

Il welfare aziendale come “volano” dell’economia cooperativa?

Valentino Santoni | Percorsi di secondo welfare

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull’impresa sociale,
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

Abstract

I cambiamenti nella struttura sociale e demografica del nostro Paese, l’emergere di nuovi rischi sociali e le conseguenze connesse alla recente crisi economica finanziaria hanno profondamente cambiato il volto del sistema di welfare italiano. Negli ultimi anni il sistema di protezione sociale pubblico è apparso in crescente difficoltà nel fornire risposte alle crescenti richieste provenienti dai cittadini. Di conseguenza, sono nate forme di intervento sociale che, mobilitando risorse economiche non pubbliche, hanno cercato di integrare e sostenere il welfare state. Tra queste vi sono le iniziative di welfare aziendale – cioè quei servizi realizzati dall’impresa e destinati ad accrescere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie – che a livello teorico possono essere collocate all’interno del cosiddetto welfare occupazionale.

Grazie anche agli interventi del legislatore questi strumenti si stanno progressivamente diffondendo nelle realtà produttive italiane, fornendo nuove risposte ai bisogni sociali di un numero sempre maggiore di individui. Sulla base di queste premesse, all’interno del presente contributo si cercherà di comprendere se e in che modo il welfare aziendale può divenire uno strumento di sviluppo per l’economia cooperativa. In particolare, date quelle che sono le caratteristiche del settore, per individuare le potenzialità del fenomeno si vogliono prendere in considerazione due dimensioni: quella “interna”, che fa riferimento alla possibilità di alcune organizzazioni di realizzare servizi e prestazioni di natura integrativa a favore di soci e lavoratori; quella “esterna”, che riguarda l’opportunità di strutturare un’offerta di servizi destinata ad altre imprese.

A sostegno dell’analisi vogliono essere ripresi i risultati di due ricerche realizzate dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare: la prima riguarda le esperienze di welfare aziendale delle cooperative che aderiscono al Consorzio Solidarietà Sociale di Parma; la seconda si riferisce invece al Gruppo CGM, realtà che, a novembre 2017, ha avviato un progetto volto a sostenere le imprese nella costruzione di piani di welfare aziendale.

Keywords: welfare aziendale, secondo welfare, cooperazione, Terzo Settore, cooperazione sociale

I. Il welfare italiano e i nuovi rischi sociali

Da almeno un quindicennio, i paesi europei cercano faticosamente di riformare i propri modelli sociali, ritagliati su strutture economiche e demografiche ormai sorpassate. In Italia, molti studiosi hanno evidenziato come il sistema di welfare state stia conoscendo crescenti difficoltà. Vi sarebbero due specifiche dinamiche che risultano condizionare l'efficacia delle sue azioni. La prima deriva dai vincoli di bilancio che, oltre ad impedire incrementi di spesa, impongono misure di contenimento dei costi che molto spesso vanno a colpire il fronte degli interventi sociali. La seconda dinamica è invece connessa alle rapide trasformazioni della struttura dei bisogni sociali, in particolare per quel che riguarda i cosiddetti "nuovi rischi", a cui il welfare pubblico pare oggi incapace di fornire risposte adeguate (Taylor-Gooby 2004; Ferrera 2005; Bonoli e Natali 2012). Tali pressioni sono state accentuate dalle conseguenze della crisi del 2008, dalla forte disparità e frammentazione tra il Nord e il Sud del nostro Paese e dalla riduzione del ruolo redistributivo della famiglia (cioè del cosiddetto "welfare informale") che ha giocato da sempre un ruolo centrale nel nostro sistema di protezione sociale (Ferrera 1996; Esping-Andersen 2005).

Nel tentativo di fornire risposte efficaci ai cambiamenti qui descritti, il sistema di welfare italiano ha conosciuto nel corso degli ultimi anni importanti tendenze «morfogenetiche» (Donati 2000): da un lato, si è assistito ad una pluralizzazione degli attori che si occupano di politiche sociali; dall'altro, sono nate nuove forme di collaborazione e sinergia tra il settore pubblico e quello privato. Di conseguenza, anche all'interno del dibattito accademico, si è iniziato a considerare più da vicino il ruolo giocato da attori non pubblici nella produzione e offerta di protezione sociale. In merito è possibile richiamare i concetti di «welfare mix» (Ascoli e Pasquinelli 1993), di «secondo welfare» (Maino e Ferrera 2013) e di «welfare societario plurale» (Donati 2000). Tali definizioni, pur ponendo l'accento su aspetti differenti del fenomeno, vogliono descrivere uno stesso processo: la progressiva diffusione di forme di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico che, mediante partnership sinergiche e modelli di governance innovativi, si propongono di integrare il welfare statale.

2. Welfare occupazione e welfare aziendale

All'interno del perimetro di queste nuove forme di intervento si colloca anche il cosiddetto welfare occupazionale (Greve 2007), cioè quell'insieme di interventi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi. In questa dinamica di natura integrativa rientra il welfare aziendale, il quale può essere definito come un insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti (Macchioni 2014). Tali prestazioni si distinguono da altri benefit aziendali perché sono strutturate in modo da rispondere a bisogni sociali primari dell'individuo (Mallone 2015).

Sotto la definizione di welfare occupazionale possono essere annoverati tutti quegli interventi – diretti alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi – che spaziano dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità fino alla tutela della salute, dalla previdenza complementare a interventi per la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Inoltre, possono essere ricomprese anche quelle forme di flessibilità oraria e smart working che hanno come scopo quello di facilitare l'articolazione dei tempi personali e lavorativi (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009) (Tabella 1).

Tabella 1 – Alcune prestazioni che possono essere ricomprese all'interno della definizione di welfare occupazionale

Area di intervento	Prestazioni
Previdenza complementare	Fondi pensionistici integrativi
Sanità integrativa	Fondi per la sanità integrativa, rimborsi per spese mediche, programmi di screening e prevenzione
Servizi all'infanzia e istruzione	Asilo aziendale o inter-aziendale, servizi di <i>baby parking</i> e <i>baby sitting</i> , spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, università, centri o campus estivi e invernali, borse di studio, frequenza ludoteche, ecc.)
Assistenza familiare	Assistenza di familiari anziani e non autosufficienti, assicurazioni <i>Long Term Care</i> e <i>Dread Disease</i>
Area della flessibilità oraria	<i>Smart working</i> , telelavoro, <i>job sharing</i> , banca delle ore, flessibilità oraria, part time, congedi e permessi extra

Fonte: elaborazione dell'autore

Si sottolinea che il welfare di natura occupazionale può avere origini differenti. Può infatti essere il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa che, a livello formale o informale, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, decide di realizzare un'offerta di misure di welfare; oppure può essere la conseguenza di un accordo collettivo che vede coinvolti, da un lato, l'impresa o le associazioni di rappresentanza datoriale e, dall'altro, le organizzazioni sindacali. In tal caso, le iniziative di welfare possono essere definite in vari livelli contrattuali: quello nazionale (cioè dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, CCNL), quello territoriale (regionale o provinciale), a livello di gruppo o di singola azienda. Tutte queste diverse "fonti" non si escludono a vicenda, ma possono integrarsi anche nella stessa impresa (Pavolini *et al.* 2013). Si parla di welfare aziendale in senso stretto quando l'iniziativa – unilaterale o bilaterale – è assunta a livello di singola impresa o di gruppo.

2.1. Welfare occupazionale: i protagonisti e la diffusione del fenomeno

Nel campo del welfare occupazionale, accanto alle imprese in quanto tali, è possibile individuare altri protagonisti che hanno assunto un ruolo rilevante per la sua evoluzione. In primo luogo, vi è il sistema delle relazioni industriali che, attraverso il confronto tra le parti sociali, è stato decisivo nel processo di legittimazione degli interventi destinati ai dipendenti e alle loro famiglie (Regalia 2012; Colombo 2017). In secondo luogo si trovano i cosiddetti "provider" di servizi di welfare aziendale. Si tratta di società private che contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale vendendo il proprio prodotto sul mercato, sostenendo le imprese nell'implementazione dei servizi, diffondendo le *best practice* e sensibilizzando le aziende (Santoni 2017a). Infine vi è lo Stato, l'attore che ha maggiormente influenzato il fenomeno in questione.

Il legislatore, infatti, sin dall'introduzione del principale riferimento normativo riguardante i servizi e gli strumenti di welfare realizzati dal datore di lavoro¹, ha previsto importanti agevolazioni fiscali con lo scopo di incoraggiare l'investimento delle imprese. Nel corso degli ultimi anni, molti dei governi che si sono succeduti hanno approvato misure volte, direttamente o indirettamente, a coinvolgere le aziende su questo fronte. Recentemente, attraverso le Leggi di Stabilità del 2016, del 2017 e del 2018, si sono introdotte importanti novità che hanno contribuito alla diffusione del fenomeno qui considerato. Nello specifico: è stata incoraggiata la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei benefit di welfare; è stata aggiornata la normativa introducendo prestazioni destinate a proteggere i lavoratori dai nuovi rischi sociali (con riferimento particolare ai bisogni legati alla genitorialità e alla non autosufficienza) e prevedendo l'utilizzo di "voucher di

¹ Il riferimento normativo per il welfare aziendale è il TUIR. Gli articoli 51 (erogazioni a favore dei dipendenti e dei loro familiari) e 100 (oneri di utilità sociale) individuano le prestazioni, le somme e valori che non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro, godendo quindi di un particolare favor fiscale.

welfare” per l’erogazione dei servizi previsti dall’impresa; è stato rafforzato il sistema che dà accesso alla fiscalità ridotta per le imprese; si è cercato di rendere il welfare aziendale maggiormente attrattivo correlandolo alle dinamiche riguardanti la produttività (Maino 2017).

Queste novità, secondo alcune recenti indagini (Di Nardo 2016; Maino e Rizza 2017; Ocsel 2017), hanno portato ad una progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane. Secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, aggiornati ad aprile 2018, nel territorio italiano vi sono 9.952 contratti aziendali e territoriali attivi che regolamentano il premio di produttività: di questi 4.139 (il 42% circa) prevedono misure di welfare aziendale. Nell’aprile dell’anno precedente, gli accordi che consentivano di convertire il premio aziendale in welfare erano circa il 24% del totale; mentre a luglio 2016 – periodo della prima rilevazione fatta dal Ministero – il welfare interessava solo il 17% dei contratti.

Altri dati interessanti sono forniti dall’Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello (OCSEL) di Cisl, soggetto che si occupa di raccogliere, analizzare e studiare gli accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti a ogni livello. Secondo l’analisi dell’Osservatorio, dal 2014 al 2016 la presenza di strumenti di welfare all’interno dei contratti aziendali è aumentata di dieci punti percentuali, passando così dal 10% al 20% (Ocsel 2017). Infine, una recente ricerca svolta in Emilia Romagna dal Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare e dall’Università di Bologna (Maino e Rizza 2017) ha rilevato che il 56,1% delle imprese del territorio regionale garantisce uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti.

Si sottolinea inoltre che la diffusione di tali interventi all’interno delle imprese attive nel territorio italiano è accompagnata dalla crescita del mercato collegato al welfare aziendale. In particolare, negli ultimi anni sono incrementati gli interventi e i profitti realizzati dalle società provider e dalle realtà che si occupano di consulenza rispetto a queste tematiche (Santoni 2017a).

Dalle sopramenzionate indagini si evince altresì che il welfare aziendale sembra diffondersi “a macchia di leopardo” all’interno del nostro Paese: per quanto riguarda il contesto emiliano romagnolo, ad esempio, i servizi dedicati ai lavoratori tendono a concentrarsi nelle grandi imprese, nelle multinazionali, nelle realtà che appartengono ad un gruppo e in alcuni settori specifici (come il comparto chimico e quello del commercio); inoltre, all’interno del territorio italiano, sembrano esserci delle importanti disuguaglianze nella diffusione di questi strumenti tra le aziende del Nord e quelle del Sud (Jessoula 2017).

3. Il welfare aziendale e il mondo cooperativo

La crescente attenzione verso il welfare aziendale ha portato alcuni autori ad interrogarsi in merito alle potenzialità del fenomeno all’interno del Terzo Settore. A tal riguardo, stando a quanto emerso da alcune indagini (es. Pavolini 2016; Battilani *et al.* 2017; Sansavini e Santoni 2017), le realtà del mondo cooperativo avrebbero delle qualità intrinseche che concorrono a favorire la diffusione di questa forma di interventi sociali. Tra queste si possono evidenziare:

- la cultura solidaristica e il *modus operandi*. Le cooperative, per loro stessa natura e forma giuridica, sono spesso caratterizzate da un clima e da una cultura attenta alle esigenze e alla cura della persona: secondo alcuni autori, è parte della cultura cooperativa tentare, più di quanto ci si possa aspettare che avvenga nelle imprese private, di coniugare l’attenzione all’efficienza, alla competitività e allo stare sul mercato con quella per i propri soci e lavoratori (Carpita 2009; Pavolini 2016);
- la cultura mutualistica e sussidiaria sulla quale si basa l’approccio cooperativo (Donati 2013; Zamagni e Zamagni 2008), la quale facilita una “logica della condivisione” e, di conseguenza, la collaborazione, la coesione e la realizzazione di interventi condivisi che sono

fondamentali per incentivare iniziative di welfare aziendale, soprattutto nelle PMI (Maino e Mallone 2015);

- l'elevata presenza della componente femminile e quindi una maggiore attenzione alle dinamiche di conciliazione vita-lavoro per la donna. Nel settore cooperativo le lavoratrici donne sono il 52% a fronte del 37% di quello privato (Pavolini 2016);
- la democraticità dei processi decisionali, i quali sono "scanditi" da assemblee periodiche. I soci possono quindi godere di poteri decisionali elevati che consentirebbero una cura particolare delle esigenze degli attori legati alla cooperativa (Molteni 2010; Moro 2014).

Considerando tali dinamiche il welfare aziendale può rappresentare un importante volano per l'economia cooperativa, e in particolare per quella sociale. Il "valore" del welfare aziendale per il mondo cooperativo si può manifestare attraverso due dimensioni: una "interna", in quanto l'insieme dei servizi e prestazioni realizzate a favore dei soci e dei lavoratori delle cooperative consentono a questi ultimi di avere un sostegno concreto in materia di welfare integrativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; una "esterna", in quanto alcune società cooperative – dato il loro *know-how* e la loro esperienza – possono strutturare un'offerta di servizi destinata a altre imprese (profit e non), divenendo dei veri e propri provider. In questo senso, il welfare aziendale può rappresentare un nuovo potenziale "core-business" per molte realtà non-profit.

Alcune realtà del mondo cooperativo hanno quindi la possibilità di avere un doppio ruolo nel mercato del welfare aziendale: alcune cooperative sociali possono essere contemporaneamente erogatrici e beneficiarie di prestazioni di welfare aziendale. Questo implementerebbe le loro possibilità di "business" (che, a sua volta, potrebbe essere incentivato anche dalla partnership con provider privati di servizi di welfare e/o altre realtà di consulenza) e alimenterebbe un'economia attenta al bene comune e alla reciprocità (Bruni e Zamagni 2015, Zamagni 2007; 2013).

Volendo approfondire tale questione, data la mancanza di fonti capaci di restituire in modo sistematico lo sviluppo del fenomeno che si vuole trattare, di seguito si vogliono riportare due analisi distinte. L'obiettivo del presente paper è quello di individuare le potenzialità del welfare aziendale per il mondo cooperativo e, di conseguenza, comprendere se tali iniziative possono trasformarsi in un motore di sviluppo sociale e economico per il settore.

4. Le esperienze oggetto dell'indagine

Con lo scopo di individuare le potenzialità del welfare aziendale all'interno del settore cooperativo di seguito saranno riportati i risultati di due indagini: a) la ricerca che ha coinvolto le 31 cooperative aderenti al Consorzio Solidarietà Sociale di Parma; b) il caso di studio riguardante il Gruppo CGM. Attraverso tali analisi vogliono essere prese in considerazione entrambe le dimensioni sopra definite: con il caso del Consorzio Solidarietà Sociale ci si propone di osservare come alcune piccole organizzazioni cooperative stanno strutturando dei piani – più o meno articolati – di welfare aziendale, mentre con l'esperienza del Gruppo CGM si vuole analizzare come una realtà simbolo del settore abbia messo in piedi un'offerta rivolta a terzi.

L'analisi dei due casi ha cercato di fornire delle risposte concrete alle seguenti domande:

- il mondo della cooperazione sociale si sta attrezzando per cogliere le opportunità offerte dal mercato del welfare aziendale?
- in che modo è realizzata l'offerta "interna" (rivolta ai dipendenti) e come quella "esterna" (rivolta alle potenziali imprese clienti)?
- quali sono le peculiarità della cooperazione, da un lato, rispetto alle imprese e, dall'altro, rispetto al mondo "profit"?

- quali sono i punti di forza del settore nella realizzazione di progetti di welfare (sia nella sua dimensione “interna” sia in quella “esterna”)? Quali i rischi? Quali le sfide per il futuro?

4.1. La dimensione “interna”: le cooperative del Consorzio Solidarietà Sociale di Parma

Di seguito, sarà riportata l’esperienza delle cooperative del Consorzio Solidarietà Sociale di Parma. Pur non trattandosi di un caso rappresentativo dell’intero settore, l’indagine fa emergere alcuni spunti di riflessione interessanti per comprendere le opportunità del welfare aziendale all’interno del mondo cooperativo.

Per mappare l’effettiva diffusione del welfare aziendale all’interno delle cooperative che aderiscono al Consorzio Solidarietà Sociale è stato inviato un questionario (inviato tramite posta elettronica)² a tutte le 31 cooperative sociali aderenti al Consorzio. Ai fini di facilitare la rilevazione, il questionario (allegato in appendice al presente Rapporto) ha suddiviso i possibili interventi di welfare aziendale in otto aree: versamenti previdenziali integrativi (oltre a quelli previsti dalla legge); sanità integrativa; area della cura e del benessere; area del sostegno economico; flessibilità oraria; beni e servizi per la famiglia; sostegno alla non autosufficienza; altro.

Le realtà che hanno aderito alla rilevazione sono state complessivamente 23. La maggior parte di queste cooperative (17) ha dichiarato meno di 50 dipendenti, mentre solo 4 impiegano più di 51 lavoratori. Si sottolinea che, per scelta metodologica, con il termine “dipendenti” sono intesi tutti coloro che hanno stipulato con la cooperativa un contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato (non sono considerati quindi soci e volontari).

Per quanto riguarda l’analisi dei sistemi di welfare presenti nelle cooperative del Consorzio, il primo dato degno di nota riguarda il fatto che - applicando il Contratto collettivo delle Cooperative Sociali - tutte le realtà che hanno aderito all’indagine assicurano le predisposizioni in materia di previdenza complementare e sanità integrativa previste dal CCNL (Tabella 2). Vi sono inoltre cooperative che integrano tali prestazioni con versamenti integrativi: 4 realtà prevedono dei versamenti aggiuntivi definiti all’interno del contratto aziendale; mentre, a livello di sanità integrativa, sono 9 i casi in cui sono introdotti versamenti aggiuntivi, assicurazioni private, rimborsi e convenzioni per visite mediche, specialistiche e check-up.

Tabella 2 – Interventi di welfare integrativo previsti dal CCNL delle cooperative sociali

Previdenza complementare	<p>La contribuzione al Fondo pensione complementare (Fondo Cooperlavoro) è calcolata sulla base della retribuzione utile ai fini del Tfr ed è stabilita nelle seguenti misure percentuali: 1% (della retribuzione) a carico dell’azienda; 1% a carico delle lavoratrici e dei lavoratori. È altresì dovuta al Fondo una quota del Tfr maturando, pari all’1,8% della retribuzione annua utile a tale scopo.</p>
Sanità integrativa	<p>Contributo, interamente a carico della cooperativa, di 5,00 euro mensili per lavoratore dipendente a tempo indeterminato, che permette di usufruire del "Piano sanitario della cooperazione sociale" predisposto dalla mutua CAMPA. Le coperture della CAMPA prevedono il rimborso delle spese sanitarie per le seguenti prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ricoveri in chirurgia, medicina, parto • prestazioni ambulatoriali: esami clinici di laboratorio, visite mediche specialistiche, accertamenti diagnostici e strumentali, terapie fisiche, ticket, ecc. • assistenza infermieristica domiciliare e ospedaliera, trasporto sanitario in ambulanza, protesi acustiche, cure termali • cure odontoiatriche e ortodontiche

Fonte: elaborazione dell’autore

² Il questionario è stato inviato il 13 luglio 2017. L’ultima rilevazione è stata compiuta il 4 ottobre 2017.

Tra gli interventi più diffusi si trovano gli strumenti legati alla flessibilità oraria (come smart working, telelavoro, flessibilità in entrata e in uscita, banca delle ore, congedi e permessi extra): sono infatti 22 le cooperative che hanno elaborato delle soluzioni in questa direzione. Piuttosto diffuse anche le prestazioni relative alla cura e al benessere dei dipendenti (che riguardano 11 cooperative) e quelle per il sostegno economico (8 cooperative)³. A seguire si segnalano gli interventi per la cura dei figli e per il sostegno alla genitorialità (realizzati da 5 cooperative). Le realtà che mettono a disposizione questo genere di servizi sono soprattutto cooperative che operano nel settore scolastico e dell'istruzione. L'ambito della non autosufficienza risulta invece essere quello meno sviluppato da parte delle cooperative che hanno partecipato all'indagine. Secondo quanto emerso dal questionario, infatti, solo 3 realtà hanno strutturato servizi di consulenza e orientamento rivolti a quei lavoratori che si trovano a fronteggiare un carico di cura legato ad un familiare o un parente disabile o non autosufficiente.

Tendenzialmente è interessante osservare che sembra delinarsi un'importante relazione tra fatturato e presenza di misure di welfare aziendale articolato e complesso: in media, infatti, le cooperative che hanno un fatturato più alto riescono a implementare piani di welfare più articolati e complessi.

Di seguito, attraverso una batteria di scale auto-ancoranti (che oscillavano da un punteggio massimo di 10 a uno minimo di 0), sono stati sottoposti agli intervistati degli item relativi ai motivi che hanno influenzato la decisione di introdurre iniziative di welfare aziendale. Analizzando le risposte si nota che i valori più elevati sono stati attribuiti alle voci "Migliorare il clima aziendale" (che ha ottenuto un punteggio di 8) e "Sviluppare il senso di appartenenza" (punteggio di 8). Poco al di sotto si trovano "Fidelizzare i lavoratori più qualificati e ridurre il turn-over" (7), "È una tradizione di lunga durata nella nostra impresa" (6), "Una strategia di aumento della produttività" (6) e "Usufruire dei vantaggi dati dalla normativa fiscale e contenere il costo del lavoro" (5). Punteggi molto bassi sono stati riservati invece alle voci "Parere positivo dei rappresentanti sindacali" (3) e "Per rispondere alle richieste provenienti dalle associazioni datoriali" (3).

Da questa rilevazione emergono due aspetti interessanti. In primo luogo, come si può notare, i punteggi più elevati riguardano dinamiche (come "clima aziendale" e "senso di appartenenza") correlate alla cultura solidaristica che spesso caratterizza il rapporto tra cooperativa e dipendente/socio. In secondo luogo, appare evidente che le associazioni datoriali e sindacali sono poco considerate nella scelta di introdurre misure di welfare aziendale. Ciò evidenzia come le relazioni industriali del settore cooperativo siano molto diverse da quelle che si sviluppano nel settore privato (in particolare in tema di welfare).

Infine, con lo stesso metodo, si è cercato di raccogliere le opinioni degli intervistati in merito ai principali effetti che il welfare aziendale ha prodotto all'interno della cooperativa. A riguardo, è interessante notare che l'effetto più segnalato dagli intervistati riguarda il "Miglioramento nelle relazioni con i dipendenti e nel clima aziendale" (8); seguito da "Miglioramento nell'organizzazione del lavoro" (7) e "Sostegno all'occupazione femminile e incentivo per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (7). Poco al di sotto si trova la voce "Riduzione dell'assenteismo e del turn-over" (6). Poco considerata risulta invece la voce "Contenimento dei costi del lavoro" (4).

Come nel caso della rilevazione precedente, gli item legati alla cura delle relazioni con i dipendenti/soci sono quelli che hanno ottenuto un punteggio più alto. Elevati sono anche i valori attribuiti alle dinamiche correlate all'organizzazione aziendale. In base a quanto emerso nel corso della ricerca, quindi, gli strumenti e le iniziative di welfare aziendale sembrano produrre risultati

³ Le prestazioni inerenti la cura e il benessere più comuni riguardano il supporto psicologico dei dipendenti, il disbrigo delle pratiche quotidiane e convenzioni per attività ricreative o sportive; le prestazioni relative al sostegno economico più diffuse riguardano: tassi agevolati per mutui, finanziamenti o prestiti e sistemi di convenzioni o gruppi d'acquisto.

positivi non solo sotto il profilo del rapporto fiduciario tra impresa e lavoratore, ma anche in merito all'organizzazione del lavoro e alla gestione del personale.

4.2. *La dimensione "esterna": l'esperienza del Gruppo CGM*

Il secondo caso oggetto di indagine riguarda il Gruppo CGM (Scansani 2017). Per la realizzazione dell'analisi sono state realizzate due interviste in profondità che hanno coinvolto i responsabili del progetto welfare del Gruppo; per approfondire, inoltre, si è scelto di considerare ed analizzare anche i documenti divulgati dalla società attraverso il loro sito internet e nel corso di convegni e eventi.

A novembre 2017, il Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli ha compiuto i primi passi per la realizzazione di un'importante investimento in materia di welfare aziendale. L'intervento ha previsto due passaggi iniziali: la realizzazione di un percorso di formazione professionale, volto a colmare il gap delle competenze in relazione alle specificità del welfare aziendale, e la stipulazione di una partnership tecnologica con un provider, il quale ha messo a disposizione una piattaforma di gestione dei piani di welfare aziendale.

In merito alla formazione, il Gruppo CGM ha realizzato un corso nazionale per "Welfare Manager" rivolto a venti professionisti delle cooperative e dei consorzi della rete del Gruppo. L'obiettivo di tale percorso è stato quello di creare professionisti specializzati nel welfare aziendale in grado di accompagnare il management delle imprese in tutte le fasi del percorso che conduce all'introduzione di prestazioni di welfare, sviluppando soluzioni "su misura" volte a rispondere ai bisogni che emergono tra i dipendenti. Quanto alla partnership, CGM ha scelto un alleato tecnologico: il provider Jointly (Santoni 2017b). Tale realtà – oltre a mettere a disposizione la sua rete di fornitori e, quindi, arricchire il paniere di prestazioni disponibili – ha portato in dote le sue competenze tecnologiche, fornendo la piattaforma welfare. In questo modo, le imprese clienti potranno avere accesso ad un'offerta "personalizzabile": grazie alla quantità di società di servizi coinvolte e grazie alle caratteristiche del portale, le realtà clienti potranno differenziare il loro piano di welfare in base alla regione in cui ha sede l'azienda, al numero di dipendenti, alle caratteristiche della popolazione aziendale, ai bisogni sociali espressi, ecc.

Focalizzandosi ora sull'effettiva proposta di servizi di welfare aziendale per le imprese, si può osservare che CGM ha strutturato un'offerta attraverso il coinvolgimento della propria rete, composta da 65 consorzi territoriali e oltre 760 cooperative sociali. In generale questa offerta prevede: sostegno alle aziende nelle fasi di analisi dei bisogni aziendali e monitoraggio, progettazione condivisa dei piani di welfare, una piattaforma digitale che consente l'accesso ai servizi realizzate dalle cooperative della rete CGM. Il progetto si rivolge inoltre a tutte le imprese, incluse le stesse cooperative aderenti al Gruppo CGM nel caso in cui decidano di offrire servizi e misure di welfare aziendale ai propri dipendenti (Maino e Santoni 2018).

Attraverso il portale digitale, i dipendenti possono spendere il proprio conto welfare, richiedere rimborsi, usufruire di convenzioni e sconti per servizi implementati da realtà associate. Le prestazioni disponibili si dividono in tre macro-aree:

- servizi per le persone, che riguardano: l'assistenza fiscale e legale (counseling giuridico, 730, Unico persone fisiche, Isee, fiscalità locale), l'area del benessere (sport, wellness, personal trainer, massaggi, corretta alimentazione), l'orientamento professionale e la formazione (corsi di self empowerment, lingue, full immersion, coaching), le coperture assicurative, viaggi e vacanze (on demand, pacchetti innovativi, selezione dedicata), l'ambito della cultura, del risparmio e del tempo libero (corsi, sport, teatro, cinema, scontistiche su beni e servizi), time saving (personal concierge, disbrigo pratiche, colf);

- servizi per i figli e la crescita, che comprende: cura dell'infanzia (asili nido, scuole materne, ludoteche e altri servizi prima infanzia, babysitting), campus e soggiorni (campus estivi e invernali 90 giorni, soggiorni estivi per ragazzi in Italia e all'estero), sostegno allo studio e supporto alla genitorialità (ripetizioni, laboratori, doposcuola, disturbi dell'apprendimento, bisogni educativi speciali, testi scolastici, orientamento agli studi, scuola per genitori, consulenze specialistiche), orientamento e formazione (supporto per application e università all'estero, lingue, certificazioni internazionali, inserimento lavorativo), tempo libero (sport, corsi e laboratori);
- servizi per la famiglia, cioè tutto ciò che riguarda: servizi domiciliari (assistenza domiciliare e infermieristica, fisioterapia, logopedia, educatore professionale, trasporto sociale), servizi residenziali (strutture, servizi di sollievo specialistico, altri servizi erogati in struttura), orientamento e supporto ai familiari care giver (supporto psicologico, mediazione familiare, case management, assistenza amministrativa, informazioni su servizi e agevolazioni), formazione ai care giver, servizi di intermediazione e ricerca badanti, strumenti a supporto (fornitura ausili, domotica, televigilanza, telecontrollo).

Data la rilevanza del progetto, a marzo 2018 Cisl Lombardia ha coinvolto il Gruppo CGM e Jointly in un percorso di eventi e formazione volto a sensibilizzare i partecipanti in merito alla centralità del ruolo del sindacato e della contrattazione nell'introduzione di misure di welfare aziendale.

5. Welfare aziendale: le opportunità e le sfide per il settore cooperativo

In base ai dati raccolti e analizzati si possono trarre alcuni spunti di riflessione interessanti in merito alle opportunità e le sfide legate al welfare aziendale per il settore della cooperazione.

Se ci si concentra in quelle che è stata definita la dimensione "interna" del fenomeno, in primo luogo, si può notare come alcune realtà analizzate abbiano strutturato degli interventi di welfare basandosi sulle attività e sui servizi che svolgono quotidianamente e che mettono a disposizione della comunità. Alcuni esempi sono: le cooperative che si occupano di istruzione, educazione e di infanzia, che agevolano i propri dipendenti con costi ridotti; oppure le realtà che svolgono le loro attività nell'ambito sanitario, le quali garantiscono ai propri collaboratori un accesso facilitato a consulenze, visite e altri servizi sanitari; o, ancora, le cooperative che si occupano di servizi socio-assistenziali assicurano supporto psicologico e consulenze ai dipendenti. In questa direzione, le cooperative del Consorzio Solidarietà Sociale di Parma si avvalgono del loro *know-how* e dei servizi già offerti per introdurre misure interne in un'ottica di welfare aziendale.

In seconda battuta, occorre notare come tutte le cooperative oggetto dell'indagine abbiano introdotto misure volte a rendere più flessibile (in termini di orario e non solo) l'attività lavorativa. Tale dinamica pare dipendere da due aspetti fondamentali: la natura solitamente informale di alcune misure di flessibilità, che ne facilita la sua implementazione, e il costo basso che, in alcuni casi, può essere ridotto anche a zero.

Infine, dall'indagine risulta come il welfare aziendale sia considerato dagli intervistati come un fattore importante per il miglioramento del clima aziendale e delle condizioni lavorative, mentre il potenziale contenimento dei costi sia scarsamente preso in considerazione. Da questo si evince che i servizi e le prestazioni di welfare destinate ai dipendenti sono viste primariamente come uno strumento volto a creare una condizione lavorativa positiva e sinergica, e in minima parte vengono considerate una forma di contenimento dei costi del lavoro. Un elemento che certamente può essere ricondotto alla cultura solidaristica e ad un *modus operandi* che sono alla base dell'azione del mondo cooperativo stesso.

Sul piano delle sfide, sembrano emergere due aspetti da tenere presenti per il futuro sviluppo del fenomeno. Da un lato, l'opportunità di introdurre misure di welfare aziendale sembra eccessivamente legata al fatturato: questo può costituire uno svantaggio per molti piccoli attori del mondo della cooperazione che operano su base locale. A questo riguardo può essere importante sfruttare le possibilità legate alle reti e alle dinamiche aggregative che contraddistinguono il mondo cooperativo (Prandini 2014; Macchioni e Orlandini 2015; Santoni 2017c).

Dall'altro lato, la ricerca ha evidenziato come le iniziative rivolte ai dipendenti siano spesso realizzate a livello informale, cioè senza che queste siano definite all'interno di un contratto, accordo o regolamento aziendale. Formalizzare le prestazioni e, ancor di più, coinvolgere il sindacato può rappresentare un passo decisivo per l'evoluzione del welfare aziendale nel settore cooperativo: il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali può essere, infatti, fondamentale nella legittimazione dei benefit e dei servizi destinati ai dipendenti e alle loro famiglie; inoltre, il sindacato può giocare un ruolo importante, da un lato, per quanto concerne il compito di "vigilare" sul processo di inserimento del welfare negli accordi aziendali, dall'altro, nel certificarne la legittimità agli occhi dei lavoratori una volta raggiunto un accordo.

Considerando ora le dinamiche legate alla dimensione definita "esterna", come mostra il caso di CGM, cooperative e imprese sociali possono svolgere un ruolo particolarmente articolato. Oltre che "semplici" fornitori di servizi possono diventare aggregatori di prestazioni e misure di welfare aziendale mettendo in rete cooperative che offrono servizi diversi configurandoli dentro un pacchetto integrato di misure (ed essere parte di un consorzio diventa un fattore facilitante in questo senso) e/o operatori che dentro il mercato del welfare aziendale intermediano tra domanda e offerta aggiungendosi (ma diversificandosi) al bacino di provider oggi sul mercato.

Ma cooperative e imprese sociali possono rivelarsi un partner strategico dentro partnership multi-attore per una serie di ulteriori ragioni. Sono abituate a operare in partnership e in molti casi possono contare su reti pre-esistenti e già sperimentate che possono diventare "contenitori" nuovi per lanciare piani di welfare condivisi o per aggregare un'offerta di servizi che sia plurale ma al contempo sappia valorizzare la storia e le competenze delle singole cooperative. Il mondo cooperativo si distingue anche per la capacità di fornire servizi ad alta intensità professionale per rispondere a criticità e bisogni sociali complessi, fornire una lettura dei bisogni, accompagnare e prendere in carico, alimentando un rapporto di fiducia con la controparte. Questo permette di andare oltre le "piattaforme", per valorizzare l'unicità degli interlocutori (imprese, lavoratori, loro famiglie), proporre piani di welfare personalizzati e dare centralità alla parte più "sociale" del welfare aziendale. A questo scopo si rivelano di vitale importanza le nuove figure professionali su cui il mondo cooperativo ha scelto di investire. Si tratta di "welfare manager" come nel caso di CGM – o di "care manager" come nel caso della Rete Comete (Arletti 2018) – opportunamente formati che sanno affiancare le imprese nel comprendere i bisogni e nel definire il pacchetto di misure e servizi da includere nel piano di welfare.

Essere parte di una rete (ad esempio, un consorzio di imprese) favorisce la contaminazione e lo scambio di esperienze e si rivela essere in molti casi fonte di dinamismo e di sollecitazioni a migliorarsi anche sotto il profilo dell'imprenditorialità. Può inoltre favorire la riduzione dei costi di gestione e la condivisione di strumenti.

Infine, la funzione sociale delle cooperative può agire come fattore di traino per il ripensamento di modelli plurali, sostenibili e territoriali. Il loro coinvolgimento può infatti favorire processi di integrazione tra pubblico e privato: co-progettando e co-producendo piani di welfare aziendale cooperative e imprese sociali concorrono a mantenere un livello di servizi alla persona che oggi rischia di venire meno in connessione con la crisi del welfare state e ad orientare e canalizzare le risorse dentro un sistema di promozione sociale in cui l'ente pubblico non scompare ma al

contrario assume un ruolo di regia e coordinamento. Così facendo – e potendo contare sulla conoscenza del territorio – il mondo cooperativo può contribuire anche a svolgere una funzione di raccordo del welfare locale.

Nel generale contesto di sviluppo del welfare aziendale va però prestata molta attenzione ai rischi connessi alla creazione di un sistema integrato – rispetto alla protezione sociale pubblica – di servizi di welfare in azienda. Vanno anche comprese le sfide che riguardano più da vicino il Terzo Settore e il mondo della cooperazione. Le cooperative, abituate ad interfacciarsi e a lavorare con il pubblico, devono ora imparare a interagire con i soggetti profit ripensando la loro offerta di servizi. Devono saper superare la logica dell'essere meri fornitori per puntare a diventare dei veri proprio partner dentro relazioni (quando non vere e proprie reti) con il mondo profit e con il pubblico. Devono sperimentare e possibilmente consolidare nuovi modelli di intervento che sappiano coniugare elementi comuni (es. la piattaforma) e le specificità delle singole imprese e/o gli elementi distintivi (oltre che i bisogni) di un dato territorio. Devono infine saper mediare tra l'interesse (in alcuni casi convenienza) ad entrare in un mercato – quello del welfare aziendale – oggi in forte espansione e le traiettorie che le singole cooperative vorrebbero intraprendere, puntando a valorizzare entrambi.

Riferimenti bibliografici

Arletti, L. (2018), *Rete ComeTe: un gruppo di cooperative che innova i servizi alla persona promuovendo il welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 6 febbraio 2018.

Ascoli, U. e Pasquinelli, S. (a cura di) (1993), *Il welfare mix. Stato sociale e terzo settore*, Milano, FrancoAngeli.

Battilani P., Varini V. e Conca Messina S. (2017), *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, Bologna, Il Mulino.

Bonoli, G. e Natali, D. (a cura di) (2012), *The Politics of the New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Bruni, L. e Zamagni, S. (2015), *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*, Bologna, Il Mulino.

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

Colombo, S. (2017), *Sindacato, sindacati e la sfida del welfare contrattuale*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», n. 2, pp. 123-138.

Di Nardo, F. (a cura di) (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, Milano, Guerini Next.

Donati, P. (2000), *La cittadinanza societaria*, Bari, Laterza.

Donati, P. (2013), *Il paradigma sussidiario. Interpretazioni, estensione, garanzie*, Bologna, Il Mulino.

Esping-Andersen, G. (2005), *Le nuove sfide per le politiche del XXI secolo. Famiglia, economia e rischi sociali dal fordismo all'economia dei servizi*, in «Stato e Mercato», 74, pp. 181-206.

Ferrera, M. (1996), *The "Southern model" of welfare in social Europe*, in «Journal of European social policy», 6 (1), pp. 17-37.

Ferrera, M. (2005), *The Boundaries of Welfare. European Integration and the New Spatial Politics of Social Solidarity*, Oxford, Oxford University Press.

Greve, B. (2007), *Occupational Welfare. Winners and Losers*, Cheltenham, Edward Elgar.

Jessoula, M. (2017), *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», n. 2, pp. 9-24.

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

- Macchioni, E. e Orlandini, M. (2015), *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, in Maino, F. e Mallone, G. (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, in "I quaderni di Sviluppo & Organizzazione", 21, Milano, Este.
- Maino, F. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione» n. 23, Milano, Este.
- Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F, Mallone G. (2015), *Le nuove regole sul welfare aziendale: cosa cambia per imprese e lavoratori?*, in «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione», n. 21, Milano, Este.
- Maino, F. e Rizza, R. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino, F. e Santoni, V. (2018), *Il welfare aziendale e il mondo cooperativo: l'esperienza del Gruppo CGM*, Percorsi di secondo welfare, 8 febbraio 2018.
- Mallone, G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68.
- Molteni, G. (2010), *Civiltà cooperativa. Trattati di storia della cooperazione in Italia*, Milano, Raccolto Edizioni.
- Moro, G. (2014), *Contro il non profit*, Roma-Bari, Laterza.
- Ocsel (2017), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2015/2016*, Roma.
- Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile, M. L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Pavolini, E. (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Il Mulino, Bologna.
- Prandini, R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: semantiche innovazioni e primi esempi*, in Rizza, R. e Bonvicini, F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli.
- Regalia, I. (2012), *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 3, pp. 13-36.
- Sansavini, M e Santoni, V. (2017), *Reti tra medie e piccole imprese e collaborazioni tra imprese e attori collettivi nell'implementazione del welfare aziendale*, in Maino F. e Rizza R. (a cura di), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Santoni, V. (2017a), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Santoni, V. (2017b), *Quando il core business è il servizio: il caso di Jointly*, Percorsi di secondo welfare, 10 giugno 2017.
- Santoni, V. (2017c), *Cooperazione e mutualità per il welfare aziendale: il caso di Confcooperative Bologna*, in Quaderni di Economia sociale, n. 2, 2017, pp. 57-61.
- Scansani, G. (2017), *Welfare aziendale: CGM forma i suoi welfare manager e entra nel mercato dei servizi di supporto*, Percorsi di secondo welfare, 7 novembre 2017.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764.
- Taylor-Gooby, P. (2004), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Zamagni, S. (2007), *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova.

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

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