Jet HR

2026

# **Gestione del personale nelle cooperative:** soci lavoratori, presenze e paghe senza complicazioni

Odiamo la burocrazia

# Cosa trovi in questa guida


| | | |
|---|---|---|
| 1 | Soci lavoratori e dipendenti | 3 |
| 2 | Presenze, ferie e permessi | 5 |
| 3 | Ciclo paghe senza errori | 7 |
| 4 | Costo del lavoro al consiglio | 9 |

1

# Soci lavoratori e dipendenti

In una cooperativa convivono due figure che spesso vengono trattate allo stesso modo, ma che sul piano contrattuale e contributivo funzionano in modo diverso. Confondere un socio lavoratore con un dipendente ordinario porta a errori in busta paga e irregolarità nei versamenti. Prima di mettere mano a presenze e paghe, è utile capire bene chi stai gestendo.

**IN SINTESI**

- Il socio lavoratore ha un doppio rapporto con la cooperativa: è socio (diritti assembleari, ristorno) e al tempo stesso lavora con un contratto subordinato, parasubordinato o autonomo.
- Il CCNL applicato dipende dal tipo di cooperativa e dall'attività svolta: devi verificare il contratto corretto prima di inquadrare qualsiasi lavoratore.
- Presenze e paghe di soci e dipendenti seguono le stesse logiche operative, ma vanno tenute separate per non generare errori nel ciclo paghe mensile.
- Il ristorno non è retribuzione: non entra in busta paga e ha un trattamento fiscale e contributivo diverso che va gestito con attenzione.
- Avere i dati di inquadramento aggiornati (tipo di rapporto, CCNL, livello, monte ore) è il requisito minimo per non sbagliare nulla a fine mese.

## Il doppio rapporto del socio lavoratore

Il socio lavoratore è legato alla cooperativa da due rapporti distinti: uno associativo (è socio, partecipa all'assemblea, può ricevere il ristorno) e uno di lavoro (presta la propria attività con un contratto preciso). Il contratto di lavoro può essere subordinato, e in alcuni casi parasubordinato o autonomo, ma la forma più comune nelle cooperative di produzione e lavoro è quella subordinata.

Questo doppio legame ha conseguenze pratiche: se il socio è assunto con contratto subordinato, ha diritto alle stesse tutele di qualsiasi dipendente (ferie, malattia, TFR, busta paga). La qualità di socio non può essere usata per ridurre le tutele sul lavoro.

La cooperativa deve avere un regolamento interno che definisce il trattamento economico minimo per i soci lavoratori. Questo regolamento va depositato all'Ispettorato del Lavoro e deve essere coerente con il CCNL applicato: non puoi trattare i soci peggio di quanto previsto dal contratto collettivo.

## Quale CCNL applicare

Il CCNL da applicare dipende dall'attività svolta dalla cooperativa, non dalla forma giuridica. Ecco i contratti più usati per tipo di cooperativa.

| Tipo di cooperativa | CCNL più comune | Nota |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Cooperativa sociale (tipo A - servizi sociali)** | CCNL Cooperative Sociali (Confcooperative/Legacoop/AGCI - CGIL/CISL/UIL) | Distingue educatori, assistenti, personale ausiliario |
| **Cooperativa sociale (tipo B - inserimento lavorativo)** | CCNL Cooperative Sociali | Stessi livelli, ma attenzione alle categorie protette inserite |
| **Cooperativa di facchinaggio e logistica** | CCNL Logistica, Trasporto Merci e Spedizione (Conftrasporto - CGIL/CISL/UIL) | Spesso applicato insieme a integrativo territoriale |
| **Cooperativa di pulizie e multiservizi** | CCNL Multiservizi (Confcooperative/Legacoop - CGIL/CISL/UIL) | Livelli e orari specifici per il settore |
| **Cooperativa agricola** | CCNL Cooperative Agricole (Confagricoltura/Confcooperative - FLAI-CGIL/FAI-CISL/UILA-UIL) | Con integrativo provinciale spesso obbligatorio |
| **Cooperativa di consumo (grande distribuzione)** | CCNL Cooperative del Settore Terziario (Confcooperative/Legacoop - CGIL/CISL/UIL) | Simile al CCNL Terziario Confcommercio ma distinto |

## Soci lavoratori: cosa cambia in pratica

Se il socio è assunto con contratto subordinato, gestisci presenze e busta paga esattamente come per un dipendente. Ci sono però alcune differenze operative da tenere a mente.

- Il regolamento interno della cooperativa può prevedere una retribuzione minima diversa da quella del CCNL, ma non può scendere sotto i minimi tabellari del contratto collettivo applicato.
- In caso di crisi della cooperativa, il regolamento può prevedere una riduzione temporanea della retribuzione del socio: una flessibilità che non esiste per i dipendenti ordinari, ma che richiede un percorso preciso.
- Il socio lavoratore ha diritto al TFR come qualsiasi dipendente: si accumula con le stesse regole e, dal 1° luglio 2026, per le nuove assunzioni va in automatico al fondo pensione previsto dal CCNL salvo rinuncia entro 60 giorni.
- Se la cooperativa supera i 60 dipendenti (media dell'anno precedente), il TFR che i lavoratori tengono in azienda va versato al Fondo di Tesoreria INPS.
- I soci lavoratori con contratto subordinato sono iscritti all'INPS con la gestione ordinaria dei lavoratori dipendenti: non c'è una gestione separata solo perché sono soci.

2

# Presenze, ferie e permessi

Raccogliere le presenze in una cooperativa è più complicato della media perché spesso i lavoratori operano su turni, in sedi diverse o presso clienti esterni. Se non hai un sistema preciso, arrivi a fine mese con dati incompleti, ore non conteggiate e ferie che nessuno sa se sono state fruite. Il risultato è un ciclo paghe lento, pieno di correzioni e potenzialmente sbagliato.

## Come raccogliere le presenze

Il metodo di rilevazione deve adattarsi a come lavora la tua cooperativa. Se i soci e i dipendenti lavorano tutti nella stessa sede, un sistema di timbrature centralizzato funziona bene. Se invece operano presso cantieri, clienti o strutture esterne, hai bisogno di uno strumento che permetta la timbratura da remoto, idealmente da smartphone con geolocalizzazione opzionale.

Qualunque sistema tu usi, l'importante è che i dati arrivino al ciclo paghe in formato pulito: ore ordinarie, ore straordinarie, ore di assenza (per tipo: malattia, ferie, permesso ROL, permesso sindacale, ecc.). Ogni tipo di assenza ha un impatto diverso sulla busta paga e sui contributi: se li mescoli o li classifichi male, il cedolino esce sbagliato.

Stabilisci una scadenza interna per la chiusura delle presenze, almeno 5 giorni lavorativi prima della data di elaborazione paghe concordata con il consulente. Questa regola vale per tutti, soci e dipendenti.

## Ferie e ROL: le regole principali

Le regole su ferie e permessi derivano dal CCNL applicato. Ecco i punti operativi che generano più errori nelle cooperative.

- Le ferie maturano ogni mese in proporzione all'orario contrattuale: tienile aggiornate in tempo reale per evitare che i lavoratori arrivino a fine anno con un monte ferie accumulato impossibile da smaltire.
- Il ROL (Riduzione Orario di Lavoro) matura anch'esso mensilmente secondo il CCNL: verifica il monte ore annuo previsto dal tuo contratto collettivo, non è uguale per tutti.
- Le ore di permesso per assemblea di soci sono retribuite e rientrano nell'orario di lavoro: vanno registrate come assenza retribuita, non come ferie.
- I soci che ricoprono cariche sociali (presidente, consigliere) possono avere diritto a permessi specifici: verificalo nel regolamento interno e nel CCNL.
- La malattia va comunicata entro i tempi previsti dal CCNL (di solito entro l'inizio del turno o entro la mattina del primo giorno): inserisci subito il dato nel gestionale per non perdere il diritto all'integrazione INPS.
- Le ferie non godute non si perdono automaticamente a fine anno: molti CCNL prevedono un periodo di carryover. Non liquidarle in busta paga se non alla fine del rapporto di lavoro, salvo diversa previsione contrattuale.

## Turni e orari nelle cooperative

Le cooperative spesso operano su turni, compresi notturni e festivi. Ogni configurazione ha un impatto diverso sulla busta paga.

| Tipo di orario | Cosa cambia in busta paga | Attenzione a |
|---|---|---|
| **Orario standard (es. lun-ven, 8-17)** | Nessuna maggiorazione ordinaria | Straordinari oltre le ore contrattuali |
| **Turni su 6 giorni con riposo compensativo** | Maggiorazione per lavoro domenicale o festivo secondo CCNL | Verifica se il CCNL prevede un riposo compensativo pagato o solo la maggiorazione |
| **Turno notturno (di solito dalle 22:00 alle 6:00)** | Maggiorazione notturna prevista dal CCNL (variabile per contratto) | Ore notturne vanno distinte dalle ordinarie nel foglio presenze |
| **Reperibilità (lavoro a chiamata)** | Indennità di reperibilità separata dalla retribuzione ordinaria | Non confonderla con lo straordinario: è una disponibilità, non un'ora lavorata |
| **Orario spezzato (es. cooperative di pulizie)** | Può generare indennità di disagio secondo CCNL | Verifica se il CCNL prevede una pausa minima tra i turni |

## Dati minimi da avere sempre aggiornati

Prima di chiudere le presenze ogni mese, verifica che questi dati siano completi per ogni lavoratore (socio o dipendente).

- Ore lavorate per giorno, distinte per tipo (ordinarie, notturne, festive, straordinarie).
- Assenze con causale precisa: malattia (con numero di protocollo INPS se disponibile), ferie, ROL, permesso non retribuito, aspettativa.
- Variazioni di orario rispetto al contratto individuale (es. riduzione temporanea concordata).
- Nuovi ingressi o uscite nel mese (data precisa di assunzione o cessazione, perché influisce sul calcolo proporzionale di ferie, ROL e TFR).
- Eventuali anticipazioni di TFR richieste nel mese.
- Buoni pasto spettanti, se previsti, calcolati sui giorni di effettiva presenza (non sulle ferie o sulle assenze per malattia, salvo diversa previsione del CCNL).

3

# Ciclo paghe senza errori

Il ciclo paghe di una cooperativa è più articolato di quello di una piccola impresa ordinaria perché devi gestire tipologie contrattuali diverse, turni, maggiorazioni e a volte più sedi o commesse. Un dato sbagliato a monte (una presenza mancante, un livello errato, un inquadramento cambiato e non comunicato) genera un cedolino sbagliato che poi richiede una nota di rettifica, una nuova busta paga e spesso una comunicazione scomoda al lavoratore.

## Il flusso mensile paso dopo paso

Il ciclo paghe funziona bene quando ogni passaggio ha una scadenza e un responsabile. In una cooperativa, il flusso tipico inizia con la chiusura delle presenze da parte dei responsabili di reparto o di cantiere, che inviano i dati all'amministrazione. L'amministrazione verifica, integra le variabili del mese (nuove assunzioni, cessazioni, variazioni contrattuali) e passa tutto al consulente del lavoro entro la data concordata.

Il consulente elabora i cedolini, restituisce bozze per eventuale verifica e poi trasmette all'azienda i file per il pagamento (F24 contributi, bonifici stipendi). Il calendario va rispettato: se le presenze arrivano in ritardo, tutto slitta e rischi di pagare gli stipendi fuori tempo.

Definisci un calendario paghe fisso, condividilo con tutti i responsabili di reparto e rispettalo ogni mese. La variabile più comune che manda tutto in ritardo è proprio la comunicazione tardiva delle presenze.

## Le variabili che complicano il cedolino

Alcune situazioni ricorrenti nelle cooperative aumentano il rischio di errori nel cedolino. Conoscerle in anticipo ti permette di anticipare la raccolta dei dati.

- Il cambio di livello contrattuale di un socio (promozione o modifica del regolamento interno) cambia la retribuzione tabellare: va comunicato prima dell'inizio del mese di riferimento, non a posteriori.
- Il passaggio da part-time a full-time (o viceversa) modifica il calcolo di ferie, ROL e contributi: serve una variazione del contratto individuale firmata prima del cambio effettivo.
- Le ore straordinarie devono essere autorizzate: non puoi inserirle a posteriori senza una traccia. Il dipendente non può fare straordinari di propria iniziativa e l'azienda non è obbligata a riconoscerli se non autorizzati.
- La malattia che si prolunga oltre certi limiti può comportare un cambio nell'integrazione INPS: tieni traccia dei giorni cumulati nell'anno e nel periodo di comporto previsto dal tuo CCNL.
- Il maternità/paternità richiede una comunicazione preventiva all'INPS e una variazione nella busta paga: prepara il dossier con anticipo appena conosci la data.
- I soci che ricevono un anticipazione di TFR devono farne richiesta scritta: conserva il documento prima di inserire la voce nel cedolino.

## Dati di anagrafica da tenere aggiornati

Gli errori in busta paga nascono spesso da dati anagrafici o contrattuali non aggiornati. Questa tabella mostra i dati critici, l'impatto in caso di errore e con quale frequenza vanno verificati.

| Dato | Impatto se non aggiornato | Frequenza di verifica |
|---|---|---|
| **Livello e qualifica CCNL** | Retribuzione tabellare sbagliata, contributi sbagliati | Ad ogni variazione contrattuale |
| **Orario contrattuale (full/part-time e percentuale)** | Calcolo ferie, ROL e contributi errato | Ad ogni modifica del contratto individuale |
| **Residenza fiscale e codice fiscale** | Calcolo IRPEF sbagliato, modello 770 errato | Ad ogni cambio comunicato dal lavoratore |
| **Carichi di famiglia (figli, coniuge a carico)** | Detrazioni IRPEF sbagliate in busta paga | All'inizio di ogni anno e ad ogni variazione familiare |
| **Scelta TFR (fondo pensione o azienda/INPS)** | Versamento TFR al destinatario sbagliato | All'assunzione e dopo ogni variazione del lavoratore |
| **Tipo di rapporto (subordinato, socio lavoratore, ecc.)** | Gestione previdenziale e contrattuale errata | All'assunzione e ad ogni variazione dello status |

4

# Costo del lavoro al consiglio

Il consiglio di amministrazione di una cooperativa deve poter leggere il costo del lavoro in modo chiaro, senza dover interpretare tabelle di paghe o sommare voci contributive. Presentare questi dati in modo ordinato ti fa risparmiare tempo nelle riunioni e permette a chi decide di farlo con le informazioni giuste.

## Come si costruisce il costo reale

La RAL (retribuzione annua lorda) è il punto di partenza, ma il costo che sostiene la cooperativa è più alto. Le voci che si aggiungono sono principalmente i contributi INPS a carico dell'azienda (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7% della RAL). A questi si sommano i contributi INAIL (variabile per settore, spesso tra 0,5% e 3%) e gli eventuali fondi sanitari o assistenziali previsti dal CCNL.

La tredicesima non è un costo aggiuntivo: è già dentro la RAL. Se il tuo CCNL prevede 13 mensilità, la mensilità mensile è la RAL divisa per 13 e la tredicesima di dicembre è semplicemente la 13a quota. Il flusso di cassa di dicembre è più alto, ma la RAL annua non cambia.

Conoscere il costo reale per dipendente ti serve per valutare nuove assunzioni, decidere se usare strumenti agevolati (apprendistato professionalizzante, incentivo under 35) e pianificare il budget del personale.

## Esempio di costo per profilo tipo

Esempio con tre profili tipici di una cooperativa sociale, con CCNL Cooperative Sociali, per un anno intero (2026).

| Profilo | RAL annua lorda | Contributi INPS (~30%) | TFR (~7,7%) | Costo totale azienda/anno |
|---|---|---|---|---|
| Operatore socio-assistenziale (livello C1) | € 22.000 | € 6.600 | € 1.694 | ~ € 30.900 |
| Educatore professionale (livello D1) | € 26.000 | € 7.800 | € 2.002 | ~ € 36.500 |
| Coordinatore di servizio (livello E1) | € 31.000 | € 9.300 | € 2.387 | ~ € 43.500 |

## Strumenti per ridurre il costo

Alcune leve concrete per contenere il costo del personale senza tagliare retribuzioni.

- L'apprendistato professionalizzante riduce i contributi INPS a carico dell'azienda per tutta la durata del contratto (generalmente fino a 3 anni): è applicabile anche nelle cooperative per figure fino al livello richiesto dal profilo professionale.

- L'incentivo under 35 (attivo nel 2026) prevede una riduzione dei contributi per le assunzioni di giovani sotto i 35 anni che non hanno mai avuto un contratto a tempo indeterminato: verifica i requisiti aggiornati con il consulente del lavoro.
- I buoni pasto elettronici sono esenti da contributi e tasse fino a 10 euro al giorno: sostituiscono parte della retribuzione in nero su bianco con uno strumento più conveniente sia per la cooperativa che per il lavoratore.
- I fringe benefits (buoni acquisto, rimborsi bollette, ecc.) sono esenti fino a €1.000 all'anno per tutti i dipendenti e fino a €2.000 per chi ha figli a carico: puoi usarli per aumentare il valore percepito senza aumentare la RAL.
- Un piano welfare strutturato (che va oltre i fringe benefits) può includere assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, servizi per la famiglia: riduci il costo contributivo su quella parte di compensazione e aumenti la retention dei soci e dipendenti.

## Report chiari per il consiglio

Il consiglio di amministrazione di una cooperativa non ha bisogno del dettaglio di ogni cedolino: ha bisogno di tre numeri. Il costo totale del personale nel mese (e il confronto con il mese precedente e con il budget). Il costo per commessa o servizio, se la cooperativa lavora su più contratti o appalti. E il costo per ora lavorata, che permette di valutare la sostenibilità delle offerte commerciali o dei bandi pubblici.

Preparare questi report manualmente, partendo dai cedolini e dai fogli presenze, richiede ore. Se invece tieni i dati in ordine lungo tutto il mese (presenze complete, variabili comunicate in tempo, anagrafica aggiornata), puoi estrarre queste informazioni in pochi minuti.

Un buon report mensile per il consiglio dovrebbe mostrare: numero di lavoratori attivi (soci e dipendenti separati), costo totale del mese, costo per area o servizio, ferie e ROL residui aggregati (un indicatore di rischio finanziario futuro). Tenerlo semplice è il modo migliore per farlo leggere davvero.

# Siamo Jet HR

**Jet HR è una tech company** nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

**Jet HR è una soluzione innovativa** per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

**Jet HR è una piattaforma** che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

**jethr.com**