



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana



Sostenibilità  
in Lombardia

Alleanza locale di conciliazione - Capofila Associazione IRENE ETS.  
Iniziativa finanziata da Regione Lombardia a supporto degli interventi di conciliazione vita-lavoro. "PTC 2020/2023"



# AGRIWEL

Welfare nella filiera agricola

# Il modello AGRIWEL

Il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro nelle imprese del settore agricolo



Questo rapporto è frutto del lavoro svolto nell'ambito del progetto **AGRIWEL - Welfare nella filiera agricola**, iniziativa facente parte del Piano Territoriale di Conciliazione vita - lavoro 2020/2023 di ATS della Città Metropolitana di Milano.

AGRIWEL - Welfare nella filiera agricola è stato realizzato da Associazione IRENE ETS (capofila) e ha coinvolto in qualità di partner Città Metropolitana di Milano, Casa dell'Agricoltura, CIA Provincia Centro Lombardia, CGIL Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, UIL Milano e Lombardia.

Rapporto a cura di

Chiara Agostini e Valentino Santoni

**Marzo 2023**

**Città metropolitana di Milano**

Settore Politiche del lavoro e welfare

Progetto grafico e impaginazione:  
Ufficio grafico, Servizio comunicazione istituzionale

Immagine di copertina: Foto di RGR G da Pexels

Stampato dal centro stampa

Marzo 2023

## Gli autori

**Chiara Agostini**, dal 2014, è ricercatrice del Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Nel 2007, ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Sistemi Sociali, Organizzazioni e Analisi delle Politiche Pubbliche. Ha lavorato per cinque anni come assegnista di ricerca per l'Università di Roma La Sapienza, L'Università di Bologna e L'Università degli Studi di Milano e come ricercatrice presso l'European Social Observatory di Bruxelles. È stata Visiting Scholar presso l'Institute of Governmental Studies, Università della California - Berkeley.

**Valentino Santoni** ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha frequentato la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni non profit, le normative, le economie". È stato docente a contratto per il Master di II livello "Management del welfare aziendale" presso l'Università degli Studi Niccolò Cusano.

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile.

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) | [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

## Indice

<b>Sintesi</b>	6
<b>Introduzione</b>	9
<b>1. Reti e innovazione del welfare locale</b>	11
<b>1.1 Le reti per il welfare aziendale</b>	11
<b>1.2 Le logiche e gli strumenti di innovazione</b>	13
<b>2. Il progetto Agriwel: obiettivi e attività</b>	16
<b>3. La metodologia di lavoro e l'accompagnamento realizzato da Secondo welfare</b>	18
<b>4. Logiche e strumenti di innovazione in Agriwel</b>	20
<b>4.1 La logica di sistema: connettere gli attori e istituzionalizzare le azioni</b>	20
<b>4.2 La logica di empowerment: disseminare conoscenza e formare persone e imprese</b>	22
<b>4.3 Gli strumenti dell'innovazione: promuovere il platform welfare</b>	24
<b>5. Riflessioni di sintesi: il "modello Agriwel" per un welfare nel settore agricolo</b>	26
<b>Riferimenti bibliografici</b>	32

- Il welfare locale è sempre più spesso “di rete” e le aziende sono un attore chiave al suo interno dal momento che possono fornire interventi di welfare aziendale.
- Pur essendo sempre più diffuso nel nostro Paese, il welfare aziendale difficilmente riesce a svilupparsi in alcuni contesti, come le micro, piccole e medie imprese, i settori produttivi meno strutturati (come quello agricolo) e alcune aree territoriali.
- Le reti contribuiscono a generare innovazione sociale, la quale è sostenuta da tre logiche di fondo. La prima è la “logica di sistema”, la seconda è quella di “empowerment”, la terza è quella del “creare comunità (community building)”. Queste logiche sono alimentate dal ricorso a strumenti strategici quali le piattaforme (platform welfare) che possono essere fisiche o digitali.
- Nell’ambito degli interventi di rete, finalizzati a promuovere l’innovazione sociale, si inserisce il progetto AGRIWEL - Welfare nella filiera agricola, che è finanziato da Regione Lombardia nel quadro delle Reti Territoriali di Conciliazione 2020/2023 e promosso da Associazione IRENE ETS. L’intervento mira a sostenere la diffusione del welfare aziendale e delle pratiche di conciliazione vita-lavoro nelle imprese agricole attive nel territorio della Città Metropolitana di Milano.
- Percorsi di secondo welfare ha realizzato l’attività di accompagnamento del progetto Agriwel con l’obiettivo di definire un modello di intervento utile a: 1) collocare il progetto nel più ampio quadro dell’innovazione del welfare locale; 2) individuare i suoi possibili sviluppi futuri; 3) delineare modalità operative potenzialmente esportabili anche in altri contesti.
- L’attività di modellizzazione è consistita nell’analizzare e classificare le strategie e le azioni messe in campo da Agriwel alla luce delle logiche e degli strumenti ritenuti centrali per promuovere l’innovazione del welfare locale.
- Considerando le logiche e gli strumenti di innovazione sociale, Agriwel ha promosso la logica “di sistema” e di “empowerment” e ha aperto la strada all’introduzione delle piattaforme nel settore agricolo.
- Per quanto riguarda la logica “di sistema”, i partner del progetto hanno agito allo scopo di facilitare le connessioni tra gli attori territoriali, valorizzando le reti e gli accordi destinati alle imprese, ma anche promuovendo l’istituzionalizzazione delle azioni, ovvero cercando di ancorare le azioni avviate a strumenti istituzionali solidi, come i Piani di Zona.
- La logica di “empowerment” è stata invece alimentata attraverso la realizzazione di una serie di attività - come percorsi formativi, incontri e webinar informativi, predisposizione di materiali ad hoc, creazione di un sito internet - portate avanti dall’Associazione IRENE ETS e finalizzate a diffondere la conoscenza e la consapevolezza rispetto al ruolo e al funzionamento del welfare aziendale e delle misure di conciliazione.
- Gli obiettivi del progetto sono stati perseguiti anche attraverso la previsione di uno strumento di platform welfare: il portale [www.agriwel.net](http://www.agriwel.net). In particolare, il sito di Agriwel contribuisce all’empowerment dei destinatari dal momento che fornisce le informazioni per permettere ai datori di lavoro di costruire dei piani o di individuare dei servizi per i propri dipendenti e per loro stessi.
- L’attività di modellizzazione realizzata da Secondo Welfare consente di delineare delle linee di intervento operative utili al suo ulteriore consolidamento e allo sviluppo di iniziative simili in altri territori.
- Con riferimento alla logica di sistema, si evidenzia la necessità di intercettare e dialogare con altri accordi di secondo livello già attivi sul territorio o con altri progetti e aggregazioni con obiettivi simili. Per questo - anche in una prospettiva di replicabilità in altri contesti - è necessario un monitoraggio sistematico di queste iniziative per conoscerle e individuare le possibili sinergie. Ulteriori collaborazioni andrebbero poi sviluppate con le altre Alleanze e quindi nell’ambito delle Reti Territoriali di Conciliazione.
- Considerando la logica di “empowerment” è fondamentale continuare a investire in sistemi di divulgazione e percorsi formativi in grado di animare

e coinvolgere le imprese e le parti sociali del territorio, per far conoscere il tema del welfare aziendale e della conciliazione. Questa indicazione è valida anche in contesti altri rispetto ad Agriwel. In particolare, i percorsi di formazione e informazione devono concentrarsi su: normativa, strumenti a disposizione di imprese e parti sociali, opportunità e rischi legati al welfare aziendale e alle iniziative di conciliazione vita-lavoro.

- Con riferimento alle piattaforme quale strumento a sostegno dell'innovazione del welfare locale, attualmente il sito Agriwel permette di veicolare conoscenza intorno alle tematiche del progetto. Il portale [www.agriwel.net](http://www.agriwel.net) rappresenta dunque un potenziale strumento di empowerment per le imprese e i dipendenti delle realtà del settore agricolo, in quanto mette a disposizione una serie di strumenti e informazioni per comprendere cos'è e come funzionano le prestazioni e gli interventi di welfare aziendale. Inoltre, questo strumento potrebbe rappresentare il primo passo verso la predisposizione di una piattaforma sia di pooling della domanda e dell'offerta, sia di ricomposizione sociale.
- Infine, un ulteriore sviluppo, trasversale alle logiche e agli strumenti di innovazione e strategico anche in un'ottica di replicabilità del progetto, riguarda l'individuazione di figure dedicate alla facilitazione, al dialogo e al confronto tra i partner di progetto, le parti sociali, le imprese, i lavoratori e, più in generale, tutti i soggetti del territorio che possono essere interessati e coinvolti dall'iniziativa. Il riferimento è alle "nuove" figure del welfare, come i Welfare Manager o i Welfare Community Manager.

## Introduzione

Il presente rapporto è stato elaborato nel quadro dell'attività che il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha realizzato a sostegno del progetto **AGRIWEL - Welfare nella filiera agricola**, che è finanziato da Regione Lombardia nell'ambito delle Reti Territoriali di Conciliazione (Piani territoriali 2020/2023).

Agriwel nasce con l'obiettivo di favorire la conoscenza e la diffusione di azioni e pratiche di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro all'interno delle aziende agricole della Città Metropolitana di Milano. Il partenariato vede l'Associazione IRENE ETS capofila e coinvolge in qualità di partner Città Metropolitana di Milano, Casa dell'Agricoltura, CIA Provincia Centro Lombardia, CGIL Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, UIL Milano e Lombardia.

Il progetto è di particolare interesse se consideriamo che introdurre dei piani di welfare nel comparto agricolo è un'operazione estremamente complessa. Tale complessità deriva da una serie di fattori che riguardano: 1) l'elevata presenza di micro imprese e ditte individuali o familiari; 2) i ridotti margini economici; 3) la scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello; 4) la presenza di molti lavoratori stranieri con bisogni peculiari<sup>1</sup>. Alcuni di questi fattori sono inoltre stati acuiti dalla crisi legata alla pandemia da Covid-19 e dall'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia dovuto all'attuale guerra in Ucraina.

L'accompagnamento realizzato da Percorsi di secondo welfare nell'ambito del progetto Agriwel si è posto l'obiettivo di delineare un modello di intervento utile a: 1) collocare il progetto nel più ampio quadro dell'innovazione del welfare locale; 2) individuare i suoi possibili sviluppi futuri; 3) delineare modalità operative potenzialmente esportabili anche in altri contesti.

Il rapporto si articola in cinque sezioni. La prima offre un quadro sull'innovazione del welfare locale e sul ruolo che le reti di welfare giocano in

<sup>1</sup> Legati per esempio alla conoscenza della lingua italiana, all'accesso alla patente di guida o ad altri documenti e certificazioni; alla necessità di comunicare con i loro familiari residenti nel Paese di origine oppure di recarsi periodicamente da questi; all'accesso alle informazioni relative ai servizi territoriali.

questo processo e presenta le logiche e gli strumenti propri dell'innovazione (§1). La seconda individua le caratteristiche del progetto Agriwel (§2). La terza presenta la metodologia attraverso la quale è stato costruito il “modello Agriwel” (§3). La quarta analizza le diverse azioni messe in campo nel triennio di implementazione del progetto (§4). La quinta chiude individuando, alcuni elementi utili all'ulteriore consolidamento delle attività realizzate nell'ambito del progetto e allo sviluppo di pratiche di welfare aziendale in altri contesti (§5).

## 1. Reti e innovazione del welfare locale

### 1.1 Le reti per il welfare aziendale

Nonostante i numerosi tentativi di riforma, il sistema italiano di welfare non è riuscito a “ricalibrarsi” e a superare le sue distorsioni tipiche (Ferrera 2019). In questo scenario tuttavia, i sistemi di welfare locale si sono mostrati molto più permeabili al cambiamento rispetto a quello nazionale e, ormai da tempo, sono caratterizzati dal crescente protagonismo del “secondo welfare”<sup>2</sup>. Questo fenomeno è espressione della progressiva apertura del welfare a soggetti esterni al perimetro pubblico e provenienti dalla sfera del mercato, del Terzo Settore, delle associazioni intermedie e della famiglia, i quali, mediante partnership sinergiche e modelli di governance innovativi, si propongono di integrare il welfare pubblico (Torfing et al. 2012).

In questo quadro, il welfare locale è sempre più spesso “di rete” (Maino e Ferrera 2017; 2019) e le aziende sono un attore chiave al loro interno dal momento che possono fornire interventi di welfare aziendale. Con questo termine si fa riferimento all'insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti (Macchioni 2014; Santoni 2017). Fra questi servizi e dispositivi possono ad esempio essere annoverati gli interventi che spaziano dal sostegno al reddito, allo studio e alla genitorialità, la tutela della salute, la previdenza complementare e quelle forme di flessibilità oraria e smart working che mirano a facilitare la conciliazione dei tempi di vita personali e lavorativi (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009).

Nel contesto italiano, il welfare aziendale si è sviluppato “a macchia di leopardo” concentrandosi soprattutto nelle grandi e medie aziende, nel Nord del paese, nelle multinazionali e in alcuni specifici settori produttivi (come quello metalmeccanico e dell'industria) (Maino e Razetti 2019; Barazzetta e Santoni 2019; Maino 2022). Ciò è dipeso da alcuni fattori, come la scarsa capitalizzazione delle micro e piccole imprese, la difficoltà di implementa-

<sup>2</sup> Questo termine fa riferimento agli interventi realizzati da soggetti privati, parti sociali ed enti del Terzo Settore che mirano a fornire soluzioni e risposte ai rischi e ai bisogni sociali emergenti mobilitando risorse non pubbliche e, ove possibile, integrandole con quelle pubbliche. In una prospettiva di secondo welfare, i soggetti profit e non profit collaborano con le istituzioni pubbliche all'interno di reti locali multiattore che possono facilitare i processi di innovazione del sistema di welfare (Maino 2022).

re un piano di welfare per pochi lavoratori (quindi raggiungere la “massa critica” per la sostenibilità di un progetto), la mancanza di competenze (e figure professionali), risorse e tempo che spesso si riscontra nelle micro piccole e medie imprese. Si tratta di un tema cruciale perché in Italia le PMI - cioè le aziende con meno di 250 dipendenti - rappresentano oltre il 99% del tessuto produttivo e l’80% dell’occupazione (Istat 2021). Questo ostacolo è evidente in modo particolare in alcuni comparti produttivi del nostro Paese. Tra questi c’è quello agricolo, in cui le aziende che occupano manodopera dipendente sono 183.057, e in media contano 5,9 dipendenti (Istat 2022).

Inoltre, l’Italia è caratterizzata da un’elevata presenza di lavoratori autonomi. Questi lavoratori - che in totale sono circa 4 milioni e mezzo (1,4 milioni di liberi professionisti e 3 milioni di lavoratori autonomi; Istat 2021) - non possono accedere ai benefici fiscali riguardanti il welfare aziendale, che sono invece destinati solamente ai lavoratori dipendenti<sup>3</sup>. Nel comparto agricolo le ditte individuali (o familiari) sono 1.059.204 su un totale di 1.133.023: in Lombardia sono 37.457 su un totale di 46.893 (Istat 2022).

Come evidenziato da Pyke e Sengenberger (1992), il problema centrale delle piccole imprese (ma anche dei liberi professionisti) non è tanto la loro ridotta dimensione quanto il fatto di essere isolate. Tendenzialmente, infatti, queste imprese incontrano difficoltà a realizzare per conto proprio progetti di sviluppo del welfare in azienda poiché spesso non hanno le risorse per erogare o acquistare i servizi; inoltre, è molto difficile che abbiano personale formato e in grado di gestire una materia così complessa<sup>4</sup>.

Una strada che consente di superare i limiti dettati dalla classe dimensionale è quella dell’aggregazione. Nel momento in cui le imprese riescono a collaborare, le singole unità possono sfruttare i vantaggi apportati dall’implementazione del welfare in azienda, grazie alla condivisione di competenze, costi e rischi. La costituzione di una rete può dunque consentire di trovare accordi migliori con i fornitori di servizi e, di conseguenza, ridurre le spese che, a ogni modo, sono comunque ripartite tra tutti gli attori coinvolti. Le forme di aggregazione tra imprese agevolano la circo-

<sup>3</sup> Si sottolinea tuttavia che in alcuni casi anche i lavoratori autonomi hanno la possibilità di accedere a forme di welfare di natura integrativa, ad esempio attraverso il sistema delle casse di previdenza oppure attraverso altre entità come gli Enti Bilaterali.

<sup>4</sup> Trattandosi di un articolato processo di innovazione aziendale, progettare un piano di welfare richiede un ampio spettro di competenze. In particolare è essenziale conoscere la normativa di riferimento e gli aspetti giuslavoristici del caso; si devono tener presenti poi gli aspetti economici e tutto ciò che è connesso alla rendicontazione periodica del piano; infine, trattandosi di interventi di natura sociale, sono richieste competenze legate all’ambito sociale e sociologico.

lazione delle informazioni e delle sopramenzionate conoscenze necessarie per implementare il piano di welfare. Tali dinamiche possono dunque ridurre anche tutti i rischi - economici, organizzativi e conoscitivi - che un processo di innovazione aziendale può portare con sé (Cafaggi 2009; Castells 2014; Rizza e Bonvicini 2014).

Le reti e le partnership per il welfare aziendale possono inoltre dar vita a un circolo virtuoso in grado di coinvolgere anche il territorio. Ciò può avvenire nel momento in cui, tramite la contrattazione territoriale, i dispositivi di welfare sono estesi ai familiari e a una platea più ampia di cittadini. La possibilità di non limitare l’accesso ai servizi ai soli dipendenti permette così al welfare aziendale di “uscire” dalle mura dell’impresa e arrivare alla collettività. Il territorio può essere coinvolto anche grazie alla creazione di sinergie con il circuito economico locale, con il Terzo Settore e con il welfare pubblico locale: è questo, ad esempio, il caso della cogestione di un asilo nido o di un centro specialistico per anziani (Santoni 2019).

Così facendo, le imprese contribuiscono concretamente alla generazione di valori (anche, e soprattutto, sociali) comuni e condivisi con il territorio e con la sua comunità: si potrebbe dire, citando Porter e Kramer (2011), che in tal modo si va verso la promozione di una vera e propria strategia di “Corporate Shared Value” in cui si coniugano risultati economici e progresso sociale. In questo modo i piani di welfare in azienda possono essere considerati alla stregua di un “bene collettivo prodotto localmente” (Becattini 2009; Maino e Rizza 2018). Ciò può non solo generare vantaggi per le imprese e i lavoratori, ma allo stesso tempo favorire lo sviluppo sociale ed economico del territorio stesso, innescando e alimentando un circolo virtuoso (Maino e Razetti 2019).

## 1.2 Le logiche e gli strumenti di innovazione

Le reti di welfare contribuiscono in modo rilevante allo sviluppo dell’innovazione sociale (Agostini 2019; 2021a), intesa come nuove idee (che possono riguardare prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali (in modo più efficace rispetto alle alternative disponibili) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e collaborazioni (Hubert 2010; Maino 2013, 2017).

In linea con questa definizione, è possibile parlare di innovazione sociale quando: 1) si offre una nuova risposta a un bisogno sociale (novità e responsiveness); 2) lo si fa in maniera più efficace rispetto alle soluzioni già esistenti (maggiore efficacia); 3) si rinnovano o migliorano le capacità e le relazioni sociali (maggiore inclusività ed empowerment); 4) si realizza un migliore uso di beni e risorse (maggiore efficienza) (Maino e Razetti 2019). Accanto a questo, va poi considerato che l'innovazione sociale implica sia trasformazioni di “prodotto”, ovvero che riguardano la natura stessa dei servizi erogati e i risultati che sono in grado di raggiungere, sia di “processo”, ovvero che interessano chi offre il servizio, con quali risorse, grazie a quali interazioni, alla luce di quali interessi (Maino 2017).

A livello locale, l'innovazione sociale può essere sostenuta da tre logiche di fondo. La prima è la “logica delle connessioni” che mira a creare sinergie fra: 1) servizi e interventi che già esistono (es. servizi pubblici e di welfare aziendale) in modo da valorizzare e “mettere a sistema” quanto già presente nel territorio; 2) persone che hanno bisogni simili (aggregazione della domanda); 3) soggetti che erogano prestazioni che, se integrate, possono generare una nuova filiera di servizi (aggregazione dell'offerta).

La seconda logica è invece quella di “empowerment” (Prati 2019) in linea con la quale gli interventi di welfare dovrebbero, in un'ottica di capacitazione, promuovere il superamento del dualismo fra fornitori e beneficiari delle prestazioni di welfare e determinare quindi un cambiamento del rapporto fra destinatari delle politiche sociali, decisori politici e fornitori di servizi.

La terza logica è infine quella del community building che fa riferimento a un orientamento in funzione del quale i soggetti che fanno parte di una data comunità si impegnano a operare congiuntamente per promuovere il consolidamento dei rapporti al suo interno (Walter e Hyde 2012; Zazaro 2021). La logica del community building promuove la partecipazione attiva di attori di diversa natura (enti pubblici, privati, singoli cittadini) per sostenere l'innovazione delle politiche e favorire processi collettivi attraverso forme innovative di partecipazione delle comunità locali. Attraverso meccanismi spontanei di aggregazione e mutuo riconoscimento (vicinato, utenti di uno stesso servizio, frequentatori abituali di uno stesso luogo, partecipazione ad associazioni, ecc.) le pratiche di community building promuovono la coesione sociale (Longo e Maino 2021).

Le logiche dell'innovazione possono essere alimentate e sostenute dal ricorso a strumenti che in linea con la platform economy (intesa come di un nuovo modo di organizzare i processi di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi, basato su relazioni cooperative e di scambio orizzontale) promuovano l'emersione di un corrispettivo platform welfare (Longo e Maino 2021). Affinché la platform economy e il platform welfare si realizzino è necessario predisporre un luogo (fisico o digitale) che possa operativamente sostenere l'incontro tra persone portatrici di bisogni e fornitori di servizi.

Il termine platform welfare quindi non fa riferimento esclusivamente all'utilizzo di portali digitali (e quindi alla sola digitalizzazione del welfare), ma piuttosto a un nuovo approccio che si basa su due elementi principali. Il primo è la “messa in comune della domanda e la professionalizzazione dell'offerta” e quindi l'individuazione di piattaforme (digitali e non) finalizzate a mettere in contatto tra loro individui con bisogni simili e con un'offerta territoriale di servizi professionali (qualità). In questo caso si fa anche riferimento alla possibilità di consentire un dialogo e un incontro più semplice tra domanda e offerta di servizi e attività di welfare. In questo quadro, si collocano le piattaforme marketplace, cioè finalizzate all'intermediazione tra domanda e offerta. Queste piattaforme possono rivolgersi a tutti coloro che hanno bisogno di servizi professionali legati ad esempio a bisogni di cura (baby sitter, badante, colf), che attraverso la piattaforma possono trovare non solo erogatori qualificati ma anche altre persone con bisogni simili con cui eventualmente condividere i costi di accesso a tale servizio (baby sitter, colf e badanti di condominio e/o di quartiere).

Il secondo elemento riguarda invece la ricomposizione sociale e l'empowerment che può essere sostenuto da piattaforme (digitali e non) che si pongono l'obiettivo di mettere in relazione le persone e/o le organizzazioni (per target o per territorio) per creare comunità (community building). Le piattaforme di ricomposizione sociale possono rivolgersi a gruppi di pari, come ad esempio genitori con medesimi problemi di conciliazione, che grazie a questi strumenti riescono a mettere in campo forme di mutuo sostegno e aiuto reciproco. Queste piattaforme, oltre a contribuire alla risoluzione di eventuali problemi comuni a determinati gruppi di persone, promuovono il community building dal momento che favoriscono la socialità, il senso di vicinanza e appartenenza, la percezione di una crescente sicurezza sociale (Berloto, Maino, Meda e Notarnicola 2021; Maino e Notarnicola 2021).



## 2. Il progetto Agriwel: obiettivi e attività

Come evidenziato nel §1, il welfare aziendale e le azioni di conciliazione non sono particolarmente diffuse nel comparto agricolo e questo è dovuto non solo al fatto che si tratta perlopiù di micro e piccole imprese ma anche al fatto che molte aziende di questo comparto sono ditte individuali: i proprietari non possono quindi beneficiare direttamente dei vantaggi fiscali previsti dalla normativa sul welfare aziendale in quanto il TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi) è destinato esclusivamente al reddito del lavoratore dipendente (Maino, Razetti e Santoni 2019).

Proprio tenendo conto di questi elementi nasce il progetto Agriwel, che si pone l'obiettivo di facilitare la nascita di iniziative di welfare aziendale nelle imprese agricole dell'area di Città Metropolitana di Milano. Questo attraverso la promozione di reti e accordi territoriali che potrebbero coinvolgere le micro e piccole imprese, ma anche altri stakeholder del territorio. Nel tentativo di coinvolgere maggiormente gli imprenditori, Agriwel mira inoltre a favorire la conoscenza e la cultura sui temi del welfare e della conciliazione.

Il progetto Agriwel affonda le sue radici in un percorso che, dal 2016, ha visto il susseguirsi di altri due progetti: "E-NET: Equilibrio vita-lavoro in RETE" e "Welfare in campo". Queste iniziative - sempre realizzate nell'ambito dei Piani Territoriali di Conciliazione dell'ATS della Città Metropolitana di Milano e promosse da Regione Lombardia - si sono proposte di avviare forme di collaborazione tra le imprese agricole della provincia di Milano, allo scopo di sperimentare azioni di welfare aziendale in rete. Grazie alle attività promosse in questo ambito, negli ultimi anni sono stati sottoscritti tre accordi territoriali rivolti alle micro, piccole e medie imprese degli ambiti dell'Abbiatense, di Castano Primo e di Magenta e un accordo interaziendale che ha coinvolto una rete di aziende agricole. Inoltre, alcune imprese hanno potuto strutturare dei piani di welfare ad hoc, grazie a dei percorsi di formazione e consulenza.

In particolare, il progetto Agriwel ha previsto cinque azioni finalizzate a sensibilizzare le imprese agricole, le parti sociali, alcuni giovani studen-

ti, alcune imprenditrici e gli stakeholder territoriali sui temi del welfare e della conciliazione vita-lavoro. L'iniziativa ha quindi promosso diverse attività - portate avanti e/o coordinate dall'Associazione IRENE ETS - per raggiungere questo scopo: una serie di incontri e tavoli di lavoro con alcune imprese del territorio, la predisposizione di un sito dedicato al progetto Agriwel ma che sintetizza i risultati raggiunti anche dagli interventi precedenti ([www.agriwel.net](http://www.agriwel.net)), percorsi formativi dedicati ad alcuni studenti delle scuole medie superiori, incontri rivolti alle imprenditrici donne del comparto agricolo.

### 3. La metodologia di lavoro e l'accompagnamento realizzato da Secondo welfare

L'attività di accompagnamento realizzata da Percorsi di secondo welfare nell'ambito del progetto Agriwel si è posta l'obiettivo di delineare un modello di intervento utile a: 1) collocare il progetto nel quadro dell'innovazione del welfare locale; 2) definire i possibili sviluppi futuri del progetto; 3) individuare modalità operative potenzialmente esportabili anche in altri contesti.

Schematicamente l'attività di modellizzazione è consistita nell'analizzare e classificare le strategie e le azioni messe in campo da Agriwel alla luce delle logiche e degli strumenti ritenuti centrali per promuovere l'innovazione del welfare locale (figura 1).

Figura 1. La costruzione del modello Agriwel: il processo e la sua operazionalizzazione



Considerando gli elementi di innovazione (vedi §1), Agriwel ha perseguito la logica "di sistema" e di "empowerment" ma non quella di "community building". Con riferimento alla logica di sistema le strategie messe in campo sono state due e hanno riguardato, da un lato, la valorizzazione delle reti territoriali esistenti e la promozione di connessioni e relazioni fra attori potenzialmente interessati all'introduzione del welfare aziendale nel settore agricolo, dall'altro, il tentativo di avviare un processo di istituzionalizzazione delle azioni sviluppate. La logica di "empowerment" si è invece tradotta in una strategia volta a promuovere la conoscenza relativamente ai temi del welfare aziendale. Infine, rispetto agli strumenti di innovazione, e quindi al platform welfare, la strategia messa in campo ha riguardato la creazione di un sito internet di progetto (Tabella 1).

All'individuazione delle strategie proprie del modello "Agriwel" è seguita l'analisi delle azioni concretamente messe in campo nel corso del triennio di attività del progetto (vedi §4). Questa analisi ha infine permesso di individuare elementi del modello che possono essere trasferiti in altri contesti e ulteriori azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro per consolidare ulteriormente le azioni (vedi §5).

Tabella 1. L'operazionalizzazione delle logiche di innovazione e degli strumenti di intervento

Logiche e strumenti di innovazione	Strategie del "modello Agriwel"
Logica di sistema	Strategia 1. Connettere gli attori territoriali valorizzando le reti Strategia 2. Sostenere l'istituzionalizzazione delle azioni
Logica di empowerment	Strategia 3. Disseminare conoscenza, formare e accompagnare persone e imprese
Strumenti - Platform welfare	Strategia 4. Creazione di un sito internet di progetto

## 4.1 Logiche e strumenti di innovazione in Agriwel

In questa sezione si presenta l'analisi delle differenti azioni realizzate nel triennio di implementazione di Agriwel con riferimento alla logica "di sistema" (§4.1), alla logica di "empowerment" (§4.2) e agli strumenti di innovazione (§4.3).

### 4.1 La logica di sistema: connettere gli attori e istituzionalizzare le azioni

La "logica di sistema" è parte integrante del modello Agriwel dal momento che il progetto si pone l'obiettivo di promuovere la costituzione di reti e accordi a supporto del welfare aziendale nel comparto agricolo. Concretamente questa logica si articola in due diverse azioni che riguardano la creazione e il consolidamento delle connessioni fra gli attori che possono contribuire alla costruzione del welfare aziendale nel settore agricolo e l'istituzionalizzazione delle azioni messe in campo.

Con riferimento al primo punto, Agriwel, da un lato, ha puntato sulla valorizzazione del percorso fatto in precedenza con le altre progettualità che hanno promosso lo sviluppo del welfare aziendale in campo agricolo e, dall'altro, sulla creazione di sinergie con le reti e gli accordi già presenti nel territorio e non riguardanti il settore agricolo.

In questo senso, è stato valorizzato quanto fatto attraverso i progetti "Welfare in Campo" e "E-Net: Equilibrio vita-lavoro in RETE"<sup>5</sup> dal momento che, come detto (vedi §2), anche queste iniziative avevano l'obiettivo di avviare forme di collaborazione tra le imprese agricole della provincia di Milano per sperimentare azioni di welfare aziendale in rete. Nello specifico, le relazioni fiduciarie e le connessioni fra gli attori del territorio svilup-

<sup>5</sup> Questi due progetti hanno portato alla sottoscrizione di tre accordi territoriali rivolti alle micro, piccole e medie imprese degli ambiti dell'Abbatense, di Castano Primo e di Magenta e un accordo interaziendale che ha coinvolto una rete di aziende agricole. Si è trattato di percorsi che hanno interessato una serie di stakeholder del territorio - associazioni datoriali, sindacati, imprese e realtà del Terzo Settore come fornitrici di servizi - e che hanno permesso la sperimentazione di pratiche di welfare e conciliazione vita-lavoro.

pate nell'ambito di queste due progettualità (ad esempio con Associazione IRENE ETS, Casa dell'Agricoltura, Consorzio Dinamo, ma anche con CIA Lombardia Centro<sup>6</sup> e con le rappresentanze sindacali), sono state il punto di partenza di Agriwel.

Un'ulteriore opportunità è arrivata dall'accordo firmato nell'ambito del progetto Nuove Conciliazioni, finanziato anch'esso da Regione Lombardia attraverso il Piano territoriale di conciliazione di ATS della Città Metropolitana di Milano. Questo accordo - che ha coinvolto gli Ambiti Territoriali di Magenta, dell'Alto Milanese, di Abbiategrasso, la Città Metropolitana di Milano, una serie di parti sociali e associazioni locali - mira a promuovere la conoscenza del welfare aziendale e a sostenere le imprese che intendono introdurre misure e prestazioni per i propri dipendenti. Nell'ambito di Agriwel, i contenuti dell'accordo sono stati veicolati dall'Associazione IRENE ETS tra le imprese del settore agricolo che hanno una sede nei territori interessati: le organizzazioni potranno così avere ulteriori opportunità per essere coinvolte nell'ambito di percorsi formativi, informativi e di consulenza sul tema del welfare e della conciliazione vita-lavoro.

Con riferimento all'istituzionalizzazione, come detto (vedi §3), per realizzare iniziative in grado di perdurare nel tempo e di andare quindi oltre la durata della singola progettualità, è necessario che le azioni messe in campo si ancorino a strumenti istituzionali solidi. Nell'ambito delle attività promosse dalle RTC, centrale è il ruolo dei Piani di Zona<sup>7</sup> (Agostini 2021b) che possono includere l'ambito della conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale.

Inoltre, anche le Direzioni Generali (DG) di Regione Lombardia possono avere una rilevanza cruciale per questo genere di progetti. Attualmente gli interventi legati alle Reti Territoriali di Conciliazione sono infatti legati alla sola DG "Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità". Nel caso di Agriwel, trattandosi di una progettualità fortemente connessa con il comparto agricolo, è auspicabile un maggior dialogo e coordinamento (anche di risorse) tra questa DG e altre, in primis la DG "Agricoltura, Alimentazione e Sistemi Verdi". In questo modo, ci sarebbero margini più ampi per garantire una progressiva istituzionalizzazione di questo genere

<sup>6</sup> CIA Lombardia Centro ha anche realizzato e diffuso tra le imprese associate un questionario per comprendere quante sono le organizzazioni che fanno welfare aziendale e in che modo.

<sup>7</sup> In proposito va considerato che le "Linee di indirizzo per la programmazione sociale territoriale per il triennio 2021-2023" introdotte da Regione Lombardia sottolineano come le Reti di Conciliazione siano parte integrante degli interventi a supporto dei servizi sociali territoriali. Inoltre, queste linee collocano la conciliazione vita-lavoro nel quadro degli "Interventi per la famiglia".

di interventi e, di conseguenza, delle risorse a sostegno delle imprese e degli stakeholder territoriali.

Muovendo in questa direzione, il progetto Agriwel ha puntato sulla collaborazione e sulla creazione di una sinergia con l'Azienda di Castano Primo capofila del già citato progetto Nuove Conciliazioni (RTC 2020-2023). L'Ambito in cui opera l'Azienda di Castano Primo ha introdotto il tema del welfare aziendale nel Piano di zona che alla voce "Implementazione di azioni di conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro" indica la necessità di sensibilizzare le aziende del territorio rispetto ai temi del welfare aziendale. In questo caso, l'interlocuzione con il progetto Agriwel si è concretizzata nella partecipazione dell'Associazione IRENE ETS (capofila di progetto) al tavolo di co-progettazione sulla conciliazione vita-lavoro per la definizione del nuovo [Piano di Zona dell'Alto Milanese 2021-2023](#).

## 4.2 La logica di empowerment: disseminare conoscenza e formare persone e imprese

Agriwel ha gettato le basi per l'avvio di un processo di empowerment promuovendo, da un lato, la disseminazione della conoscenza in tema di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro e, dall'altro, alcune attività di accompagnamento alle imprese. Questo primo passo, che auspicabilmente dovrebbe avere come esito l'attivazione di specifiche iniziative di welfare aziendale, si è concretizzato dunque nell'erogazione di percorsi formativi, incontri e webinar informativi, nella predisposizione di materiali ad hoc e nella creazione di un sito internet.

In questa direzione, il progetto Agriwel ha promosso in particolare tre azioni, portate avanti dall'Associazione IRENE ETS. La prima ha riguardato l'erogazione di percorsi di formazione destinati agli studenti delle scuole medie superiori. In particolare, sono stati realizzati due moduli formativi: il primo di 12 ore dedicato al tema del welfare nel settore agricolo destinato agli studenti delle classi 3°, 4° e 5° delle scuole secondarie di secondo grado e il secondo realizzato nell'ambito del programma scolastico del Percorso di studi professionale, indirizzo "Cura del verde", della Scuola Professionale "Galdus" di Milano.

La seconda ha riguardato la realizzazione di percorsi di sensibilizzazione destinati alle imprenditrici donne. In questo caso sono stati realizzati degli incontri con le imprese agricole a guida femminile, sia con l'obiettivo di capire i loro bisogni sia per fare formazione sui temi della conciliazione vita-lavoro. Questi temi sono poi stati approfonditi attraverso un tavolo di lavoro coordinato dalla stessa Associazione IRENE ETS, che ha coinvolto un gruppo di imprenditrici interessate a conoscere meglio le misure di welfare e di conciliazione vita-lavoro rivolte alle lavoratrici autonome.

La terza e ultima azione si è concretizzata nella realizzazione di incontri e attività dedicate alle imprese agricole e finalizzate ad approfondire la conoscenza del welfare e delle pratiche di conciliazione. Nello specifico, sono state realizzate delle attività con 8 micro e piccole imprese interessate al tema; sono stati organizzati incontri, webinar e momenti di confronto; sono stati diffusi dei materiali rivolti alle imprese per far capire cos'è e come funziona il welfare aziendale; sono stati aggiornati i contenuti del sito Agriwel.net (vedi §5).

Infine, Agriwel ha previsto una serie di azioni di accompagnamento e consulenza per le singole imprese agricole che si sono mostrate interessate ai temi del welfare e della conciliazione e che hanno manifestato la volontà di erogare misure e servizi a favore dei lavoratori/trici. In merito, l'Associazione si è fatta carico di realizzare dei percorsi "su misura" per le organizzazioni interessate, che si sono basati su una serie di attività: 1) la rilevazione dei bisogni della popolazione aziendale; 2) la presenza di misure di welfare "informali"; 3) il supporto alla creazione concreta del piano di welfare e quindi l'individuazione delle prestazioni più coerenti con i bisogni presenti in azienda; 4) il sostegno nella stesura del regolamento o del contratto aziendale; 5) il supporto nell'individuazione di possibili fonti di finanziamento del welfare in azienda.

Questa azione di accompagnamento è stata supportata da alcune attività svolte dai partner del progetto. In proposito, si segnala il ruolo svolto dalle associazioni sindacali, nel fornire materiale aggiornato sull'evoluzione dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici del settore, e l'intervento di CIA Lombardia Centro. Nello specifico, la Confederazione degli Agricoltori ha realizzato un questionario per le imprese finalizzato a comprendere alcune caratteristiche delle organizzazioni del settore e iscritte alla CIA (numero di dipendenti; tipologie contrattuali; genere dei dipendenti; età; ecc.), la presenza di misure di welfare e conciliazione, la volontà di investi-

re in questa direzione e le possibili misure che si sarebbero volute implementare.

### 4.3 Gli strumenti dell'innovazione: promuovere il platform welfare

A differenza di altri comparti, nel caso del welfare aziendale le piattaforme digitali sono molto diffuse. Questo perché sono strumenti che consentono facilmente di mettere in comunicazione (o di fare “pooling”) tra domanda e offerta di prestazioni e servizi (Maino e Santoni 2021). In alcune esperienze, soprattutto quelle di natura territoriale, anche nel campo del welfare aziendale le piattaforme sono state utilizzate per informare un target potenzialmente interessato al tema.

Nel caso di Agriwel è stata prevista la progettazione e la realizzazione del sito [www.agriwel.net](http://www.agriwel.net)<sup>8</sup> a supporto della comunicazione del progetto. Questo portale contiene i principali materiali realizzati nell'ambito di questa progettualità e di quelle che l'hanno preceduta (“Welfare in Campo” e “E-NET”). Inoltre, nel corso della durata dell'iniziativa, ne sono stati inseriti altri allo scopo di facilitare e promuovere la conoscenza sul tema del secondo welfare.

In questa direzione, il portale Agriwel.net può essere considerato una piattaforma “informativa”, cioè finalizzata a informare un target di destinatari (le imprese di uno specifico settore) su un tema specifico (quello del welfare aziendale). Questo genere di piattaforme sono finalizzate all'empowerment dei destinatari: il sito di Agriwel fornisce infatti le informazioni, i contatti e - in alcuni casi - le competenze per permettere ai datori di lavoro di costruire dei piani o individuare dei servizi per i propri dipendenti e per loro stessi.

Per quanto riguarda i contenuti di [www.agriwel.net](http://www.agriwel.net), da un lato, all'interno delle sezioni del sito sono state inserite le informazioni utili alle aziende per capire come fare welfare, anche attraverso la presenza di esempi e best practice. Dall'altro, sono state predisposte delle sezioni dedicate alle diverse prestazioni e link per collegarsi a fornitori e aggregatori di servizi, come: Società di Mutuo Soccorso, enti bilaterali, casse di sanità integrati-

<sup>8</sup> I contenuti del sito sono stati curati dall'Associazione IRENE ETS, con il supporto di Percorsi di secondo welfare e della Città Metropolitana di Milano.

va, piattaforme territoriali (come WeMi, Welfare Brianza e Sinergie Comuni), soggetti cooperativi o privati tout court che si occupano di realizzare servizi di cura e assistenza per le famiglie.

Oltre al tema del welfare, si è scelto di valorizzare una questione potenzialmente centrale per il comparto produttivo di interesse di Agriwel, cioè l'agricoltura sociale. Attraverso il sito si è scelto di fornire le informazioni e i dettagli (normativi, concettuali e pratici) per attivare azioni e interventi in questo campo. L'agricoltura sociale rappresenta infatti un'interessante opportunità - anche economica - per le organizzazioni del settore agricolo, che può valorizzare il loro apporto in termini sociali e di sostenibilità.

## 5. Riflessioni di sintesi: il “modello Agriwel”

### per un welfare nel settore agricolo

L'attività di modellizzazione realizzata nell'ambito di Agriwel consente di collocare il progetto nel più ampio quadro dell'innovazione del welfare locale, di delineare delle linee di intervento operative per il suo ulteriore consolidamento e di individuare elementi che potrebbero essere utili allo sviluppo di pratiche di welfare aziendale anche in altri contesti. Le presenti riflessioni di sintesi individuano, per ciascuna dimensione dell'innovazione e per le relative strategie, questi elementi.

Agriwel si pone in linea con le logiche e gli strumenti di innovazione del welfare locale che, nel concreto, si sono tradotte nell'adozione di quattro strategie operative che hanno riguardato: 1) la promozione delle connessioni fra gli attori; 2) l'avvio di un processo di istituzionalizzazione delle iniziative realizzate; 3) la disseminazione della conoscenza e la formazione di persone e imprese; 4) la promozione del platform welfare. Ciascuna di queste strategie si è concretizzata in azioni specifiche (figura 2). Rispetto alla “logica di sistema”, le strategie messe in campo hanno riguardato sia la connessione fra gli attori, sia l'istituzionalizzazione delle azioni. Le reti e gli accordi tra le imprese e le parti sociali sono necessari per promuovere il welfare e la conciliazione vita-lavoro all'interno delle micro e piccole imprese. Nel caso di Agriwel, ad esempio, in futuro sarebbe utile valorizzare alcuni accordi territoriali, come il Protocollo per l'integrazione tra welfare pubblico e aziendale nell'Alto Milanese<sup>9</sup> il quale stabilisce che i dipendenti delle imprese che vogliono aderire alla sperimentazione possono richiedere pacchetti di prestazioni per i loro collaboratori direttamente alle Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST) che gestiscono i servizi dei Piani di zona. Sarebbe inoltre auspicabile un coinvolgimento coordinato e collaborativo delle diverse Direzioni Generali di Regione Lombardia, allo scopo di ampliare il ventaglio delle opportunità a disposizione delle imprese - non solo in termini di risorse - e assicurare così la sostenibilità nel tempo delle azioni.

<sup>9</sup> L'accordo è sottoscritto da Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, Uil Lombardia e Milano, insieme a Confindustria Alto Milanese e Confartigianato Alto Milanese, e le Aziende Sociali del legnanese, del magentino, del castanese e dell'abbiatese (ASST Ovest Milano, Azienda Sociale Castanese, Azienda Sociale Magentina, Azienda sociale Legnano - Sole e l'Azienda Speciale per i Servizi alla Persona di Abbiategrasso).

Figura 2. Il “modello Agriwel” in sintesi



Il “modello Agriwel” evidenzia quindi che le reti che si creano nell'ambito di una specifica iniziativa dovrebbero intercettare e dialogare con altri accordi già attivi sul territorio e non rivolti in maniera specifica alle aziende agricole. In molte aree del nostro Paese esistono infatti accordi territoriali di secondo livello che possono essere rivolti a uno specifico distretto o comparto produttivo locale o a una zona geografica delimitata. Inoltre potrebbero esistere dei progetti e delle aggregazioni che puntano proprio a condividere informazioni sul welfare aziendale o addirittura servizi e misure. In termini generali è quindi necessario prevedere un monitoraggio sistematico di queste iniziative per conoscerle e individuare le possibili sinergie. Questo richiede ovviamente un confronto con le parti sociali del territorio che stipulano gli accordi, ma anche con altri attori che hanno lavorato a iniziative simili: cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, società che si occupano di consulenza, soggetti che aggregano imprese e con le aziende stesse che investono nel welfare e nella conciliazione. Sarebbe quindi auspicabile strutturare degli incontri e/o dei momenti di confronto con gli attori del territorio che possono avere questo genere di informazioni.

Con riferimento all'istituzionalizzazione, i progetti sperimentali, se di successo, dovrebbero mirare a sedimentarsi agganciandosi a solidi strumenti istituzionali e a dialogare costantemente con l'attore pubblico per sviluppare sinergie virtuose. Nel caso di Agriwel e, più in generale, delle Reti Territoriali di Conciliazione lombarde, il confronto dovrebbe essere aperto

in primis con i Piani di zona. In questo senso, il riferimento è agli Ambiti territoriali che, come visto (vedi §3), stanno iniziando a introdurre il tema del welfare aziendale all'interno dei loro Piani di Zona.

Ulteriori sinergie andrebbero poi sviluppate con le altre Alleanze e quindi nell'ambito delle Reti Territoriali di Conciliazione. Agriwel è riuscito a strutturare una collaborazione con i partner di un'altra Alleanza di ATS Milano, cioè il progetto Nuove Conciliazione. È stato quindi possibile costruire delle sotto-attività congiunte che hanno gettato le basi per il rafforzamento dell'intervento progettuale.

Considerando la logica di empowerment, il "modello Agriwel" mostra la rilevanza delle attività di divulgazione sul funzionamento, i vantaggi e i rischi del welfare aziendale. In altre parole, centrale è "fare cultura" intorno ai temi del welfare aziendale che, pur essendo sempre più spesso dibattuti a livello istituzionale, rimangono poco conosciuti a molti imprenditori, responsabili sindacali e associazioni di categoria. A tale scopo, devono allora essere previsti sistemi di divulgazione e percorsi formativi in grado di animare e coinvolgere le imprese e le parti sociali del territorio. Il riferimento è ad esempio webinar o incontri aperti al pubblico, tavoli di lavoro mirati ad alcuni target specifici, percorsi formativi, social network, sito internet.

Queste iniziative devono ad esempio porsi l'obiettivo di: 1) far conoscere la normativa e il suo funzionamento (quali sono le prestazioni previste, come funzionano in termini fiscali, quali sono le dinamiche legate alla contrattazione e ai regolamenti aziendali, quali sono le novità che emergono nel corso del tempo, ecc); 2) descrivere gli strumenti che possono facilitare l'attivazione di misure e interventi di welfare aziendale (le reti di impresa, la contrattazione di secondo livello, la collaborazione con i fornitori di servizi del territorio, ecc); 3) chiarire le opportunità del welfare aziendale (vantaggi fiscali e contributivi per le imprese, impatto positivo sul clima organizzativo e sul rapporto con i dipendenti, maggiore coinvolgimento e, di conseguenza, aumento della produttività); 4) dividerne i rischi (scarso utilizzo da parte di lavoratori a fronte di un investimento dell'impresa; realizzazione di un piano inadeguato ai bisogni della popolazione aziendale).

Allo scopo di concretizzare il percorso di empowerment, oltre alla divulgazione della conoscenza sul tema oggetto del progetto è necessario av-

viare azioni di dialogo, confronto, accompagnamento e consulenza con le imprese. Ciò vuol dire mettere a loro disposizione gli strumenti necessari per avviare e portare avanti pratiche di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro. Si tratta quindi di non fermarsi alla formazione teorica, ma di supportare concretamente le organizzazioni attraverso una serie di azioni (evidenziate nel §4) che vanno dall'analisi dei bisogni, passano per l'individuazione delle prestazioni e per la stesura del piano di welfare e arrivano al suo monitoraggio periodico.

Con riferimento alle piattaforme quale strumento utile a veicolare l'innovazione del welfare, Agriwel ha puntato sulla creazione di un sito internet di progetto utile a rafforzare la conoscenza del welfare aziendale e ad attivare i contatti necessari alla costruzione, da parte delle aziende, dei loro piani di welfare aziendale. Si tratta di un modello di intervento particolarmente interessante anche in considerazione del fatto che, in una fase successiva, il sito (ad esempio attraverso l'attivazione di specifiche aree riservate) potrebbe rappresentare uno strumento preliminare all'introduzione di una piattaforma di messa in connessione della domanda e dell'offerta e/o a una piattaforma di ricomposizione sociale.

Nel primo caso possiamo ad esempio immaginare, che nel sito siano inserite le attività e i servizi del territorio, in particolare quelle realizzate dal Terzo Settore e dall'attore pubblico. Ad oggi ci sono alcune esperienze di questo tipo, come il progetto Valoriamo e Beatrice Welfare (per approfondire si rimanda a Santoni 2022a). Nel secondo caso, invece il sito (magari attraverso l'attivazione di specifiche aree riservate) potrebbe diventare un "luogo" in cui aziende agricole del territorio si mettono in contatto tra loro per scambiarsi attivamente informazioni sul welfare e sulle pratiche di work-life balance, oppure uno spazio digitale in cui i lavoratori di queste aziende condividono problemi e soluzioni in una logica di mutuo aiuto. Uno sviluppo di questo tipo peraltro permetterebbe ad Agriwel di introdurre logiche di community building che sono centrali in un'ottica di innovazione del welfare locale (vedi §1) ma che tuttavia sono oggi assenti nell'ambito del progetto.

Percorsi di questo tipo richiedono un investimento importante, in termini di risorse e tempo. Nello specifico, nel caso della piattaforma marketplace è necessario prevedere una fase approfondita di scouting dei servizi e dei fornitori, in questo modo si può infatti dar vita a una "filiera corta", in grado di mettere in comunicazione domanda e offerta locale, mettendo così a

sistema risorse territoriali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile (Santoni 2022a). Nel caso della piattaforma di ricomposizione sociale l'investimento riguarda la costituzione di percorsi strutturati di empowerment di comunità (che in questo caso è costituita da imprenditori, lavoratori e parti sociali che operano nel comparto agricolo) volti a rifondare i legami di fiducia, per costruire azioni e interventi in una logica di community building.

Infine, trasversale alle logiche e agli strumenti di innovazione e centrale sia in Agriwel che in progettualità che condividono obiettivi simili è la presenza di figure dedicate alla facilitazione, al dialogo e al confronto tra i partner di progetto, le parti sociali, le imprese, i lavoratori e, più in generale, tutti i soggetti del territorio che possono essere interessati e coinvolti dall'iniziativa. Il riferimento è alle "nuove" figure del welfare - come i Welfare Manager (WM) o i Welfare Community Manager (WMC) (Santoni 2022b) - che sono dedicate alla costruzione e al consolidamento delle reti territoriali. Nello specifico, queste figure possono ad esempio individuare le aziende interessate a sviluppare piani di welfare, relazionarsi con la dirigenza e con le rappresentanze sindacali e proporre servizi e prodotti da inserire nei piani di welfare aziendale. Al tempo stesso, tali figure possono operare come "antenne territoriali" e quindi interagire direttamente con i lavoratori per rilevare i bisogni, mappare i prodotti e i servizi offerti localmente dal Terzo Settore e dagli enti pubblici, promuovere processi di design dei servizi per rispondere meglio ai bisogni. In sostanza, queste figure sono decisive per supportare ogni genere di innovazione nel campo del welfare locale. Nell'ambito di Agriwel il ruolo di WM è stato in parte assunto dai/dalle responsabili dall'Associazione IRENE ETS che - oltre a tenere unita la rete di partner - si sono fatti carico di una serie di attività di empowerment (vedi sopra) delle organizzazioni e dei datori di lavoro.



## Riferimenti bibliografici

Agostini C. (2019), *Contrasto alla povertà a livello locale: il Programma QuBì*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli, Torino, pp. 235-261.

Agostini C. (2021a), *Innovazione sociale e reti per il welfare: l'esperienza di Bergamo nell'emergenza pandemica*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 283-310.

Agostini C. (2021b), *Reti territoriali di conciliazione lombarde: verso una maggiore integrazione coi Piani di zona, Percorsi di secondo welfare*, 15 novembre.

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

Becattini G. (2009), *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino.

Berloto S., Maino F. e Meda F. (2021), *Progettare il welfare locale: il ruolo della governance*, in Longo F. e Maino F. (a cura di), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano.

Castells M. (2014), *La nascita della società in rete*, Egea, Milano.

Cafaggi F. (a cura di) (2009), *Il contratto di rete. Commentario*, il Mulino, Bologna.

Ferrera M. (a cura di) (2019), *Le politiche sociali*, Terza edizione, il Mulino, Bologna.

Hubert A. (a cura di) (2010), *Empowering People, Driving Change. Social*

*Innovation in the European Union*, Publication Office of the European Union, Lussemburgo.

Istat (2021), *Censimento permanente delle imprese*, Roma.

Istat (2022), *7° Censimento generale agricoltura*, Roma.

Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano.

Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Mimesis, Milano-Udine.  
Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino F. (2017), *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Maino F. (a cura di) (2022), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*, *Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Giappichelli, Torino.

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Torino.

Maino F. e Notarnicola E. (2021), *Conclusioni*, in Longo F. e Maino F. (a cura di), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano.

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

Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale, contrattazione*

e premi di risultato, in T. Treu (a cura di), XXII Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva, CNEL, Roma.

Maino F. e Rizza R. (2018), Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.

Maino F. e Santoni V. (2022), La survey sul welfare aziendale territorio, in F. Maino (a cura di), Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021, Giappichelli, Torino.

Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), Creating Shared Value, in "Harvard Business Review", vol. 89, 1-2, pp. 62-77.

Prati G. (2019), Empowerment e giovani: dimensioni e modelli teorici, in "Psicologia di comunità", n. 2, pp. 93-109.

Pyke F. e Sengenberger W. (1992), Industrial districts and local economic regeneration, Ginevra, International Institute for Labour Studies.

Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento, FrancoAngeli, Milano.

Santoni V. (2017), Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 84-102.

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

Santoni V. (2022a), Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta", in F. Maino (a cura di), Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021, Giappichelli, Torino, pp. 189-223.

Santoni V. (2022b), Quali competenze e professionalità servono oggi al welfare aziendale?, Percorsi di secondo welfare, 11 novembre.

Santoni V. e Maino F. (2021), Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19, Working Paper 2WEL, n. 2/2021.

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

Torfin J., Peters B.G., Pierre J. e Sørensen E. (2012), Interactive governance: Advancing the paradigm, Oxford University Press, Oxford.

Walter C. e Hyde, C. (2012), Community building practice: An expanded conceptual framework, in M. Minkler (a cura di), Community organizing and community building for health welfare (3rd ed.), New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.

Zazzaro A. (2010), Reti d'impresa e territorio. Tra vincoli e nuove opportunità dopo la crisi, Il Mulino, Bologna.

