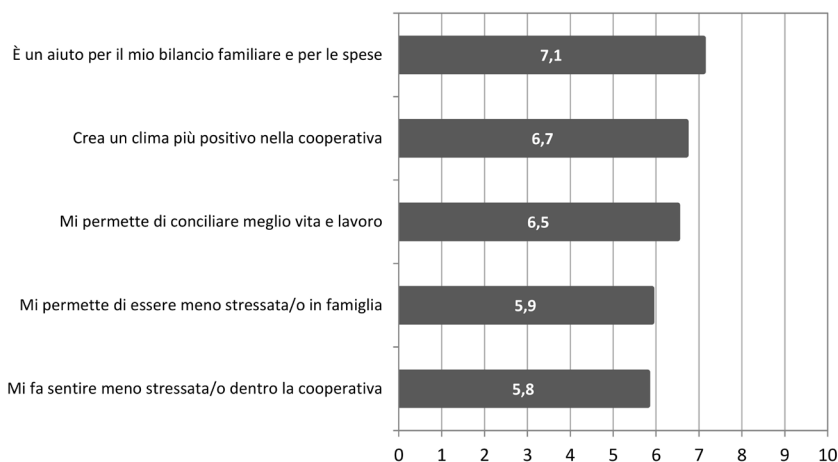
Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

Il questionario rivolto ai lavoratori offre un riscontro diretto del gradimento del WA 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 WA, solo 9 esprimono un giudizio negativo (compreso tra 0 e 4). I motivi di tale insoddisfazione risultano essere perlopiù due: visione normativa negativa del WA rispetto a quello pubblico e 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 di WA (73 persone che hanno indicato una valutazione fra 5 e 10), le motivazioni espresse sono quelle elencate nella Figura 2.8, che riporta il grado di accordo da 0 a 10 con una serie di affermazioni da noi proposte nel questionario ai lavoratori. Nell’ordine, le motivazioni sottostanti all’alto gradimento dei piani di WA 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 alla conciliazione lavoro-famiglia e a un miglioramento del benessere generale, sia nella vita privata sia dentro la cooperativa.

Figura 2.8 Fattori che motivano un alto gradimento per il piano di welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle lavoratrici: grado di accordo medio su una scala da 0 (insoddisfatto) a 10 (pienamente soddisfatto)



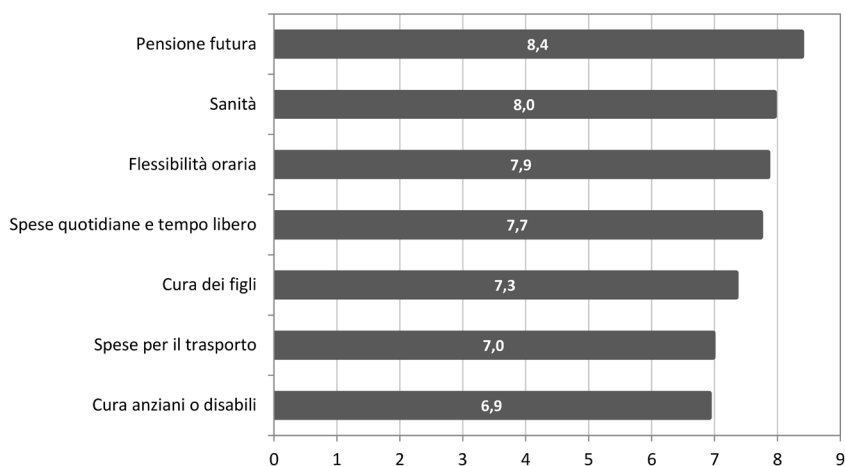
Fonte: Questionario CoopForm – Domanda di WA; elaborazione degli autori.

2.6 I bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici delle cooperative rispetto al welfare aziendale

Se già la composizione socio-demografica del campione suggerisce alcune indicazioni a riguardo (Tabella 2.3), nel questionario rivolto a soci e lavoratori abbiamo cercato di interrogare direttamente gli intervistati rispetto ai loro bisogni sociali, così da avere una figura d’insieme sulla “domanda” potenziale di welfare. I risultati sono mostrati nella Figura 2.9, che riporta la valutazione

media rispetto alla rilevanza percepita di alcune questioni per i lavoratori, 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. I bisogni di cura per anziani, disabili e figli sembrano essere, in media, relativamente meno importanti, trattandosi di necessità che riguardano solo una parte del campione. Per sondare più a fondo i bisogni di cura, è stata inclusa 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 di risposta va 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 sui gruppi particolarmente esposti a bisogni di cura, non si rilevano differenze statisticamente significative nei gradi di soddisfazione di chi ha figli (sia under-5 sia 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 e non) 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% dei lavoratori intervistati (36 su 120 persone con familiari anziani o non autosufficienti da assistere).

Figura 2.9 Rilevanza di diversi bisogni sociali per i lavoratori e le lavoratrici: rilevanza media stimata su una scala da 0 (per nulla rilevante) a 10 (del tutto rilevante)



Fonte: Questionario CoopForm – Domanda di WA; elaborazione degli autori.

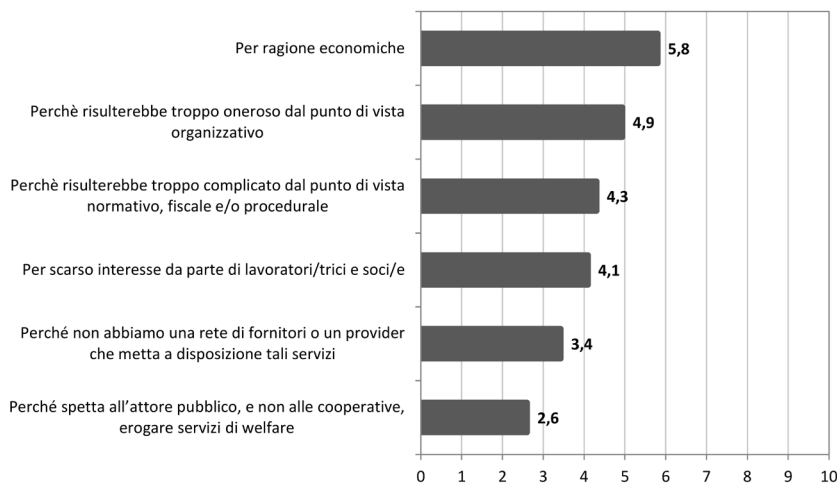
Un altro dato interessante rispetto alla domanda potenziale di welfare riguarda i bisogni sociali dichiarati dalle 38 persone incluse nel nostro campione che non hanno utilizzato alcuna prestazione di WA. Questi soggetti ritengono, in media, che nei prossimi tre anni le misure di welfare offerte dalla cooperativa di riferimento potrebbero risultare loro utili. Chi pensa di non usufruire del WA nemmeno nei tre anni a venire tende a giustificare questa risposta per mancato interesse per i servizi offerti dalla propria cooperativa o per la complessità nell'accedere alle prestazioni e ai rimborsi. Chi invece ritiene probabile un futuro utilizzo del WA adduce motivazioni che essenzialmente riflettono il parere di chi ha fatto uso dei servizi (si veda la Figura 2.8), 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.

2.7 Prospettive future del welfare aziendale

Quali sono le prospettive del WA nelle cooperative lombarde per i prossimi anni? L'ultima parte del questionario 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 34 cooperative che non prevedono prestazioni di welfare per i lavoratori, solo 11 pensano di introdurre tali prestazioni nei prossimi tre anni. La maggior parte delle cooperative è incerta (17) e 6 rispondono negativamente. Le cooperative che già offrono servizi di welfare, invece, sono mediamente più propense ad espandere ulteriormente l'offerta (40 su 77). Sia le cooperative che attualmente non offrono servizi di 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 offrono servizi di welfare vorrebbero introdurre o potenziare anche le prestazioni relative a istruzione e servizi per i figli, nonché al tempo libero e wellness; in misura minore, si punta anche ad espandere l'offerta relativa a trasporti e non autosufficienza.

Il questionario ha interrogato le cooperative anche rispetto ai motivi che hanno frenato l'introduzione di strumenti di WA e ai fattori che, al contrario, potrebbero facilitare l'adozione. La Figura 2.10 illustra le principali motivazioni addotte dalle cooperative che non offrono welfare ai propri lavoratori (si indica il grado di accordo da 0 a 10 per ognuna delle possibili ragioni suggerite nel questionario). Le ragioni principali sono legate ai costi del WA, seguite dagli oneri organizzativi difficilmente gestibili per molte delle cooperative e dalle complicazioni normative, procedurali e fiscali. Le altre motivazioni sembrano essere meno rilevanti.

Figura 2.10 Motivazioni per *non* aver introdotto strumenti di welfare aziendale (grado di accordo, scala da 0 a 10)



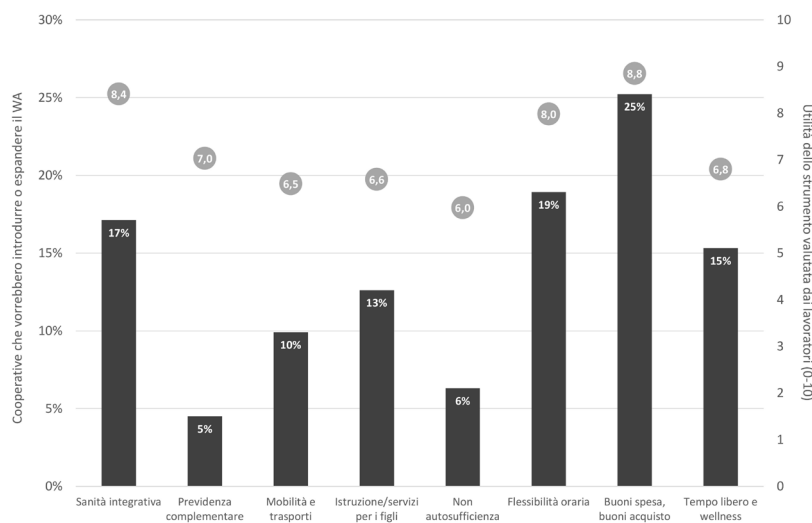
Fonte: Questionario CoopForm – Offerta di WA; elaborazione degli autori.

A fronte delle problematiche economiche e organizzative, l'introduzione del WA nelle cooperative che ancora non lo offrono potrebbe essere facilitata dalle associazioni di categoria o da organizzazioni specializzate. Tuttavia, i dubbi da parte delle amministrazioni delle cooperative in questione non sembrano sciogliersi quando si citano possibili facilitazioni sul fronte operativo. Fra le 34 cooperative che non offrono prestazioni, solo 10 rispondono che sarebbero disposte a investire in WA se fossero supportate dalle associazioni di categoria. Lo stesso vale nel caso di supporto da parte di società di mutuo soccorso.

In che misura le prospettive di espansione o meno del WA da parte delle cooperative combaciano con le preferenze dei lavoratori e delle lavoratrici? La Figura 2.11 mette a confronto la percentuale di cooperative che dichiara di voler introdurre o espandere determinati strumenti di welfare (sull'intero campione di 111 cooperative), e la valutazione media dell'utilità dei medesimi strumenti da parte dei lavoratori, su una scala da 0 (del tutto inutile) a 10 (molto utile). Tra le cooperative che considerano l'introduzione o l'espansione del WA, la misura citata più frequentemente è l'integrazione salariale sotto forma di buoni acquisto (25%). A seguire, vengono riportati orari di lavoro flessibili (19%), assicurazione sanitaria integrativa (17%) e servizi per il tempo libero e il benessere (15%). Una percentuale inferiore di cooperative prevede di investire in servizi educativi e di assistenza all'infanzia (13%) o in misure legate alla mobilità e ai trasporti (10%). Solo una piccola minoranza intende ampliare il sostegno alle persone con bisogni di assistenza a lungo termine (6%) o introdurre schemi pensionistici complementari (5%).

Confrontando le intenzioni delle cooperative di introdurre o ampliare le misure di welfare con i livelli di utilità percepita attribuiti dai lavoratori alle diverse misure (i cerchi nella Figura 2.11), si nota un discreto allineamento tra domanda e offerta di WA, pur con alcune discrepanze. I lavoratori attribuiscono il livello più alto di utilità ai buoni acquisto (8,8 su una scala da 0 a 10), seguiti dall'assicurazione sanitaria integrativa (8,4) e dagli orari di lavoro flessibili (8,0). Altre misure – servizi per il tempo libero, istruzione e assistenza all'infanzia, mobilità e sostegno ai familiari non autosufficienti – hanno ricevuto valutazioni leggermente inferiori, pur collocandosi nella fascia alta della scala della domanda (con punteggi medi di utilità pari rispettivamente a 6,8, 6,6, 6,5 e 6,0). L'unica discrepanza evidente tra offerta e domanda riguarda la previdenza complementare: anche se nel questionario rivolto ai lavoratori quest'ultima risulta la quarta misura più utile (7,0), solo una piccola parte delle cooperative (5%) ha indicato l'intenzione di investire maggiormente in quest'area nei prossimi tre anni.

Figura 2.11 Confronto fra la percentuale di cooperative che vuole introdurre o espandere i vari strumenti di welfare (asse di sinistra), e la valutazione dell'utilità dei medesimi da parte dei lavoratori e delle lavoratrici (asse di destra, scala 0-10)



Fonte: Questionari CoopForm – Domanda e Offerta di WA; elaborazione degli autori.

Ad ulteriore validazione di quanto appena descritto, al termine del questionario dedicato ai lavoratori abbiamo sottoposto la scelta di un solo strumento di WA 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?”).

Le risposte confermano i risultati precedenti: le tre misure più frequentemente indicate come prioritarie sono i buoni acquisto (35%), gli orari di lavoro flessibili (27%) e l'assicurazione sanitaria integrativa (18%). La preferenza per i buoni acquisto è particolarmente elevata tra le cooperative sociali (48% dei lavoratori, contro il 21% nelle cooperative attive in altri settori).

Rispetto alle modalità di introduzione e all'informazione per migliorare l'accesso – molto variabile rispetto al genere, all'inquadramento professionale e al reddito (Figura 2.3) – i lavoratori 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, i lavoratori e le lavoratrici 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”*.

2.8 Riflessioni conclusive

L'analisi dei dati emersi dai questionari su domanda e offerta di WA fornisce un quadro d'insieme sullo stato dell'arte e sulle sue prospettive di sviluppo fra le cooperative lombarde. Benché limitati nella copertura, i due campioni presi in considerazione – 111 cooperative dal lato dell'offerta di WA e 120 soci e lavoratori dal lato della domanda di WA – permettono di segnalare alcune interessanti tendenze.

Innanzitutto, il WA sembra essere piuttosto diffuso anche fra le cooperative medio-piccole, in parziale controtendenza con il dato nazionale sulle imprese private, che mostra una maggiore diffusione fra le grandi aziende (Barazzetta & Santoni, 2019; Santoni, 2019; 2023). Come avviene invece anche per le imprese for profit, la contrattazione di secondo livello è poco diffusa (37 cooperative su 111), e con essa il welfare contrattuale in aggiunta alle prestazioni previste nei CCNL. Circa la metà delle cooperative censite è attiva nel settore socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo (si tratta dunque principalmente cooperative sociali di tipo A e B); fra queste, circa 3 su 4 offrono prestazioni di welfare ai propri lavoratori. Tale propensione da parte di queste ultime è plausibilmente dovuta alla consapevolezza circa il ruolo del welfare; come sottolineato da alcune ricerche (Pavolini, 2016; Razetti & Santoni, 2019), le organizzazioni che fanno dei servizi il loro *core-business* hanno maggiore sensibilità verso i temi del WA. Le cooperative sociali, o almeno una parte di queste, sembrano quindi essere particolarmente predisposte ad erogare servizi di welfare non solo ai cittadini, ma anche ai propri lavoratori (aspetto ulteriormente approfondito nel Capitolo 3 del presente volume).

Guardando agli strumenti di welfare maggiormente diffusi fra le cooperative, si osserva una grande prevalenza di prestazioni “a basso costo”, da un punto

di vista sia economico sia organizzativo. Come mostrato sopra nella Figura 2.2, al di là dei “pilastri” ormai consolidati perché previsti nella contrattazione collettiva, ovvero previdenza complementare e sanità integrativa, gli strumenti più comuni sono la flessibilità oraria (strumento difficilmente formalizzato, e tendenzialmente a costo zero) e i *fringe benefit* – come buoni acquisto, buoni spesa, buoni benzina. Questi ultimi sono strumenti che non richiedono contratti o regolamenti e per cui si può usufruire di decontribuzione (si veda il Capitolo 1, paragrafo 1.5). Di fatto, vengono spesso utilizzati dalle aziende come integrazioni salariali “a basso costo”, più convenienti rispetto ad aumenti diretti in busta paga (Gasparri, 2021; Santoni, 2023). Solo un numero marginale di cooperative prevede forme di welfare “in senso stretto”, ovvero con una vocazione genuinamente sociale, come ad esempio prestazioni rivolte ai bisogni di cura di bambini, anziani e persone non autosufficienti, rimborsi e servizi per l’istruzione e per la mobilità.

Occorre inoltre considerare che le forme di WA più “snelle” (sostegni indiretti al reddito quali buoni acquisto e simili) risultano non solo essere le più diffuse, ma anche le maggiormente gradite da parte dei lavoratori, e quelle su cui, in prospettiva, sia il management delle cooperative sia i lavoratori prevedono maggiori sviluppi nei prossimi anni. La preferenza per i buoni acquisto è particolarmente elevata tra le cooperative sociali (48% dei lavoratori, contro il 21% nelle cooperative attive in altri settori), ovvero in un comparto notoriamente esposto a bassi salari e lavoro povero (Borzaga et al., 2023; Dorigatti, 2017; Dorigatti et al., 2020)⁴. Il questionario rivolto ai lavoratori ha in effetti rivelato che essi tendono a considerare il WA come “*un aiuto per il bilancio familiare*” e ad essere particolarmente preoccupati per la propria stabilità economica, presente e futura. La stessa percezione si riscontra nelle risposte date dal management delle cooperative, che individua i buoni spesa di vario tipo come lo strumento più utilizzato e apprezzato da parte dei lavoratori. In sostanza, quindi, pur osservando un’opinione positiva dei lavoratori delle cooperative in merito ai piani di welfare (in media 7.2 su una scala da 0 a 10), occorre prendere atto del fatto che il WA è perlopiù visto come elemento per integrare la retribuzione piuttosto che come opportunità per integrare l’offerta pubblica di servizi e prestazioni sociali. 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 i lavoratori sostengono in materia di WA).

La generale preferenza per i buoni acquisto e l’utilizzo del WA come forma di integrazione salariale indiretta sembra essere destinata a perdurare. Interrogati rispetto alle prospettive di sviluppo per il WA, i vertici delle cooperative

4 Si veda il Capitolo 3 del presente volume per un approfondimento su questi aspetti.

dichiarano che gli strumenti che introdurranno nei prossimi anni riguarderanno verosimilmente buoni spesa, sanità integrativa e flessibilità. Di nuovo, strumenti di facile implementazione. Come approfondito nel Capitolo 3, l'idea delle cooperative rispetto al WA è quella di uno strumento difficile da implementare, oneroso sia sul piano economico sia su quello organizzativo e operativo.

Un altro aspetto che emerge è la forte disuguaglianza nell'utilizzo degli strumenti di welfare da parte di soci e lavoratori di diversa estrazione sociale e con diversi ruoli all'interno delle cooperative (si veda la Figura 2.3). Basti ricordare, per esempio, che, mentre tutti i manager e responsabili tecnici presenti nel campione utilizzano il WA, solo la metà degli operai accede a tali misure e servizi. Questo marcato "effetto Matteo" è innescato da elementi emersi dalle interviste qualitative, legati all'estrazione sociale di chi lavora in settori più vulnerabili e alle difficoltà organizzative e di comunicazione interna. A questo riguardo, occorre inoltre considerare che il rafforzamento dei sistemi di WA e, di conseguenza, l'accessibilità a queste misure possono risultare strategici alla luce della centralità dei bisogni sociali più rilevanti indicati dai lavoratori, ovvero pensione futura e sanità. Si tratta di due aree in cui il WA svolge tipicamente un ruolo centrale (Natali et al., 2018). Dall'indagine emerge però ancora un basso utilizzo di questi due istituti (specialmente della previdenza complementare), per cui sarebbe cruciale promuovere canali di comunicazione e occasioni di confronto con i lavoratori, specialmente quelli più vulnerabili e operanti in settori poco sindacalizzati, per aumentare la consapevolezza dei propri diritti e delle opportunità offerte da misure quali la previdenza integrativa rispetto ai bisogni futuri.

Capitolo 3.

Tra meccanismi virtuosi e ostacoli strutturali. Lo sviluppo del welfare aziendale nelle cooperative lombarde intervistate

3.1 Introduzione

L'analisi qualitativa presentata in questo capitolo costituisce un tassello fondamentale all'interno del progetto di ricerca dedicato al WA nelle cooperative lombarde. La scelta di affiancare al questionario inviato alle 111 cooperative un approfondimento qualitativo con 20 interviste nasce dall'esigenza di andare oltre la dimensione numerica e catturare i processi, le motivazioni e le culture organizzative alla base delle scelte in materia di welfare. Come visto nel Capitolo 2, il questionario ha restituito un quadro generale sulla diffusione e sui tipi di misure presenti. Tuttavia, l'indagine quantitativa, da sola, non permette di cogliere pienamente i meccanismi interni che determinano l'introduzione e l'evoluzione del WA nelle diverse organizzazioni, né le percezioni soggettive dei dirigenti e dei responsabili delle risorse umane rispetto al funzionamento del sistema.

La parte qualitativa dello studio si è concretizzata nella realizzazione di 20 interviste rivolte ai presidenti e ai responsabili delle risorse umane di cooperative selezionate attraverso una stratificazione del campione per settore di attività, dimensione, provincia e presenza/assenza di prestazioni di WA. Pur non essendo un campione statisticamente rappresentativo – considerate le dimensioni ridotte e la stratificazione non sistematica – la composizione è stata pensata per garantire, per quanto possibile, una buona rappresentatività del campione originario e per restituire la varietà di condizioni esistenti nel panorama cooperativo lombardo. La Tabella 3.1 riporta l'elenco delle interviste.

Le interviste si sono svolte online tra luglio e ottobre 2024, ciascuna con una durata di circa un'ora e sono state effettuate da due intervistatori. Si tratta di interviste semi-strutturate, in cui uno schema di base permette di confrontare i temi emersi, lasciando però spazio a deviazioni e approfondimenti, così da non limitare troppo gli intervistati rispetto al racconto libero e articolato della propria esperienza. Le domande hanno toccato diversi aspetti, quali l'inquadramento delle attività delle cooperative e la loro storia; i dettagli delle prestazioni di WA proposte; i percorsi di introduzione e sviluppo; le prospettive future delle misure; le difficoltà di implementazione; la percezione del management in merito all'utilizzo e all'apprezzamento da parte dei lavoratori e delle lavoratrici. Durante le interviste, le risposte sono state sia annotate sia registrate, così da

consentire una restituzione fedele e dettagliata dei contenuti. In seguito, il materiale raccolto è stato trascritto e riclassificato al fine di organizzarlo in modo tematico, seguendo le principali questioni emerse e rendendo possibile l'individuazione di caratteristiche e tratti comuni o, al contrario, divergenti, nelle diverse esperienze di WA. La costruzione di una matrice tematica ha facilitato il confronto sistematico tra casi, permettendo di identificare *pattern* ricorrenti e peculiarità significative. Sebbene il numero di interviste non consenta di generalizzare i risultati all'intero universo delle cooperative lombarde, il materiale raccolto riflette una parte rilevante dell'assetto cooperativo regionale: basti pensare che le sole cooperative affiliate a LegaCoop, Confcooperative e AGCI superano le quattromila unità, su un totale di circa settemila presenti in Lombardia. In sintesi, le evidenze qualitative offrono un contributo prezioso per comprendere non soltanto se il WA sia presente e in quale forma, ma come esso si delinei, quali logiche ne orientino la progettazione e quali condizioni ne facilitino o ostacolino l'adozione.

Tabella 3.1 Elenco delle interviste qualitative

Intervista n°	Data dell'intervista	N° di lavoratori/trici	Settore economico
Intervista 1	23 Luglio 2024	10-49	Agricolo; Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 2	23 Luglio 2024	50-249	Edilizio, abitativo
Intervista 3	25 Luglio 2024	50-249	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 4	25 Luglio 2024	50-249	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 5	26 Luglio 2024	10-49	Edilizio, abitativo
Intervista 6	24 Settembre 2024	10-49	Consulenza e project design
Intervista 7	24 Settembre 2024	50-249	Alimentare e agroindustriale
Intervista 8	24 Settembre 2024	1-9	Educativo
Intervista 9	25 Settembre 2024	50-249	Alimentare e agroindustriale
Intervista 10	25 Settembre 2024	50-249	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 11	1 Ottobre 2024	250+	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 12	3 Ottobre 2024	10-49	Cultura e spettacolo
Intervista 13	7 Ottobre 2024	10-49	Industria
Intervista 14	8 Ottobre 2024	250+	Cultura e spettacolo
Intervista 15	8 Ottobre 2024	1-9	Ingegneria edile
Intervista 16	8 Ottobre 2024	50-249	Cultura e spettacolo
Intervista 17	9 Ottobre 2024	50-249	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 18	9 Ottobre 2024	250+	Socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo
Intervista 19	10 Ottobre 2024	10-49	Pubblicità e comunicazione
Intervista 20	18 Ottobre 2024	50-249	Servizi di pulizia, manutenzione delle aree verdi, sicurezza, portierato, trasporto sociale

3.2 Avvio, evoluzione e difficoltà nell'implementazione del welfare aziendale

I racconti degli intervistati mostrano che l'introduzione del WA nelle cooperative lombarde segue quasi sempre un percorso graduale. Nella maggioranza dei casi, il punto di partenza è rappresentato dalle misure previste dal CCNL, ovvero la sanità integrativa e la previdenza complementare. Si tratta di prestazioni ritenute sempre "obbligatorie" o quantomeno standard, che non richiedono grandi sforzi di progettazione interna e per le quali esistono procedure consolidate. È a partire da questa base che, laddove le condizioni lo permettono, si comincia a costruire un pacchetto più ampio di misure.

Il passaggio successivo, tuttavia, non è scontato. Alcune cooperative hanno sviluppato un'offerta più articolata, inserendo voucher, buoni acquisto, flessibilità oraria e, in certi casi, iniziative specifiche di conciliazione o di supporto a bisogni particolari dei singoli individui. In queste realtà, l'evoluzione è spesso guidata da figure interne – membri del consiglio di amministrazione, responsabili delle risorse umane – capaci di farsi promotrici del cambiamento e di costruire consenso intorno alle nuove misure. Come ha osservato un intervistato, *«Il welfare non si è imposto dall'alto, lo abbiamo costruito passo passo, ascoltando i lavoratori»* (Intervista 19).

L'elemento valoriale gioca un ruolo importante: nelle cooperative dove l'adesione ai principi mutualistici e solidaristici è forte, il welfare è concepito come parte integrante della missione. Una responsabile delle risorse umane di una cooperativa sociale ha espresso il concetto di *«aver cura di chi ha cura»* (Intervista 3) per indicare la forte attenzione non solo ai propri utenti, appartenenti a categorie fragili, ma anche verso i propri lavoratori a costo di sforzi organizzativi ed economici. In contesti meno orientati alla dimensione valoriale, invece, l'ampliamento del welfare oltre le misure contrattuali è raro e spesso legato a opportunità esterne, come bandi o incentivi fiscali. In questi casi, il WA rimane un'aggiunta accessoria, non una scelta strategica. Un presidente lo riassume così: *«Abbiamo quello che ci chiede il contratto; aggiungere altro significherebbe sottrarre risorse ad attività più urgenti»* (Intervista 1).

Le narrazioni raccolte restituiscono quindi due modelli distinti. Da un lato, percorsi intenzionali e coerenti, che vedono il WA come un investimento strategico; dall'altro, sviluppi occasionali e limitati, in cui il welfare resta un adempimento formale più che un elemento identitario.

Se l'avvio del WA appare in molti casi relativamente agevole grazie alla spinta delle misure contrattuali, la sua evoluzione incontra spesso ostacoli significativi. Il primo, e forse più evidente, è di natura economica. Nei settori in cui la remunerazione dei servizi è fissata da tariffe pubbliche o da contratti d'appalto, come è tipico fra le cooperative attive nei settori socio-sanitario ed educativo (Dorigatti, 2017; Euricse, 2023; ISTAT, 2024), lo spazio per investire in misure

aggiuntive è estremamente ridotto. Alcuni intervistati descrivono bilanci già al limite, dove ogni euro destinato al welfare deve essere sottratto ad altre voci, spesso considerate più urgenti o vincolanti: «*Con le tariffe che abbiamo, ogni euro in più di welfare è un euro in meno da qualche altra parte*» (Intervista 8).

Accanto alle difficoltà economiche si collocano quelle organizzative. La gestione del WA richiede tempo, competenze e coordinamento: dalla scelta del *provider* alla gestione dell'eventuale piattaforma, dalla comunicazione interna alla raccolta e verifica della documentazione, fino al monitoraggio dell'uso delle misure. Per le cooperative più piccole, prive di personale dedicato, questo si traduce in un aggravio per il personale amministrativo, già impegnato in molteplici compiti. Un responsabile sintetizza così la situazione: «*La piattaforma richiede aggiornamenti continui e spiegazioni ai lavoratori; non abbiamo una figura che possa dedicarsi solo a questo*» (Intervista 6).

Esistono anche ostacoli di tipo culturale: non tutte le cooperative attribuiscono al WA la stessa importanza. In alcune realtà, il WA è percepito come un *optional* da attivare solo in presenza di risorse eccedenti. Questa impostazione porta a un'offerta minima e poco dinamica, che raramente si aggiorna in risposta ai bisogni emergenti. Infine, le barriere tecniche e procedurali – piattaforme poco intuitive, difficoltà di accesso da dispositivi mobili, procedure complesse o tempi di rimborso troppo lunghi – contribuiscono a scoraggiare l'uso e a ridurre l'impatto delle misure, anche quando queste sono potenzialmente rilevanti per il benessere dei lavoratori.

Accanto a questi aspetti pratici, la percezione del management rappresenta un fattore rilevante. Le interviste mostrano che dirigenti e responsabili attribuiscono in generale un valore positivo al WA, riconoscendone l'impatto sul clima organizzativo, sulla fidelizzazione dei lavoratori e, in alcuni casi, sulla capacità di attrarre nuove risorse. Tuttavia, le sfumature sono diverse. Nelle cooperative più radicate ai valori mutualistici e solidaristici, il welfare è percepito come parte integrante della missione: non un costo accessorio, ma un investimento identitario che va mantenuto anche nei momenti di difficoltà economica. In altri contesti, soprattutto in quelli con margini più ridotti e con una minore adesione valoriale, prevale un approccio più prudente: il welfare è apprezzato, ma la sua estensione è vincolata alla sostenibilità. «*Finché riusciamo a garantire i servizi principali e un piccolo extra, va bene; oltre diventa difficile*» (Intervista 11), ha commentato un responsabile, sintetizzando bene il dilemma di molte cooperative.

3.3 Utilizzo delle misure di welfare aziendale

L'analisi delle interviste mette in luce un quadro articolato dell'utilizzo del WA, che riflette tanto la varietà dei contesti organizzativi e dei settori quanto la molteplicità delle modalità con cui le misure vengono introdotte, comunicate e rese accessibili. Se i dati emersi dai questionari hanno rivelato una marcata

disuguaglianza sia nell'accesso sia nell'uso del WA (si veda il Capitolo 2) – i lavoratori più vulnerabili lo utilizzano in media molto meno di chi gode di uno status socio-occupazionale più agiato – le interviste restituiscono un'immagine più complessa e aiutano a comprendere le cause dell'effetto Matteo nella fruizione delle misure di welfare.¹

Il WA è presente in molti contesti, ma il suo effettivo utilizzo dipende da una serie di fattori che vanno oltre la disponibilità formale; è il modo in cui le prestazioni vengono strutturate, illustrate e accompagnate che determina l'impatto reale. Le prestazioni più utilizzate sono quelle caratterizzate da immediatezza e semplicità. Voucher e buoni spesa rappresentano esempi paradigmatici di strumenti percepiti dai lavoratori come immediatamente disponibili, facilmente comprensibili e privi di barriere procedurali rilevanti. Il loro successo non deriva soltanto dalla possibilità di tradurre in tempi rapidi l'offerta in un vantaggio tangibile, ma anche dall'elevata fungibilità che li caratterizza. Non a caso, molti intervistati hanno sottolineato che queste misure godono di un gradimento trasversale, capace di coinvolgere lavoratori con età, qualifiche e condizioni familiari diverse. Anche dal punto di vista organizzativo, sono strumenti che non richiedono particolare complessità gestionale, motivo per cui gli uffici amministrativi tendono a preferirli.

La sanità integrativa mostra un alto grado di utilizzo, ma questo è dovuto soprattutto alla risposta che può dare in termini di benefici diretti a necessità e bisogni ritenuti prioritari, considerando anche il fatto che sempre più spesso il Servizio Sanitario Nazionale non è in grado di garantire un adeguato accesso. Le procedure per accedere alla sanità integrativa, ritenute a volte un po' complesse, vengono affrontate dai lavoratori nel momento in cui il vantaggio ottenuto risulta considerevole, altrimenti emerge una flessione non trasversale nell'utilizzo. Come atteso, l'intensità d'uso è direttamente proporzionale all'età e correlata al fatto di avere una famiglia con figli. Le cooperative che offrono educatori a centri estivi in regime di appalto, per esempio, osservano come l'altissimo turnover di questo tipo di personale, oltre all'età giovane, sia un fattore che contribuisce allo scarso interesse per misure di sanità integrativa da parte del personale, che spesso *«utilizza metodi informali per venire incontro ai propri bisogni»* (Intervista 3).

Per quanto riguarda invece le misure più strutturate o di lungo periodo, come la previdenza complementare o alcune misure di supporto per la formazione, si nota un livello di utilizzo decisamente inferiore. I lavoratori più giovani o con contratti a termine mostrano una chiara preferenza per benefici immediati rispetto a vantaggi differiti nel tempo. È emblematico il commento di un presidente: *«La sanità integrativa la usano quasi tutti; la previdenza, invece, resta qualcosa di lontano per molti»* (Intervista 5).

1 Per una definizione dell'effetto Matteo si veda il Capitolo 2.

Accanto a questa linea, che esprime una chiara preferenza per benefici diretti e immediati, si osservano scelte organizzative differenti. In diverse cooperative, soprattutto in quelle caratterizzate da una forte adesione ai valori mutualistici e solidaristici, la decisione è stata quella di non adottare voucher e buoni acquisto, pur consapevoli della loro popolarità. In questi casi, la motivazione, esplicitamente valoriale, è che il WA debba andare oltre la mera integrazione salariale e debba piuttosto incarnare una forma di sostegno coerente con la missione sociale della cooperativa. È per questo motivo che trovano spazio prestazioni più mirate, come i rimborsi scolastici, i contributi alla genitorialità, le convenzioni con servizi locali e le forme di flessibilità organizzativa. Si tratta di strumenti che rispondono a bisogni concreti e che rafforzano il legame identitario con i lavoratori e le lavoratrici. Come ha dichiarato un presidente, «*Non possiamo fare welfare solo quando resta qualcosa nel cassetto: o ci crediamo e lo mettiamo in bilancio, o resterà sempre marginale*» (Intervista 17), racchiudendo il senso di un approccio che privilegia la coerenza valoriale all'immediatezza e alla facilità.

Le interviste mettono inoltre in evidenza una forte variabilità legata alle caratteristiche professionali e alle competenze digitali. Gli impiegati amministrativi, che quotidianamente utilizzano computer e strumenti informatici, hanno una maggiore facilità ad accedere alle piattaforme, a leggere tempestivamente le comunicazioni e a completare le procedure richieste. Per loro, l'utilizzo delle prestazioni non costituisce un ostacolo. Al contrario, i lavoratori e le lavoratrici impegnati in mansioni più operative, spesso distribuiti su più sedi o su turni variabili, incontrano difficoltà notevoli. La barriera, in questo caso, è duplice: tecnica, perché la familiarità con gli strumenti digitali è ridotta, e organizzativa, perché mancano momenti di informazione dedicata e occasioni di accompagnamento. Un presidente lo ha riassunto con parole chiare: «*Chi lavora in ufficio vede subito la mail e fa la richiesta; chi è nei servizi spesso nemmeno la apre*» (Intervista 18).

Queste differenze interne mostrano come l'accesso al welfare non dipenda solo dalla sua disponibilità, ma anche dalle condizioni organizzative che ne favoriscono o ne ostacolano l'uso. In molti casi, la differenza di accesso non è tanto economica, quanto informativa e procedurale. Sebbene la maggior parte delle organizzazioni cerchi di informare i lavoratori tramite e-mail o strumenti di messaggistica, l'accesso a tali canali è disomogeneo. I lavoratori manuali, in particolare, spesso non hanno accesso regolare a un computer o alla posta elettronica, il che rende più difficile per loro rimanere aggiornati sulle opzioni di welfare disponibili. Per affrontare questo problema, un ruolo cruciale viene svolto dalle figure di mediazione interna, quali referenti di reparto o colleghi con maggiore esperienza, che aiutano i lavoratori meno digitalizzati a orientarsi. Le interviste rivelano che la presenza di questi intermediari può cambiare in modo significativo i livelli di utilizzo, ampliando la platea dei beneficiari. Dove tali figure mancano, il welfare tende a restare appannaggio di un nucleo ristretto di lavoratori più autonomi, mentre gli altri faticano a superare le barriere.

Un altro elemento che emerge dalle interviste è l'utilità soggettiva percepita. Alcuni lavoratori, soprattutto coloro che non hanno mai sperimentato direttamente una prestazione di WA, mostrano scetticismo o disinteresse. In questi casi, il WA rischia di rimanere un'opzione astratta, lontana dalle priorità quotidiane. Per contrastare questa dinamica, molte cooperative hanno valorizzato il passaparola positivo: la testimonianza di colleghi che hanno già usufruito delle misure, come rimborsi scolastici o coperture sanitarie, diventa uno strumento di persuasione molto efficace. *«Quando i lavoratori sentono che un collega ha risparmiato grazie al welfare, diventano più curiosi e provano anche loro»* (Intervista 13), ha raccontato un presidente, sottolineando come la fiducia tra pari riesca spesso a superare le barriere formali della comunicazione.

Il tema della comunicazione interna è ricorrente e determinante. Le interviste mostrano differenze molto nette tra cooperative che hanno investito in una comunicazione multicanale e continua e altre che hanno adottato approcci più sporadici e informali. Nei contesti più strutturati, l'informazione viene diffusa attraverso e-mail aziendali, newsletter periodiche, bacheche digitali, intranet, riunioni di reparto e assemblee. Non si tratta solo di canali, ma di modalità che investono sulla chiarezza con schede sintetiche, esempi pratici, spiegazioni passo-passo. Questo metodo consente di raggiungere anche le fasce meno digitalizzate e di ridurre le disuguaglianze di accesso. Un presidente lo ha espresso con semplicità: *«Dirlo a voce in riunione, anche solo per due minuti, a volte vale più di una circolare»* (Intervista 18). Nelle cooperative meno organizzate, invece, la comunicazione tende a ridursi a un unico canale, spesso l'e-mail, con il rischio di escludere gran parte della forza lavoro. Le bacheche fisiche, se presenti, sono poco aggiornate e poco visibili, e finiscono per non essere consultate. In questi contesti, l'informazione si diffonde prevalentemente per passaparola che, se da un lato raggiunge più persone, dall'altro introduce inevitabili distorsioni. *«Se la notizia gira solo via voce, ognuno la racconta a modo suo e si perde chiarezza»* (Intervista 9), ha osservato un responsabile.

Anche la tempistica delle comunicazioni può creare problemi: messaggi inviati nei periodi di maggiore intensità lavorativa o durante le ferie vengono facilmente trascurati. Alcune cooperative hanno risposto con più richiami dilazionati, altre hanno introdotto modalità innovative come gruppi WhatsApp aziendali o brevi video esplicativi, che hanno ricevuto un buon riscontro. In diversi casi, WhatsApp è stato citato come l'unico strumento efficace per raggiungere tutti i lavoratori, specialmente quelli con ruoli operativi. Come ha spiegato un manager, *«se non inviamo un messaggio su WhatsApp, molti non sanno cosa sta succedendo»* (Intervista 3). Tuttavia, anche quando la comunicazione è efficace, l'utilizzo delle piattaforme di WA da uno smartphone può essere scomodo o poco intuitivo. Alcuni intervistati hanno riconosciuto che la combinazione di problemi di accesso digitale e la complessità burocratica e tecnologica delle procedure scoraggia la partecipazione dei lavoratori meno qualificati. Questi

divari digitali e formativi aggravano le disuguaglianze esistenti (cfr. Busemeyer et al. 2022; Dijk, 2020): i lavoratori con ruoli amministrativi o manageriali sono più propensi a comprendere, apprezzare e utilizzare gli strumenti di welfare, mentre i lavoratori meno qualificati, che potrebbero trarne i maggiori benefici, rimangono esclusi. Questi modelli suggeriscono che la disparità di utilizzo non riguarda solo la disponibilità dei benefici, ma anche la capacità dei lavoratori di interagire con essi, riproducendo così le disparità che il WA, in linea di principio, potrebbe contribuire a ridurre.

Ciò che accomuna contesti diversi è l'attenzione all'effettivo utilizzo. Per molti dirigenti non conta solo l'elenco delle misure attive, ma la loro capacità di rispondere a bisogni reali e di essere concretamente fruite. Questo orientamento mostra come la valutazione del welfare stia maturando; il WA non si misura più solo in termini di spesa o di quantità di prestazioni, ma in termini di efficacia percepita, diffusione tra i lavoratori ed effettiva fruizione dei servizi offerti.

Il quadro complessivo che emerge dalle interviste è quello di un WA che si configura come un'esperienza fortemente dipendente dall'organizzazione, in termini di comunicazione e risorse economiche. Dove vi sono attenzione, chiarezza e accompagnamento, le prestazioni diventano parte integrante della vita quotidiana dei lavoratori, riconosciute e valorizzate come un sostegno reale. Dove invece mancano questi elementi, anche misure potenzialmente significative rischiano di restare poco conosciute o scarsamente utilizzate. L'utilizzo del WA appare quindi come il risultato di un equilibrio complesso, che intreccia disponibilità di risorse, caratteristiche dei lavoratori e qualità della comunicazione. Non basta "avere" un pacchetto di prestazioni: occorre renderlo accessibile, comprensibile e credibile. È in questo passaggio dall'offerta formale all'esperienza concreta che si gioca l'efficacia del WA.

3.4 Trattati comuni e differenze nella proposta e nella gestione del welfare aziendale

L'analisi comparata delle interviste consente di individuare le relazioni tra le caratteristiche strutturali e organizzative delle cooperative e la loro capacità di introdurre, sviluppare e gestire il WA. Emergono così alcuni fattori che contribuiscono a spiegare la distribuzione e la natura del WA osservato: dimensione, adesione valoriale, settore di attività, margini economici e presenza di un ufficio risorse umane strutturato. Questi fattori non sono isolati, ma interagiscono e si intrecciano tra loro, formando configurazioni ricorrenti. In alcune cooperative, valori dichiarati e attenzione al benessere dei lavoratori si traducono in un WA più esteso, anche in presenza di margini contenuti; in altre, margini ampi non portano invece a una maggiore attenzione verso i lavoratori e le lavoratrici, e il welfare resta al minimo contrattuale.

Dimensione della cooperativa

La dimensione della cooperativa è una delle variabili strutturali più evidenti e, come emerge dalle interviste, ha implicazioni che eccedono la disponibilità di risorse economiche. La dimensione influenza il tipo di misure di welfare attivabili, la modalità con cui vengono gestite e comunicate e la loro stabilità nel tempo. La scala organizzativa si traduce in diversi modelli di proposta e funzionamento del WA, ricondotti a tre livelli di dimensione (piccole, medie e grandi cooperative), al cui interno si riscontrano differenze legate ad altri fattori – valori, margini economici, settore – che modulano l'effetto della dimensione. Le cooperative di piccola dimensione, spesso con meno di 30-40 lavoratori, operano con una struttura amministrativa ridotta e una catena decisionale corta. In molti casi, dove non esiste un ufficio o una figura dedicata alle risorse umane, la gestione del welfare è affidata al presidente, a un socio-amministratore o a un responsabile amministrativo che segue contemporaneamente più ambiti. Questa organizzazione essenziale limita l'introduzione di misure complesse: le proposte di WA coincidono, nella maggior parte dei casi, con le prestazioni contrattuali (previdenza complementare e sanità integrativa), integrate, se possibile, da benefit *una tantum*, come i buoni spesa. Un elemento comune, rilevato in più interviste, è che le decisioni su eventuali nuove prestazioni dipendono fortemente dall'iniziativa e dalla sensibilità della dirigenza. Non esistendo processi strutturati di rilevazione dei bisogni, la scelta delle misure è spesso reattiva. Le opportunità vengono attivate quando si presentano – ad esempio su iniziativa di un *provider* – più che a seguito di una pianificazione strategica. Un presidente ha sintetizzato così il criterio adottato: «*Se c'è la possibilità di dare qualcosa in più senza pensare troppo sul bilancio, lo facciamo*» (Intervista 2). All'interno di questo gruppo si notano due sottotipi: cooperative a forte adesione valoriale, che cercano di sfruttare ogni margine per introdurre misure mirate (ad esempio, piccoli rimborsi per trasporto pubblico o convenzioni con negozi locali), valorizzando le risorse territoriali, e quelle invece a bassa adesione valoriale, che si limitano al minimo contrattuale, vedendo il WA come un costo accessorio e non come parte integrante della propria identità.

Le cooperative di medie dimensioni, con organici tra 50 e 249 lavoratori, mostrano un equilibrio tra capacità organizzativa e vincoli di bilancio. In molte di queste realtà, compare una figura interna dedicata, almeno parzialmente, al coordinamento del welfare. Può trattarsi di un responsabile amministrativo o di una persona dell'area risorse umane, che fa la differenza nella capacità di comunicare le misure, assistere i lavoratori nelle procedure e monitorare l'uso delle prestazioni. Nelle cooperative medie, le proposte di WA sono generalmente più diversificate rispetto alle cooperative piccole: oltre ai pilastri contrattuali, troviamo rimborsi per spese scolastiche o di trasporto, voucher, convenzioni con palestre o enti culturali, e forme di flessibilità oraria concordata. Tuttavia, anche in questo gruppo l'ampiezza dell'offerta dipende molto dalla disponibilità

di margini: cooperative con bilanci più solidi riescono a finanziare prestazioni aggiuntive o a coprire parte dei costi per servizi di cura, mentre quelle con risorse limitate mantengono un ventaglio più essenziale. Alcune cooperative medie garantiscono le stesse misure da anni, altre introducono o sospendono prestazioni in base all'andamento economico, creando un'offerta più discontinua. Un responsabile amministrativo lo ha spiegato così: «*Preferiamo avere poche misure ma sicure, piuttosto che fare e disfare ogni anno*» (Intervista 6).

Le grandi cooperative, con oltre 250 lavoratori e più sedi operative, dispongono di risorse e competenze che consentono di sviluppare proposte di WA ampie e strutturate. L'ufficio risorse umane è qui un attore centrale, in quanto gestisce i rapporti con i fornitori, coordina le comunicazioni interne, organizza incontri informativi, monitora l'uso delle prestazioni e propone eventuali modifiche o ampliamenti. Grazie a questa infrastruttura, è possibile includere misure che richiedono un'organizzazione complessa, come vari supporti per i figli (convenzioni con asili e scuole dell'infanzia, rimborsi per spese scolastiche), sostegni alla mobilità (navette, convenzioni con il trasporto pubblico), servizi di conciliazione vita-lavoro, e convenzioni sanitarie private talvolta costruite *ad hoc* sui bisogni dei lavoratori. Tuttavia, la grande dimensione porta con sé una sfida rilevante, ovvero la dispersione organizzativa. I lavoratori sono distribuiti su più sedi, con turni e orari differenziati, e svolgono mansioni molto eterogenee. Garantire un'informazione uniforme e tempestiva richiede un impegno costante e l'uso di canali multipli (intranet, newsletter, affissioni in bacheca, momenti informativi dedicati). Peraltro, alcune interviste hanno evidenziato una fruizione disomogenea delle prestazioni, con tassi di utilizzo più alti tra il personale amministrativo e più bassi tra chi lavora sul campo. Come ha sottolineato un dirigente: «*La difficoltà non è mettere in piedi le misure, ma far sì che vengano conosciute e usate da tutti*» (Intervista 16).

L'analisi mostra come la dimensione incida fortemente sulle possibilità di costruire e gestire un'offerta di welfare, ma non determini da sola la qualità o l'impatto delle prestazioni. Una piccola cooperativa con forti valori mutualistici e solidaristici può garantire un welfare significativo e ben distribuito, mentre una grande cooperativa con risorse abbondanti può limitarsi a un'offerta standardizzata e poco radicata nella cultura organizzativa. In questo senso, la dimensione appare come un indicatore del potenziale, ma la traduzione in pratiche efficaci dipende dall'intreccio con altre variabili, come l'orientamento valoriale e la capacità gestionale interna.

Adesione valoriale

L'adesione ai principi cooperativi è un fattore meno visibile rispetto a dimensione o margini, ma emerge dalle interviste come una variabile decisiva nel determinare l'approccio al WA. Non si tratta solo di valori dichiarati nello statuto o nei documenti ufficiali; nelle cooperative, questa adesione – o la sua assenza

– si traduce in scelte concrete riguardo al tipo di prestazioni offerte, alla loro stabilità nel tempo, alla priorità assegnata al WA rispetto ad altre voci di spesa. Come emerso da recenti studi sul potenziale *mission displacement* nel sempre più esteso comparto cooperativo italiano (Lori & Pavolini, 2016), la coerenza con la missione mutualistica e solidaristica, insita nella forma giuridica cooperativa, non può infatti essere considerata scontata. L'analisi qualitativa ha fatto emergere tre profili principali: alta, intermedia e bassa adesione valoriale.

Nelle cooperative con alta adesione ai principi cooperativi, il WA è percepito come un prolungamento naturale della missione sociale e del patto associativo. Queste realtà, anche quando operano con margini contenuti o in settori complessi, vedono nel WA uno strumento di cura e sostegno per i lavoratori e non un surplus riservato ai periodi di prosperità economica. Le prestazioni vengono scelte in base a un'attenta valutazione dei bisogni, spesso rilevati attraverso momenti di ascolto diretti, questionari interni o colloqui informali. Non di rado si privilegiano misure ad alto impatto sociale, come il sostegno alla mobilità, i rimborsi scolastici, le convenzioni con esercizi locali, o la flessibilità oraria per esigenze familiari. In alcuni casi, queste misure vengono mantenute anche in anni di bilancio difficile, con la consapevolezza che tagliarle avrebbe un impatto negativo sia sui singoli lavoratori sia sul clima interno e sul senso di appartenenza. Come ha spiegato un presidente di cooperativa di medie dimensioni: «*Il welfare è parte del nostro modo di essere: se non lo facciamo noi, chi dovrebbe farlo?*» (Intervista 3).

Un gruppo ampio di cooperative esprime un'adesione valoriale intermedia, poiché riconosce l'importanza del WA in linea di principio, ma ne subordina l'implementazione alla situazione economica e alla disponibilità di tempo e competenze interne per gestirlo. In questi contesti, il welfare è presente ma tende a svilupparsi in modo episodico, con misure introdotte o sospese a seconda delle opportunità. Alcune cooperative di questo gruppo hanno avviato iniziative interessanti grazie a finanziamenti temporanei o a partnership locali, ma non sono riuscite a renderle strutturali; altre mantengono un nucleo minimo di prestazioni contrattuali, integrandole saltuariamente con benefit aggiuntivi quando il bilancio lo consente. Un responsabile ha descritto questa situazione come “*un dare e toglì continuo*” che, purtroppo, non aiuta a costruire fiducia a lungo termine.

Infine, le cooperative con bassa adesione ai valori cooperativi tendono a considerare il WA principalmente come un onere aggiuntivo o, nella migliore delle ipotesi, come un mezzo di fidelizzazione del personale, più che come un impegno etico e identitario. In queste realtà, la decisione di introdurre nuove misure dipende quasi esclusivamente dalla possibilità di ottenere vantaggi fiscali o di ridurre altri costi (ad esempio, sostituendo parti di retribuzione monetaria con *fringe benefit*). Le prestazioni scelte sono generalmente semplici da gestire, standardizzate e poco legate al contesto locale o ai bisogni specifici dei lavoratori, come voucher generalisti, buoni carburante, carte acquisto. Il WA è visto come una leva tattica, non come parte della strategia a lungo termine. Come ha detto

un dirigente di una cooperativa di grandi dimensioni: *«Finché ci sono risorse, qualcosa facciamo, ma non possiamo certo farne una priorità»* (Intervista 11).

Il confronto tra i tre profili suggerisce che l'adesione valoriale può funzionare da fattore compensativo in contesti con risorse limitate. Cooperative piccole o con margini ridotti, ma con un forte orientamento mutualistico e solidaristico, riescono a offrire un welfare significativo, mantenendo misure mirate e costruendo un senso di reciprocità. Viceversa, risorse abbondanti e dimensioni ampie non producono necessariamente un WA ricco o socialmente mirato se manca una cultura organizzativa orientata ai valori. In questo senso, l'adesione valoriale agisce come una bussola strategica che orienta le scelte su cosa offrire e con quale continuità mantenere l'offerta, determinando in larga misura l'esperienza complessiva del welfare all'interno della cooperativa.

Settore di attività

Il settore di attività costituisce un fattore strutturale che influisce in modo significativo sulla natura e sull'estensione del WA. Le interviste hanno rilevato che le cooperative attive nel settore socio-sanitario/assistenziale/educativo operano in un contesto di vincoli forti, che incidono sulle possibilità di ampliare le prestazioni di WA oltre il minimo contrattuale, mentre in altri settori si riscontra una maggiore libertà gestionale e, talvolta, margini più ampi per sperimentare misure innovative. Le cooperative di questo macro-settore lavorano quasi sempre all'interno di contratti d'appalto con tariffe fissate e margini ridotti (Dorigatti, 2017; Dorigatti et al., 2020; Borzaga et al., 2023). La pressione a contenere i costi del lavoro è costante e l'organizzazione delle attività – turni spezzati, orari serali e notturni, lavoro su più sedi – rende complessa l'implementazione di misure che richiedono coordinamento e interazione. In questo contesto, il WA tende a essere limitato a quanto previsto dal CCNL, con eventuali integrazioni che privilegiano soluzioni a basso costo e immediata fruibilità, come voucher e piccoli rimborsi per spese scolastiche. Nonostante i vincoli, alcune cooperative riescono a introdurre misure mirate, sfruttando risorse territoriali o accordi specifici, come per esempio l'attivazione di convenzioni con strutture sanitarie locali. Un presidente di cooperativa socio-educativa ha raccontato: *«Non possiamo offrire molto, ma abbiamo cercato di dare qualcosa di utile e concreto, come lo sconto sulle spese sanitarie»* (Intervista 9).

Le cooperative attive in settori differenti dal socio-sanitario/assistenziale/educativo operano in contesti economici e organizzativi generalmente meno vincolati. I margini più ampi consentono di sperimentare forme di welfare più varie e, in alcuni casi, più strutturate. Anche l'organizzazione del lavoro tende a essere meno frammentata, con orari più regolari, minore dispersione territoriale e maggiore stabilità contrattuale, che facilitano la comunicazione interna e l'uso delle misure. Un dirigente di cooperativa attiva nel settore culturale ha

sottolineato: «*Riusciamo a fare incontri informativi e a spiegare bene come usare le misure; così la partecipazione è più alta*» (Intervista 13).

Tuttavia, non mancano eccezioni: alcune cooperative socio-educative con forte adesione valoriale e buona organizzazione interna riescono a garantire un pacchetto di misure più ricco di quello di cooperative in settori con margini più ampi ma con scarso interesse strategico per il welfare. In sintesi, il settore di attività definisce una cornice di possibilità, ma la traduzione di queste possibilità in offerta concreta di WA dipende dall'interazione con margini, valori e capacità organizzative interne.

Margini economici

La disponibilità di margini economici costituisce una delle condizioni strutturali più rilevanti per lo sviluppo del WA, ma le interviste mettono in luce come il legame tra risorse e ampiezza dell'offerta non sia mai del tutto lineare. Il livello dei margini influisce certamente sulla possibilità di sostenere nel tempo prestazioni costose o organizzativamente impegnative, ma la scelta di investire nel WA dipende anche da priorità strategiche, valori e capacità gestionali interne. Vi sono quindi cooperative che, pur disponendo di bilanci solidi, mantengono un welfare limitato, e altre che, con risorse scarse, riescono a preservare un insieme di misure significative per i lavoratori.

Nelle cooperative con margini ampi, il WA tende a essere più diversificato e comprende, oltre ai due classici pilastri e alla flessibilità oraria per la conciliazione vita-lavoro, anche prestazioni di supporto alla genitorialità, rimborsi per spese scolastiche, supporti per la cura e l'assistenza a familiari, così come sostegni alla mobilità e convenzioni per programmi di benessere e salute. La solidità economica consente di pianificare interventi su più anni, evitando la discontinuità che caratterizza le realtà con bilanci più fragili. In diversi casi, il welfare viene esplicitamente concepito come leva competitiva per attrarre personale qualificato, soprattutto in settori dove la concorrenza per le figure professionali è elevata. Un dirigente di una cooperativa di grandi dimensioni lo ha spiegato chiaramente: «*Per noi il welfare è anche un investimento per tenere le persone migliori e attrarne di nuove*» (Intervista 12).

Tuttavia, non tutte le cooperative con margini elevati adottano un approccio strategico. Alcune si limitano a misure di facile implementazione, come i voucher generalisti o i buoni acquisto, spesso scelti più per i vantaggi fiscali che per una valutazione approfondita dei bisogni dei lavoratori. In questi casi, la solidità finanziaria non si traduce automaticamente in welfare socialmente mirato o maggiore inclusività.

Per le cooperative con margini ridotti, il quadro è inevitabilmente più sfidante. Le risorse disponibili devono essere allocate con attenzione e le spese di carattere obbligatorio hanno priorità sulle misure discrezionali. Nelle realtà in cui il WA è percepito come non strategico, questo si riduce al minimo contrattuale

e non si prevedono sviluppi significativi. Si tratta spesso di cooperative che non considerano il WA un'opportunità, neppure in presenza di vantaggi fiscali e contributivi o in termini di *engagement* dei soci e dipendenti. Al contrario, quando vi è una forte adesione valoriale, anche margini contenuti non impediscono di mantenere un nucleo di misure ad alto impatto, come piccoli rimborsi mirati, convenzioni locali o soluzioni organizzative a basso costo, ad esempio una gestione flessibile degli orari per agevolare la conciliazione vita-lavoro. Un presidente di una cooperativa socio-educativa ha sintetizzato così la scelta: «*Non possiamo fare grandi cose, ma almeno il sostegno per la scuola dei figli vogliamo garantirlo*» (Intervista 3).

L'analisi comparata evidenzia che i margini economici rappresentano sì una condizione abilitante, ma non sono di per sé determinanti per la qualità o la coerenza del WA. Cooperative con risorse simili possono produrre risultati molto diversi, a seconda del grado di priorità attribuito al WA e della capacità di tradurre la disponibilità economica in misure concrete e accessibili. In alcuni casi, la scarsità di margini è stata stimolo per soluzioni più creative e meglio radicate nel tessuto territoriale; in altri, la disponibilità di risorse ha portato a scelte standardizzate e poco integrate nel contesto di riferimento. Ne risulta che la relazione tra economia e welfare è sempre mediata da fattori culturali e organizzativi e che il margine finanziario, da solo, non spiega la varietà di configurazioni osservate.

Presenza di un servizio/ufficio risorse umane strutturato

Dalle interviste emerge con chiarezza che la presenza di un servizio o ufficio risorse umane (HR) organizzato e strutturato rappresenta una variabile chiave per l'offerta e l'accessibilità del WA. Non si tratta soltanto di un presidio amministrativo: in molte cooperative, l'HR è il nodo di raccordo tra direzione, lavoratori, fornitori di servizi e piattaforme di gestione del welfare. Quando è presente e ben funzionante, questo presidio consente non solo di ampliare le prestazioni disponibili, ma anche di garantire una comunicazione capillare e un utilizzo più equo delle stesse.

La presenza dell'HR è fortemente correlata alla dimensione. Nelle cooperative grandi, l'ufficio HR è quasi sempre presente, con personale dedicato e procedure consolidate. Queste strutture gestiscono l'intero ciclo di vita del welfare: individuazione dei bisogni, selezione dei fornitori, implementazione delle misure, monitoraggio dell'utilizzo e valutazione dell'efficacia. In più casi, gli intervistati hanno descritto un approccio proattivo, in cui l'HR non si limita a "gestire" le prestazioni già decise, ma propone nuove misure alla direzione promuovendone l'adozione, avvia campagne informative e raccoglie feedback per aggiornare l'offerta. Un dirigente di una grande cooperativa del settore socio-educativo ha spiegato: «*Da quando abbiamo un ufficio HR dedicato, il welfare è più ordinato, le persone sanno a chi rivolgersi e possiamo affrontare subito eventuali problemi*» (Intervista 12).

Nelle cooperative medie, la situazione è più eterogenea. Alcune hanno istituito una figura di riferimento per il welfare, collocata in amministrazione o nell'area del personale, che dedica parte del proprio tempo a questa funzione. Pur senza le risorse di un vero ufficio HR, questa figura riesce a centralizzare le informazioni, assistere i lavoratori nella gestione delle pratiche e garantire una certa continuità nella comunicazione. In questi casi, il welfare tende a essere più accessibile, e l'utilizzo delle prestazioni meno concentrato tra i lavoratori con mansioni impiegate. Altre cooperative, invece, non dispongono di alcuna figura formalmente dedicata. La gestione del WA è affidata in parte all'amministrazione, in parte alla direzione, e talvolta a coordinatori di servizio. In questi casi, emerge un'offerta di welfare poco strutturata e comunicazioni ai lavoratori poco efficaci, che possono portare a un sotto-utilizzo delle misure e quindi a perdite di opportunità per i lavoratori e le lavoratrici.

Nelle cooperative piccole – dove l'ufficio HR è assente – in alcuni casi, l'onere di gestire il welfare grava direttamente sul presidente o su un amministratore. Questa circostanza richiede impegno personale e una forte attenzione valoriale per mantenere un contatto diretto con i lavoratori e facilitare la fruizione delle prestazioni. In altri casi, la gestione è reattiva, ovvero il welfare viene attivato su richiesta del lavoratore e la comunicazione si limita a pochi passaggi informali. Un presidente di una piccola cooperativa ha raccontato: *«Se c'è da fare una richiesta, molti vengono direttamente da me, ma se sono fuori sede o impegnato, la cosa si perde»* (Intervista 2).

In sintesi, nelle cooperative medie e grandi con margini ampi, un ufficio HR attivo può sostenere un'offerta di WA ricca e differenziata, assicurandone al contempo un utilizzo relativamente equo. Nelle realtà con margini ridotti, un HR ben organizzato può comunque fare la differenza, introducendo procedure semplici e ottimizzando l'uso delle risorse. Al contrario, in contesti economicamente solidi ma privi di un ufficio HR attento al WA, è presente il rischio di un sotto-utilizzo o di una concentrazione in gruppi ristretti di lavoratori, a discapito dei lavoratori meno informati o con meno familiarità con le procedure. Nel complesso, la presenza di un ufficio HR strutturato emerge come un fattore abilitante e moltiplicatore. Non garantisce di per sé un welfare inclusivo, ma aumenta significativamente le possibilità che le prestazioni siano conosciute, comprese e utilizzate. Laddove manca, il WA tende a essere gestito in maniera frammentaria, con maggiore variabilità nell'accesso e nella fruizione.

3.5 Interazioni tra le caratteristiche delle cooperative

L'analisi delle cinque variabili considerate – dimensione, adesione valoriale, settore di attività, margini economici e presenza di un servizio/ufficio risorse umane strutturato – rivela che il WA nelle cooperative non è mai il risultato di un solo fattore. È piuttosto l'esito di combinazioni specifiche, di equilibri e

squilibri tra vincoli e opportunità, di scelte strategiche e di approcci culturali e valoriali. Quando dimensione e margini economici si combinano favorevolmente – cooperative grandi o medio-grandi con bilanci solidi – il potenziale di sviluppo del WA è evidente. In questi casi, la presenza di un ufficio HR ben organizzato – e la presenza di un *welfare manager* – tende ad ampliare la gamma delle prestazioni e aumentare l'efficacia delle misure stesse, assicurandone un buon utilizzo (Santoni, 2022; 2023b). Tuttavia, la mancanza di una forte adesione valoriale può ridurre la portata sociale del welfare, spostando l'offerta verso prestazioni “facili” e fiscalmente convenienti – per esempio i *fringe benefit* – che fungono da integrazioni salariali, ma rimangono poco mirate al supporto di bisogni complessi dei lavoratori.

Quando, invece, i margini economici sono ridotti, la dimensione non basta a garantire un welfare ampio. Cooperative di grandi dimensioni ma con bilanci in sofferenza finiscono spesso per limitarsi alle misure contrattuali, rinviando qualsiasi ampliamento a tempi migliori. In questi contesti, l'adesione valoriale e la creatività organizzativa diventano decisive: nelle interviste compaiono casi di cooperative che, pur con risorse scarse, mantengono un nucleo di prestazioni apprezzate e ben calibrate sulle esigenze interne, grazie a convenzioni locali, soluzioni organizzative flessibili e un forte impegno di accompagnamento ai lavoratori.

Il settore di attività agisce come cornice strutturale che influisce sui margini economici e condiziona le altre variabili. Dalle interviste emerge come il settore socio-sanitario/assistenziale/educativo sia affetto da margini ridotti, che rendono più difficile l'implementazione di misure corpose. In questi casi, anche una grande dimensione può non tradursi in un'offerta ampia, se non supportata da un HR proattivo e da un orientamento valoriale forte. In altri settori dove i vincoli sono meno stringenti, si osservano maggiori possibilità di manovra, ma non sempre queste si trasformano in un welfare più ricco: l'assenza di una strategia chiara o di un HR dedicato può portare a un utilizzo limitato della potenziale offerta.

La presenza dell'ufficio HR emerge come variabile “ponte” tra le altre. In contesti con disponibilità di risorse e forte adesione valoriale, un HR organizzato è il catalizzatore che consente di trasformare il potenziale in realtà, ampliando l'offerta e favorendo accesso e utilizzo più equi. Anche in contesti meno favorevoli, un HR attivo può mitigare gli effetti negativi della scarsità di margini o della dispersione territoriale, facilitando la comunicazione, aiutando i lavoratori meno autonomi e valutando gli utilizzi effettivi.

3.6 L'effetto Matteo

Se i paragrafi precedenti hanno mostrato le dinamiche con cui ciascuna caratteristica delle cooperative concorre a favorire o ostacolare lo sviluppo e l'utilizzo del WA, in questa sezione il focus si sposta su un fenomeno trasversale che, come noto in letteratura, si può definire “effetto Matteo”. Come accennato in

apertura del volume, con effetto Matteo si indica la tendenza per cui chi ha già maggiori risorse – sia economiche sia in termini di competenze e informazioni – riesce a trarre più vantaggio dalle opportunità disponibili e quindi ad aumentare ulteriormente le proprie risorse, mentre chi parte da una posizione più svantaggiata tende a beneficiarne meno o a rimanere escluso. Nel contesto del WA, l'effetto Matteo si manifesta sia in termini di disuguaglianza nell'accesso alle prestazioni sia di disuguaglianza nell'utilizzo effettivo delle misure. Questa disuguaglianza non è intenzionale né frutto di scelte esplicite della dirigenza, ma deriva da una combinazione di fattori organizzativi, comunicativi e culturali.

Uno dei meccanismi più ricorrenti è legato alla modalità di comunicazione interna. In cooperative grandi e medie, le informazioni sul WA vengono diffuse attraverso intranet, newsletter, email aziendali o incontri informativi. Tuttavia, non tutti i lavoratori hanno lo stesso grado di accesso o familiarità con questi strumenti. Il personale amministrativo, che lavora in sede e ha un uso quotidiano del computer, è spesso più esposto alle comunicazioni e pronto a seguirne le indicazioni. Il personale con mansioni più operative, invece, soprattutto nei settori socio-sanitario/assistenziale/educativo, può trovarsi distante dai canali digitali, con turni frammentati e tempi ridotti per usufruire delle informazioni. In queste condizioni, anche misure potenzialmente utili rimangono sottoutilizzate. Un dirigente di una grande cooperativa lo ha sintetizzato così: «*Le possibilità ci sono per tutti, ma chi lavora in ufficio le vede e le usa di più*» (Intervista 16).

Un secondo meccanismo riguarda la complessità delle procedure. Alcune prestazioni richiedono registrazioni su piattaforme esterne, compilazione di moduli online o caricamento di documentazione digitale. Laddove non vi è un supporto attivo da parte dell'HR o di figure interne di riferimento, chi ha meno dimestichezza con queste procedure e non dispone di un *device* adeguato tende a rinunciare. Questo è emerso chiaramente in più interviste, con riferimenti a lavoratori che “*non sanno da dove cominciare*” o “*preferiscono lasciar perdere*” di fronte a richieste burocratiche percepite come troppo impegnative.

Il terzo elemento è la stabilità del rapporto di lavoro. I lavoratori con contratti a tempo determinato, part-time ciclico o ad alta rotazione – condizione diffusa in alcuni servizi educativi o di assistenza – spesso non hanno il tempo di familiarizzare con l'offerta di welfare, o ritengono che l'impegno per accedere alle prestazioni sia eccessivo rispetto alla breve durata del rapporto. Alcuni intervistati hanno segnalato che questi lavoratori “*escono*” dal circuito prima di poter utilizzare i benefit a cui avrebbero diritto.

L'effetto complessivo è una stratificazione interna: nelle stesse cooperative, il tasso di utilizzo del WA può essere molto alto per alcuni gruppi di lavoratori e molto basso per altri. L'analisi delle interviste mostra che questa stratificazione è più marcata nelle realtà grandi e complesse, ma può comparire anche in cooperative piccole, se la comunicazione e l'accompagnamento sono lasciati all'iniziativa individuale. Contrastare l'effetto Matteo richiede, nelle parole di diversi

intervistati, *“portare il welfare alle persone, non aspettare che siano loro a cercarlo”*. Le esperienze più efficaci in questo senso provengono da cooperative che hanno saputo affiancare ai canali digitali momenti informativi in presenza, visite sui luoghi di lavoro, materiale cartaceo mirato, e soprattutto un accompagnamento diretto da parte di referenti interni. In alcuni casi, la creazione di una figura HR dedicata – anche part-time – ha ridotto sensibilmente le disuguaglianze di utilizzo. La presenza dell’effetto Matteo nelle dinamiche di WA non è un dato secondario: mette in discussione l’idea che l’offerta formale di prestazioni equivalga automaticamente a un beneficio reale per tutti i lavoratori e le lavoratrici. Senza un’attenzione specifica alle barriere di accesso e utilizzo il rischio è che il WA contribuisca paradossalmente a rafforzare le disuguaglianze interne, premiando chi è già più integrato nei circuiti informativi e organizzativi della cooperativa e quindi, in sostanza, chi svolge mansioni più retribuite.

3.7 Riflessioni conclusive

L’analisi delle interviste ai presidenti e ai responsabili delle risorse umane delle cooperative lombarde selezionate ha offerto una prospettiva ravvicinata e sfaccettata sul modo in cui il WA viene concepito, gestito e fruito all’interno del mondo cooperativo. L’obiettivo dell’indagine qualitativa è stato approfondire aspetti per i quali la sola indagine quantitativa non era atta a interpretare la complessità del fenomeno studiato.

Il primo elemento che emerge con chiarezza è che il WA non rappresenta una realtà omogenea, in quanto varia in ampiezza, composizione e modalità di gestione, a seconda della combinazione di fattori strutturali (dimensione, margini economici, settore), culturali (adesione ai principi cooperativi) e organizzativi (presenza di un servizio HR strutturato). Nessuna di queste variabili, presa singolarmente, spiega da sola la proposta o l’efficacia del WA, ma è la loro interazione a determinare i diversi esiti osservati.

Nel complesso, le interviste mostrano un panorama composito, in cui accanto a esperienze virtuose, caratterizzate da coerenza tra valori, risorse e capacità gestionale, coesistono situazioni in cui il welfare appare più come un adempimento formale o una leva di convenienza fiscale che come un investimento per il benessere dei singoli lavoratori e dell’organizzazione in generale. La variabilità osservata non segue linee nette di settore o di dimensione, ma piuttosto traiettorie definite dal modo in cui le singole cooperative interpretano il proprio ruolo nei confronti dei lavoratori e da quanto investono nel rendere il welfare accessibile e inclusivo.

Questi risultati suggeriscono che ogni riflessione sullo sviluppo del WA nel settore cooperativo debba partire dal riconoscimento di questa diversità di approcci e dalla consapevolezza che le politiche interne e la capacità organizzativa sono tanto importanti quanto le condizioni economiche di partenza.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante nei settori in cui le cooperative operano tramite appalti pubblici, come nel caso delle cooperative sociali.² Pratiche di gara orientate al contenimento dei costi costringono spesso le cooperative entro margini economici molto ridotti, generando un mercato del lavoro caratterizzato da salari bassi e precarietà (Dorigatti, 2017; Borzaga et al., 2023; Euricse, 2023), e condizioni di certo non favorevoli alla fioritura del WA. Sebbene molte cooperative si dichiarino attente al benessere dei lavoratori, vincoli strutturali ed economici limitano l'uso del WA come strumento di coesione sociale. Superare tali barriere richiede un impegno congiunto di decisori politici e leader cooperativi. In assenza di un impegno deliberato per ridurre le barriere di accesso e radicare le misure nei bisogni reali, il rischio è che il WA resti uno strumento inclusivo solo in potenza, ma di fatto utilizzato in modo diseguale, finendo per riflettere, e spesso ampliare, le disuguaglianze già presenti nel mercato del lavoro.

² Secondo il più recente censimento dell'ISTAT del settore non profit, il 63% dei ricavi delle cooperative sociali proviene da contratti pubblici (ISTAT, 2024).

Conclusioni.

Luci ed ombre del welfare aziendale nel comparto cooperativo e spunti per sinergie future

Negli ultimi anni, in un contesto segnato da profonde trasformazioni socio-demografiche e da risorse pubbliche sempre più limitate, l'attenzione verso forme di welfare promosse da attori non pubblici si è intensificata. Si è progressivamente diffusa l'idea che il secondo welfare, con il contributo di soggetti privati e del Terzo Settore, potesse operare in rete con il settore pubblico per fornire risposte nuove, adeguate e sostenibili rispetto ai bisogni crescenti e sempre più complessi espressi dalla comunità. Sullo sfondo di questo scenario, il presente volume ha posto al centro dell'analisi due temi strettamente interconnessi, ovvero l'economia sociale e il welfare aziendale, con il duplice obiettivo di saggiare la diffusione delle pratiche di welfare aziendale all'interno del mondo cooperativo, da un lato, e indagare se e in che modo il welfare aziendale sia in grado di contribuire al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici in settori spesso contraddistinti da basse retribuzioni e condizioni occupazionali fragili, dall'altro.

Il volume parte da un'ipotesi "ottimistica", assumendo che la cultura mutualistica delle cooperative possa rappresentare un terreno fertile per lo sviluppo del welfare aziendale, per poi abbracciare il dubbio offerto da un'ipotesi "alternativa". Quest'ultima considera i limiti economici e organizzativi che potrebbero ostacolare l'implementazione del welfare aziendale in contesti organizzativi di dimensioni ridotte o con scarse risorse economiche, limitandone l'impatto redistributivo, che dovrebbe essere l'obiettivo ultimo dell'introduzione di servizi di welfare.

La ricerca, condotta su casi aziendali presenti nel contesto lombardo, ha combinato analisi quantitativa e qualitativa, esplorando empiricamente, in maniera congiunta, domanda e offerta di strumenti di welfare aziendale attraverso survey e interviste. Questa metodologia mista ha consentito di individuare potenzialità, limiti e ambivalenze delle pratiche di welfare aziendale in essere, evidenziando il rischio che, anche in contesti cooperativi – quelli che per loro stessa natura e ispirazione costitutiva dovrebbero essere più attenti al benessere degli individui che ne fanno parte – il welfare aziendale finisca per rafforzare, anziché ridurre, le disuguaglianze preesistenti (il cosiddetto "effetto Matteo").

In questa sezione conclusiva, oltre a richiamare i principali risultati, si offrono alcune riflessioni sulle prospettive del welfare aziendale sia in generale sia nel settore della cooperazione, considerata la crescente rilevanza di quest'ultimo anche nella cornice dello sviluppo dell'economia sociale.

Lo sviluppo del welfare nelle cooperative lombarde

Il volume ha proposto un quadro d'insieme sullo stato dell'arte e sulle prospettive di sviluppo per il welfare aziendale all'interno del mondo cooperativo lombardo. Benché limitati nella copertura, i due campioni presi in considerazione – 111 cooperative dal lato dell'offerta di welfare e 120 soci/socie e lavoratori/lavoratrici dal lato della domanda di welfare aziendale – permettono di identificare alcune interessanti tendenze, che trovano conferme nell'analisi qualitativa presentata nel Capitolo 3.

Innanzitutto, il welfare aziendale sembra essere piuttosto diffuso anche fra le cooperative di piccole e medie dimensioni, in parziale controtendenza con il dato nazionale sulle imprese private, che mostra una maggiore diffusione fra le grandi imprese (Santoni, 2019; 2023). A distinguersi, in particolare, sono le cooperative sociali che mostrano una maggiore propensione a introdurre prestazioni di welfare (il 75% contro il 69% di media nel campione totale), in virtù della missione orientata alla cura e all'inclusione. Così come avviene per le imprese for profit, la contrattazione di secondo livello è poco diffusa (37 cooperative su 111) e, con essa, il welfare contrattuale in aggiunta alle prestazioni previste nei CCNL. Circa la metà delle cooperative censite è attiva nel settore socio-sanitario, assistenziale, educativo o di reinserimento lavorativo (quindi principalmente cooperative sociali di tipo A e B); fra queste, circa 3 su 4 offrono prestazioni di welfare ai propri dipendenti. Tale propensione da parte di queste ultime è plausibilmente dovuta alla consapevolezza del ruolo del welfare verso le persone e le famiglie. Come sottolineato da alcune ricerche (Pavolini, 2016; Razetti & Santoni, 2019), le organizzazioni che fanno dei servizi il loro core-business tendono ad avere maggiore sensibilità verso i temi del welfare aziendale. Le cooperative sociali, dunque, sembrano essere particolarmente predisposte ad erogare servizi di welfare non solo alla comunità, ma anche ai propri soci e lavoratori.

Guardando agli strumenti di welfare maggiormente diffusi fra le cooperative, si osserva una prevalenza di prestazioni “a basso costo”, da un punto di vista sia economico sia organizzativo. Come evidenziato nel Capitolo 2, gli strumenti più comuni sono la flessibilità oraria – strumento difficilmente formalizzato e tendenzialmente a costo zero per le imprese –, i *fringe benefit* come i buoni spesa o carburante e, in misura minore, le forme di sanità integrativa e la previdenza complementare, così come previste dai contratti collettivi. Solo un numero marginale di cooperative prevede misure di WA che vadano oltre i *fringe benefit* e offrano servizi e prestazioni orientate alla conciliazione e alla cura (come i servizi per l'infanzia e per l'istruzione dei figli, per la non autosufficienza o per il tempo libero), che comportano maggiori oneri organizzativi e gestionali. Occorre comunque considerare che le forme di WA più “snelle” (buoni acquisto e simili) risultano non solo essere le più diffuse, ma anche quelle maggiormente gradite

da parte di soci e lavoratori, e quelle su cui, in prospettiva, sia la *governance* delle cooperative sia i dipendenti prevedono maggiori sviluppi nei prossimi anni.

Dal lato della domanda, l'indagine mette in luce una percezione generalmente positiva da parte dei lavoratori, con un giudizio medio complessivo pari a 7,2 su 10 (con solo 9 individui insoddisfatti su 120). I benefici maggiormente apprezzati sono quelli con un impatto diretto sul bilancio familiare, in particolare i buoni acquisto, confermando una lettura del welfare aziendale come forma di integrazione salariale piuttosto che come leva di benessere complessivo. La principale motivazione che emerge a 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 percezione si rispecchia nelle risposte date dalle dirigenze delle cooperative, ovvero che sono i buoni spesa a risultare lo strumento più utilizzato e apprezzato da parte dei lavoratori e delle lavoratrici. 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% circa della spesa che i lavoratori fanno in materia di WA). Inoltre, si potrebbe avanzare l'ipotesi che tale tendenza potrebbe essere ancora più evidente nella cooperazione perché – come sottolineato da alcune ricerche (cfr. Dorigatti, 2017; Euricse, 2023; Mosca & Pastore, 2003) – nelle organizzazioni cooperative, e soprattutto nelle cooperative sociali, 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.

Emerge, inoltre, una forte disuguaglianza nell'accesso alle misure di WA, con un utilizzo significativamente maggiore da parte di soci e lavoratori con redditi e livelli di istruzione più elevati, nonché con inquadramento dirigenziale e maggiore familiarità con gli strumenti disponibili. Mentre tutti i manager e responsabili tecnici presenti nel campione utilizzano il WA, solo la metà degli operai accede a tali misure (si veda il Capitolo 2, Figura 2.3). Tale effetto Matteo rischia di amplificare le disparità esistenti all'interno delle cooperative, penalizzando i profili più vulnerabili e che avrebbero maggiore bisogno di sostegno. Proprio per questo, occorrerebbero comunicazione e informazione dirette a tutti i soci e lavoratori interni alle cooperative. Al tempo stesso, sarebbero opportune azioni di sensibilizzazione da parte delle parti sociali, dato che in alcuni casi le cooperative sembrano non essere consapevoli di questa iniquità nell'accesso al welfare.

Le prospettive future del WA, pur segnando un'espansione nelle intenzioni di molte cooperative, confermano l'intenzione di potenziare misure già presenti e poco impegnative, lasciando sullo sfondo le forme di welfare a maggiore impatto redistributivo e sociale. Interrogati rispetto alle prospettive di sviluppo per il

WA, i vertici delle cooperative dichiarano, infatti, che gli strumenti che introdurranno in futuro riguarderanno perlopiù buoni spesa, flessibilità oraria e sanità integrativa. Si tratta, di nuovo, di strumenti di più semplice implementazione. L'idea delle cooperative rispetto al WA è infatti quella di uno strumento difficile da introdurre, oneroso sia sul piano economico sia su quello organizzativo e operativo. Per ridurre questi ostacoli, è cruciale investire sulla comunicazione e sulla formazione dei vertici e delle amministrazioni delle cooperative, per definire e attuare strategie che permettano di rendere nota l'offerta di prestazioni e servizi di WA e far crescere, così, la consapevolezza di cosa il welfare aziendale rappresenti e di come si possa integrare con il welfare pubblico. L'obiettivo delle organizzazioni (siano esse imprese profit o cooperative) deve essere duplice: da un lato, evitare il rischio di *non take-up* e il mancato utilizzo dei piani di welfare implementati; dall'altro, evitare che i lavoratori, le loro famiglie e, auspicabilmente, tutta la comunità siano sempre più esposti alle conseguenze della crisi del welfare pubblico.

L'indagine qualitativa restituisce un quadro articolato che evidenzia la forte eterogeneità delle esperienze osservate. L'introduzione del WA segue spesso percorsi incrementali: dalle misure previste dai contratti collettivi nazionali, come sanità integrativa e previdenza complementare, si passa – quando le condizioni lo consentono – a prestazioni più ampie, come buoni spesa, flessibilità oraria o servizi per la conciliazione. Tuttavia, non si tratta di un'evoluzione scontata. L'analisi mostra che la presenza di leadership interne motivate, la coerenza valoriale con i principi mutualistici e la capacità organizzativa sono elementi decisivi nel trasformare il WA da adempimento formale a scelta strategica. Allo stesso tempo, i risultati delle interviste fanno emergere i numerosi ostacoli – economici, gestionali, ma anche culturali e valoriali – che limitano l'ampliamento delle misure di WA, soprattutto in settori a bassa redditività, come quello socio-educativo e assistenziale. Quando dimensione e margini economici si combinano favorevolmente – cooperative grandi o medio-grandi con bilanci solidi – si presentano condizioni favorevoli per lo sviluppo del WA. Tuttavia, come si evince dalle interviste, tali condizioni non sono di per sé sufficienti se manca una forte adesione valoriale ai principi solidaristici e mutualistici della cooperazione che, con l'espansione del ruolo giocato dalle imprese cooperative nel mercato (cfr. Lori & Pavolini, 2016), non sono da dare per scontati. La mancanza di adesione ai valori fondanti può ridurre la portata sociale del welfare anche nel comparto cooperativo, spostando l'offerta verso prestazioni “facili” e fiscalmente convenienti (come i *fringe benefit*) che fungono da integrazioni salariali, ma offrono scarso supporto ai bisogni complessi dei lavoratori e delle lavoratrici.

Le modalità di fruizione del welfare aziendale sono influenzate non solo dalla disponibilità delle misure, ma anche da come esse vengono comunicate, strutturate e rese accessibili. Le prestazioni più semplici e immediate – come i voucher – risultano maggiormente utilizzate, mentre quelle più complesse o di

lungo periodo, come la previdenza complementare, rimangono poco sfruttate, specie tra lavoratori giovani o con contratti instabili. Le interviste confermano il persistere dell'“effetto Matteo”, per cui l'accesso al welfare aziendale premia i lavoratori con maggiore stabilità, qualifiche più elevate e maggiori competenze digitali, lasciando indietro i profili più vulnerabili. In molte cooperative, le difficoltà non sono tanto economiche quanto informative e organizzative: l'assenza di figure dedicate alla gestione del welfare, l'uso esclusivo di canali digitali, o la mancanza di accompagnamento personalizzato contribuiscono a generare disuguaglianze di accesso. Nei contesti più virtuosi, invece, il welfare aziendale è integrato in una strategia comunicativa ampia e multicanale, in grado di raggiungere anche i lavoratori meno digitalizzati o con orari e spazi di lavoro frammentati.

Il welfare aziendale nelle cooperative non è quindi l'esito di una singola variabile, ma la combinazione specifica tra fattori strutturali (dimensione, margini economici, settore di attività), organizzativi (presenza di un ufficio HR), e valoriali (adesione ai principi cooperativi). Una cooperativa di piccole dimensioni, ma con un forte corredo valoriale può garantire misure mirate ed efficaci, mentre una realtà più grande, ma priva di orientamento strategico in termini di welfare, può limitarsi a una proposta standardizzata. In questo scenario, le risorse umane emergono come fattore abilitante fondamentale: quando presente e attivo, l'ufficio HR consente di ampliare l'offerta, sostenere l'accesso e ridurre le disuguaglianze. Le evidenze raccolte suggeriscono che, per rendere il welfare aziendale uno strumento effettivamente inclusivo, è inoltre necessario intervenire non solo sull'ampliamento delle prestazioni, ma anche sulle condizioni organizzative che ne permettono un uso equo, diffuso e consapevole da parte di tutti i soci e i lavoratori.

Rafforzare i sistemi di welfare occupazionale e, di conseguenza, l'accessibilità a queste misure risulta, inoltre, strategico alla luce della centralità dei bisogni sociali più rilevanti indicati da soci e lavoratori: 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 si conferma ancora una volta quanto possa essere cruciale promuovere canali di comunicazione e occasioni di confronto con lavoratori e soci per far comprendere loro quanto questo investimento potrebbe essere utile per venire incontro ai loro bisogni futuri.

Prospettive per il futuro del welfare aziendale nel comparto cooperativo

In chiusura si forniscono alcune raccomandazioni utili alle parti sociali e alle organizzazioni cooperative, nel tentativo di promuovere lo sviluppo del welfare nelle loro organizzazioni.

In primo luogo, sarebbe strategico avviare un intervento che miri a comunicare alle cooperative e agli individui che ne fanno parte il ruolo e le opportunità legate al welfare aziendale e occupazionale. In un panorama popolato perlopiù da *fringe benefit* e strumenti a basso costo (buoni acquisto), azioni mirate potrebbero facilitare l'implementazione e l'utilizzo di misure di WA effettivamente rivolte a bisogni sociali complessi, come cura e assistenza all'infanzia, agli anziani, non autosufficienza, istruzione, mobilità (Ferrera et al., 2024; Ranci & Rostgaard, 2025; Santoni, 2023). Una maggiore interazione con piattaforme e *provider* specializzati, oltre alla formazione di consorzi fra cooperative sociali già attive in questi campi, potrebbe aiutare a superare gli ostacoli economici e organizzativi che scoraggiano l'implementazione di interventi di welfare ben strutturati. Le parti sociali potrebbero fare da ponte in quest'area strategica per il welfare (non solo aziendale), favorendo collaborazioni, convenzioni e sinergie con il mondo della cooperazione sociale e, in particolare, all'interno dell'area socio-sanitaria, assistenziale ed educativa. Queste azioni potrebbero tradursi in momenti formativi pensati *ad hoc* per le figure che ricoprono ruoli sia nella contrattazione sia nel comparto gestionale-amministrativo.

Le associazioni di rappresentanza delle imprese cooperative e gli stessi soci o lavoratori potrebbero, inoltre, fungere da veri e propri "ambasciatori" del welfare, allo scopo di diffondere la conoscenza circa gli strumenti e accrescere la consapevolezza del suo potenziale. A tal proposito, le associazioni di rappresentanza potrebbero rivolgersi alle cooperative associate facilitando, attraverso momenti formativi, anche la progettazione di piani di welfare condivisi o l'apprendimento reciproco tra organizzazioni, a partire dalle iniziative già in essere. Per quanto riguarda i lavoratori nel ruolo di "ambasciatori", si fa riferimento a figure opportunamente formate interne all'azienda che, in logica *peer-to-peer*, sono chiamate a raccontare ai colleghi il funzionamento del WA internamente all'impresa. Anche il mondo della cooperazione potrebbe pensare di fare ricorso a queste figure di "ambasciatori" per contribuire a superare gli ostacoli che si frappongono alla effettiva fruizione delle misure, quando presenti.

In secondo luogo, come emerso dalle rilevazioni e dalle interviste, soci e dipendenti appaiono molto preoccupati rispetto alla capacità di soddisfare i propri bisogni sociali ed economici futuri. Per rispondere a queste necessità, alcune soluzioni potrebbero 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. Tuttavia, anche in questo ambito, spesso manca la corretta comunicazione e informazione circa le possibilità e modalità con cui richiederle. Questo alimenta il fenomeno preoccupante del *non-take-up*: la mancata fruizione di *benefit* o servizi a cui si può accedere per diritto (si veda, per esempio, Janssens & van Mechelen, 2022). Le prime ricerche sul fenomeno, risalenti agli anni Sessanta, attribuivano il *non-take-up* esclusivamente a fattori individuali. Tuttavia, studi più recenti hanno evidenziato il ruolo determinante delle barriere amministrative e delle caratteristiche specifiche delle misure di welfare (che hanno a che fare con il *design* della policy, cfr. Goedemé & Janssens, 2022; Van Oorschot, 1994). Il rischio del mancato accesso e utilizzo dei piani di WA dovrebbe quindi essere affrontato attraverso azioni congiunte finalizzate ad una più efficace comunicazione interna rivolta a tutte le persone che lavorano nelle cooperative.

In terzo luogo, nella direzione di creare collaborazioni e connessioni per promuovere un welfare attento alla dimensione sociale, potrebbe essere cruciale favorire interlocuzioni con le Società di Mutuo Soccorso (SMS). Come emerso dai risultati, 19 cooperative all'interno del campione si rivolgono a queste società, soprattutto per gli adempimenti legati alla sanità integrativa previsti dal CCNL. Il coinvolgimento di questi soggetti potrebbe favorire il ricorso nei piani di WA di prestazioni di natura sociale e sanitaria. Le SMS potrebbero garantire prestazioni attente alla qualità, nel rispetto di valori importanti come il mutualismo, la collaborazione, l'accoglienza e la non discriminazione, rafforzando il concetto alla base dell'operato delle cooperative, il non essere mosse da finalità lucrative.

Infine, potrebbe essere strategico valorizzare le pratiche legate alla flessibilità organizzativa, che hanno come finalità quella di favorire la conciliazione vita-lavoro. Come emerso dall'indagine, si tratta di interventi presenti in molte cooperative, tuttavia spesso realizzati a livello informale e, in molti casi, poco noti. Sarebbe importante che fossero invece conosciuti e valorizzati, anche in una prospettiva di *retention* e fidelizzazione della forza lavoro. In questa direzione, le parti sociali potrebbero divenire “*ambasciatori*” per permettere alle organizzazioni cooperative di comprendere l'utilità di formalizzare queste pratiche e renderle un'opportunità sotto il profilo dell'attrattività. L'intervento delle parti sociali potrebbe poi essere strategico per valorizzare il welfare con finalità sociali, legate alla cura, all'istruzione, alla sanità e all'assistenza. Ad oggi, le formule più diffuse riguardano infatti i buoni spesa che, sebbene utili come integrazione alla retribuzione standard delle cooperative, sono opportunità con un valore limitato e di breve periodo. Investendo maggiormente nel welfare incentrato sui servizi sociali, si potrebbero avere ritorni concreti per due ordini di motivi. In primo luogo, questi servizi rappresenterebbero una risposta ai principali bisogni indicati dai lavoratori e dai soci intervistati, i quali manifestano difficoltà evidenti in tutto ciò che riguarda il futuro pensionistico, la sanità e l'area del *work-life*

balance. 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 di tipo A e B. Queste ultime potrebbero trasformarsi nei principali fornitori di servizi in ambito socio-sanitario e assistenziale, avendo peraltro anche ritorni importanti sotto il profilo economico. A livello concreto, si potrebbero istituire 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 è mossa con il Piano d'azione europeo per l'economia sociale, al fine di sviluppare il potenziale di crescita di imprese sociali, cooperative, fondazioni e associazioni non profit e potenziare il contributo delle stesse alle transizioni verde e digitale.

Nell'autunno 2025 anche l'Italia ha predisposto il primo documento di quello che diventerà il Piano d'azione nazionale con l'ambizione di contribuire a costruire una narrazione dell'economia sociale da intendersi come infrastruttura strategica, dotata di strumenti per valorizzare e mettere a sistema le esperienze già in essere. Il Piano nazionale è stato aperto alla consultazione pubblica così da coinvolgere sindacati, associazioni di categoria, organizzazioni dell'economia sociale e organi professionali nella predisposizione del documento finale. L'obiettivo principale è quello di promuovere la crescita dell'economia sociale offrendo una guida da applicarsi su tutto il territorio nazionale, partendo dalla cornice europea e adattandola alla specificità del contesto italiano. Nella cornice dell'economia sociale, il Piano auspica anche lo sviluppo del welfare aziendale attraverso una triangolazione tra settori e prevedendo collaborazioni non solo tra Terzo Settore e settore pubblico, ma anche con il settore privato in una dinamica tripolare di produzione di nuovi servizi di welfare e di valore sociale.

In conclusione, il welfare aziendale, oggi in forte crescita, si trova di fronte a un bivio strategico: continuare a svilupparsi principalmente all'interno delle imprese profit e non profit sotto forma di *fringe benefit*, oppure evolversi verso una dimensione più aperta e collaborativa, in grado di coinvolgere attori locali in reti di coprogettazione e coproduzione di servizi. Questa seconda prospettiva permetterebbe di aggregare bisogni, integrare l'offerta di servizi pubblici e privati e generare nei territori un duplice valore, sociale ed economico. Accompagnare la diffusione del welfare aziendale nel mondo cooperativo potrebbe, dunque, contribuire a costruire un sistema più equo e inclusivo, promuovendo piani di welfare nelle cooperative di piccola e media dimensione e in settori con margini economici più contenuti. I benefici potenziali sarebbero molteplici: per le organizzazioni, vantaggi in termini di attrattività, *retention*, fidelizzazione; per soci e lavoratori, bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro in risposta ai nuovi bisogni

sociali, sanità integrativa, pensioni supplementari. Un numero crescente di cooperative potrebbe così introdurre pacchetti di welfare aziendale, generando effetti positivi anche sulle comunità locali. Le risorse dedicate a beni e servizi di welfare potrebbero essere reinvestite dai lavoratori nei fornitori locali, creando una vera e propria “filiera corta” e generando ritorni economici per il territorio. Inoltre, la diffusione del welfare aziendale cooperativo potrebbe favorire la nascita di nuove reti e collaborazioni con imprese profit, parti sociali, altri enti del Terzo Settore e istituzioni pubbliche, aprendo infine spazi per sperimentare policy innovative, capaci di affrontare le trasformazioni del sistema di welfare italiano e di rispondere efficacemente ai bisogni emergenti.

Riferimenti bibliografici

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anpal, & Unioncamere. (2023). *Bollettino annuale 2023, Sistema informativo Excelsior*. Roma.
- Arletti, L. (2018). *Dal welfare aziendale al welfare territoriale: Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*. Torino: Einaudi.
- Ascoli, U., & Ranci, C. (Eds.). (2013). *Dilemmas of the welfare mix: The new structure of welfare in an era of privatization*. Springer.
- Assolombarda. (2023). *Osservatorio Welfare. Anno 2022, Rapporto 04/2023*. Milano.
- Baines, D. (2004). Caring for nothing: Work organization and unwaged labour in social services. *Work, Employment and Society*, 18(2), 267–295.
- Barazzetta, E., & Santoni, V. (2019). Welfare aziendale e contrattazione: Sfide e opportunità per le parti sociali. In F. Maino & M. Ferrera (Eds.), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019* (pp. 93–118). Giappichelli.
- Bonoli, G., Cantillon, B., & Van Lancker, W. (2017). Social investment and the Matthew effect: Limits to a strategy. In A. Hemerijck (Ed.), *The uses of social investment*. Oxford University Press.
- Borzaga, C., Gori, C., & Paini, F. (2023). *Dare spazio: Terzo settore, politica, welfare*. Donzelli.
- Borzaga, C., & Fazzi, L. (2022). Some lessons from Italian social cooperatives. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl: Z'Gug – Journal of Social Economy and Common Welfare*, 45(4), 583–594.
- Borzaga, C., & Salvatori, G. (2024). Sul concetto e la rilevanza dell'economia sociale. *Euricse Working Paper*, 113.
- Busemeyer, M. R., Kemmerling, A., Van Kersbergen, K., & Marx, P. (Eds.). (2022). *Digitalization and the welfare state*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192848369.001.0001>
- Carpita, M. (2009). *La qualità del lavoro nelle cooperative sociali: Misure e modelli statistici*. FrancoAngeli.
- Censis, & Eudaimon. (2024). *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro: VII Rapporto*. Roma.
- Ciarini, A. (2016). Policies to boost services and employment in the long-term care sector: A downward convergence towards low-wage service jobs in the European welfare state? *Stato e mercato*, 36(1), 119–131.
- CIR Food, & Nomisma. (2022). *Il welfare di domani*. Roma.

- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy* (COM(2021) 778 final).
- Confcooperative Lombardia. (2024). *Primo report sulla cooperazione in Lombardia*. Ufficio stampa Confcooperative Lombardia.
- Council of the European Union. (2023). *Council recommendation of 27 November 2023 on developing social economy framework conditions* (C/2023/1344).
- Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity.
- Donati, P. (2013). *Il paradigma sussidiario: Interpretazioni, estensione, garanzie*. Il Mulino.
- Dorigatti, L. (2017). Condizioni di lavoro nei servizi sociali: Disintegrazione verticale e procurement pubblico. *Stato e mercato*, 37(3), 459–488.
- Dorigatti, L., Mori, A., & Neri, S. (2020). Public, private or hybrid? Providing care services under austerity: The case of Italy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(11/12), 1279–1300.
- Edenred. (2024). *Osservatorio Welfare 2024*. Milano.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
- Euricse. (2023). *La cooperazione in Italia: Tratti distintivi e traiettorie di sviluppo* (Research Report no. 031/23).
- Evers, A., & Laville, J. L. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar.
- Farnsworth, K. (2004). Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century. *Social Policy & Administration*, 38(5), 437–455.
- Ferrera, M., Miró, J., & Ronchi, S. (2024). *Social reformism 2.0: Work, welfare and progressive politics in the 21st century*. Edward Elgar.
- Gasparri, S. (2021). Framing work and welfare: Insights from the growing relevance of company welfare in Italy. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 235–262.
- Goedemé, T., & Janssens, J. (2020). *The concept and measurement of non-take-up. An overview, with a focus on the non-take-up of social benefits*, Deliverable 9.2, Leuven, InGRID-2 project 730998 – H2020.
- Goodin, R., & Rein, M. (2001). Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics. *Public Administration*, 79(4), 769–801.
- Greve, B. (2007). *Occupational welfare: Winners and losers*. Edward Elgar.
- Greve, B. (2018). At the heart of the Nordic occupational welfare model: Occupational welfare trajectories in Sweden and Denmark. *Social Policy & Administration*, 52(2), 508–518.
- INAPP. (2023). *Lavoro, formazione, welfare: Un percorso di crescita accidentato*. Roma.
- ISTAT. (2024). *Struttura e profili del settore non profit: Anno 2022*. Censimento non profit, 11 ottobre 2024.

- Janssens, J., & 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.
- Levy, J. S. (2008). Case studies: Types, designs, and logics of inference. *Conflict Management and Peace Science*, 25(1), 1–18.
- Lori, M., & Pavolini, E. (2016). Cambiamenti organizzativi e ruolo societario delle organizzazioni di Terzo settore. *Social Policies*, 3(1), 41–64.
- Macchioni, E. (2014). *Culture e pratiche del welfare aziendale: Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*. Mimesis.
- Maino, F., & Ferrera, M. (Eds.). (2013). *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*. Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino, F., Lodi Rizzini, C., Fanelli, A. F., Florio, R., & Legnante, G. (2025). *L'economia sociale in Italia: Traiettorie, criticità e prospettive secondo esperti ed esperte*. Percorsi di Secondo Welfare.
- Maino, F., & Rizza, R. (2018). Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: Nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio? *Stato e mercato*, 113(2), 197–224.
- Maino, F., Barazzetta, E., & Santoni, V. (2019). Il welfare aziendale: Opportunità di investimento o 'mercattizzazione' per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM. *Social Policies*, 6(2), 271–288.
- Maino, F., & Razetti, F. (2019a). Un rinnovato protagonismo per stakeholder e corpi intermedi? Il secondo welfare, tra evoluzioni concettuali e sviluppi empirici. In F. Maino & M. Ferrera (Eds.), *Nuove alleanze per un welfare che cambia: Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019* (pp. 23–48). Giappichelli.
- Maino, F., & Razetti, F. (2019b). *Fare rete per fare welfare: Dalle aziende ai territori: Strumenti, attori, processi*. Giappichelli.
- Maino, F., & Santoni, V. (2023). Welfare aziendale e territorio tra reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore. In T. Treu (Ed.), *Welfare aziendale: Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working* (pp. xx–xx). Wolters Kluwer.
- Mallone, G. (2013). Imprese e lavoratori: Il welfare aziendale e quello contrattuale. In F. Maino & M. Ferrera (Eds.), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*. Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Mallone, G. (2015). Il welfare aziendale in Italia: Tempo di una riflessione organica. In F. Maino & M. Ferrera (Eds.), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015* (pp. 43–68). Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Massagli, E. (Ed.). (2014). *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa: Un'indagine ricostruttiva*. ADAPT University Press.
- Massagli E., Spattini S. & Tiraboschi M. (2023). *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

- Ministero dello Sviluppo Economico (MISE). (2025). *Albo delle società cooperative*. <https://dati.mise.gov.it/index.php/lista-cooperative>
- Molteni, G. (2010). *Civiltà cooperativa: Trattati di storia della cooperazione in Italia*. Raccolto Edizioni.
- Moro, G. (2014). *Contro il non profit*. Laterza.
- Mosca, M., & Pastore, F. (2003). I differenziali salariali fra organizzazioni for-profit e nonprofit nel settore dei servizi sociali in Italia. In C. Borzaga & M. Musella (Eds.), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*. Edizioni 31.
- Natali, D., Keune, M., Pavolini, E., & Seeleib-Kaiser, M. (2018). Sixty years after Titmuss: New findings on occupational welfare in Europe. *Social Policy & Administration*, 52(2), 435–448.
- OECD. (2021). *The spatial dimension of productivity in Italian cooperatives* (Local Economic and Employment Development [LEED] Papers 2021/02).
- Pavolini, E., & Seeleib-Kaiser, M. (2018). Comparing occupational welfare in Europe: The case of occupational pensions. *Social Policy & Administration*, 52(2), 477–490.
- Razetti, F., & Santoni, V. (2019). Il mercato del welfare aziendale: L’intermediazione e il ruolo dei provider. In F. Maino & M. Ferrera (Eds.), *Nuove alleanze per un welfare che cambia: Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019* (pp. 19–152). Giappichelli.
- Ranci, C., & Rostgaard, T. (Eds.). (2025). *Research handbook on social care policy*. Edward Elgar.
- Ronchi, S., & Santoni, V. (2024). *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia*. Percorsi di Secondo Welfare.
- Santoni, V. (2018). Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale. *Politiche Sociali/Social Policies*, 5(2), 217–233.
- Santoni, V. (2021). Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e “filiera corta”. In F. Maino (Ed.), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia: Quinto rapporto sul secondo welfare* (pp. 189–224). Giappichelli.
- Santoni, V. (2022, November 11). Quali competenze e professionalità servono oggi al welfare aziendale? *Percorsi di Secondo Welfare*.
- Santoni, V. (2023a). Tra impresa e territorio: Welfare aziendale e sostenibilità in Italia. In F. Maino (Ed.), *Agire insieme: Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare: Sesto rapporto sul secondo welfare* (pp. 130–153). Percorsi di Secondo Welfare.
- Santoni, V. (2023b, May 12). Welfare manager: Cos’è e perché è sempre più importante per le organizzazioni. *Percorsi di Secondo Welfare*.
- Santoni, V. (2025, September 9). Welfare aziendale, fringe benefit e buoni pasto: Tutte le novità allo studio. *Percorsi di Secondo Welfare*.

- Seeleib-Kaiser, M., & Fleckenstein, T. (2009). The political economy of occupational family policies: Comparing workplaces in Britain and Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 741–764.
- Seeleib-Kaiser, M., Saunders, A., & Naczyk, M. (2012). Shifting the public-private mix: A new dualization of welfare? In P. Emmenegger, S. Häusermann, B. Palier, & M. Seeleib-Kaiser (Eds.), *The age of dualization: The changing face of inequality in deindustrializing societies* (pp. 151–175). Oxford University Press.
- Sinfield, A. (1978). Analysis in the social division of welfare. *Journal of Social Policy*, 7(2), 129–156.
- Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99–119.
- Tiraboschi, M. (Ed.). (2023). *Welfare for people: Il welfare occupazionale e aziendale in Italia: Quarto rapporto ADAPT–Intesa Sanpaolo*. ADAPT University Press.
- Titmuss, R. M. (1958). *Essays on the welfare state*. Allen & Unwin.
- Van Oorschot, W. (1994). *Take it or leave it: a study of non-take-up of social security benefits*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Welfare Index PMI. (2024). *L'età adulta del welfare aziendale: Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese*. Roma.
- Zamagni, S. (2013). *Impresa responsabile e mercato civile*. Il Mulino.



Milano University Press

Il volume presenta una mappatura del welfare aziendale nel tessuto cooperativo della Lombardia, inquadrandolo nella più ampia cornice dell'economia sociale ed evidenziandone opportunità, criticità e prospettive future. Il welfare aziendale sta acquisendo un ruolo sempre più rilevante come complemento ai servizi offerti dal settore pubblico. Il volume prende le mosse da un'ipotesi di base: quella secondo cui il welfare aziendale potrebbe essere ampiamente presente nel settore cooperativo in virtù della vocazione dello stesso alla solidarietà e al mutuosoccorso. Tuttavia, il contesto lombardo evidenzia alcuni limiti alla diffusione del welfare aziendale, facendo luce sulle contraddizioni che il mondo cooperativo vive in ragione di un processo di trasformazione, ampliamento e competizione sul mercato, e in presenza di margini economici sempre più ristretti in settori come quello socio-educativo..

Rapporto realizzato all'interno del progetto MUSA – Multilayered Urban Sustainability Action, finanziato dall'Unione Europea–NextGenerationEU, PNRR Missione 4 Componente 2 Linea di Investimento 1.5: Creazione e rafforzamento degli “ecosistemi dell'innovazione”, costruzione di “leader territoriali di R&S”, Spoke 4.



ISBN 979-12-5510-355-4 (print)
ISBN 979-12-5510-360-8 (PDF)
ISBN 979-12-5510-362-2 (EPUB)
DOI 10.54103/meiec.272