

CESVS TROT

Cesvot Edizioni

I Quaderni

Bimestrale
n. 69, Giugno 2014
reg. Tribunale di Firenze
n. 4885 del 28/01/1999

Direttore Responsabile
Cristiana Guccinelli

Redazione
Cristina Galasso

spedizione in abbonamento postale
art. 2 comma 20/c legge 662/96 FI

ISSN 1828-3926

ISBN 978-88-97834-15-1

Prodotto realizzato nell'ambito di un
sistema di gestione certificato alle
norme Iso 9001:2008 da Rina con
certificato n. 23912/04

Pubblicazione Periodica del
Centro Servizi Volontariato Toscana

Qua deni

L'innovazione in agricoltura sociale **Progettazione e strumenti di lavoro per le associazioni**

a cura di Francesco Di Iacovo
e Roberta Moruzzo

Premessa

Federico Gelli, presidente Cesvot

Spesso il volontariato riesce dare vita ad esperienze capaci di coniugare produttività e responsabilità sociale, economia e solidarietà. È il caso dell'agricoltura sociale che in Toscana vede numerose attività messe in campo dalle associazioni sia in modo diretto che in collaborazione con altri soggetti del terzo settore, dell'imprenditoria e delle istituzioni.

Trasformare le risorse della terra, i saperi contadini, gli ambienti rurali (ma anche quelli urbani e periurbani, si pensi agli orti sociali) in opportunità di socializzazione, formazione, riabilitazione socio-terapeutica e inserimento lavorativo per persone a "bassa contrattualità", come persone con disabilità, giovani a rischio, ex detenuti, tossicodipendenti. Questo è l'obiettivo dei tanti progetti di agricoltura sociale avviati dal volontariato toscano, molti dei quali finanziati da Cesvot in questi anni con i bandi "Percorsi di Innovazione" e "Formazione per il volontariato".

Progetti importanti che possono crescere ancora grazie al lavoro di rete, allo scambio di buone prassi, alla sinergia con gli altri attori del territorio. Per questo motivo Cesvot ha pensato di attivare nel 2013 un progetto dedicato a "volontariato e agricoltura sociale", in collaborazione con il prof. Francesco Di Iacovo del Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa, uno dei massimi esperti in questo ambito. Scopo del progetto è quello di sostenere e favorire il lavoro di rete delle associazioni di volontariato che in Toscana operano nell'ambito dell'agricoltura sociale e vorrebbero migliorare la propria azione. Articolato in varie fasi, il progetto ha preso avvio con un'attività informativa e di sensibilizzazione volta ad avvicinare le associazioni toscane al tema dell'agricoltura sociale, alle sue pratiche e ai soggetti coinvolti. Questa attività è stata svolta mediante la circolazione di informazioni e schede sul tema che sono state distribuite e discusse con le associazioni in focus informativi realizzati sui territori di area vasta della Regione.

È stata poi realizzata una mappatura delle pratiche esistenti sul territorio regionale allo scopo di aggiornare il quadro regionale e locale. Molto importante in questa fase è stato il coinvolgimento diretto delle associazioni nella raccolta delle informazioni.

La mappatura delle buone pratiche del volontariato toscano è stata anche l'occasione per avviare un percorso partecipato di redazione del documento "Progettare l'agricoltura sociale. Linee guida per le associazioni di volontariato" uno strumento articolato e completo, finalizzato a supportare le associazioni che promuovono progetti di agricoltura sociale. Le Linee guida, disponibili online sul sito di Cesvot e raccolte anche in questo volume, sono state presentate nell'aprile 2013 a Lucca al Festival del Volontariato. In quell'occasione Cesvot ha promosso un importante convegno a cui è intervenuto anche l'assessore regionale all'agricoltura e a cui hanno partecipato numerose associazioni, aziende e cooperative agricole, istituzioni locali.

In una seconda fase è stato inviato un questionario sui bisogni formativi alle organizzazioni di volontariato e a tutte le altre organizzazioni toscane attive nel settore dell'agricoltura sociale censite nel corso della mappatura. Sulla base degli esiti della rilevazione sono stati organizzati tre seminari territoriali. Dai tre seminari, che hanno affrontato i principali aspetti legati alla creazione e allo sviluppo di un'attività di agricoltura sociale, sono emerse alcune tematiche che sono state approfondite nel seminario regionale "Formazione e supporto alla progettazione di iniziative di agricoltura sociale" tenutosi a Firenze lo scorso dicembre.

Tutti i materiali, le sollecitazioni, le riflessioni emerse durante questo lungo e articolato percorso sono oggi raccontati in questo volume, il primo che a livello regionale e nazionale affronti in modo approfondito e puntuale il rapporto tra volontariato e agricoltura sociale.

Il libro raccoglie non soltanto i materiali progettuali e i risultati delle attività formative e informative realizzate da Cesvot ma anche le buone prassi individuate sul territorio regionale. Un volume, dunque, che non si limita a descrivere l'agricoltura sociale ma fornisce strumenti, metodologie e idee perché un'associazione di volontariato possa realizzare efficaci interventi di agricoltura sociale.

Introduzione

Francesco Di Iacovo

Il termine agricoltura sociale è relativamente nuovo, almeno per il lessico usato da un pubblico più vasto. In realtà le pratiche di agricoltura sociale sono note ai più, anche se non sempre identificate come tali. A ben vedere, infatti, tradizionalmente, anche da parte dell'associazionismo, il contatto con le piante e con gli animali, la possibilità di spendere del tempo all'aria aperta, sono considerate, allo stesso tempo, attività semplici, sebbene di grande utilità per le persone, specie per quelle con difficoltà personali più grandi o più piccole. Anche per questo motivo, forse, quando il tema dell'agricoltura sociale ha trovato maggiore attenzione nel dibattito nazionale, per una gran parte di persone è risultato semplice associare pratiche a loro note, al tema emergente.

Questa circostanza ha fatto crescere ulteriormente interesse, attenzione e dibattito sull'argomento dell'agricoltura sociale, non senza, però comportare anche qualche problema nell'allineamento dei punti di vista e delle aspettative di una pluralità di attori rispetto ai significati, ai principi e ai metodi di lavoro da associare all'argomento.

La forte attenzione che Cesvot ha mostrato sull'agricoltura sociale, ha consentito, in realtà, di esplorare in profondità le dimensioni di questo interesse, la diversità dei punti di vista con cui si approccia la tematica, i possibili sentieri entro i quali ricostruire una condivisione di obiettivi, strategie e azioni tra una pluralità di interlocutori.

Di fatto, ciò che emerge dalle pagine di questo lavoro e dal confronto con gli interlocutori sul territorio che lo hanno preceduto, è un interesse delle associazioni di volontariato rispetto all'agricoltura sociale. Gli approcci delle associazioni al tema dell'agricoltura sociale possono essere diversi:

- il primo guarda all'agricoltura sociale come una pratica volta a rafforzare l'azione tradizionale del volontariato, dell'assistere e del dare supporto a persone più deboli. Secondo questa logica il volontariato, in autonomia, fa uso delle piante e degli ani-
-

mali per azioni e percorsi che hanno una scala contenuta e un uso prevalentemente co-terapeutico e di supporto alla qualità della vita delle persone accompagnate, fuori di una dimensione professionale, nel mondo agricolo come in quello sociale;

- un secondo è quello che vede le pratiche di agricoltura sociale organizzate come servizi innovativi da parte di soggetti che, in questo modo, riescono meglio a interloquire con il mondo dei servizi socio-sanitari, attraverso una ragione sociale, quella dell'associazionismo e del non profit, che consente di praticare attività per loro natura, al limite tra più settori (agricolo, dell'educazione, del sociale, delle azioni sanitarie). In questo caso un'azione professionalmente competente nell'uso degli animali e delle piante a fine co-terapeutico prende la forma di un servizio strutturato che, normalmente, viene offerto ai servizi pubblici come alle famiglie nei termini vicini a quelli di una prestazione (ad esempio ciò ricorre spesso nel caso di attività di ippoterapia);
- un terzo, invece, appare innovativo nei principi come nel ruolo giocato dal volontariato e promuove, in una logica di giustizia sociale e di sussidiarietà tra una pluralità di attori pubblici e privati, tra cui anche il privato di impresa, un modo nuovo di co-produrre, allo stesso tempo, valori economici e valori sociali. Questo approccio aggira il vincolo delle risorse che solitamente assedia le azioni del volontariato, sottrae la dipendenza del volontariato dalla continua ricerca di supporto pubblico o, in ogni caso, ne rafforza la visibilità e l'efficacia di azione sul territorio di competenza;
- una quarta possibilità, in realtà, è ancora da aggiungere ed è quella che vede il volontariato modificare la propria missione per farsi impresa sociale. Questo è un passaggio che ha una sua ulteriore complessità in termini di obiettivi, e investimenti materiali ed immateriali da compiere.

Questi approcci sono riconducibili ai tre possibili sentieri di sviluppo, che sono stati utilizzati come chiave di analisi nel testo, per le

associazioni di volontariato che intendono intraprendere percorsi di agricoltura sociale.

Questi aspetti, e gli strumenti per operare di conseguenza nelle pratiche di agricoltura sociale, rappresentano il contenuto di questo rapporto, il cui taglio è prevalentemente operativo e rivolto a coloro che, a diverso titolo, trovano il tema dell'agricoltura sociale interessante e, anche per questo, intendono comprenderlo più a fondo e senza dare luogo a iniziative superficiali o poco meditate.

Gran parte dei contenuti sono stati sviluppati sul campo e con il confronto aperto con gli interlocutori del volontariato e delle imprese sociali o private. Sicuramente le persone coinvolte hanno fornito sempre un contributo di grande interesse; è speranza degli autori essere stati in grado di riuscire a tradurre i flussi di emozioni, conoscenze, aspettative, in un prodotto utile per quanti intendono incamminarsi lungo il sentiero dell'agricoltura sociale.

Capitolo 1

Una ricerca per attivare percorsi di agricoltura sociale nell'ambito del volontariato

1.1 Verso nuovi principi in un mondo in cambiamento

Francesco Di Iacovo

Nella società odierna i processi di creazione e distribuzione di valore stanno cambiando profondamente, a seguito della rilocalizzazione geografica dell'economia, della concentrazione delle leve economiche in mani sempre più ristrette, della crescente scarsità delle risorse naturali e dell'aumento della popolazione mondiale. Touraine (2002) ha letto questi fenomeni come un processo di deistituzionalizzazione e de-socializzazione dei modelli produttivi che portano a separare progressivamente l'economia dalla società, dalla cultura e dalle identità. La separazione dei processi di creazione di valore dai territori e la mobilità dei capitali, riduce i processi di solidarietà nazionali e apre la strada per la rottura di patti di equità intergenerazionale, di giustizia sociale e di coesione territoriale. Vittime di questi processi sono in primo luogo i tradizionali bersagli delle politiche di redistribuzione, tra cui le persone a bassa contrattualità e i territori più isolati e più fragili (Colosimo e Di Iacovo, 2012).

In Italia il rallentamento dell'economia e la riduzione di risorse pubbliche, mette in crisi la tradizionale divisione dei ruoli tra Stato e mercato, e la tenuta dei tradizionali meccanismi di *welfare* pubblico che hanno consentito una coesione sociale nei territori e tra strati sociali. In realtà, la crisi che stiamo vivendo mette in discussione i principi quotidiani del nostro vivere, nel considerare le risorse, la loro valorizzazione e la loro distribuzione. È una crisi anche di priorità che, giocoforza, sposta l'attenzione dai soli valori dell'economia e dell'accesso dei singoli individui alle risorse, verso una attenzione collettiva alla produzione di valore economico, ma, allo stesso tempo al consolidamento del capitale naturale e ai beni di relazione e sociali necessari per l'esistenza di ognuno. In questa prospettiva, la mobilitazione dai territori di nuove risorse, materiali e immateriali, vecchie e nuove, specialistiche e non,

richiede l'attivazione di processi di innovazione sociale volti a generare una crescita inclusiva, intelligente e sostenibile (Europa 2020). Alla base di percorsi di innovazione sociale c'è un diverso coinvolgimento della società civile e della responsabilità delle imprese, ma anche un diverso modo di operare delle pubbliche amministrazioni, come dei soggetti istituzionali nell'operare congiuntamente verso una diversa coniugazione della produzione di beni pubblici e privati.

Al centro dei processi di innovazione sociale c'è, infatti, la capacità di mobilitare, in modo aperto e continuativo, un ampio numero di soggetti e di risorse inattese nella ricerca di soluzioni utili per la qualità del vivere nel sistema locale. In questa direzione, sussidiarietà (nella collaborazione tra l'azione dello Stato e quella dei privati e del terzo settore), co-produzione (nella partecipazione tra pubblico e privato al disegno di soluzioni e servizi, nella messa in comune delle risorse, ma anche nella definizione di soluzioni di minor costo e di maggiore utilità pubblica e privata contemporaneamente) e economia civile (nella capacità di costruire progetti economici dotati di una missione di sostenibilità ambientale e sociale) rappresentano nuovi principi di regolazione di comunità capaci di prefigurare un futuro di maggiore stabilità (Di Iacovo *et al.*, 2014).

L'adozione dei nuovi principi di lavoro richiede l'organizzazione di reti estese di soggetti in aperta collaborazione, capaci di favorire il confronto e la costruzione di fiducia reciproca, l'ibridizzazione dei ruoli fra i soggetti coinvolti e la possibilità, soprattutto, di generare conoscenza collettiva tramite la sovrapposizione di saperi e risorse. La domanda di innovazione è oggi profonda e riguarda la capacità di declinare, in modo non convenzionale, soluzioni utili per continuare a generare e distribuire ricchezza, ma, anche, per costruire rapporti più equilibrati nell'accesso alle risorse, nella costruzione delle dinamiche sociali e, non per ultimo, nelle interazioni fra rurale e urbano (Di Iacovo, 2012). L'ipotesi da percorrere è quella che vede la definizione di percorsi di transizione verso l'organizzazione di sistemi, dove la reputazione, l'interdipendenza e le relazioni di comunità divengono meccanismi di supporto al funzionamento di mercati più etici e di uno Stato meno paternalistico e gerarchico nonchè più collaborativo e aperto al confronto, nelle istituzioni centrali come in quelle locali.

1.2 Agricoltura sociale nella transizione attuale

Francesco Di Iacovo

L'As, specie in Italia, si colloca, in modo singolare, in questo scenario di transizione. L'As lega, in modo contestuale, la produzione di cibo, la gestione dei territori e delle risorse naturali, la creazione di valore economico e sociale e di nuova occupazione, la tessitura di beni relazionali e di comunità, l'organizzazione di servizi innovativi, la realizzazione di beni privati e pubblici. In questa prospettiva, lega la sussidiarietà dell'azione pubblica, con quella del privato sociale, d'impresa e degli stessi consumatori tramite una vera attività di co-produzione. Per le sue caratteristiche l'As può essere classificata come esito di percorsi di retro-innovazione (Stuiver, 2006), generati dall'attivazione di reti ibride di soggetti multicompetenti, locali e non, in cui viene facilitata la connessione e la riorganizzazione di conoscenze diverse, tacite e codificate, mediante l'articolazione di processi di apprendimento collettivo.

In questo capitolo, più che descrivere nel dettaglio il mondo dell'As, per il quale rimandiamo il lettore ad altre sedi (Di Iacovo, 2008; Di Iacovo *et al.*, 2009; Di Iacovo, 2011; Di Iacovo, 2013; Di Iacovo *et al.*, 2014), riportiamo alcuni aspetti dell'As. Tra questi il fatto che:

- l'As è una innovazione sociale che media due ambiti di lavoro profondamente diversi per cultura operativa, organizzativa e missione. Questa separazione è legata alla specializzazione e alla divisione settoriale che la modernizzazione ha portato con sé. Separazione che riguarda lo stesso agire dei privati e del pubblico. Proprio per le sue caratteristiche ambivalenti e ibride, l'As è pratica complessa, non tanto nella sua esecuzione pratica, quanto, piuttosto, nell'allineamento di missioni, obiettivi, punti di vista operativi, normativi, riorganizzazione delle pratiche dei servizi, che l'interazione tra due mondi diversi porta necessariamente;
 - sulla base di quanto sopra precisato, chi intende operare in As ha necessità di dotarsi di un ampio bagaglio di pazienza, dimostrare capacità di mediazione, saper leggere il punto di
-

vista degli altri, ricercare soluzioni “tutti vincenti”, e trovare la mediazione utile, prepararsi ad affrontare percorsi medio lunghi, nei quali la capacità di gestire le componenti tecniche, anche nuove, delle pratiche di As, si affianca a un’opera di progressiva crescita e modifica culturale che necessariamente dovrà segnare il territorio nel quale si opera;

- le pratiche italiane di As hanno similitudini e differenze da altre presenti in Europa:
 - o le similitudini riguardano le caratteristiche e l’uso delle risorse messe a disposizione – piante, animali, spazi e tempi di lavoro, l’interfaccia umana e relazionale vera- per promuovere percorsi di inclusione;
 - o le differenze sono da mettere in relazione con le specificità dei sistemi di *welfare* nazionali che condizionano gli attori locali nell’organizzare le risorse dell’As in modelli istituzionalmente e operativamente diversi. In particolare, nel caso italiano, le aziende che fanno As non sono riconosciute - ancora - dalla normativa nazionale e dal sistema socio-sanitario - sebbene localmente esempi di riconoscimento sono stati avviati, specie in Toscana - e, in ogni caso non sono né accreditate, né compensate dal punto di vista economico;
 - di recente, si stanno articolando interessanti alleanze tra diverse tipologie di soggetti; queste alleanze, spesso formalizzate, consentono di organizzare reti tra mondo del profit, non profit, mondo pubblico, che sviluppano sussidiarietà di competenze e di risorse nell’organizzazione di progettualità più solide e durevoli;
 - in considerazione della crisi fiscale dello Stato e della continua scarsità di risorse pubbliche disponibili per alimentare l’organizzazione di servizi alla persona, i progetti di As italiani devono trovare una loro sostenibilità economica in modo autonomo, al di fuori delle risorse pubbliche;
 - le pratiche di As innovativa non rafforzano l’idea di assistenza alle persone in difficoltà, quanto, al contrario, cercano di disegnare percorsi di inclusione sociale attiva, nelle quali le perso-
-

ne entrano in contesti veri, accoglienti, dal punto di vista fisico e relazionale, capaci di assicurare una vita soddisfacente, indipendentemente dalle abilità delle persone. Perché questo avvenga, le pratiche di As, anche per la necessità di assicurare sostenibilità economica, sono ambienti veri e vitali, piuttosto che centri di assistenza alla persona;

- in funzione delle tipologie delle persone ospitate all'interno di percorsi e realtà di As, si possono registrare percorsi e collaborazioni diverse tra le realtà sopra indicate, con il fine di organizzare luoghi (più o meno terapeutici, più o meno presidiati dal punto di vista delle competenze socio-sanitarie) e fasi (ludiche, educative, formative, lavorative) capaci di accompagnare progressivamente persone verso sentieri di progressiva partecipazione attiva alla vita ordinaria della località;
- alla base di molte pratiche di As si ravvedono concetti di economia civile nei quali la logica dell'interesse individuale viene associato alla responsabilità nei confronti della comunità locale e alla capacità di agire in modo responsabile - con meccanismi di fiducia, dono e reciprocità oltre che mercato - per sviluppare la contemporanea creazione di valori economici e sociali.

L'As tenta di assicurare servizi innovativi e, allo stesso tempo, cerca di dare nuova visibilità e ruolo alle attività agricole - nella produzione del cibo locale e nell'erogazione di servizi - mediante la costruzione di nuove reti di relazioni, con le comunità locali, i consumatori, gli operatori socio-sanitari e le istituzioni.

Perché ciò avvenga, è necessario che l'As si realizzi mediante processi produttivi veri, capaci di avere una loro sostenibilità economica e normativa, in modo da erogare servizi nuovi a sostegno delle persone e dei territori più fragili, nelle aree rurali come nelle aree periurbane. In questa prospettiva, l'agricoltura sociale innovativa non può basarsi solo sul finanziamento pubblico o sull'azione caritatevole di molti. Essa deve potere fare leva su un'integrazione - co-produzione - di servizi innovativi grazie alla capacità di creare autonomo valore economico e trovare, allo stesso tempo, in funzione delle esigenze dei singoli progetti e dei diversi target di utenza, il supporto del mon-

do del *no-profit* come del soggetto pubblico.

Ragionare di As innovativa, quindi, implica la capacità di mettere in discussione profonda il modo in cui le imprese, lo Stato, i cittadini, si rapportano nei processi di creazione e di distribuzione dei beni privati come di quelli pubblici, così come dell'opportunità di ripensare i ruoli tra i diversi interlocutori.

È questa, sicuramente, la parte difficile dell'As, molto di più del realizzare le singole esperienze di campo, ma è anche la parte più stimolante, in quanto rimette in ballo i singoli attori nella rigenerazione del modo di vivere e fronteggiare attivamente il cambiamento. In questa prospettiva, l'As, più che una forma di diversificazione aziendale (quale è l'agriturismo), rappresenta una possibile forma di economia e di agricoltura civica, dove, i meccanismi del mercato, del dono e della reciprocità operano, in forma combinata, nella regolazione degli scambi locali tra diversi membri della comunità, in una rinnovata visione di responsabilità e partecipazione attiva (Di Iacovo e Senni, 2012).

La creazione di reti ibride di soggetti stimola l'affermarsi di modelli organizzativi nuovi che traggono spunto dalla collaborazione interprofessionale e da una certa ingenuità creativa che deriva dal legame che si innesca fra competenza professionale specifica (agricola o socio-sanitaria ed educativa) e mondo del terzo settore (cooperative sociali e associazioni). Proprio questa visione incrociata, multicompetente e interdipendente, su campi, obiettivi, risorse, finisce per generare un sistema dotato di più ampia flessibilità di azione e di adattamento ai bisogni dei singoli individui.

1.3 L'idea progettuale e il disegno di ricerca seguito

Moruzzo Roberta

1.3.1 La nascita dell'idea progettuale

L'idea di indagare e approfondire la conoscenza del tema dell'As ha portato il Cesvot a collaborare con il Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa. Questa collaborazione si è tradotta nella realizzazione di un progetto dal titolo "Agricoltura sociale e volontariato"

in Toscana” (realizzato nel corso di due distinte annualità 2012-2013) che ha cercato di rispondere alla necessità di informazione/formazione delle associazioni di volontariato che operano o che vorrebbero accrescere la loro azione nel campo della As.

In particolare, nel primo anno di attività si è cercato di:

- accrescere il livello di conoscenza della tematica As e delle pratiche esistenti sul territorio regionale che coinvolgono associazioni di volontariato;
- sostenere l'integrazione delle reti tra associazioni (e tra soggetti) che operano nell'ambito dell'integrazione sociale e della produzione agricola, da diversi punti di vista: della ricerca, della organizzazione e della gestione dei processi di erogazione delle attività produttive e di servizio;
- fare emergere e consolidare buone pratiche di As, dell'inclusione e dell'economia solidale attraverso la creazione di un sistema denso di relazioni convergenti.

Il secondo anno di attività ha sviluppato il livello di competenze di base necessario per iniziare ad avviare progetti di As. Ciò è stato realizzato perseguendo la crescita formativa sia delle associazioni di volontariato sia degli altri attori del sistema As, attraverso percorsi di sostegno, di accompagnamento e di formazione che possano soddisfare i vari bisogni di conoscenza.

L'obiettivo generale del progetto è stato, dunque, quello di rafforzare la capacità di agire pro-attivamente nel sistema regionale dell'As e facilitare la partecipazione attiva del mondo associativo del volontariato nella costruzione e nel rafforzamento delle pratiche di campo. In questa prospettiva, Cesvot ha inteso potenziare la comprensione delle caratteristiche dell'As e delle pratiche esistenti, accrescere la conoscenza del sistema toscano dell'AS, supportare la creazione e l'integrazione di reti, creare un sistema di competenze necessarie all'avvio dei vari percorsi di As.

Gli obiettivi specifici del progetto, invece, sono stati i seguenti:

- rafforzare e socializzare l'idea di As nel tessuto associativo del volontariato toscano;
 - organizzare una raccolta delle pratiche di As esistenti sul terri-
-

torio regionale, mediante l'attivazione della rete associativa del volontariato;

- selezionare buone pratiche di As che vedano partecipi il mondo associativo del volontariato;
- definire le linee strategiche per giungere all'organizzazione di un coordinamento Cescvot sul tema As, capace di dialogare attivamente con i diversi portatori di pratiche, pubblici, privati, del terzo settore;
- avviare momenti di informazione/formazione per trasferire non solo alle associazioni del volontariato ma anche agli altri portatori di pratiche, le competenze necessarie per l'avvio di progettualità di As.

1.3.2 Le attività realizzate e il metodo di lavoro seguito

La particolarità del progetto è stata quella di avere una natura partecipativa.

Le attività sono, quindi, state pensate per facilitare la partecipazione attiva del mondo associativo del volontariato nel raggiungimento degli obiettivi sopra indicati. In particolare, le attività sviluppate sono state diverse e riconducibili a 6 fasi distinte di lavoro (tab. 1).

Tab. 1 – Le fasi e le attività svolte

	Fase	Attività
1	Impostazione progettuale	Incontri tra Cesvot e Università per la predisposizione del progetto
2	Raccolta delle pratiche di As esistenti sul territorio regionale	Invio questionari per la raccolta delle iniziative di As alle associazioni di volontariato ed elaborazione delle informazioni raccolte
3	Selezione delle buone pratiche di As	Definizione di criteri per l'individuazione di buone pratiche e descrizione delle buone pratiche selezionate
4	Informazione e sensibilizzazione	Realizzazione di tre <i>focus group</i> sul territorio regionale
5	Analisi e supporto	Predisposizione di una Linea guida per le associazioni di volontariato interessate a intraprendere percorsi di As e divulgazione dei primi risultati ottenuti, attraverso l'organizzazione di un convegno
6	Informazione/formazione	Organizzazione di 3 seminari di formazione e realizzazione di 18 ore di formazione mirata

Fonte: nostra elaborazione

Per prima cosa c'è stata una fase progettuale. Si è trattato di un momento di verifica degli obiettivi comuni, di definizione delle modalità di lavoro e di confronto tra il Cesvot e il gruppo di ricerca dell'Università con l'intento di condividere il progetto e costruire le basi per l'avvio del meccanismo di partecipazione. Dal momento che le attività hanno richiesto un arco temporale abbastanza ampio per essere realizzate, gli incontri fra Cesvot e gruppo di ricerca sono stati numerosi. Il confronto ha consentito, a volte, di modificare gli strumenti di lavoro pianificati o di ritardare i prodotti risultanti dalle attività programmate. Al termine della prima fase, è stata realizzata una raccolta delle pratiche di As esistenti sul territorio regionale. Questa raccolta ha avuto lo scopo di aggiornare il quadro delle informazioni disponibili sulle pratiche e sulle evoluzioni in atto su scala regionale e, allo stesso tempo, facilitare la sensibilizzazione del mondo associativo del volontariato alla tematica, stimolandone il coinvolgimento diretto nella raccolta delle informazioni sui territori in cui sono attive. Il gruppo di ricerca ha predisposto una scheda per la raccolta delle pratiche (tab. 2).

Tab. 2 – Organizzazione della scheda per la raccolta delle pratiche

Sezione	Obiettivo	Informazioni richieste
A	Raccogliere informazioni dalle associazioni che hanno già intrapreso pratiche di agricoltura sociale o che collaborano a iniziative attive sul territorio regionale	Presentazione delle pratiche di As attivate Punti di forza e di debolezza delle pratiche Prospettive attese
B	Raccogliere informazioni rispetto a iniziative che, pur non coinvolgendo direttamente l'associazione, sono comunque note	Conoscenza delle pratiche di As Eventuali ipotesi di sviluppo che l'associazione ha messo in cantiere sulla base delle pratiche conosciute
C	Raccogliere i punti di vista delle associazioni sul tema dell'As, indipendentemente dal loro grado di partecipazione alle pratiche	Opinioni e curiosità rispetto al tema dell'As

Fonte: nostra elaborazione

La raccolta delle pratiche è stata poi seguita dal Cesvot ed è riportata in appendice al seguente volume.

A seguire è stata realizzata una fase di selezione di buone pratiche di As esistenti sul territorio regionale. Sono state individuate buone pratiche, nelle quali il contributo del mondo associativo del volontariato appare qualificato ed innovativo per contenuti, modalità organizzative, particolarità dei target o degli esiti raggiunti. Fra le pratiche di As raccolte sul territorio, sono state selezionate e individuate sei buone pratiche. La selezione delle buone pratiche è avvenuta attraverso la definizione di criteri di valutazione che tenessero in considerazione, fra i vari fattori, le esperienze nelle quali il contributo del mondo associativo del volontariato è apparso qualificato e innovativo per contenuti, modalità organizzative, particolarità dei target o degli esiti raggiunti. Per ognuna delle 6 buone pratiche si è ricostruita la storia (la nascita dell'As all'interno dell'associazione), la struttura dell'iniziativa di As attivata (come sono organizzati i servizi alla persona e quali sono i soggetti coinvolti), i punti forti e deboli dell'iniziativa, le prospettive future (ipotesi di cambiamento attese e future, immaginate per l'iniziativa realizzata).

Infine, il gruppo di ricerca e il Cesvot hanno deciso di elaborare le informazioni acquisite sulle buone pratiche e presentarle all'interno

della Linea guida (vedi i box di tipo C), in modo da ottenere un effetto catalizzatore e generare interesse sul tema dell'As da parte delle associazioni di volontariato che operano sul territorio.

È poi seguita una fase di informazione e sensibilizzazione volta ad avvicinare il mondo delle associazioni di volontariato al tema dell'As, alle pratiche in atto, ai soggetti coinvolti e ai significati collegati. Il principale strumento metodologico utilizzato in questa fase è stato quello dei gruppi di lavoro (o *focus group*). Nella pratica, il lavoro svolto ha visto, nel corso del 2012, la realizzazione di 3 *focus group* (due presso la sede regionale del Cesvot a Firenze e uno a Pisa presso la sede della provincia di Pisa). I gruppi si sono incontrati a date prestabilite e hanno lavorato sulla base di una linea di lavoro concordata tra il gruppo dell'Università e il Cesvot (*focus group* strutturato) (vedi appendice del seguente volume). L'obiettivo dei vari *focus group* è stato quello di condividere punti di forza e di debolezza dell'As ed arrivare a sviluppare informazioni utili alla predisposizione di una Linea guida che potesse essere d'aiuto alle associazioni di volontariato che vogliono intraprendere iniziative nel campo dell'As.

Finiti i *focus group*, è iniziata una fase di analisi e di supporto alla progettualità per le iniziative di As, tramite la realizzazione della Linea guida. Si tratta di una guida che intende, fornire informazioni utili alle associazioni sul percorso da seguire per la creazione di iniziative (progettualità) di As, dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione (per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 2 del presente volume). È stato poi organizzato un convegno dal titolo "Agricoltura sociale, volontariato e servizi alla persona" nell'ambito dell'iniziativa festival del volontariato "Villaggio Solidale" svoltasi a Lucca ad aprile 2013. Tale convegno è stato l'occasione per avvicinarsi al tema dell'As, organizzando un confronto con varie pratiche di campo presenti sul territorio regionale, illustrando possibili ipotesi e sentieri di lavoro per le associazioni di volontariato (attraverso la presentazione della Linea guida) e progettando azioni comuni da realizzare con il contributo delle organizzazioni professionali agricole, del Forum nazionale dell'As, della Consulta regionale del volontariato e del settore agricoltura dell'Anci Toscana.

A seguire, è stata organizzata una fase di informazione/formazione che ha visto la realizzazione nel 2013 di tre seminari sul territorio (Firenze 25 giugno, Lucca 28 giugno, Arezzo 2 luglio).

I seminari sono stati organizzati in quattro unità didattiche per assicurare il supporto allo sviluppo della capacità progettuale in As da parte dei frequentanti (sia associazioni di volontariato che altri potenziali portatori di pratiche di As) e hanno avuto un taglio operativo. Le attività realizzate nell'ambito di ciascun seminario si sono svolte nell'arco di una mezza giornata (5 ore circa), aggiungendo alla didattica frontale un momento di raccolta informazioni. In effetti, è stato chiesto ai partecipanti dei vari seminari di esprimere i propri bisogni di formazione/informazione più specifici sul tema dell'As. Per maggiori informazioni sul percorso formativo attivato nel corso dei seminari, si rimanda al capitolo 3 del presente volume. Dopo i tre seminari, sono state realizzate 18 ore di attività di formazione mirata svolte da esperti in grado di fornire risposte ai bisogni specifici delle associazioni di volontariato (le risposte fornite dagli esperti sono riportate nel capitolo 4 del presente volume).

Capitolo 2

Una linea guida per progettare

*Francesco Di Iacovo, Moruzzo Roberta,
Paola Scarpellini, Cristiano Rossignoli*

2.1 Come leggere la guida

La Linea guida si rivolge alle associazioni di volontariato che vogliono intraprendere iniziative nel campo dell'As, e ha quindi l'obiettivo di fornire informazioni utili sul percorso da seguire per la creazione di iniziative (progettualità) di As, dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

La Linea guida è stata redatta per rispondere a due diversi tipi di esigenze:

- acquisire velocemente una conoscenza generale sul tema dell'As;
- assimilare informazioni metodologiche e operative specifiche all'attivazione di progetti/percorsi di As per le associazioni di volontariato.

La Linea guida prevede due diversi livelli di lettura. Un primo livello di conoscenza generale che si rivolge a ciascuna tipologia di associazione, indipendentemente dal tipo di sentiero che intende intraprendere e un livello di approfondimento per il quale ciascuna associazione sarà chiamata a leggere la parte specifica collegata al suo percorso di sviluppo. Al fine poi di facilitare la comprensione dei diversi argomenti trattati, nella Linea guida sono presenti tre diversi tipi di box:

- box a: di sintesi e di definizione per una lettura veloce e generale;
- box b: esemplificativi e di approfondimento per il lettore che mira a conoscere esaurientemente gli argomenti presentati;
- box c: dove sono riportate le buone pratiche di As selezionate nel corso del progetto.

Per quanto concerne la struttura, la Linea guida è suddivisa in due parti di seguito riportate. La prima parte (Informazioni in ingresso) è

introduttiva, ed è rivolta a tutti i lettori.

La seconda parte (I sentieri per un'associazione di volontariato) illustra i possibili sentieri che un'associazione che intende realizzare progetti/percorsi di As può scegliere di seguire. Questa seconda parte spiega inizialmente come è possibile avvicinarsi a un percorso di As, partendo dalle motivazioni che possono indirizzare verso tale scelta alle implicazioni che la scelta stessa può comportare. Segue poi una parte più operativa che mira a fornire indicazioni relative alla realizzazione di progetti/percorsi di As da parte delle associazioni. Nello specifico questa si compone di 6 sezioni.

La prima sezione (Avere un'idea) è rivolta a tutti i lettori. Le altre sezioni sono strutturate ognuna in tre sottosezioni in relazione al tipo di sentiero scelto dall'associazione. Ciascuna associazione sarà chiamata alla lettura della parte della Linea guida relativa al proprio percorso.

2.2 Informazioni in ingresso

2.2.1 Agricoltura sociale: cosa è

L'As è una pratica solo parzialmente nuova, una retro-innovazione, che associa tradizioni e stili propri delle comunità rurali tradizionali a bisogni della società contemporanea. L'impiego delle risorse della natura, gli spazi rurali e il contatto con i cicli biologici, ma anche la partecipazione paritaria alla gestione di cicli produttivi concreti, sono elementi che sostanziano le attività di As. Si tratta di percorsi che abbandonano una logica di pura assistenza a vantaggio dell'organizzazione di percorsi di giustizia sociale, dove gli utenti prendono parte attiva in reti inclusive informali.

Per questo motivo, le pratiche di As non possono essere lette in una chiave strettamente medica, anche dove si attuano pratiche co-terapeutiche; al contrario sono inseribili nella prospettiva definita dall'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) secondo cui l'ambiente concorre, insieme ai fattori strutturali e funzionali, alla salute di un individuo. Le pratiche di As, poi, si collocano in una dimensione di partecipazione attiva e di co-costruzione di significati tra la pluralità dei soggetti coinvolti, tra questi e le stesse persone in carico dei ser-

vizi. Operatori sociali e personale sanitario guardano con interesse alle risorse della natura, per la pluralità dei *setting* resi disponibili per utenti assai diversi.

Al di là dei singoli *target* di utenza, per i quali rimandiamo ad altre pubblicazioni (vedi bibliografia allegata) ciò che vale la pena mettere in evidenza, riguarda le categorie di impiego. Queste attengono all'organizzazione di:

- una nuova socialità e all'uso del tempo disponibile per persone di diverso tipo (gli anziani, i minori, persone con temporanee o prolungate difficoltà fisiche - disabilità mentali, psichiatriche, malati oncologici);
- un modo più attivo di realizzare azioni educative al rapporto con la natura (bambini e adulti) e con il lavoro (dipendenze, detenuti);
- pratiche co-terapeutiche volte a valorizzare e stimolare le capacità di persone in difficoltà (autismo, disabilità psichiatriche e mentali, pazienti oncologici);
- percorsi di formazione attiva a supporto dell'inclusione lavorativa (per diverse tipologie di persone a bassa contrattualità), in una logica di giustizia sociale;
- risorse nuove di territorio per assicurare supporti per l'emergenza abitativa temporanea.

Nei fatti e nelle pratiche correnti, le esperienze di As si prestano, a diverso titolo, a rafforzare le reti di protezione sociale, facendo leva su risorse non specifiche e specialistiche, quelle dell'agricoltura, per tenere dentro percorsi di vita di buona qualità, persone in crescente difficoltà.

2.2.2 Agricoltura sociale: cosa non può essere

L'agricoltura in sé non è una pratica semplice, specie se l'intento è quello di realizzare processi economicamente sostenibili. Avviare un'attività agricola richiede conoscenze normative, giuridiche, tecniche piuttosto ampie, e, sicuramente, del tutto diverse rispetto a quelle solitamente disponibili all'interno di un'associazione di volontariato. Peraltro, le competenze utili per la gestione professionale dei proces-

si produttivi agro-zootecnici sono contestuali (legate, cioè, alle specifiche condizioni ambientali nelle quali si opera) e tacite (è difficile apprenderle mediante processi ordinari di conoscenza e si trasmettono in modo orale tra persone e spesso sul lavoro). Quanti intendono avviare processi di As, pensano alla possibilità di realizzare, allo stesso tempo, valore economico e valore sociale, spesso con l'intento di determinare nuove opportunità inclusive per le persone per le quali si adoperano. Questa circostanza può ricorrere, però, solo dove si acquisiscano le capacità di fare impresa nel settore primario, seppure in modo innovativo e secondo principi di economia civile. In questo caso la sostenibilità sociale e ambientale dei risultati che si intendono raggiungere sono, in ogni caso, subordinati alla sostenibilità economica dell'azione.

2.2.3 Agricoltura sociale: cosa può rappresentare di nuovo per le associazioni di volontariato

Per il mondo del volontariato, sicuramente l'As è già, e può diventare ancor di più, una sfida interessante, un modo per interagire in modo aperto con varie componenti delle comunità locali, ivi comprese quelle di impresa.

Per certi versi le pratiche di As innovativa tendono a mutare e rafforzare il ruolo dell'associazionismo, consentendo un allargamento della loro sfera di azione, muovendo da pratiche puntuali e totalizzanti - ma anche per questo parziali e, spesso, legate al singolo progetto o allo specifico finanziamento - per giungere a una più intima partecipazione nella co-produzione di servizi con il mondo dell'impresa privata, della cooperazione sociale, con gli attori pubblici.

L'uscita dal progetto della singola associazione verso il progetto di territorio, insito nella dimensione dell'As innovativa, accresce le interdipendenze e la capacità di esercitare una progettualità collettiva condivisa, consente di organizzare, in modo complementare, le risorse umane e materiali di molti, di organizzare reti di territorio estese e robuste e, di conseguenza, di assicurare nuova stabilità e continuità a percorsi di inclusione sociale attiva di territorio. Ovviamente in questa prospettiva, come vedremo più avanti, le associazioni possono

posizionarsi in modo differente, contribuendo, in ogni caso, al rafforzamento di pratiche e di reti inclusive di territorio.

2.2.4 Agricoltura sociale: i punti di forza e di debolezza segnalati dalle associazioni di volontariato

Durante il primo focus della fase di informazione e sensibilizzazione del progetto, le associazioni hanno attivato un processo di riflessione e analisi che si è tradotto nell'individuazione dei principali punti di forza e di debolezza dell'As.

I punti di forza segnalati nell'uso dell'As sono legati, in maggioranza, alle sue caratteristiche innovative e creative. Su questo argomento, i partecipanti hanno evidenziato come:

È presente una scarsa competenza in campo agricolo, ma siamo capaci di produrre idee, di innovare; ma anche... si vive a contatto con gli utenti, con i ragazzi... rompiamo la monotonia, introduciamo novità, rendendola creativa loro si lasciano coinvolgere. Rendiamo creativo quello che facciamo...; infine... c'è la creazione di opportunità di lavoro: sussidio, integrazione che si può generare con questo sistema rispetto a prima che non c'era nulla.

Le pratiche di As consentono di realizzare un valore aggiunto e un'innovazione che porta alla creazione di qualcosa di migliore, capace di coinvolgere in modo positivo i soggetti svantaggiati.

Le pratiche di As mostrano, inoltre, la capacità di creare una rete comunitaria e familiare che consente a ciascuno dei membri della rete di apportare le proprie risorse in accordo con quella di altri, risorse di tempo, informazioni e competenze, che consentono di migliorare le pratiche avviate e di assicurare supporto alle attività delle associazioni.

Infatti, nel corso del confronto i partecipanti hanno commentato:

Si crea una catena, una rete fra le persone che danno le risorse culturali per coltivare la terra...; ma anche... ci si mette insieme a collaborare e a lavorare la terra, in questo modo si crea un raccordo, non solo la collaborazione di competenze tecniche ma anche con altri soggetti che vanno al di là, dove la collaborazione ha connotati più sociali.

Infine, qualcuno ha affermato:

Le persone a cui ci si lega ci aiutano a creare una rete che ci aiuta a gestire meglio, apportando le loro competenze e collaborando nella gestione dell'associazione e dedicandoci il loro tempo libero; inoltre... si crea unità di tipo familiare e fra le famiglie che lavorano insieme.

A queste prime considerazioni si legano altri punti di forza. L'As è vista, infatti, come utile per supportare un processo di giustizia sociale che porta a valorizzare e riconoscere le competenze acquisite dalle persone. Un ulteriore elemento è rappresentato dalla forte motivazione che caratterizza i soggetti del volontariato impegnati in As, persone pronte a reinventarsi e a proporsi in modo nuovo, sempre animate da concetti di altruismo e di giustizia sociale:

Nel contesto e nel mondo del volontariato ci si rifà alla giustizia e alla legalità, non si agisce per se stessi, ma per tutti, per la collettività; ma anche... il mondo del fare contro quello del non fare niente, il fare per migliorare.

Le associazioni di volontariato si sentono capaci di apportare competenze specifiche provenienti dalla loro esperienza prevalente che è quella di lavorare con i soggetti svantaggiati. A questo primo aspetto, come ulteriore punto di forza, si abbina la capacità dell'As di produrre risultati concreti e tangibili che derivano dall'opportunità di impegnarsi in un lavoro concreto e dagli esiti comprensibili, oltre che vivere una vita a contatto con la natura, seguendo un percorso terapeutico e di recupero giudicato come particolarmente efficace. Alcuni hanno commentato:

Le persone migliorano, iniziano a legger le etichette, come funziona l'orologio... hanno imparato a impegnarsi e il contatto con la natura offre una possibilità di miglioramento ai nostri ragazzi. E poi: ...siamo capaci attraverso l'esperienza e le nostre conoscenze di valorizzare questo processo.

Come ultimo punto forza, i partecipanti hanno individuato nelle pratiche di As un'opportunità per diversificare le attività ordinarie delle associazioni, favorendo l'evoluzione verso nuove progettualità e una migliore pianificazione del proprio operare.

I punti di debolezza elencati si riferiscono per la maggior parte ai problemi di reperibilità e mobilitazione delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività.

Quando si è parlato di risorse, queste sono state identificate primariamente in quelle economiche e finanziarie che condizionano in modo decisivo la vita delle associazioni di volontariato. Una circostanza che finisce per impedire alle associazioni, pur volendo, di investire nelle pratiche di As. Inoltre, tra le risorse di cui le associazioni di volontariato risultano carenti ci sono anche quelle umane, non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi (in particolare per quanto riguarda la disponibilità di competenze specifiche). Ecco cosa è emerso da alcune osservazioni:

Finché facciamo cose piccole funziona, ma poi vorremo fare un grande progetto ma non abbiamo abbastanza risorse economiche. Oppure... siamo limitati dalla poca collaborazione che ci viene dal sistema sanitario, in alcune situazioni non sappiamo come comportarci; infine... la scarsa esperienza in campo agricolo ci limita fortemente; non sappiamo bene come fare, non siamo produttivi; i diversamente abili lavorano poco e anche terreni sono marginali.

Il secondo punto di debolezza è identificato nella scarsa capacità nella commercializzazione dei prodotti agricoli da As; tali prodotti dimostrano spesso di avere un costo produttivo alto che si traduce in un elevato prezzo al consumo. Qualcuno ha affermato:

La produzione agricola è sottovalutata tantissimo ed è legata alla monocultura ... come si inserisce oggi l'orto sociale che non permette la sopravvivenza dell'associazione? Noi non riusciamo a collocare sul mercato le materie prime prodotte. Quindi, non si riesce a inserire le persone anche se si produce cibo. E infine... non siamo autonomi e non riusciamo a commercializzare; anche se siamo legati a una rete di consumo solidale non sappiamo dove piazzarci. Oppure... abbiamo un serio problema di commercializzazione; mentre abbiamo ricevuto 70.000 euro dalle attività sociali siamo stati capaci di vendere solo per 4.000 euro prodotti agricoli, con una forte rimessa. Inoltre... il costo del prodotto è fuori mercato; chi compra lo fa solo per sostenerci.

Un successivo punto di debolezza è identificato nella difficoltà di co-

municazione che deve essere intesa in modo duplice: la scarsa capacità di comunicazione della singola associazione e/o azienda che ne limita la capacità di promuoversi e lo scarso processo di comunicazione e trasferimento delle conoscenze fra le associazioni che praticano attività di As, che limita fortemente la nascita di reti di soggetti. È stato detto:

La comunicazione è un passaggio che è necessario per far funzionare le pratiche di As; e noi siamo scarsi sia nella comunicazione della singola associazione ma anche fra le associazioni per lo scambio delle esperienze dell'As.

A questo, si aggiungono anche osservazioni più dirette che sottolineano la totale mancanza di rete fra le associazioni e le aziende agricole che operano nel settore della As che tendono a non condividere le esperienze. Questo isolamento fra le associazioni, che scaturisce da un comportamento protezionistico delle proprie esperienze, è aumentato dalla forte competizione tra i soggetti per l'accesso ai fondi che decrescono costantemente anche e non solo per la concomitante e attuale crisi economica.

Qualcuno ha commentato:

Questa è la guerra fra poveri; tutte le associazioni si fanno la guerra per dividersi i pochi fondi disponibili e manca fortemente un coordinamento da parte degli enti.

Un altro punto di debolezza identificato dai partecipanti si riferisce all'assistenzialismo e al lavoro degli utenti non adeguatamente retribuito. Questo appare essere una debolezza trasversale che limita non solo le opportunità di crescita dell'As ma anche la dignità degli individui. Qualcuno ha detto:

C'è un problema di assistenzialismo che ruota intorno alle pratiche di As, le persone acquistano i prodotti perché siamo poverini. Sì, è bello far lavorare questi ragazzi, ma bisognerebbe dargli un lavoro vero, retribuito. E ancora... sono tutti dei poverini... ma io credo nei procedimenti che offrono la possibilità di raggiungere il massimo dell'autonomia possibile.

Un ulteriore elemento di debolezza che è scaturito nel corso del *focus group* è relativo alla creazione delle aspettative negli utenti che

si aspettano dalle associazioni che praticano As il soddisfacimento di alcuni bisogni che sono invece disattesi. Ecco cosa è emerso:

Ci sono dei bisogni diversi che si scontrano fra chi ci manda il figlio e che vuole qualcosa che noi invece non possiamo o non siamo capaci di dare.

L'ultimo punto di debolezza individuato si riferisce, infine, alla scarsa capacità di dare continuità alle azioni intraprese con l'As. Questo porta a uno sviluppo e a una gestione delle attività che ha un caratteristico andamento a impulsi; le pratiche intraprese sono più legate alle contingenze momentanee che alla capacità di previsione e di pianificazione. Qualcuno ha segnalato:

L'associazione vive per stimoli momentanei; se c'è un problema, scoppia e rimane un buco che non riusciamo a recuperare.

I partecipanti oltre ad aver manifestato la conoscenza delle criticità e dei punti di forza dell'As, hanno fatto emergere idee utili relative ai fattori critici che caratterizzano le pratiche di As. L'individuazione di questi fattori diventa fondamentale per sviluppare le altre due direttrici della discussione ossia la definizione dei passaggi o fasi da seguire per sviluppare o potenziare l'azione delle associazioni e delle azioni da realizzare in ciascuna fase.

I fattori critici individuati dai partecipanti sono:

- trovare sbocchi commerciali alla produzione;
 - trovare finanziamenti;
 - trovare risorse (private e pubbliche);
 - creare reti di soggetti, favorendo l'incontro fra domanda ed offerta;
 - potenziare la comunicazione fra soggetti (investendo anche nella creazione di momenti d'incontro) e l'informazione;
 - investire in sensibilizzazione, promuovendo l'utilità delle pratiche di As;
 - investire in progettualità anche comuni;
 - valorizzare ed integrare le competenze dei soggetti coinvolti nei percorsi di As;
-

- potenziare la formazione dei soggetti coinvolti nelle pratiche di As;
- diversificare la tipologia dei percorsi di As.

Questi fattori non sono stati riportati in ordine di importanza anche se la discussione si è concentrata molto sulla necessità di trovare risorse e di potenziare l'informazione sull'As, favorendo la conoscenza dei percorsi adottati.

2.3 I sentieri per le associazioni di volontariato

2.3.1 Come avvicinarsi al tema dell'agricoltura sociale

Un'associazione di volontariato può avvicinarsi al tema dell'As da più angolazioni. L'angolo d'ingresso condiziona in modo preponderante il tipo di azioni che l'associazione sarà chiamata a compiere. In particolare, è utile distinguere tra 3 diverse possibilità o sentieri che l'associazione può intraprendere:

- l'associazione resta se stessa e opera in autonomia: associazione di volontariato attiva in As in piccole iniziative. L'associazione intravede nel contatto con le piante e con gli animali un fattore facilitante lo sviluppo di abilità o di miglioramento della vita delle persone alle quali dedicano la propria attenzione e, in questa prospettiva, decide di avviare piccole iniziative dalla valenza economica limitata;
 - l'associazione resta se stessa ma allarga la collaborazione strutturata con un soggetto del *profit* responsabile: associazione di volontariato che stabilisce accordi con imprese agricole. L'associazione intravede nel contatto con le piante e con gli animali un fattore facilitante lo sviluppo di abilità o di miglioramento della vita delle persone alle quali dedicano la propria attenzione e, in questa prospettiva, decide di avviare rapporti di collaborazione attiva con imprese agricole disposte ad aprirsi al tema dell'agricoltura sociale, non assumendosi direttamente l'onere dell'iniziativa di attività agricole, seppure su scala limitata;
 - l'associazione fa evolvere la propria natura in una logica di im-
-

presa nell'ambito dell'economia civica: associazione di volontariato che diventa impresa agricola con diversa connotazione giuridica. L'associazione intravede nel contatto con le piante e con gli animali un fattore facilitante lo sviluppo di abilità o di miglioramento della vita delle persone alle quali dedicano la propria attenzione e, in questa prospettiva, decide di avviare un'impresa economicamente sostenibile per meglio realizzare i propri obiettivi e accompagnare l'evoluzione delle proprie attività.

La scelta del tipo di sentiero condiziona lo sviluppo dell'idea progettuale e la sua complessità, l'ampiezza delle informazioni richieste per operare in modo efficace e valorizzare appieno le risorse dell'associazione. La scelta sul tipo di sentiero non può che risentire della tipologia di persone/utenti con i quali l'associazione è solita operare o intende coinvolgere in percorsi di agricoltura sociale.

<i>Box b: Tipo di utenza di riferimento</i>
Bambini
Minori
Disabilità psichica/psichiatrica
Dipendenti da sostanze
Donne a bassa contrattualità
Disoccupati di lunga durata
Pazienti oncologici
Detenuti/ex
Anziani

La scelta è spesso condizionata dalla natura stessa dell'associazione e dal movente iniziale che ne ha ispirato la fondazione. Ciò non significa, però, che non possano esserci utenze più trasversali o, ancora, percorsi che tendono a coniugare più tipologie di persone. In ogni caso, la natura dei progetti di As risente necessariamente della tipologia delle persone che saranno coinvolte al loro interno, delle loro capacità e utilità attese, del tipo di mansioni in cui possono essere coinvolte. Va detto inoltre, che nella vita di un'associazione, com'è logico attendersi, i percorsi possano modificarsi e arricchirsi nel tempo, fatto di cui tenere conto nell'evoluzione dei progetti di As.

2.3.2 Le fasi del percorso

La decisione di operare in As può essere il frutto di molte esperienze, attività e conoscenze tra cui: l'aver preso confidenza con il tema, la presenza di competenze specifiche all'interno dell'associazione, l'aver visitato o preso contatto con pratiche esistenti di As, essere venuti a conoscenza di specifici interventi normativi a favore dell'As. Indipendentemente da questi e altri motivi, l'ingresso nelle pratiche di As avvia un percorso che può essere lungo e può portare a una modifica, più o meno profonda, del volto dell'associazione che ci si avvicina.

Di seguito, con la flessibilità necessaria per dare conto di un percorso che può essere intrapreso da realtà associative tra loro eterogenee, cercheremo di restituire in modo schematico e fruibile, i passaggi salienti che caratterizzano questo sentiero. In particolare il sentiero che costruiremo ruoterà su 6 punti:

- avere un'idea;
- scegliere l'orientamento strategico ed eventualmente costruire alleanze;
- trasformare "l'idea" in un progetto;
- definire accordi;
- ricercare le fonti di finanziamento;
- comunicare il piano delle attività e la propria missione.

Il primo punto, iniziale, è comune a qualsiasi percorso l'associazione intenda assumere. Il secondo punto indaga sulla scelta tra diverse tipologie e sentieri che un'associazione può seguire, e sulle relative implicazioni. Gli altri, al contrario, si differenziano a seconda del tipo di sentiero, tra i tre descritti precedentemente, che l'associazione intenda seguire.

Risulta evidente che la definizione dell'impostazione di un progetto/percorso può essere anche piuttosto complessa. Per questo motivo, la divisione dei compiti tra i membri dell'associazione, l'organizzazione di momenti di confronto, condivisione, definizione delle scelte, rappresenta una modalità operativa e un approccio utile per rendere efficiente e relativamente breve nel tempo il percorso decisionale.

2.3.2.1 **Avere una “idea”**

Il primo passaggio, come detto, comune a tutte le situazioni e i possibili sentieri che l'associazione intende seguire, riguarda la formazione di un'idea specifica riguardo il tema dell'As. Il processo di formulazione di un'idea poggia su aspetti, quali:

- la piena comprensione del tema As e delle sue implicazioni concettuali, organizzative e normative;
- la valutazione del contesto territoriale in cui si intende operare;
- l'analisi dei bisogni orientata all'individuazione delle persone (utenti) verso le quali indirizzare il percorso/progetto;
- la valutazione della tipologia e della qualità delle risorse e competenze di cui l'associazione dispone.

Di seguito passeremo in rassegna i diversi aspetti dell'avere una “idea”.

Comprensione del tema As

Il tema As è semplice nella sua intuizione immediata, un poco più complesso nelle sue implicazioni concettuali e organizzative-normative. Sull'argomento si è scritto già molto e rimanderemo ad alcune fonti (presenti in bibliografia) per evitare di appesantire inutilmente questa Linea guida.

Valutazione del territorio (ambiente in cui si intende operare)

L'avvio di progetti di As affonda, necessariamente, le proprie radici in un ambiente specifico da più punti di vista:

- fisico-climatico e produttivo: ciascuna area di riferimento si caratterizza per una dotazione di risorse ambientali, climatiche e produttive che finisce per influenzare gli orientamenti dei portatori di progetti in As. La stessa scala di funzionamento rappresenta una condizione operativa che finisce per influenzare il modo, la tipologia, la diversità dei sistemi colturali e produttivi avviati. Queste specificità devono trovare, nei progetti di As, la giusta mediazione con le esigenze legate alla tipologia delle utenze che saranno coinvolte nei progetti che si intendono avviare;
-

- istituzionale: la realtà nella quale si opera è fortemente condizionata dal grado di conoscenza, disponibilità che le diverse istituzioni dimostreranno nell'accompagnare percorsi di As innovativa. Ciò riguarda la pluralità degli attori che un progetto di As può toccare, anche in funzione delle sue caratteristiche e delle tipologie di utenza coinvolte. Ambienti dove le pratiche innovative di As si sono già radicate, dove la conoscenza degli attori locali è allineata nei confronti di questa innovazione, saranno necessariamente, ambienti più facilitanti il nascere di nuovi percorsi. Al contrario, ambienti dove permane una visione molto settoriale delle competenze e dove le istituzioni sono restie a mettersi in gioco e aprirsi al cambiamento, creeranno maggiori difficoltà agli attori locali che vogliono avviare progetti di As;
 - disponibilità alla collaborazione e all'innovazione: non tutti i contesti sono analoghi dal punto di vista della cultura della collaborazione. Essendo i progetti di As particolarmente complessi nell'organizzazione di un dialogo tra una pluralità di attori locali, la possibilità di operare in ambienti collaborativi e aperti al cambiamento genera notevoli facilitazioni ai portatori di progetto rispetto a quello che avviene in altre situazioni più chiuse e frammentate. Un'analisi di questo aspetto da parte dei portatori di progetto può portare a identificare i possibili ostacoli da affrontare e i modi attraverso cui aggirarli;
 - gestione dei processi sociali, attori/interlocutori per la raccolta delle informazioni e per la co-progettazione e la realizzazione di partenariati: è utile mappare – anche fisicamente - la realtà degli attori rilevanti e i relativi ruoli, in modo da avere di fronte un quadro chiaro di quelli che saranno gli interlocutori con cui il progetto di As dovrà confrontarsi;
 - aspetti giuridico-normativi: anche in funzione di alcuni degli elementi sopra citati, il quadro giuridico normativo, il mercato del lavoro, la flessibilità nell'interpretazione delle norme e nella loro attuazione, possono differire da realtà a realtà. Un attento esame di questi aspetti consente di formulare meglio le ipotesi
-

di sviluppo del progetto.

In questa fase, quindi, si tratta di raccogliere molte informazioni sull'ambiente in cui s'intende operare, mappare gli attori rilevanti e individuare, in modo sintetico come lo schema di seguito propone, punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*) del sistema locale, opportunità (*opportunities*) e minacce (*threats*) nello sviluppo di un percorso di As.

Box b: Esempio di matrice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

Punti di forza ■ a ■ b ■ c	Punti di debolezza ■ a ■ b ■ c
Minacce ■ a ■ b ■ c	Opportunità ■ a ■ b ■ c

A tale riguardo, volendo esemplificare uno schema di lavoro da seguire per condurre questa fase riportiamo di seguito una lista di possibili operazioni.

- Individuazione dei potenziali attori/interlocutori
 - o Identificazione degli interlocutori per raccolta informazioni
 - In campo agricolo: esempio altre imprese attive, organizzazioni di categoria, amministrazione provinciale, amministrazione regionale e nazionale
 - In campo sociale: esempio altri attori attivi, organizzazioni di categoria, servizi e relativi operatori, Comune, amministrazione provinciale, amministrazione regionale e nazionale
 - In campo sanitario: esempio altri attori attivi, servizi e relativi operatori, Comune, Azienda sanitaria locale (Asl) e relativi uffici, interlocutori
 - In campo educativo: esempio uffici responsabili della programmazione, complessi scolastici, servizi e relativi operatori, Comune, amministrazione provinciale, ammi-

- nistrazione regionale e nazionale
 - Altro: esempio strutture della detenzione o dei regimi alternativi al carcere, associazioni di famigliari o altre associazioni operanti nei campi di interesse del progetto, enti di ricerca, agenzie formative.
 - o Identificazione interlocutori per co-progettazione e partenariato
 - Prima mappatura degli interlocutori locali, tutti, con le relative mansioni
 - Mappatura degli interlocutori ritenuti di specifico interesse per il progetto
 - Identificazione dei possibili interlocutori per azioni di co-progettazione e partenariato
 - Acquisizione informazioni
 - o Tecniche relative ai processi produttivi agro-zootecnici: reperibili presso attori del mondo agricolo (imprese, consulenti). Il livello di approfondimento sarà differente in una fase iniziale rispetto a quella di avvio vero e proprio dei processi produttivi e riguarderà elementi diversi
 - Aspetti tecnico-produttivi dei processi che si intendono mettere in campo ed esigenze rispetto ai fattori di produzione richiesti e alle norme per l'immissione in commercio
 - Esigenze normative riguardanti aspetti igienico-sanitari per la gestione dei processi produttivi e l'immissione al consumo dei prodotti
 - Aspetti riguardanti le normative ambientali e quelli inerenti la sicurezza sui posti di lavoro
 - Attenzione alle norme sul benessere degli animali
 - Verifica dei mercati di riferimento dei diversi prodotti (prezzi, logistica, disponibilità di spazi in mercati locali e procedure autorizzative di partecipazione previste dai comuni)
 - o Tecniche relative ai processi sociali
 - Verifica della presenza di specifiche consulte o tavoli di
-

-
- lavoro sul tema dell'associazionismo o, più specificamente, dell'agricoltura sociale
- Esistenza di dinamiche locali di partecipazione
 - Supporti a processi partecipativi e all'esistenza di reti di attori sociali
- o Tecniche dal punto di vista giuridico-normativo
- In campo socio-sanitario/educativo/formativo
 - ⇨ Verifica delle modalità di funzionamento degli affidi e dei percorsi di educazione/formazione da parte delle diverse strutture competenti
 - ⇨ Interlocuzione con tutor pubblici delle diverse strutture coinvolte o della cooperazione sociale che svolge servizi per conto di attori pubblici
 - In campo agricolo
 - ⇨ La definizione di impresa agricola nelle sue diverse accezioni (impresa agricola codice civile, imprenditore agricolo a titolo principale, Dlgs n. 228 del 2001) e le modalità di avvio/registrazione in ambito locale (Province, Camere di commercio, ecc.)
 - ⇨ Analisi delle formule giuridiche e delle possibili intersezioni tra di loro (associazioni, imprese agricole, cooperative sociali, Associazioni temporanee di impresa, ecc.)
 - ⇨ Le norme urbanistiche che regolano l'attività agricola nel territorio in cui si va ad operare
 - ⇨ Eventuali politiche di sostegno alla diversificazione in agricoltura (Piano di sviluppo rurale - PSR e altri strumenti regionali di intervento)
 - ⇨ Norme e aspetti legati all'ispettorato del lavoro
- o Tecniche per il mercato del lavoro e della gestione
- Verifica della contrattualistica
 - Verifica delle norme che accompagnano l'inserimento di persone a bassa contrattualità
 - Verifica delle disponibilità di strumenti di supporto (esempio borse lavoro e tirocini formativi nel caso di azioni di
-

- co-terapia, educazione e formazione al lavoro) presso le strutture competenti
- o Tecniche rispetto ad altre pratiche di As esistenti sul territorio di riferimento o in altri territori.

Analisi dei bisogni

L'individuazione dei bisogni è un'azione preliminare di fondamentale importanza per la definizione di qualsiasi progetto, programma o politica. La definizione di bisogno e la modalità con cui esso viene percepito in una data collettività varia nel tempo e differisce in relazione ad ambienti e culture differenti. I bisogni dipendono dal contesto e vanno sempre riferiti a persone e a gruppi specifici. Nella fattispecie, l'associazione che intende operare in As, dovrà valutare con attenzione, se, e in che modo, le pratiche di As possono interagire positivamente con le persone/tipologie di utenza con le quali sta operando o intende operare.

Nel caso di un'associazione che avvia il proprio operare, la raccolta di dati rispetto alle diverse categorie di utenza può essere realizzata mediante l'ausilio di strumenti statistici e attraverso interviste e confronti con soggetti privilegiati del territorio di riferimento. Tali informazioni sono utili anche per chi già è attivo in uno specifico segmento e ne vuole approfondire caratteristiche e conoscenze quanti-qualitative.

Box a: Scelta/verifica degli utenti

- contatto con servizi specifici relativamente alle diverse tipologie di utenza, individuazione degli interlocutori e del modo di operare;
- analisi delle fonti quantitative: piani di zona e ricerche mirate effettuate sul territorio dell'associazione;
- verifica delle modalità di selezione delle persone coinvolte dai servizi, nonché delle modalità con cui vengono realizzati i piani individualizzati e del modo in cui le pratiche di As possono interfacciarsi con questi;
- verifica delle capacità, delle esigenze e degli obiettivi di lavoro: per mappare le esigenze specifiche della tipologia di persone con le quali si opera o si intende operare e le possibili migliori intersezioni con specifiche pratiche di As.

Valutazione della tipologia e della qualità delle risorse e competenze

L'associazione è concepita come un insieme eterogeneo di risorse

e competenze che rappresentano la base per la realizzazione di un progetto di As. Le risorse di cui l'associazione dispone si dividono in: risorse tangibili (con divisione delle risorse in finanziarie e fisiche), intangibili (con divisione in conoscenze tecnologiche e reputazionali) e umane. Le risorse rappresentano qualsiasi cosa un'associazione utilizzi al fine di creare, produrre e/o offrire i suoi prodotti (beni o servizi) nei confronti della comunità di riferimento.

Ovviamente ogni associazione, in funzione delle caratteristiche dei propri membri, dispone di un patrimonio di conoscenze che può essere anche molto ampio e variegato. La piena conoscenza e valorizzazione delle competenze interne rappresenta un punto di forza non irrilevante dell'associazione stessa. Nel caso di progetti di As sono molte le competenze spendibili. Alcune di queste riguardano direttamente il mondo agricolo-zootecnico, altre, gli aspetti socio-sanitari, altre, ancora, quelle giuridiche, nel campo della progettazione, della comunicazione, la conoscenza degli strumenti finanziari di supporto, la conoscenza delle risorse del territorio (ad esempio terre pubbliche).

Box a: Analisi delle risorse interne

- disponibilità risorse umane e delle competenze: analisi delle persone disponibili e delle rispettive competenze; verifica dei calendari e delle disponibilità; mappatura delle risorse umane interne e delle loro potenzialità d'impiego;
- disponibilità risorse fondiari: disponibilità o possibile accesso a immobili o terreni di privati (attraverso comodato d'uso o affitto o, ancora proprietà dell'associazione), o pubblici (presenza di terreni demaniali, di proprietà delle amministrazioni locali o di fondazioni, presenza di usi civici), e relativa verifica effettiva delle possibilità d'uso;
- disponibilità risorse finanziarie: interne all'associazione o facilmente reperibili da questa.

2.3.2.2 Scegliere l'orientamento strategico e costruire delle alleanze

Come abbiamo esemplificato, l'ingresso nelle pratiche di As da parte di una associazione può essere ricondotto a tre diverse possibilità principali. Ciascuno dei sentieri, nasce da proprie motivazioni ed ha esiti attesi ed implicazioni di diverso segno. Sta all'associazione, sulla base delle proprie risorse, del contesto in cui opera, degli utenti di riferimento, della fase storica che attraversa, decidere la direzione da

prendere. Le azioni che ne seguiranno, sebbene analoghe per tipologie, saranno riempite da contenuti del tutto differenti (tab. 3).

Tab. 3 – I sentieri per le associazioni di volontariato

Tipo	L'associazione resta se stessa e opera in autonomia	L'associazione resta se stessa e collabora con attori del <i>profit</i> agricolo responsabile	L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civica
Descrizione	Associazione di volontariato attiva in As in piccole iniziative	Associazione di volontariato che stabilisce accordi di diversa natura giuridica con imprese agricole	Associazione di volontariato che diventa impresa agricola con diversa connotazione giuridica
Motivi	L'associazione tiene concettualmente a salvaguardare la propria natura <i>no-profit</i> e, anche in funzione delle disponibilità di tempo e delle idee degli associati, decide di operare in piena autonomia e nell'ambito di azioni che mantengono un chiaro carattere di volontariato, pur facendo uso delle pratiche di As	La possibilità di collaborare con imprese agricole amplia l'operatività dell'associazione	L'associazione fa evolvere la propria azione verso un modello imprenditoriale responsabile e inclusivo, in modo da rafforzare la propria capacità di azione e sviluppare processi da un chiaro contenuto imprenditoriale e economico, creando innovazione dal punto di vista degli esiti sociali e ambientali attesi
Esiti attesi	Si creano le condizioni per organizzare ambienti più stimolanti e facilitanti per le persone accolte nel progetto	Si creano le condizioni per organizzare ambienti stimolanti e facilitanti le persone coinvolte. Tali persone vengono immerse in realtà operative vere dal punto di vista sociale e produttivo con possibili esiti dal punto di vista occupazionale e economico. Si coinvolge il mondo <i>profit</i> in azioni di responsabilità nei confronti della collettività	Si assiste alla creazione di valore economico e valore sociale. Si definiscono modelli innovativi di economia per progetto dove il risultato sociale e ambientale - pubblico - è subordinato alla sua sostenibilità economica

Implicazioni	<p>La portata del progetto sarà necessariamente contenuta e difficilmente in grado di sviluppare opportunità economiche e occupazionali per le persone coinvolte. Le attività possono essere disegnate in modo mirato alle esigenze delle utenze. I costi della gestione delle attività produttive possono ricadere sulle spalle dell'associazione</p>	<p>L'operatività dell'associazione può essere ampliata dalla possibilità di coinvolgere nuove risorse fisiche, umane e professionali. Sono attenuati i costi e i rischi di gestione dei processi produttivi che vengono coordinati da persone competenti dal punto di vista agricolo. Si fa uso di processi agro-zootecnici multifunzionali, valorizzando, cioè, processi produttivi esistenti, gestiti con una competenza puntuale e validi dal punto di vista economico e d'impresa, a fini inclusivi, riducendo i costi dell'impresa. Vengono sviluppati possibili divisioni di compiti, ottimizzando le risorse disponibili per i processi inclusivi</p>	<p>L'associazione affronta un processo di profonda trasformazione che richiede un grosso bagaglio di risorse materiali ed immateriali di diverso tipo. Vengono realizzati investimenti importanti e si avvia un processo produttivo in piena regola, sebbene con le proprie peculiarità. L'associazione assume la complessità della duplice gestione tecnico-economica e sociale dei processi avviati e, in positivo e in negativo, rischi economici di impresa</p>
--------------	--	--	---

Fonte: nostra elaborazione

Le soluzioni possono rappresentare anche passi successivi di un sentiero di cambiamento più lungo, che nasce dall'operare autonomo dell'associazione, per poi sviluppare collaborazioni con altre imprese, prima di divenire nuovamente autonoma sotto forma di impresa con diversa possibile natura giuridica (impresa agricola, cooperativa sociale ibrida con caratteristiche di imprenditore agricolo a titolo principale, formule collaborative strutturate con imprese agricole. Di seguito seguiremo il percorso nel caso delle diverse ipotesi/sentieri.

2.3.2.3 Trasformare l'idea in un progetto

Dall'idea deve partire un processo organizzato di verifica dell'idea che porta alla definizione di un percorso da realizzare o alla definizione di un piano di fattibilità o *business plan*. Si tratta di determinare gli obiettivi generali del percorso/progetto, quelli specifici, i risultati attesi, le attività e le risorse necessarie per raggiungerli. L'elaborazione del percorso/progetto richiede un momento di riflessione in cui devono emergere ed essere analizzate le motivazioni che hanno condotto alla scelta di avviare tale percorso/progetto, ragionando sul contesto in cui l'idea è stata generata e sulle motivazioni di base. Occorre definire le attività che devono essere realizzate e per ciascuna di queste occorre formalizzare le modalità di svolgimento, la gestione temporale, le risorse coinvolte. È utile poi stabilire e definire i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno del percorso/progetto in modo che ciascuna persona coinvolta sia competente per le mansioni che le vengono affidate.

Il percorso/progetto da attivare deve essere sostenibile non solo da un punto di vista tecnico ma anche:

- economico e finanziario: risulta conveniente economicamente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti;
 - sociale: risulta essere sostenibile da un punto di vista sociale se i soggetti coinvolti nel percorso/progetto sono in grado di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del percorso/progetto, incoraggiata da una concertazione fra i soggetti stessi;
 - ambientale: risulta essere sostenibile da un punto di vista ambientale se in grado di valorizzare l'ambiente in quanto "elemento distintivo" del territorio.
-

Box b: Progettazione esecutiva

La progettazione esecutiva prevede:

- la definizione dell'idea percorso/progetto;
- la precisazione degli obiettivi generali;
- la precisazione degli obiettivi specifici (sociali e tecnici);
- la verifica della sostenibilità (tecnica, economica, sociale, ambientale);
- la definizione delle mappe organizzative e delle divisioni dei compiti;
- l'eventuale acquisizione delle competenze esterne e delle consulenze;
- l'organizzazione dei processi decisionali interni;
- la precisazione dei mercati-obiettivo (individuazione del mix produttivo, verifica della domanda di consumo, individuazione della coerenza con le tipologie di utenza individuate, individuazione dei mercati di riferimento);
- la scelta delle tecniche;
- il monitoraggio e la valutazione;
- la possibile definizione di un *business plan*.

I punti riportati nello schema di lavoro da seguire possono essere sviluppati in maniera diversa a seconda dell'orientamento strategico adottato dall'associazione (sentieri).

L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: trasformare l'idea in un progetto

In questo caso l'associazione decide di portare a compimento parte o tutta la propria attività grazie al ricorso allo svolgimento di processi di produzione agro-zootecnici, valorizzandone le funzioni a fini inclusivi di diversa natura e per le tipologie di utenza cui rivolge la propria missione.

Il percorso di progettazione vedrà necessariamente il coinvolgimento degli associati e sarà condizionato dalle competenze presenti nella compagine. La decisione di svolgere pratiche di As segue la traccia indicata in termini generali per i tre percorsi.

L'idea del percorso/progetto sarà condizionata, oltre che dal livello di competenze interne all'associazione, dalla capacità creativa come dalle disponibilità di risorse cui l'associazione pensa di potere avere accesso, riguardo le superfici fondiarie, le caratteristiche geomorfologiche dei luoghi, la disponibilità di acqua, di strutture di accoglienza, ma anche le risorse economiche. La formulazione dell'idea sarà ancorata alla realtà operativa e normativa, oltre che generale (vedi rife-

rimenti al codice civile per quanto riguarda la definizione di impresa agricola e alle istituzioni locali per quanto attiene le procedure di riconoscimento formale), locale (in particolare con riferimento alla normativa urbanistica o a quella igienico sanitaria per quanto riguarda la presenza di animali). L'associazione in questo caso, potrà ragionare come un soggetto privato non di impresa che si accinge a gestire per proprio conto una superficie più o meno estesa a fini agricoli. Ovviamente con tutte le facilitazioni e i vincoli che a un privato sono dati, ad esempio nella costruzione di annessi, nella non commerciabilità dei prodotti tal quali. In questo senso è bene avere chiaro che le attività di As che si andranno a realizzare saranno comunque di piccola entità e per la maggior parte autofinanziate, come nel caso dell'orto di un privato cittadino.

L'idea di percorso/progetto dovrà definire i propri obiettivi. Questi potranno essere di due tipi:

- obiettivi generici: un esempio di obiettivo generico è, favorire azioni inclusive o co-terapeutiche, o di socialità, per specifici target di utenza individuati, ovvero, in termini ancora più ampi, la possibilità di incidere sulla costruzione di organizzazioni di economia civile;
- obiettivi specifici: esempi di obiettivi specifici possono riguardare, per specifico target di utenza preso in considerazione, il miglioramento di alcune scale di indicatori riguardanti la capacità delle singole persone o la qualità della loro vita di relazione o della organizzazione del loro tempo. Ma altri obiettivi specifici possono riguardare anche la valorizzazione di alcune risorse fisiche o strutturali a fini pubblici, mediante l'organizzazione di pratiche di As.

La verifica della sostenibilità economica è un passo ineludibile e riflette la natura del progetto da avviare. In questo sentiero l'impegno economico, sebbene non necessariamente trascurabile (a seconda delle tipologie di progetto è possibile mettere in conto una base di partenza di almeno 10.000 euro per la organizzazione di un capanno, un minimo di sistemazione delle superfici, l'acquisto di attrezzature, un minimo di arredi, ecc.), risulta in ogni caso contenuto rispetto a

quello che prevede la creazione di una vera e propria impresa. Resta il fatto, che l'impegno economico e finanziario deve essere compatibile con la disponibilità cui l'associazione può fare fronte con le proprie risorse interne e con quelle che potrà reperire all'esterno, magari facendo ricorso a progettualità specifiche (fondazioni, consorzi, supporti delle amministrazioni, ecc.). Accanto ai piccoli investimenti iniziali, vanno poi contabilizzate le spese di ordinaria gestione delle attività nella conduzione delle attività agricolo-zootecniche che si intendono avviare.

La verifica della sostenibilità tecnica riguarda sia la gestione dei processi agricolo-zootecnici veri e propri, sia l'accompagnamento alle attività sociali. Per quanto riguarda il primo aspetto, è utile mettere in conto che qualsiasi attività agricola presenta i suoi ritmi e genera i suoi impegni in termini di lavoro, conoscenze, organizzazione delle attività. Questo si riverserà necessariamente sulla vita dell'associazione e sul suo modo di lavorare assorbendone i componenti durante le giornate e nella successione delle operazioni. La presenza di animali, poi, richiede un impegno costante - ovviamente connesso al tipo e alla consistenza della specie allevata. È inutile aggiungere che si tratta di lavori che possono dare una grande soddisfazione ma che, allo stesso tempo, richiedono un impegno fisico e un'attenzione, propria della cura di cicli biologici. Anche le conoscenze necessarie vanno acquisite ove non già presenti nell'associazione. Non stiamo parlando in questo caso di competenze professionali profondissime, bensì di quelle minime che qualsiasi ortolano si forma attraverso gli sbagli e la verifica di cosa fanno i suoi vicini.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale normalmente le associazioni hanno già al loro interno un bagaglio di competenze che si è andato stratificando nella vita di attività. L'avvertenza, in questo caso, riguarda la necessità di rendere le conoscenze sociali compatibili e coerenti con l'accompagnamento delle persone che vengono accolte nelle iniziative di As e nell'interazione delle diverse attività che si porteranno avanti. In questo caso, i volontari, da una parte si troveranno a dover sperimentarsi nella gestione dei cicli agricolo-zootecnici, d'altra parte a curare e assicurare la corretta interazione tra questi e

le persone per le quali l'idea è stata sviluppata. Accanto alla capacità di sviluppare nuova socialità inclusiva, però, non vanno sottovalutati aspetti che riguardano la corretta gestione dell'interazione tra soggetti coinvolti nelle pratiche di As e l'organizzazione dei singoli processi produttivi per quanto attiene la corretta comprensione dei rischi e della sicurezza dei luoghi di lavoro.

La sostenibilità ambientale, non può essere data per scontata, anche nell'organizzazione di progetti di scala limitata. L'adozione di pratiche di produzione biologica consente l'eliminazione di rischi derivanti da possibili usi impropri di input chimici e la presenza di residui nei suoli, come nei prodotti. Allo stesso tempo, però, i rischi ambientali possono derivare da una mancata pianificazione di elementi architettonici al di fuori degli obblighi previsti dai piani urbanistici, come, anche, da una gestione distratta di potenziali fonti inquinanti, tra cui i reflui dell'allevamento di animali, come da una cattiva gestione dei lubrificanti e oli per i macchinari, o una non corretta gestione del ciclo delle acque.

Per quanto concerne l'accesso alle risorse nello svolgimento delle pratiche di As, l'accesso alla terra è il primo aspetto da affrontare e risolvere. In alcuni casi questa risorsa è già disponibile per l'associazione, magari a seguito di una donazione, in altri casi, può essere messa a disposizione da un soggetto pubblico (ad esempio attraverso rapporti di comodato), in altri ancora può essere presa in affitto da privati proprietari secondo quanto previsto dalla normativa vigente (Legge n. 203 del 1982).

In fase di definizione dell'idea-progetto, in relazione alla tipologia di utenza scelta, al livello di impegno delle persone dell'associazione (soci volontari), al numero di soci e al tipo di competenze di ciascuno occorre pianificare:

- il prodotto/servizio da realizzare: in funzione delle caratteristiche delle risorse ambientali e umane su cui si può fare leva e delle caratteristiche climatiche in cui si opera;
 - le tecniche da impiegare: saranno necessariamente legate al punto di cui sopra, e quindi ai processi e alle condizioni ambientali di riferimento, ma anche della disponibilità di lavoro
-

e della scala organizzativa che si prevede di adottare. Solitamente il fattore lavoro rappresenta un vincolo da pianificare con cura, anche in considerazione della scarsa prevedibilità della cadenza temporale con cui i singoli processi richiederanno la disponibilità di risorse umane, in funzione degli andamenti metereologici e produttivi che si potranno riscontrare;

- l'organizzazione. Stante l'orientamento strategico dell'associazione, infatti, il lavoro legato alle attività di As viene completamente svolto dai soci (l'organizzazione del lavoro e la divisione dei compiti spetta ai soci dell'organizzazione in base alle loro competenze) e non è contemplata l'acquisizione di competenze esterne e consulenze, se non in modo puntuale e specifico;
 - i processi decisionali interni: che coinvolgono, da statuto dell'associazione, organi interni quali ad esempio il direttivo e il consiglio dei soci. Tuttavia, a seconda della dimensione dell'associazione e dell'articolazione delle attività, l'associazione può conferire deleghe per lo svolgimento di specifiche aree di attività;
 - l'accesso al mercato: l'associazione non si pone, inoltre, il problema dell'individuazione del mercato esterno in cui collocare gli eventuali prodotti realizzati con le attività di As (in quanto tali prodotti possono essere ridistribuiti fra i soci o essere distribuiti a livello locale - in fiere di beneficenza, mercatini rionali, ecc. - raccogliendo offerte per l'associazione), né quello di una codifica rigorosa dell'attività di commercializzazione;
 - il monitoraggio e la valutazione: viene svolta in maniera poco strutturata e rivolta soprattutto a considerare l'efficacia del percorso realizzato dall'utente, magari in associazione con i responsabili dei servizi pubblici ai quali gli utenti sono affidati nella gestione del loro processo di inclusione.
-

Box c: Il Graspignolo

L'istituto Diocesano di Arezzo ha concesso un immobile con terreno di 1 ettaro alla famiglia Mariotti/Del Brenna, che fa parte della associazione Il Graspignolo, la quale lo utilizza per scopi sociali: vi si accolgono infatti adulti che presentano varie problematiche, minori in affidamento familiare dietro segnalazione dei servizi sociali o del tribunale, oltre a nuclei familiari con soggetti portatori di vari gradi di disabilità e svantaggio. Tramite i finanziamenti regionali, l'associazione vorrebbe fornire a queste persone una base economica di partenza utile a favorire la loro autonomia e a sviluppare esperienze e capacità in agricoltura necessarie per la loro emancipazione. Con l'Associazione Magazzini Popolari di Arezzo, la cui attività principale è quella dell'acquisto e distribuzione ai propri soci di prodotti alimentari ad un giusto prezzo, contro il caro-vita e in difesa dei consumatori e dei piccoli produttori agricoli, è nata una collaborazione per distribuire ciò che viene prodotto nell'orto sociale. Quindi dall'incontro fra produzione, curata dall'Associazione Il Graspignolo, e la distribuzione, da parte dei Magazzini Popolari, è possibile creare opportunità di lavoro in modo più continuativo per i soggetti accolti e per i loro collaboratori, rimanendo fedeli a quelle pratiche virtuose quali: il chilometro zero, la produzione in un sito non inquinato dalla presenza di industrie, l'individuazione di un giusto prezzo per i soci facenti parte del Gruppo di Acquisto Popolare che consenta loro di consumare prodotti sani, coltivati senza pesticidi e di permettere ai soci con un solo reddito, ai soci lavoratori precari, ai soci anziani con pensione minima di arrivare alla fine del mese in maniera dignitosa. I cambiamenti che l'associazione Il Graspignolo si attende con questa iniziativa investono nel concreto il rapporto consumo/produzione che intendono trasformare, attraverso l'incontro e il confronto continuo fra consumatori e piccoli produttori. Si sono sviluppati contatti con imprese agricole e il Gruppo di acquisto popolare - Gap che distribuisce anche prodotti agricoli biologici di un'altra cooperativa sociale di tipo B, la quale impiega per la produzione alcuni soggetti svantaggiati attuando quindi reinserimenti lavorativi.

L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: trasformare l'idea in un progetto

L'associazione che resta se stessa e collabora con il *profit* agricolo responsabile ha necessità di confrontarsi con il mondo produttivo agricolo dell'area in cui opera. Ciò può avvenire in modi diversi, in funzione della maturità del territorio in cui l'associazione opera e delle progettualità di As già in essere nell'area.

Esistono territori nei quali le istituzioni locali hanno già provveduto ad avviare tavoli di As per condividere, obiettivi, visioni e riconoscere pratiche complesse di agricoltura sociale. In altri territori, le associazioni del mondo agricolo si sono attivate per dare sostegno ai percorsi di As. Nell'uno e nell'altro caso, un contatto dell'associazione con attori che hanno avviato già dei percorsi di As può consentire di risparmiare tempi e risorse di lavoro.

Box c: Associazione onlus Familia

Il progetto denominato “Uno, due, Tre, Frutto” nasce con l’obiettivo di coniugare la specifica e prevalente funzione agricola delle zone di Sorano (GR) con lo svolgimento di varie attività di rilevanza sociale. Il progetto si basa sul forte partenariato tra l’Associazione onlus Familia e l’Azienda Agricola Lo Zoccolo Verde ed ha per beneficiari tutti gli individui, minori e non, che presentano problematiche inerenti alla sfera cognitiva, emotiva-relazionale e affettiva e che grazie alle iniziative intraprese potranno beneficiare delle attività occupazionali e terapeutiche assistite con le piante e con gli animali.

Le azioni progettuali previste sono principalmente quelle di Fattoria didattica, Fattoria terapeutica e Fattoria lavoro. Per la realizzazione di queste azioni gli strumenti disponibili sono il connubio fra quelli agricoli e quelli sociali, fra strutture e risorse umane con le giuste competenze. L’azienda agricola ha messo a disposizione le proprie conoscenze, i propri orti e frutteti, l’oliveto, gli animali da cortile e gli asini, gli attrezzi agricoli e altre infrastrutture di supporto. L’associazione, anche grazie alla collaborazione con l’ASL 9, ha fornito operatori sociosanitari, facilitatori e tutor.

I risultati ottenuti, di tipo qualitativo e quantitativo, hanno riguardato sia l’azienda, sia gli utenti che la realtà territoriale. Si sono costruite nuove attività produttive che hanno avuto un positivo impatto economico e relazionale per gli utenti, per i partner e con i servizi. Si sono acquisite nuove abilità e capacità individuali, relazionali e professionali, che hanno favorito un processo di riabilitazione psichica, fisica e sociale degli utenti.

Per la realtà agro-sociale del territorio di Sorano si sono stabilite collaborazioni sinergiche tra le aziende agricole e tra queste ed i servizi socio-sanitari e del terzo settore. Si sono inoltre creati protocolli operativi che hanno beneficiato di esperienze e competenze sociali e agricole. Il progetto mira ad ottenere nel futuro una migliore sostenibilità economica.

In altri territori, dove le pratiche di As hanno una natura più pionieristica, è l’associazione stessa che può muovere i propri passi per trovare interlocutori del mondo agricolo attenti ai temi dell’inclusione sociale nei suoi diversi aspetti. In questo ultimo caso, è importante il modo in cui l’associazione si presenta e motiva le sue idee di fronte a interlocutori che possono essere apparentemente lontani dalla voglia di aprirsi ai temi del sociale.

Nella costruzione del progetto i passi previsti sono uguali a quelli in precedenza individuati per l’associazione che struttura un percorso autonomo, sebbene declinati in modo completamente diverso in funzione della partecipazione di un nuovo interlocutore alla sua realizzazione.

Dal punto di vista progettuale, il rapporto dell’associazione con l’impresa agricola (gestita da imprenditori privati o del privato sociale) nasce e si definisce attraverso la definizione di un progetto/percorso

da realizzare con obiettivi comuni e condivisi e con delle specifiche attività che nascono dalla convergenza delle competenze e delle risorse disponibili da parte dei due interlocutori.

Già la definizione degli obiettivi, infatti, implica una chiara socializzazione dei punti di vista e delle risorse che ognuno può assicurare al progetto, oltre che delle aspettative immaginate e possibili dalle due parti.

Rompere le diffidenze, condividere le motivazioni, comprendere le difficoltà reciproche, sono altrettanti passi di un cammino che può, però, rivelarsi fruttuoso per entrambi gli interlocutori, nel rispetto dei propri ruoli e delle risorse disponibili. In questo senso vanno chiarite quelle che sono le risorse di cui dispongono i diversi interlocutori. In particolare:

- l'associazione: può mettere a disposizione di un progetto le proprie risorse umane – in termini di lavoro e competenze- e, eventualmente finanziarie;
- l'impresa agricola: può mettere a disposizione di un progetto condiviso, la partecipazione a processi esistenti, eventuali spazi fisici, un *setting* già esistente ed organizzato, una quota della propria disponibilità di lavoro, nel rispetto del pieno funzionamento della realtà produttiva e nella salvaguardia di tutti gli interlocutori.

A fronte della condivisione di un'idea e di alcune risorse, possono nascere vantaggi reciproci dalla costruzione di una progettazione comune, e in particolare, per:

- l'associazione: il fatto di non dover affrontare l'avviamento di una attività complessa dal punto di vista organizzativo, autorizzativo e di accesso alle risorse – terra e competenze in primo luogo - e potersi concentrare direttamente sugli esiti della missione di cui è portatrice;
 - per l'impresa agricola: la possibilità di aprirsi a nuove reti e rapporti, uscire da una ristretta cerchia di esperti di settore, e costruire nuove iniziative che generano apertura e visibilità sul territorio, oltre che una diversa considerazione per il proprio lavoro e per le proprie motivazioni.
-

Ovviamente, la presenza di un territorio consapevole rispetto al tema dell'As, consente il raggiungimento di un accordo più facile e meglio tutelato all'interno di una cornice di accordi istituzionali eventualmente definiti.

Per l'impresa agricola, di fronte ad un interlocutore affidabile e che si mostra capace di conoscere le specificità di questa realtà produttiva, nel rispetto della normativa vigente, dell'attenzione ai dettagli della sicurezza delle persone e di ogni circostanza di buon senso, aprire le porte a un'associazione ed al suo operato, benché su specifiche parti e attività, può non rappresentare un problema insuperabile, anzi, tutt'altro.

Dal confronto nasce un'idea del percorso/progetto da attivare e la precisazione degli obiettivi sia sociali (sulla base degli impegni presi in carico dall'associazione) che tecnici (sulla base degli impegni presi in carico dall'impresa agricola), in relazione alla tipologia di utenza individuata.

L'impresa, infatti, può mettere a disposizione degli spazi non utilizzati per la realizzazione autonoma di una piccola attività orticola o zootecnica, consentire la partecipazione e la conoscenza ad alcune attività e processi produttivi che non implicano da una parte, rischi per le persone e, dall'altra, disorganizzazione dal punto di vista produttivo, può mettere a disposizione i propri saperi per facilitare l'avvio di iniziative in campo agricolo-zootecnico, può attivare una collaborazione fattiva su specifiche iniziative come le pratiche di campo già insegnano.

Box a: Le esperienze di collaborazione tra volontariato e aziende agricole

Mondo nuovo e aziende agricole. L'associazione Mondo Nuovo di Volterra ha avviato da diversi anni pratiche di agricoltura sociale all'interno della strutture dell'ex-manicomio. Le attività gestite mediante la realizzazione di un orto, progetto l'Orto del Lolli, hanno trovato di recente la collaborazione di un'azienda agricola che ha messo a disposizione un terreno, la lavorazione della terra con le proprie macchine (Azienda Agricola Stefanucci) e la collaborazione nelle attività di raccolta delle olive (Azienda Agricola biologica Castellani).

Agricoopecetto e Associazione Nemo. Agricoopecetto raggruppa più aziende agricole della cinta Torinese impegnate nella produzione, trasformazione, vendita e ristorazione dei prodotti aziendali. L'incontro con l'Associazione Nemo è arrivato dopo che erano stati attivati altri progetti di agricoltura sociale in collaborazione con Coldiretti Torino che avevano portato all'assunzione in azienda di persone a bassa contrattualità. L'associazione ha inizialmente avviato la frequentazione dell'azienda, poi avviato la collaborazione attiva nella consegna dei prodotti aziendali a domicilio, infine, stanno avviando una collaborazione per la gestione della trasformazione dei prodotti agricoli aziendali.

Cavoli Nostri e volontariato dei singoli. Cavoli Nostri è una cooperativa sociale di tipo B impresa agricola professionale che opera sui terreni dati in comodato d'uso dal Piccola Casa del Cottolengo di Feletto. Le iniziative avviate di recente in modo molto professionale hanno avuto un meritato quanto insperato successo che ha posto l'iniziativa al centro dell'attenzione di molti. Il progetto coinvolge le persone ospiti del Cottolengo nelle attività produttive e vede il coinvolgimento, a titolo volontario, di una pluralità di persone. Attività sempre formalizzate e codificate ai fini di un corretto rapporto con l'ispettorato del lavoro.

Progetto Brindisi cibi d'Italia. In alcuni casi sono le aziende agricole a spingere iniziative di volontariato. È il caso del progetto di Brindisi dove delle imprenditrici agricole fanno tutoraggio delle attività di orticoltura realizzate all'interno del carcere locale dalle detenute.

L'associazione, da parte sua, può concorrere a realizzare il trasporto verso e dall'azienda agricola, facilitare la gestione delle persone e della loro convivialità nell'impresa, coordinare eventuali impegni lavorativi concordati tra associazione ed azienda (ad esempio, nelle attività di piccola trasformazione, di comunicazione o di gestione delle consegne dei prodotti, specie nel caso di mercati di filiera corta). La definizione degli obiettivi generali e specifici potrà essere diversa in funzione del tipo iniziale di intesa che si riesce a raggiungere tra le parti e, allo stesso modo, saranno sottoposti ad evoluzione nel tempo, mano a mano che la fiducia e la reciproca capacità di lavoro, tenderà ad accrescersi nel rispetto delle competenze e delle prerogative, dei diritti e dei doveri, delle parti direttamente e, indirettamente, coinvolte dall'iniziativa progettuale.

Il percorso/progetto individuato dovrà garantire non solo il pieno rispetto delle normative e dei regolamenti ambientali (sostenibilità am-

bientale), ma deve anche prevedere un'attenzione alle normative che regolano i rapporti di lavoro e ai bisogni degli utenti delle pratiche di As avviate e valorizzare una cultura della prevenzione (sostenibilità sociale).

A questo si aggiunge la necessità di seguire con scrupolo gli aspetti produttivi e igienico-sanitari della produzione (al fine di garantire sostenibilità tecnica) e di garantire una sostenibilità economica al progetto.

Dal momento che la progettualità coinvolge soggetti diversi con competenze e ruoli diversi, diventa necessario stipulare un accordo fra tali soggetti, nel quale venga indicato l'apporto che ciascuno fornisce alla realizzazione del progetto, in termini di risorse materiali e umane. In particolare, deve essere stabilita: la superficie del terreno messo a disposizione del progetto, la modalità di gestione tecnica-organizzativa del terreno, la quantità, l'impegno orario e le funzioni delle risorse umane coinvolte, stabilendo per esempio chi gestisce la fase tecnica della produzione, raccolta, confezionamento e commercializzazione, chi svolge attività di tutoraggio nel confronto degli utenti (divisione dei compiti).

In questa prospettiva, dal punto di vista operativo, sarà utile stendere un atto convenzionale volto a regolare e, allo stesso tempo, tutelare le due parti. L'atto dovrà contenere gli obiettivi, le motivazioni e le risorse messe a disposizione dei contraenti, come le responsabilità e i limiti reciproci della propria azione. Per l'impresa agricola i riferimenti cui porre maggiore attenzione saranno quelli relativi alla normativa sul lavoro e della sicurezza delle persone, così come dei prodotti realizzati e immessi al commercio, ovviamente, al fine di evitare di incorrere in aspetti problematici dal punto di vista normativo. Per l'associazione, quelli che riguardano le risorse cui possono avere accesso, i vincoli che regoleranno le proprie azioni e l'esatta copertura delle responsabilità totali e parziali (dei due contraenti) che dovranno essere gestite, eventuali partite e contropartite economiche che si dovessero prevedere (eventualmente per l'uso di alcuni spazi da parte dell'associazione, ovvero per le compensazioni per attività prestate all'azienda, se del caso).

Nella definizione dell'idea-progetto, infatti, l'associazione, in accordo con l'impresa agricola, deve stabilire, anche in funzione delle esigenze delle persone/utenti coinvolte/i:

- i processi produttivi esistenti che potranno essere usati a fini inclusivi e pianificarne con attenzione modalità e fasi che possono prevedere l'apertura alla collaborazione;
- gli spazi che possono essere frequentati dalla persone accolte in azienda e le eventuali modifiche che si riterrà utile realizzare per renderli più funzionali alle iniziative che si intendono portare avanti;
- nel caso di autonoma conduzione di porzioni di superficie agricola, le tecniche e i prodotti da realizzare e la loro gestione rispetto a quelli aziendali (ad esempio nell'uso di alcune attrezzature e fasi di lavoro in accordo del gestore dell'azienda, ma anche nella commercializzazione eventuale).

Box c: Associazione Pubblica Assistenza e Gruppo Donatori Sangue Val d'Arbia

Orto sociale per anziani e ragazzi delle scuole elementari. La gestione è affidata ai volontari di varie associazioni locali che coltivano ortaggi e frutta e condividono conoscenze. Sono prodotte piccole piante poi distribuite alle famiglie per gli orti personali, mentre la produzione di ortaggi e frutta è distribuita agli anziani in difficoltà.

L'iniziativa di As è nata con la partecipazione al bando Percorsi di Innovazione 2008 del Cesvot e il conseguente finanziamento del progetto. L'intento è quello di coinvolgere anziani e ragazzi delle scuole elementari in attività agricole a carattere sociale con l'idea di creare una condivisione, con gli anziani che trasmettono ai ragazzi le loro conoscenze ed esperienze sulle colture, dal seme alla raccolta dei frutti.

Il progetto ha avuto il supporto dell'amministrazione comunale e della Consulta degli Anziani.

Stante le scelte effettuate, può essere concordata l'acquisizione di competenze esterne e consulenze. Gli accordi iniziali saranno necessariamente sottoposti a verifica continua e, eventualmente, a revisione, mano a mano che l'accordo tra le parti viene messo alla prova dei fatti e possono maturare nuove idee e opportunità che possono portare anche alla co-gestione di alcune iniziative in modo sempre più integrato.

Perché ciò avvenga, è utile che tra le parti si trovino i momenti e gli spazi per assicurare un confronto, un monitoraggio e una valutazione

costante delle attività e dei relativi esiti ottenuti rispetto agli obiettivi attesi. Occorre, dunque, che l'associazione e l'impresa si riuniscano periodicamente per verificare e monitorare l'andamento delle attività ed apportare eventuali correttivi o miglioramenti (organizzazione dei processi decisionali interni). A tale riguardo è utile sottolineare che le componenti di impresa e quelle del volontariato possono essere, legittimamente, animate da tensioni diverse, dal punto di vista imprenditoriale e sociale. Proprio il raggiungimento di un corretto equilibrio tra queste due forze consente al progetto di acquisire quella robustezza economica e sociale attesa. Un equilibrio, però, che sarà sottoposto a continui processi di negoziazione e verifica con l'evolversi delle condizioni in cui il progetto vive.

Di comune accordo, la programmazione delle attività produttive deve consentire di ottimizzare la fase di commercializzazione del prodotto/servizio stabilito e la fase di inclusione sociale. Normalmente, la fase di commercializzazione che contempla la vendita di prodotti/servizi viene gestita dall'impresa agricola che fiscalmente è in grado di svolgere tale funzione; l'utile legato alla vendita (al netto dei costi sostenuti per la gestione delle attività produttive) potrà ad esempio, essere reinvestito nel progetto sociale.

La fase di inclusione sociale, che contempla l'inserimento di soggetti a bassa contrattualità nell'impresa agricola viene gestita dall'associazione che, insieme all'impresa, oltre ad accompagnare l'utente, verifica la coerenza delle attività produttive con le attitudini dell'utente e la sua capacità di sostenere il carico lavorativo (tipo di mansione e numero di ore di lavoro).

In questo modo si riesce a realizzare una corretta suddivisione delle mansioni richieste all'interno del progetto, in funzione delle competenze dei suoi partecipanti e, alla lunga, accrescere l'efficacia dell'intervento e/o una riduzione dei suoi costi di realizzazione, ma, anche, assicurare la partecipazione delle persone coinvolte in progetti e percorsi veri dal punto di vista produttivo, con implicazioni inattese, spesso positive, per tutti i portatori di progetto.

L'attività di monitoraggio e valutazione, è svolta in maniera strutturata e legata a considerare l'efficacia del percorso realizzato sull'utente e

l'efficacia del sistema produttivo realizzato che coinvolgendo un'impresa *profit* deve garantire la sostenibilità economica e tecnica del progetto/percorso.

L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: trasformare l'idea in un progetto

Nel caso che l'associazione diventi impresa agricola, la definizione dell'idea percorso/progetto si configura come la definizione di una vera e propria idea imprenditoriale, ivi compresi i rischi e le opportunità, la complessità e i tempi di realizzazione.

Nell'individuazione di questo sentiero l'associazione è naturalmente chiamata a rivedere la propria *mission*, la propria politica imprenditoriale, e i propri obiettivi generici e specifici. Ciò significa che l'associazione che diventa impresa dovrà aver chiare le nuove attitudini e competenze personali e professionali richieste, ma allo stesso tempo, quali beni o servizi produttivi e di utilità sociale offrire, in che modo il progetto calza con i bisogni degli utenti di riferimento, e in che modo, dal punto di vista economico, il progetto si rapporta con i mercati e la concorrenza/collaborazione di imprese *profit* del medesimo settore.

L'associazione sarà chiamata, quindi, a misurare il rischio imprenditoriale, ovvero valutare i punti forti e deboli dell'idea (fattori di rischio), esaminandoli in termini finanziari, di accesso alle risorse (materiali e umane), e verificando il settore di riferimento, le caratteristiche della domanda, i prodotti/servizi agricoli da offrire, le possibili interfacce con la dimensione sociale.

Questo modo di procedere consentirà all'associazione di verificare la sostenibilità dell'idea imprenditoriale dal punto di vista tecnico, economico, sociale e ambientale.

A questo punto l'associazione dovrà considerare tutti gli adempimenti burocratici (autorizzazioni, iter da seguire, formulari da compilare, enti ai quali presentare domanda di costituzione) che dipendono dalla scelta specifica della tipologia di impresa da realizzare. Normalmente, un'impresa agricola, una volta definita la formula giuridica (impresa individuale, cooperativa agricola, di capitali, cooperativa sociale con caratteristiche di imprenditore agricolo, etc.) deve acquisire una

partita iva, aprire una posizione Inps, iscriversi nel registro delle imprese agricole ad oggi depositato presso le province sulla base dei requisiti di cui dispone – imprenditore agricolo ai sensi del codice civile, imprenditore agricolo professionale, imprenditore agricolo a titolo principale – avere le autorizzazioni igienico-sanitarie necessarie in funzione delle attività produttive avviate (coltivazione, allevamento, trasformazione di prodotti in azienda, vendita in azienda, erogazione pasti, servizi di accoglienza, ecc.).

Al momento della sua nascita la costituenda impresa deve valutare il modo attraverso cui avere accesso ai fattori della produzione necessari, e in particolare:

- terra: è la base indispensabile per la quasi totalità dei processi produttivi agro-zootecnici. In funzione del tipo di attività che si intende avviare, possono trattarsi di superfici di dimensioni non irrilevanti per assicurare le necessarie economie di scala e assicurare costi di produzione comparabili con i prezzi di mercato dei prodotti che si intende realizzare. Superfici più contenute (5/10 ettari) riguardano processi produttivi più intensivi e a più alto contenuto di valore aggiunto. L'avvio di processi di produzione zootecnica devono considerare le superfici indispensabili per la fornitura degli alimenti necessari al bestiame allevato, a meno che non si ricorra al mercato dei foraggi – cosa non sempre consigliabile se non si tratta di allevamenti intensivi senza terra tra cui suini e avicoli. Ovviamente l'accesso alla terra per un'associazione può avvenire attraverso diverse strade, tra cui: un lascito, l'acquisto, l'affitto o la gestione attraverso altre modalità (ad esempio comodato d'uso). Disponibilità, dimensione e localizzazione delle superfici da gestire, condizioneranno le scelte produttive e i possibili mercati di accesso per i fattori e i prodotti realizzati;
 - capitali: avviare processi produttivi agricolo-zootecnici richiede una buona dote di investimenti, la cui misura, maggiore o minore, dipenderà dal tipo di scala economica e dal tipo di orientamento produttivo avviato. Nelle condizioni che lo consentono, spesso, la scelta ricade sulla gestione di processi produttivi
-

orticoli la cui gestione appare – ma non è necessariamente vero – più alla portata di mano. In questo caso gli investimenti riguarderanno in prevalenza, attrezzature meccaniche per eseguire le principali lavorazioni (per alcune è possibile ricorrere al conto-terzismo dei servizi) e la realizzazione eventuale di serre (per la protezione dei processi produttivi, ma anche per la regolarizzazione delle attività nel corso dell'anno). Investimenti più ingenti si realizzano mano a mano che la complessità aziendale e produttiva si accresce (presenza di allevamenti, offerta di servizi di ospitalità, produzione di vino). La disponibilità di risorse finanziarie iniziali può facilitare la realizzazione degli investimenti necessari. In caso contrario, l'accesso a finanziamenti comunitari può facilitare la realizzazione di investimenti, anche se l'accesso a specifiche graduatorie e i tempi di erogazione degli aiuti non rendono scontata questa possibilità; il ricorso a progettazioni di fondazioni e quanto altro, normalmente implica una natura *no-profit* che non consente in questo caso la possibilità di accesso a finanziamenti, diversamente da quanto le associazioni sono solite fare, resta ovviamente il ricorso al credito ordinario, con i relativi costi e le necessarie garanzie che devono essere assicurate all'atto della stipula e che sono condizionate dal tipo di forma dell'accesso alla terra (nel caso di investimenti fondiari) o dalla credibilità/affidabilità del contraente;

- lavoro: in agricoltura il riferimento al lavoro va fatto sempre con due riferimenti che riguardano, il rapporto necessità/disponibilità e la sua professionalità. Il rapporto necessità/disponibilità è condizionato dalla dimensione e dall'ordinamento colturale che si realizza, oltre che dal numero di persone che si intendono coinvolgere a titolo professionale. Il lavoro è un bene non serbevole e l'effettiva capacità d'impiego condiziona in modo consistente l'esito economico dei processi avviati. Allo stesso tempo, la gestione delle attività agro-zootecniche non assicura una regolarità della domanda di lavoro nell'arco dei mesi e delle stagioni, ma risulta condizionato dai cicli produttivi e dalle re-
-

lative azioni necessarie per assicurarne la corretta conduzione tecnica, ma anche dall'andamento stagionale che può falsare i calendari di lavoro indipendentemente da quanto programmato. Dal punto di vista professionale, abbiamo già detto che spesso ci si avvicina all'agricoltura con l'idea che le competenze necessarie siano facilmente acquisibili. Questo, nei fatti, risponde al vero ma con una sola avvertenza, i tempi necessari per acquisire competenze non codificabili e contestuali, sono spesso lunghi e non semplici, fatto che può essere fonte di ripetuti insuccessi nella conduzione dei processi come negli esiti di sostenibilità. In aggiunta, va considerata l'ampiezza delle competenze che è necessario acquisire in un arco temporale il più breve possibile, aspetti che vanno dalla gestione dei diversi processi produttivi, alla costruzione e gestione di una rete di mercato, alla attenta gestione della normativa nei suoi molteplici aspetti. Detto questo, l'impresa può gestire i processi produttivi con risorse lavorative interne, ovvero, cercando di acquisire competenze e disponibilità dall'esterno mediante il ricorso al mercato del lavoro o all'avvio di rapporti di collaborazione con altre imprese vicine. Ovviamente, quest'ultima ipotesi, sottintende un accordo di tipo più ampio e generale. Allo stesso tempo, infatti, diventa fondamentale stabilire l'organizzazione e la gestione delle risorse umane (definizione delle mappe organizzative e delle divisioni dei compiti), indicando la tipologia di formula organizzativa più appropriata (per funzioni, per processo, di tipo divisionale, etc.) e la suddivisione dei compiti fra le risorse umane disponibili. Questo modo di procedere consentirà all'associazione/impresa di qualificare le competenze interne, di ragionare sulla necessità di continuare a lavorare con il volontariato, di stabilire la gestione dei processi decisionali interni (scegliendo fra una struttura organizzativa di tipo verticistico o di tipo orizzontale) e di comprendere l'eventuale esigenza dell'acquisizione di competenze eterne o di consulenze. In ogni caso, l'associazione che si fa impresa, non è detto, anzi, che non riesca ad intrattenere rapporti fecondi

con il volontariato (parte del gruppo di origine o altro). In questo caso vale quello che si è detto nel paragrafo precedente, ovviamente letto in modo speculare dal punto di vista dell'impresa.

L'accesso alle risorse e ai fattori della produzione rappresenta un passo preliminare importante, ma non esaustivo delle scelte aziendali. Oltre alle decisioni relative all'organizzazione, una buona precisazione del mercato-obiettivo o diventa un presupposto fondamentale per chi intende creare un'impresa. L'associazione deve, infatti, stabilire quale prodotto/servizio offrire (in base alle esigenze degli utenti con cui intende lavorare, alle scelte tecniche effettuate e compatibilmente ai punti di forza e di debolezza dell'associazione) e a chi venderlo. Prodotto/servizio, prezzo, commercializzazione e comunicazione sono strettamente collegate:

- prodotto/servizio: l'associazione è chiamata a decidere se andare nella direzione di un solo prodotto/servizio o se seguire un percorso di diversificazione dell'offerta che può migliorare la gestione del rischio imprenditoriale;
- prezzo: non si possono offrire prodotti/servizi altamente qualificati a prezzi bassi o prodotti/servizi semplici e poco costosi a prezzi alti (il prezzo in entrambi i casi deve essere equo in funzione del mercato di riferimento);
- commercializzazione: il prodotto/servizio può essere commercializzato su mercati locali o non locali in funzione dell'organizzazione dell'impresa (in termini di carichi di lavoro), della dimensione dell'offerta e delle sue caratteristiche qualitative;
- comunicazione: occorre scegliere quale strumento di comunicazione (marchio, pubblicità, partecipazione ad iniziative) risulti più adeguato alle esigenze dell'impresa considerando che ciascun strumento porta con punti di forza e di debolezza.

Dal punto di vista sociale dell'agricoltura, a sua volta la costituenda impresa dovrà immaginare il tipo di offerta che vorrà realizzare.

Box b: Tipologie di aziende agricole attive in As

- aziende agricole e strutture co-terapeutiche (per persone con disagio psichico o mentale) che attivano servizi specifici e mirati (esempio ippoterapia o pratiche orti-colturali mirate). Le formule più frequenti sono quelle associative che consentono di rientrare tra le pratiche del terzo settore, senza motivazione diretta di lucro;
- aziende agricole produttive di inclusione terapeutica sociale e lavorativa, impegnate in percorsi di co-terapia (per persone con disagio psichico o mentale, adulti o minori), di inclusione sociale e lavorativa per diverse tipologie di utenza (con disabilità o soggetti a bassa contrattualità) che fanno leva su processi produttivi presenti in azienda in accordo con soggetti accreditati nel *welfare mix* (servizi dell'Azienda sanitaria locale o terzo settore).
- aziende agricole attive nei servizi civili nelle aree rurali e periurbane, per bambini (agri-asili, campi solari/estivi, didattica) per anziani, mediante l'organizzazione di strutture diurne di accoglienza, oppure persone con difficoltà abitativa (alloggi di emergenza o servizi di prossimità, che fanno leva su spazi e risorse aziendali).

La scelta dipenderà, oltre che dalla missione sociale che ha visto nascere l'impresa, dalle risorse e dai processi aziendali che si pensa di potere attivare. Probabilmente le prime due opzioni, ed in particolare la seconda, sono anche quelle più facilmente praticabili in una fase di avvio.

Solitamente, anche per l'estrazione prevalentemente cittadina delle persone coinvolte nelle associazioni, la buona capacità di ingresso nelle diverse reti urbane spinge a cercare una loro valorizzazione mediante l'attivazione di mercati di filiera corta. Questo tipo di gestione appare normalmente più consona per più motivi: perché consente di fare crescere la dimensione del progetto aziendale con una certa progressione, al crescere dei mercati e dei consumatori raggiunti; perché le regole, apparentemente, sono meno rigide rispetto alle caratteristiche richieste dal punto di vista merceologico dei prodotti o, comunque, sono basate sulla costruzione di una relazione nella quale, oltre ai prodotti, possono passare più facilmente anche contenuti di natura etica.

A volte, però, la soglia di professionalità e di correttezza nel rapporto di mercato con i consumatori non viene raggiunta (prodotti con caratteristiche merceologiche scadenti, forniture inattendibili o inadeguate rispetto ai consumi delle famiglie coinvolte, ecc.), elementi, tutti, che alla lunga possono provocare disaffezione in consumatori inizialmente motivati. Ciò significa che in breve tempo, in ogni caso,

l'attività aziendale deve raggiungere livelli di professionalità tali da assicurare corretta gestione dei mercati dal punto di vista della qualità e dei prezzi. È vivamente sconsigliato, anche per l'etica del progetto, il ricorso a quelli che sono spesso chiamati mercati del pietismo e della donazione. Questi, non sono in grado di restituire dignità etica al progetto e, allo stesso tempo, ne minano alla base la credibilità e la robustezza economica di medio-lungo periodo.

Una volta passati in rassegna gli aspetti sopra indicati, l'associazione/impresa sarà chiamata a redigere un piano di impresa, un vero e proprio *business plan*. Tale *business plan* non solo consente di determinare il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa di impresa, ma ha, anche, una funzione esterna, di comunicazione, per esporre l'idea progettuale a potenziali committenti o finanziatori.

Il *business plan*¹ è, generalmente, costituito da tre parti:

- una parte introduttiva che descrive l'idea, la genesi dell'idea e i soggetti coinvolti nell'idea di impresa;
- una parte tecnico-operativa che analizza la fattibilità dell'idea e l'organizzazione delle attività;
- una parte quantitativa-monetaria che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'idea di impresa.

1 Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 3 del presente volume.

Box c: Croce Oro di Prato sezione di Montale

Nel 2007 quando la sezione di Montale della Croce d'oro di Prato ha iniziato un'attività di lavoro con ragazzi disabili, denominata "Il Giardino dei Semplici". È stato realizzato un orto dedicato a disabili mentali (lievi e di livello medio) e con Sindrome di Down, utilizzando un terreno parrocchiale, dove poter coltivare le erbe officinali, alcuni ortaggi e frutti. Dal 2011 nel progetto sono state inserite anche due arnie didattiche. I prodotti dell'orto vengono oggi raccolti ed essiccati dai ragazzi che successivamente li elaborano in sacchetti profumati, vasetti con erbe miste, raccolta di ricette, storie, ed illustrazioni delle piante aromatiche. I ragazzi elaborano anche le varie etichette ed il logo delle iniziative. Nel progetto sono coinvolti anche alcuni anziani dell'Auser Montale che ci aiutano nella coltivazione dell'orto, creando una continuità generazionale essenziale per la riuscita del progetto.

Il progetto, nato con la volontà di intervenire su casi di ragazzi portatori di handicap sviluppando un percorso per aumentare la loro autonomia, ha preso vita dalla necessità di seguire in modo adeguato queste persone che fino a quel momento erano inserite a diverso titolo nell'associazione, ma che, per mancanza di specifiche professionalità, non potevano essere adeguatamente stimolati. Il partenariato ha inizialmente coinvolto il comune di Montale, i servizi sociali dell'Asl 3 di Pistoia, l'Associazione Aurora, l'Auser Verde Argento Montale. Poi, nel corso dei vari anni, i partner sono aumentati e si sono aggiunti: Il Sole ADP (Associazione Down Pistoia), l'Associazione Diabetici Pistoiesi, il CIAF Gulliver del Comune di Montale, l'ARCI Provinciale di Pistoia, la Cooperativa Ipotesi, la ditta Compa srl (produttrice degli alveari e degli sciami di api) e l'Anpas Toscana.

Nella prima parte viene descritta l'idea di impresa, ossia il percorso che ha portato l'associazione a decidere di avviare un'impresa e gli obiettivi che si intende raggiungere. È un momento di riflessione in cui devono emergere ed essere analizzate le motivazioni che hanno condotto a tale scelta, ragionando sul contesto in cui l'idea è stata generata e sulle motivazioni di base. Inoltre, devono essere definiti gli obiettivi generici e specifici dell'iniziativa imprenditoriale. Nella seconda parte vengono descritte le attività che devono essere realizzate e per ciascuna di queste occorre formalizzare le modalità di svolgimento, la gestione temporale, le risorse coinvolte. È utile poi stabilire e definire i ruoli e le responsabilità di chi lavora all'interno dell'impresa in modo che ciascuna persona coinvolta sia competente per le mansioni che le vengono affidate.

Nella terza parte tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura imprenditoriale e al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, individuando su un orizzonte temporale di almeno tre anni, investimenti, finanziamenti, redditi e flussi di cassa.

Allo stesso tempo l'associazione/impresa deve organizzare in manie-

ra strutturata un processo di monitoraggio e valutazione che consenta di controllare le attività sviluppate nell'idea di impresa e riportate all'interno del *business plan* e consenta di misurarne la qualità intesa come conformità a quanto stabilito, come soddisfazione di tutte le parti interessate all'idea imprenditoriale, come idoneità rispetto all'esigenze dell'utente.

2.3.2.4 Definire accordi

L'As svolge azione di ponte tra politiche agricole e politiche sociali, del lavoro, formative, sanitarie, della giustizia, in un processo di progressivo, sebbene non semplice, avvicinamento. È, infatti, possibile distinguere ambiti diversi di attività dell'As, tra cui quello di: riabilitazione/cura, proprio di esperienze rivolte a persone con disabilità (fisica, psichica/mentale, sociale) con un fine principale di tipo socio-terapeutico; di formazione e inserimento lavorativo, proprio di esperienze orientate alla capacitazione e all'occupazione di soggetti svantaggiati; di ricreazione e qualità della vita, proprio di esperienze rivolte ad un ampio spettro di persone con bisogni (più o meno) speciali, con finalità socio-ricreative; di educazione, proprio di azioni volte ad ampliare le forme ed i contenuti dell'apprendimento per avvicinare alle tematiche ambientali persone giovani e meno giovani; esperienze rivolte a minori con difficoltà nell'apprendimento e/o in condizioni di disagio, a rischio di esclusione nei percorsi scolastici ordinari con la definizione di azioni di educazione parallele e concordati.

I soggetti responsabili della gestione delle politiche sono diversi.

Il Comune è responsabile delle politiche sociali (per minori, anziani, persone a bassa contrattualità, con emergenza abitativa, con disabilità). La gestione delle politiche sociali può avvenire direttamente, oppure mediante la delega a strutture intercomunali (comunità montane o forme associate tra i comuni), ovvero alle Asl. Queste ultime sono direttamente responsabili per l'organizzazione di servizi con un contenuto sanitario (i servizi per il recupero delle tossicodipendenze, le Unità funzionali per le disabilità mentali di minori ed adulti, ecc.). I centri per l'impiego, solitamente gestiti dalle Province, hanno, poi, il compito di facilitare percorsi di formazione e inserimento al lavoro di

persone a bassa contrattualità o in cerca di occupazione. In accordo con questi, operano Ufficio per l'esecuzione penale esterna (Uepe) e istituti di pena.

Box b: Alcune strutture responsabili dell'organizzazione dei servizi con contenuto sanitario

- Unità funzionale salute mentale adulti (Ufsma)
- Unità funzionale per la salute mentale dell'infanzia e adolescenza (Ufsmia)
- Centro omeopatico materno infantile
- SerT - Servizio per le Tossicodipendenze
- Ufficio esecuzione penale esterna (Uepe)
- servizio sociale

Le associazioni di volontariato che intendono avviare percorsi di As, trovano nei soggetti indicati i loro primi interlocutori. Allo stesso tempo esistono soggetti diversi che potrebbero essere interessati al tema dell'As:

- imprese agricole che potrebbero essere interessate a condurre pratiche di As mettendo a disposizione strutture e processi agricoli aziendali;
- altre strutture del terzo settore, tra cui le cooperative sociali di tipo A e di tipo B, che potrebbero organizzare iniziative per facilitare azioni co-terapeutiche ed inclusive degli utenti seguiti.

Tra tutti i soggetti sopra indicati possono formarsi delle alleanze che si organizzano nella costituzione di tavoli formali di confronto e di lavoro. Compito dei tavoli è condividere punti di vista, competenze specifiche e obiettivi, formulare in modo condiviso nuova conoscenza rispetto alle forze di cambiamento e alle possibili risposte da organizzare mediante il ricorso alle pratiche di As, confrontare idee progettuali, e fare concertazione, definire modalità di riconoscimento delle pratiche di campo e avviare procedure operative di co-produzione dei servizi di As, promuovere azioni di sensibilizzazione e di animazione sul tema.

Tavolo dell'AS

Il tavolo di As è un luogo formalizzato e riconosciuto di discussione sul tema dell'As tra la pluralità di attori portatori di interesse sull'argo-

mento. Normalmente un tavolo si confronta con alcuni ambiti di lavoro come sotto indicato.

Area delle regole:

- protocollo d'intesa: strumento per registrare l'intesa tra soggetti pubblici e privati del territorio;
- carta dei principi: strumento volto a condividere formalmente obiettivi e visioni tra i soggetti aderenti al protocollo d'intesa e tra i soggetti aderenti alla rete locale di agricoltura sociale;
- codifica dei servizi: definizione delle tipologie di servizio riconosciute sul territorio all'interno della rete locale di agricoltura sociale (Relas);
- albo degli aderenti: registra aziende agricole, cooperative sociali, associazioni aderenti alla Relas.

Area delle pratiche

- linee guida: modalità operativa volta a regolare i rapporti tra servizi pubblici e unità aderenti alla Relas.

Area del riconoscimento e della valorizzazione

- pagamento di servizi: strumenti volti a riconoscere servizi che prevedono un impegno specialistico nelle unità facenti parte della Relas (azioni co-terapeutiche mirate) (diaria, tabella per tipo di servizio);
- indennizzi e compensazioni: strumenti volti a compensare il maggiore impegno assicurato nelle unità aderenti alla Relas (messa a disposizione di locali, erogazione pasti, ecc.) (es affitto spazi, scambio di servizi con enti locali, ecc.);
- riconoscimento indiretto: strumenti volti a valorizzare i prodotti agricoli realizzati nell'ambito di percorsi di As nella Relas (marchio di responsabilità sociale provinciale mirato, marchi di As).

Il percorso di un tavolo è campo nel quale un'associazione può collaborare e prendere parte attiva, ma non è attività che questa può svolgere in autonomia, per ovvie ragioni. Per questo è utile, dal punto di vista dell'associazione, la partecipazione a un tavolo per la condivisione del tema dell'As nei suoi principi, nei suoi intenti e nelle sue modalità di attuazione sul territorio, da quella che è invece la parte che riguarda più direttamente l'esecuzione di un progetto di As che

la vede direttamente coinvolta.

A seconda del tipo di sentiero scelto, e in base al tipo di servizio di As offerto, l'associazione (sola, in collaborazione con imprese agricole, una volta divenuta impresa agricola) può gestire in comune con altri soggetti delle attività o dividersi determinati compiti previsti nel progetto, ricorrendo ad accordi di diversa natura come indicato nel riquadro.

Box b: Tipologie di accordo

- rapporti tra associazione e servizi (lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato);
- rapporti tra associazione e altri interlocutori di supporto (lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato);
- rapporti tra associazione e proprietari di specifiche risorse date in uso (proprietà, affitto, comodato d'uso);
- rapporti tra associazione e altra impresa per gestire in comune delle attività (associazione temporanea d'impresa o di scopo, accordo scritto o verbale, contratto di collaborazione, convenzioni).

Di seguito, per ciascuno dei tre sentieri in precedenza individuati, cercheremo di dare evidenza all'attività e ai rapporti convenzionali da avviare.

L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: definire accordi
L'associazione di volontariato che resta se stessa, sebbene decida di operare in autonomia e con attività che mantengono un chiaro carattere di volontariato, è chiamata necessariamente a interagire, nel proprio processo di progettazione, con altri soggetti che operano nel tema dell'As. Il numero e la tipologia dei soggetti con i quali l'associazione sarà chiamata a interagire dipenderà da diversi fattori, tra cui le risorse e le competenze già disponibili all'interno dell'associazione, la tipologia di servizio e, di conseguenza, la tipologia di utenza a cui intende rivolgersi.

Rispetto alle risorse materiali, se i terreni o le strutture non fossero già disponibili all'interno dell'associazione, l'associazione dovrà procurarseli attraverso accordi diversi. In particolare, potrà stabilire con i soggetti proprietari un comodato d'uso, un contratto di acquisto o di

affitto secondo quanto previsto dalla normativa vigente o beneficiare di una donazione.

Box b: Il ricorso alla risorsa terra

Terra privata: di proprietà di individui privati, singoli o di impresa, rappresenta un titolo di diritto esclusivo del bene terra, sebbene subordinato all'interesse pubblico.

Terre pubbliche: demaniali o rappresentate da usi civici.

Le terre, pubbliche o private, possono essere date in gestione a terzi mediante:

- comodato d'uso: contratto che regola il diritto d'uso di beni (immobiliari o mobiliari), normalmente, senza la corresponsione di uno specifico pagamento e nell'ambito di quanto previsto nel comodato stesso.
- contratto di affitto: regolato dalla Legge n. 20 del 1982 prevede la cessione del diritto d'uso di una proprietà dietro il pagamento di un canone di locazione. Durata, importo e altri caratteri accessori relativi al contratto di affitto sono regolati dalla normativa la quale, però, prevede nell'ambito di quanto previsto dalla legge stessa, anche la possibilità di stipula di contratti in deroga alle norme da questa fissate.

Nella gestione delle attività sociali, l'associazione, a seconda del tipo di attività svolta, dovrà formalizzare il rapporto con i servizi (responsabili dell'invio degli utenti) ricorrendo a strumenti giuridicamente diversi a seconda del livello di complessità del rapporto. Al riguardo, si va dalla semplice lettera d'intenti al più articolato protocollo di collaborazione fino ad un atto convenzionale mirato.

Indipendentemente dal tipo di strumento dovrà essere stabilito:

- il progetto di inserimento dell'utente (calendario di lavoro, attività svolte, ecc.);
- gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale progetto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, ecc.);
- il coordinamento delle attività fra associazione e servizi.

In alcuni tipi di co-progettazione possono essere formalizzati anche i rapporti esistenti fra Associazione e interlocutori di supporto quali per esempio istituzioni pubbliche (comuni, Società della salute, Università o enti di ricerca, ecc.) o privati (esempio fondazioni) attraverso gli stessi strumenti utilizzati per codificare i rapporti con i servizi: lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato.

L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: definire accordi

L'associazione che collabora con il profit agricolo, è chiamata a definire il progetto/percorso insieme all'impresa agricola (co-progettazione). La possibilità di collaborare con tale impresa amplia l'operatività dell'associazione e facilita la suddivisione dei compiti, in relazione alle risorse e alle competenze che ciascuna possiede.

Il tipo di rapporto giuridico fra questi soggetti può essere di natura diversa. Per gestire in comune le attività, l'associazione e l'impresa potranno utilizzare:

- associazione temporanea d'impresa o di scopo²;
- accordo scritto o verbale;
- contratto di collaborazione;
- convenzioni.

Nell'atto giuridico, dunque, è necessario definire l'obiettivo dell'accordo, i ruoli assegnati a ciascuna realtà, le risorse messe a disposizione e la durata dell'accordo. Una volta formalizzato il rapporto, l'associazione dovrebbe incontrarsi con l'impresa, realizzando continui aggiustamenti e momenti di dialogo nel corso della gestione della quotidiana attività. Gli incontri ripetuti assicurano anche la possibilità di comprendere, condividere, riallineare, esiti e valori insiti nel progetto, e di organizzare le necessarie attività di comunicazione interna ed esterna.

Inoltre l'associazione, a seconda del tipo di attività svolta, dovrà formalizzare il rapporto con i servizi (responsabili dell'invio degli utenti) ricorrendo a strumenti giuridicamente diversi a seconda del livello di complessità del rapporto. Si va dalla semplice lettera d'intenti al più articolato protocollo di collaborazione fino ad un atto convenzionale mirato.

Indipendentemente dal tipo di strumento dovrà essere stabilito:

- il progetto di inserimento dell'utente (calendario di lavoro, attività svolte, ecc.);
- gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale pro-

2 Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 4 del presente volume.

getto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, ecc.);

- il coordinamento delle attività fra associazione e servizi.

In alcuni tipi di co-progettazione possono essere formalizzati anche i rapporti esistenti fra associazione e interlocutori di supporto quali per esempio istituzioni pubbliche (Comune, Società della salute, Università o enti di ricerca, ecc.) o privati (ad esempio organizzazioni professionali, fondazioni) attraverso gli stessi strumenti utilizzati per codificare i rapporti con i servizi: lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato.

Box c: Associazione Mondo Nuovo

L'iniziativa di As denominata L'Orto del Lolli promossa dall'associazione Mondo Nuovo di Volterra è nata, con una azione di puro volontariato, nel 2007. Da subito sono stati inseriti alcuni ragazzi individuati dai servizi sociali e sanitari dell'Asl. È così nata una collaborazione proficua con i Servizi che ha movimentato 28 ragazzi, 4 educatori e 4 operatori tecnici forniti dalla Coop Viaggio Antico di cui 1 coordinatore e 1 agronomo. La maggioranza dei beneficiari, circa il 70%, provengono dai Servizi di salute mentale, 20 % dal sociale ed un 10% non sono presi in carico dai servizi ma segnalati dal Centro per l'impiego o dall'associazione stessa in quanto soci.

Il progetto ruota intorno alla coltivazione di ortaggi in un orto che sorge presso una villa storica - Villa Giardino - su un terreno con una vocazione antica e una storia di pratiche agricole, di ergoterapia, di inclusione e valorizzazione ambientale e paesaggistica caratterizzante. Oggi Villa Giardino è una struttura polivalente: casa vacanza → turismo sociale; casa laboratorio → laboratori, corsi, formazione, incontri; casa fattoria → agricoltura sociale

L'associazione Mondo Nuovo ha valorizzato il prodotto e il lavoro con varie iniziative:

- metodi di coltivazione biologica e biodinamica
- incontro con il mondo del consumatore responsabile
- adesione alla filiera corta locale (emporio e mercato del gusto)
- gruppi di acquisto solidali (GAS)
- distribuzione ad alcuni ristoranti
- mercatino del martedì alla mensa dell'ospedale Eudania
- rapporto di solidarietà reciproca, fiducia e di responsabilità con i consumatori locali
- etica di responsabilità verso la comunità e l'ambiente
- organizzazione di incontri sulla sostenibilità economica ed ecologica.

Nel futuro, l'associazione attraverso l'esperienza fruttuosa dell'Orto dei Lolli vorrebbe mettere a regime un sistema nuovo di sviluppo rurale, non convenzionale, dove ripensare ruoli, modalità operative e responsabilità. Il Podere Sociale visto come elemento d'innovazione. Inoltre, si vorrebbe riuscire a trovare una forma per incentivare maggiormente gli inserimenti nel progetto attraverso magari i gettoni di presenza. Infine per raggiungere la sostenibilità delle azioni intraprese si vorrebbe costruire una rete socio-agricola nel territorio, con aziende con le quali sperimentare in forma singola o associata percorsi formativi, tirocini e inserimenti in un reale contesto produttivo. È altresì importante per il progetto promuovere un maggiore coinvolgimento istituzionale negli anni a venire.

L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: definire accordi

L'associazione di volontariato che diventa impresa agricola, con diversa connotazione giuridica, rafforza la propria capacità di azione e sviluppa processi da un chiaro contenuto imprenditoriale ed economico, creando innovazione dal punto di vista degli esiti sociali e ambientali. Tale associazione, che punta alla creazione sia di valore economico sia di valore sociale, presenta al proprio interno risorse materiali e immateriali che le consentono, in maniera indipendente, di accompagnare l'utente nei percorsi di As.

In effetti, l'associazione diventata impresa, mette a disposizione la terra, i fabbricati e le strutture, le proprie competenze, la propria forza lavoro. In aggiunta, programma le attività produttive che si svolgeranno sulle superfici messe a disposizione, al fine di ottimizzare la fase di commercializzazione dei prodotti ottenuti e la fase di inclusione sociale.

Tuttavia l'associazione si interesserà non solo della gestione tecnica del lavoro ma metterà a disposizione del progetto/percorso di As le risorse umane che garantiranno funzione di tutoraggio, volto ad accompagnare l'utente inserito nel progetto che può avere finalità formative e/o lavorative e/o inclusive. L'associazione, dunque, si fa carico della progettazione e conduzione delle iniziative di As in accordo con i soggetti responsabili sul territorio per l'erogazione di servizi sociali, sanitari e educativi. Tali accordi dovranno essere formalizzati. In particolare dovrà essere formalizzato il rapporto con i servizi (responsabili dell'invio degli utenti) ricorrendo a strumenti giuridicamente diversi, a seconda del livello di complessità del rapporto.

Si va dalla semplice lettera d'intenti al più articolato protocollo di collaborazione fino ad un atto convenzionale mirato. Indipendentemente dal tipo di strumento dovrà essere stabilito:

- il progetto di inserimento dell'utente (calendario di lavoro, attività svolte, ecc.);
 - gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale progetto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, ecc.);
-

- il coordinamento delle attività fra associazione e servizi.

In alcuni progetti, si possono formalizzare anche rapporti con interlocutori di supporto quali per esempio istituzioni pubbliche (Comune, Società della salute, Università o enti di ricerca, etc.) o privati (organizzazioni professionali, fondazioni, ecc.) attraverso gli stessi strumenti utilizzati per codificare i rapporti con i servizi: lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato.

2.3.2.5 Ricercare la fonte di finanziamento

La ricerca fondi è, solitamente, un'attività impegnativa per tutti gli operatori, indipendentemente dal campo di attività. Nel caso delle associazioni ciò è resa complessa dalla molteplicità dei rivoli oltre che dalla crescente competizione esistente. Anche per questo motivo, presentarsi con un progetto solido, con chiare motivazioni e con un'evidente sequenza delle attività, può facilitare l'accesso al finanziamento, anche attraverso la partecipazione a specifici bandi, pubblici o privati.

La ricerca fondi differisce assolutamente, per entità, fonti e qualità della provvista finanziaria, in funzione del sentiero di sviluppo che l'associazione intende seguire tra quelli individuati. La necessità di cercare fondi è:

- minima, nel caso in cui l'associazione decida di operare in accordo con un'impresa agricola;
- intermedia, quando intende realizzare una propria iniziativa di As, pur mantenendo la fisionomia associativa;
- massima, quando intende procedere con la costituzione di una impresa vera e propria.

Chiarito questo aspetto, in funzione dell'entità delle risorse da cercare e della natura del progetto da avviare (totalmente non *profit*, non *profit* ma con autonoma sostenibilità, *profit* sebbene responsabile) le fonti di finanziamento per realizzare un percorso/progetto di As sono essenzialmente tre:

- capitale proprio: per capitale proprio si intende il capitale di proprietà di cui l'associazione dispone e che investe nello sviluppo del progetto. Tale capitale (rappresentato da avanzi di
-

gestione non soggetti a distribuzione o quote associative) frequentemente è in grado di coprire solo in parte il fabbisogno finanziario dell'iniziativa. E quindi si presta, soprattutto, al caso in cui la provvista necessaria sia minima;

- finanziamenti in risposta a bandi pubblici/privati: l'associazione può fare ricorso anche ad enti pubblici/privati per ottenere contributi finanziari spesso con l'obiettivo di facilitare la realizzazione di attività. Ricorre soprattutto quando la necessità di provvista è minima o intermedia, ovvero per parti limitate di progetto di un'associazione che si fa impresa;
- finanziamenti di terzi: quando il capitale proprio non è sufficiente, l'associazione può ricorrere anche a capitale prestato da banche o istituti di credito (credito ordinario) o a donazioni ed entrate straordinarie. Tuttavia, vale la pena sottolineare che il ricorso al credito ordinario pone essenzialmente due problemi: la necessità di fornire garanzie e il costo del finanziamento in termini di interessi passivi.

Per operare la ricerca di fondi è utile costituirsi una panoramica dei possibili canali di finanziamento e delle relative modalità di accesso. In particolare è possibile prevedere le seguenti fasi:

- identificazione tipo di strumento per raccolta fondi: fondi raccolti direttamente da privati; fondi raccolti attraverso bandi delle fondazioni bancarie; politiche di Sviluppo rurale; Fondo sociale europeo (Fse); bandi nazionali e regionali;
- progettazione mirata;
- attesa nella raccolta fondi.

I tempi ed i modi sono solitamente legati al tipo di finanziatore, così come i requisiti e i tempi di accesso previsti. Le istituzioni pubbliche (esempio la Regione, i Comuni singoli ed associati per i servizi sociali, educativi e pubblica istruzione, Società della salute, Asl, zone socio-sanitarie) gestiscono politiche che possono assicurare supporto alle iniziative di As e all'interno delle quali è possibile trovare fonti di finanziamento attraverso l'apertura di specifici bandi.

Box b: Politiche interessate all'As

- politiche agricole comunitarie (Piano di sviluppo rurale): (misura 311) oggi intervengono in prevalenza per migliorare strutture di accoglienza in realtà agricole gestite, a seconda delle regioni, da imprenditori agricoli definiti ai sensi del codice civile o di imprenditori agricoli professionali. In alcuni casi, variabili a seconda degli intendimenti regionali, è prevista la possibilità di accedere alla misura 321 che finanzia aiuti all'avviamento della gestione dei servizi;
- politiche agricole regionali: possono prevedere finanziamenti per gestire particolari iniziative di As con borse lavoro, sebbene con modalità non sempre lineari dal punto di vista normativo;
- politiche di sviluppo (regionali e di coesione), possono facilitare l'avvio di imprese e di iniziative per nuovi imprenditori in campo, normalmente non agricolo;
- politiche sociali (comunitarie) finanziate dal Fondo sociale europeo (Fse), possono assicurare supporto e *start-up* di imprese realizzate da soggetti a bassa contrattualità, spesso mediante progetti della cooperazione sociale o comunque gestiti da enti pubblici o del terzo settore. Il Fse finanzia anche iniziative di formazione professionale, borse lavoro, progetti di cooperazione nazionale e internazionale, che possono dare supporto ad iniziative complesse di As sul territorio (vedi iniziativa Sofarex);
- politiche socio-sanitarie (percorsi terapeutici, riconoscimento): possono assicurare supporti a progetti ritenuti di valenza per il proprio campo di azione e/o riconoscere iniziative e servizi realizzati dal mondo della cooperazione sociale o del volontariato. In alcuni casi, proprio per gestire interventi di questa natura – ippoterapia o onoterapia – le aziende agricole interessate costruiscono una ragione sociale non *profit* per facilitare l'interazione con i soggetti pubblici all'interno di imprese agricole gestite da parte di membri dell'associazione stessa. Le stesse strutture delle Asl possono prevedere accordi per la realizzazione di pratiche di terapia occupazionale, mediante la stesura di una convenzione con un'impresa e la corresponsione di una somma contenuta da assegnare mensilmente alle persone inviate dai servizi;
- politiche del lavoro (inserimento lavorativo; sgravi contributivi): riguardano un complesso di forme di aiuto che vanno dalla formazione di persone a bassa contrattualità di diverso tipo, all'avviamento al lavoro, al tutoraggio nelle imprese, fino al supporto alla creazione di impresa (solitamente con il concorso delle politiche del Fse). Accanto all'inserimento obbligatorio previsto per le imprese di medie grandi dimensioni nei confronti delle cosiddette categorie protette, le politiche del lavoro possono fare leva su strumenti di defiscalizzazione per le imprese che volontariamente si impegnano nell'assunzione di persone riconosciute a bassa contrattualità;
- politiche dell'istruzione (integrazione scolastica): mediante la realizzazione di accordi educativi per la gestione di rapporti in alternanza scuola lavoro, visite di formazione per le scolaresche, co-gestione di orti scolastici, valorizzazione dei rapporti contrattuali con la refezione scolastica per l'acquisto di prodotti di qualità specifica;
- politiche della sicurezza (aziende carcerarie – terreni confiscati): solitamente si realizzano attraverso l'Uepe per facilitare il progressivo inserimento di detenuti che sono chiamati a sconto di pene limitate o a fine pena, per l'inserimento progressivo nella società. Si realizzano attraverso progetti mirati o l'organizzazione di percorsi di formazione e progressivo inserimento lavorativo, solitamente mediante la corresponsione di importi ai detenuti per il tirocinio formativo e per il lavoro prestato nelle aziende;
- altre politiche (ambientali, turismo, cooperazione internazionale ecc.).

Oltre alle fonti di finanziamento pubbliche, esistono fonti private nell'ambito del sociale alle quali poter attingere. In particolare, camere di commercio, fondazioni, e organizzazioni professionali possono destinare parte delle proprie risorse a linee di attività collegate all'As. Solitamente queste fonti operano attraverso bandi e la predisposizione di progettualità mirate da parte delle associazioni (meno da parte delle singole imprese). In aggiunta esistono delle fonti di finanziamento specifiche per l'As.

La possibilità di rispondere a un bando presentando il progetto dipende da vari fattori ed è collegata al rispetto di determinati parametri di accesso. In particolare è rilevante in alcuni casi la forma giuridica dell'associazione, l'importo dell'investimento, lo stato di realizzazione delle attività (cantierabilità), ecc.

L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: la raccolta fondi

La gestione delle attività di As richiede il ricorso a risorse finanziarie. A seconda della dimensione dell'associazione e conseguentemente del tipo di attività da realizzare, il reperimento e la gestione delle risorse finanziarie rappresenta un elemento importante. Le associazioni più piccole che sviluppano progettualità più ristrette, si finanziano prevalentemente tramite le proprie quote sociali, le somme corrisposte dai soci per partecipare a determinate attività, eventuali attività commerciali svolte nei confronti dei non soci (vendita di prodotti per la raccolta fondi o corrispettivi per l'erogazione di servizi).

Tramite questo patrimonio, che è vincolato allo scopo sociale e non può essere diviso tra i soci, l'ente finanzia percorsi/progetti di As e persegue i suoi scopi. Ovviamente si tratta di iniziative la cui ampiezza è spesso strettamente legata all'entità dei fondi raccolti e alla capacità di mobilitare le risorse umane del volontariato, dal punto di vista quantitativo e organizzativo.

Quando l'associazione cresce e ha quindi la potenzialità di realizzare percorsi/progetti di As di più ampio respiro, può promuovere azioni progettuali e piani di intervento mirati, efficaci per la raccolta di ulteriori fondi sia pubblici che privati.

La diminuita presenza di finanziamenti pubblici/privati generici che

garantivano una maggiore autonomia di azione alle associazioni, attribuisce, infatti, un peso maggiore alla fase di progettazione e alle relative capacità disponibili in questo senso, per poter trasmettere in maniera chiara, realistica ed efficace, ciò si intende realizzare di fronte ad un potenziale finanziatore.

L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: la raccolta fondi

L'associazione che collabora con le imprese agricole, co-progetta le attività di As puntando alla creazione sia di valore sociale che economico, in armonia e collaborazione con il mondo del privato di impresa responsabile.

Come abbiamo avuto modo di precisare, per certi versi, questo tipo di iniziative è anche quello che richiede un minore importo di risorse finanziarie e un elevato impegno in termini di capacità di collaborazione. Ovviamente per la quota di risorse rese disponibili dall'associazione, accanto a quella relativa al lavoro dei propri volontari, sarà necessario immaginare una quota di risorse finanziarie correlato al tipo di attività e accordo che si intende realizzare. A tale scopo, l'associazione potrà autofinanziare il progetto oppure ricorrere a finanziamenti esterni.

Nel primo caso il progetto dovrà potenziare e valorizzare le capacità e l'inclusione attiva delle persone coinvolte, pur assicurando il rispetto del vincolo di bilancio e di sostenibilità economica dell'iniziativa, oltre ogni contribuzione di natura pubblica/privata. Questo obiettivo potrà essere realizzato anche valorizzando la vendita dei prodotti aziendali e concordando il trasferimento di una quota del maggiore valore creato a sostegno della componente sociale del progetto. In particolare attraverso la vendita dei prodotti di As, si dovranno coprire i costi di gestione tecnico-produttiva; l'utile rimasto dovrà coprire i costi del sociale (ad esempio il lavoro dell'operatore che accompagna l'utente). Nel secondo caso il contributo pubblico/privato servirà a coprire oltre ai costi di gestione dell'attività tecnico-produttiva (sostenuti dall'impresa agricola) anche i costi di alcune azioni di natura sociale. Ad esempio: l'allestimento di un locale per trascorrere parte del tempo in

azienda; l'acquisto di attrezzature specifiche e consone alle persone coinvolte; l'avvio di una micro-attività produttiva autonoma all'interno dei confini dell'azienda ospitante, ecc..

In entrambi i casi, il progetto deve prevedere un continuo processo di negoziazione interno tra i singoli partecipanti al progetto stesso, volto a far meglio compenetrare gli aspetti tecnico-produttivi con quelli socio-educativi, le finalità economiche di impresa con quelle inclusive dell'associazione.

Da segnalare che la presenza dell'impresa agricola nella progettazione, consente all'associazione di poter partecipare a bandi pubblici/privati riservati al mondo agricolo.

L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: la raccolta fondi

L'associazione che diventa impresa deve creare valore sociale sotto il vincolo dell'efficienza economica. Ciò è reso possibile, integrando in modo rapido, esteso e non marginale, la contemporanea creazione di valore economico e sociale. L'associazione deve dunque programmare le proprie attività produttive in modo da garantire un ritorno economico adeguato essendo ormai divenuta un'impresa, sebbene con forte motivazione etico-sociale.

Come abbiamo avuto modo di segnalare, in questo caso la ricerca fondi può assumere un impegno di assoluto rilievo, sebbene proporzionato alla scala, alla natura e alla crescita progressiva del progetto. La natura giuridica dell'impresa, come abbiamo visto, può condizionare l'accesso alle varie tipologie di fondi. Per questo, la forma più flessibile d'impresa è rappresentata dalla cooperativa sociale di tipo B che ha caratteristiche soggettive di impresa agricola e che, come tale è iscritta all'albo delle imprese agricole professionali. Perché questo accada, tra i membri della cooperativa sociale ci deve essere almeno una persona che ha titoli di studio o esperienza professionale in campo agricolo e che dedica almeno il 50% del proprio tempo di lavoro all'attività agricola, traendone almeno il 50% del reddito.

Questa formula è quella che consente, ad oggi, di esporre esplicitamente una ragione sociale non profit e, allo stesso tempo, essere

pienamente riconosciuta dalle politiche agricole e di sviluppo rurale. In questo caso, quindi, la nuova impresa può avere accesso a fondi delle fondazioni bancarie, avere accesso a fondi delle politiche sociali, avere interazione con il mondo dei servizi in modo riconosciuto e, allo stesso tempo, essere riconosciuta da tutti gli interventi delle politiche agricole e di sviluppo rurale (interventi dei Piani agricoli regionali e dei Piani di sviluppo rurale).

Va da se che, nella scelta di divenire impresa, la sostenibilità economica del progetto, eventualmente resa più complessa dalla necessità di restituire fondi presi in prestito dal sistema bancario, diviene essenziale per assicurare il compimento degli stessi obiettivi sociali che l'impresa si è data. La gestione imprenditoriale diviene essenziale e, come abbiamo avuto modo di descrivere, anche la stessa capacità di agire come impresa pioniera, capace, cioè, di contaminare e costruire reti di relazioni sul territorio di riferimento con altri soggetti di impresa, pubblici, del terzo settore può contribuire a restituire successo all'iniziativa.

La sostenibilità economica del progetto dovrà in primo luogo essere assicurata dalla capacità professionale - tecnica ed economica - di gestire i processi produttivi agricoli (beni primari, trasformati, servizi innovativi di diversa natura, ecc.). L'offerta di servizi alla persona può rappresentare una parte delle attività capace di portare alcuni introiti, ma ovviamente, ciò non è scontato e dipenderà, oltre che dal tipo di servizio offerto e dalla sua riconoscibilità da parte delle politiche socio-assistenziali, dal livello di maturazione che l'ambiente istituzionale locale, regionale e nazionale, avranno mostrato rispetto al tema dell'As.

I vantaggi legati all'introduzione in azienda di pratiche di As, come abbiamo visto, possono essere diversi. Si passa da contributi diretti come nel caso di attività didattico-educative (esempio: la fattoria didattica, l'agri-asilo, i campi solari), a possibili compensazioni per specifici progetti svolti in accordo con i servizi socio-assistenziali del territorio, fino all'acquisizione di vantaggi di natura indiretta legati alla reputazione acquisita sul mercato (impresa che promuove inclusione di soggetti con svantaggio), che può contribuire a rafforzare la

visibilità dell'impresa all'interno di mercati etici virtuosi (ad esempio attraverso la vendita a Gruppi di acquisto solidali, mense pubbliche o altro).

Il valore delle reti, però, deriva dalla possibile capacità di eseguire progettazione collettiva di più alto livello, uscendo dalle pratiche individuali di ricerca fondi e assicurando l'ingresso in progettualità capaci di rafforzare la singola impresa all'interno di un sistema più solido di relazioni e di attività.

2.3.2.6 Comunicazione del piano di impresa, della propria missione e della propria offerta

Oggi la comunicazione è uno strumento importante per veicolare le informazioni e raggiungere i possibili interlocutori. Questo è vero per tutte le iniziative, ma, in particolar modo per quelle di As. Nei progetti di As e nel campo dell'economia civile, infatti, la necessità di creare valore attraverso meccanismi di fiducia e di reputazione, accresce il fabbisogno di trasparenza e di comunicazione, richiedendo anche l'impiego di strumenti specifici.

Box b: Perché comunicare

Comunicare è importante perché consente di:

- mettere in risalto l'immagine e le motivazioni dell'associazione;
- presentare il tema e le attività dell'As;
- presentare servizi e iniziative svolte dall'associazione nell'ambito dell'As;
- comunicare valori con i potenziali supporter e gestori fondi;
- creare un posizionamento nel mondo non *profit*;
- allacciare rapporti con portatori di interesse dei servizi/iniziativa offerti;
- ottenere consenso presso l'opinione pubblica;
- integrare e valorizzare il lavoro dei volontari;
- promuovere le proprie iniziative e i propri prodotti/servizi.

Per impostare un efficace piano di comunicazione occorre per prima cosa individuare ciò che si vuole comunicare (il messaggio), gli obiettivi della comunicazione, i soggetti ai quali si vuole indirizzare la comunicazione, i mezzi da impiegare per comunicare e il *budget* a disposizione. Il piano dovrebbe essere scritto, condiviso, realizzabile

rispetto al *budget*, semplice e misurabile (per una verifica post-campagna di comunicazione).

Box b: Le domande da porsi quando si vuole stilare un piano di comunicazione

Le domande a cui rispondere per impostare un Piano di comunicazione sono:

- in quale contesto opero? Definizione di una matrice SWOT (punti di forza e di debolezza, minacce e opportunità) relativa al contesto operativo in cui si va a comunicare (contesto interno dell'azienda, ambito istituzionale, mercati di riferimento, canali distributivi, canali comunicativi disponibili, attese degli interlocutori);
- quali obiettivi voglio raggiungere? (farsi conoscere, farsi apprezzare, far agire, ecc.);
- quale categoria di soggetti si intende raggiungere? (tipologia, numero);
- quale è il mio posizionamento? (rispetto ad altre comunicazioni disponibili e presentate da altri attori);
- che cosa bisogna comunicare? (rispetto al tipo di obiettivo che si vuole raggiungere il messaggio dovrà essere modulato in modo coerente per fare avanzare il target nei passi che lo porteranno a svolgere l'azione desiderata);
- quando bisogna comunicare? (calendarizzare in modo corretto tempi, frequenza della comunicazione in modo utile per raggiungere gli obiettivi);
- come bisogna comunicare? (toni, formati, tipo di comunicazione da organizzare per raggiungere in modo efficace l'obiettivo);
- dove bisogna comunicare? (scegliere i mezzi pertinenti rispetto agli obiettivi e ai target da raggiungere);
- per quanto tempo bisogna comunicare? (per riuscire a raggiungere gli scopi prefissi).

Quando si individuano i diversi destinatari, può essere utile suddividerli in tre grandi categorie:

- i beneficiari del progetto (diretti e indiretti);
- le istituzioni (Regione, Provincia, Comune, Asl, Università, ecc.);
- gli *stakeholders* (variano a seconda di ogni progetto).

Gli strumenti/mezzi attraverso i quali veicolare il messaggio possono essere diversi. È, però, importante ricordare che il mezzo usato condiziona la forma stessa da dare al messaggio. La scelta del mezzo da utilizzare (impersonali come stampa, pubblicazioni, eventi o personali come contatti diretti, mail, sito internet) deve considerare: grado di diffusione, grado di ripetizione (uno *spot* è diverso da una *news*) e il grado di pervasività.

<i>Box a: I possibili strumenti di comunicazione</i>		
Tipologia di strumento	Punti di forza	Punti di debolezza
Publicità (TV, giornali, riviste, ecc.)	Raggiunge molti soggetti allo stesso tempo, efficace per diffondere la conoscenza del progetto.	Può costare molto, raggiunge anche persone che possono non essere interessate, ha una durata limitata.
Conferenze, seminari, convegni, eventi	Oltre che far conoscere il progetto, consente di creare contatti con soggetti diversi interessati al tema	La diffusione della comunicazione è limitata ai soggetti interessati al tema; nel caso di iniziative organizzate dall'associazione elevati costi organizzativi. Se mal organizzato può dare cattiva immagine.
Simboli ed immagini (creazione di un marchio, logo)	Efficace per creare fiducia sulla qualità del progetto, ampia diffusione anche oltre il contesto territoriale di riferimento.	Alti costi legati alla registrazione e mantenimento del marchio/logo.
Opuscoli, volantini, brochure	Raggiunge un numero adeguato di soggetti a costi contenuti.	Richiede notevole sforzo nell'individuare il messaggio comunicazionale adatto alle categorie di soggetti che si intende raggiungere.
Sito internet	Raggiunge molti soggetti allo stesso tempo, efficace non solo per diffondere la conoscenza del progetto ma anche dell'associazione.	Richiede sforzi organizzativi elevati non solo per la creazione ma anche per l'aggiornamento costante dello strumento.
<i>Social networks</i>	Raggiunge molti soggetti allo stesso tempo, efficace non solo per diffondere la conoscenza del progetto ma anche dell'associazione.	Richiede sforzi organizzativi elevati non solo per la creazione ma anche per assicurare vitalità alla comunicazione e interesse costante.

Tutti e tre i sentieri che le associazioni intendono seguire per operare in As richiedono l'attivazione pertinente e multicomponente dell'azione di comunicazione, nell'intento di:

- rafforzare l'operato dell'associazione e la sua capacità di interlocuzione con gli attori pubblici e privati del territorio;
- rafforzare la visibilità della struttura e degli interlocutori econo-

mici con cui si è strutturato un partenariato in modo da rafforzare gli esiti conseguiti e la voglia di collaborare;

- facilitare la promozione e la valorizzazione economica di prodotti che hanno contenuto sociale.

Anche in questo caso, come nei precedenti, sussistono analogie e differenze nella gestione dei piani di comunicazione tra le diverse tipologie di pratiche di As che coinvolgono il volontariato.

L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: la comunicazione

Le azioni di comunicazione e di diffusione del percorso/progetto di As rivestono un'importanza cruciale per dare visibilità alle attività svolte dall'associazione. L'obiettivo che deve porsi un'associazione attraverso la comunicazione è sostanzialmente quello di informare e motivare i potenziali interlocutori e supporter del progetto.

Una buona strategia di comunicazione deve, infatti, essere in grado non solo di raggiungere i destinatari delle attività previste nel percorso/progetto (utenti) ma anche di attivare interesse fra i diversi soggetti portatori di pratiche di As garantendo in maniera efficace la circolazione delle informazioni e tra i possibili interlocutori e finanziatori.

L'associazione di volontariato che resta tale deve pianificare l'attività di comunicazione, non solo in relazione ai propri obiettivi di comunicazione, ma anche in base ai destinatari del messaggio comunicativo da raggiungere (sicuramente gli utenti o i servizi che accompagnano l'inserimento dell'utente ma anche coloro che potrebbero essere interessati a finanziare/supportare le attività di As o trovare altri volontari capaci di supportare e fare crescere l'iniziativa).

L'individuazione degli obiettivi deve essere collegata al progetto, che in molti casi risulta essere di piccola entità e al *budget* che l'associazione ha disposizione, solitamente contenuto.

L'associazione può limitarsi ad utilizzare mezzi di comunicazione molto semplici ma scelti in base ai destinatari che vuole raggiungere. L'importante è, diversamente da quanto spesso accade, pianificare con attenzione le azioni di comunicazioni per valorizzare al meglio lo sforzo che si va a intraprendere.

L'associazione dovrebbe, inoltre, individuare al proprio interno un soggetto responsabile per la gestione del piano di comunicazione in grado non solo di pianificarlo ma anche di seguirne la gestione e la valutazione dell'efficacia delle attività svolte.

L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: la comunicazione

La comunicazione per un'associazione che resta se stessa e collabora con il *profit* viene individuata come una funzione di gestione, vitale per l'implementazione ed il successo del percorso/progetto di As, che presuppone cooperazione e coordinamento tra i vari attori coinvolti.

Il Piano di comunicazione deve:

- garantire un'adeguata conoscenza delle attività di As realizzate in modo congiunto, rendendo chiaro il ruolo e il contributo assicurato da ciascuno dei soggetti coinvolti;
- assicurare la diffusione di informazioni chiare e puntuali tra partner (associazione e azienda profit), utenti e i servizi che accompagnano l'inserimento dell'utente;
- portare a conoscenza dei potenziali portatori di pratiche di As i risultati e le ricadute positive conseguite;
- attrarre sempre nuovi partner di progetto e generare nuove domande di partecipazione progettuale.

Il Piano di comunicazione in questo caso dovrà contenere chiare indicazioni sui tempi e sul *budget*. Per quanto concerne il primo aspetto sarà necessario pianificare un piano flessibile e capace di adeguamento in itinere. Inizialmente ci si dedicherà prioritariamente a comunicare il lancio dell'iniziativa come attività che vede coinvolti soggetti diversi che apportano competenze e risorse diverse; quindi si dovrà consolidare la comunicazione sulle caratteristiche del progetto/percorso realizzato e sui risultati ottenuti.

Successivamente, nel messaggio comunicazionale si dovrà dare risalto ai finanziatori che hanno sostenuto l'iniziativa, promuovendo in tal modo l'interesse e la sensibilizzazione non solo dei potenziali portatori di pratiche ma anche della cittadinanza sulla tematica dell'As.

È importante, infatti, far capire al territorio l'utilità di tali attività di As, suscitando così l'interesse per sempre nuove idee progettuali tra i vari soggetti: altri potenziali partner di progetto, *stakeholders* locali, nazionali e transnazionali, opinione pubblica, istituzioni.

Chiaramente, in questa situazione l'esito del progetto è fortemente condizionato dalla capacità di restituire visibilità all'interno del sistema locale e presso gruppi di consumatori attenti all'evoluzione dei progetti di territorio. Saranno questi, infatti, attraverso l'acquisto dei prodotti aziendali, a dare supporto indiretto al successo dell'iniziativa. Per questo motivo il progetto va reso noto e chiaro nei suoi dettagli ai consumatori accompagnati nel loro processo di selezione dei punti di approvvigionamento, motivando le opzioni di scelta nei confronti dei prodotti dell'azienda coinvolta e accompagnando verso la ricerca, selezione, acquisto dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda partner del progetto.

Sia l'associazione che l'impresa agricola devono destinare parte delle risorse progettuali all'attività di comunicazione. Inoltre, entrambe utilizzando i propri mezzi di comunicazione potranno promuovere le attività di As intraprese (ad esempio valorizzando le iniziative realizzate nel proprio sito internet).

L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: la comunicazione

Il Piano di comunicazione è parte integrante del progetto ed assicura il buon coordinamento delle iniziative di comunicazione ed informazione. Proprio una comunicazione ben orientata stimolerà lo sviluppo progettuale, dimostrerà il valore aggiunto e ne garantirà la visibilità. Allo stesso tempo, tutte le iniziative di comunicazione e gli strumenti utilizzati potranno contribuire alla trasparenza, sensibilizzando altri *stakeholders* sul tema trattato e ponendo le basi per la creazione di reti di territorio capaci di dare supporto alla stessa iniziativa aziendale.

In una prima fase, l'associazione si preoccuperà innanzitutto di pianificare/programmare le attività di comunicazione finalizzate a far conoscere la propria missione di impresa *for project* socialmente re-

sponsabile. Si tratta di un'impresa che si differenzia da una generica impresa agricola *profit* perché porta con sé i valori sociali originari dell'associazione di volontariato e attenti alla creazione di risultati sociali ed ambientali elevati, sebbene subordinati al vincolo di bilancio economico.

Nel momento in cui l'associazione attiverà un progetto di As, la comunicazione sarà indirizzata alla promozione del progetto, a farne conoscere contenuti e finalità. Dopodiché lavorerà al consolidamento dell'attività comunicativa, alla promozione delle attività di progetto, alla comunicazione ai vari *stakeholders* dei prodotti e dei risultati del progetto.

Accanto alla comunicazione che riguarda il progetto ci sarà da comunicare, di conseguenza, i valori dei prodotti e dei servizi realizzati verso i potenziali beneficiari diretti (fruitori/consumatori) e indiretti (portatori di interesse istituzionali o privati, altre aziende e soggetti organizzati del territorio).

L'associazione dovrà seguire tre distinti orientamenti:

- comunicazione articolata e differenziata per specifici target: la comunicazione verrà adattata ai singoli destinatari, facendo attenzione ad evitare terminologie complesse e burocratiche, sostenendo i progetti e le loro potenziali ricadute per i singoli gruppi di riferimento;
 - approccio a rete: per ottimizzare il livello qualitativo della comunicazione si lavorerà con un approccio a rete, coinvolgendo altri soggetti interessati al medesimo tema (per esempio attività comunicativa dei tavoli di As) e stimolando la condivisione di buone prassi;
 - comunicazione diretta rispetto ai prodotti e ai servizi realizzati.
-

Box c: Misericordia Castelnuovo Garfagnana

La Misericordia di Castelnuovo Garfagnana è attiva nell'area della Provincia di Lucca da molti anni. Fra le varie attività tipiche della Misericordia, quella di Castelnuovo Garfagnana gestisce un orto sociale diretto alla produzione di prodotti biologici tipici del territorio. L'orto sociale rappresenta lo strumento attraverso il quale la Misericordia vuole offrire ai ragazzi diversamente abili una possibilità di inserimento nel mondo del lavoro. Infatti, l'idea di dedicarsi all'AS nasce con la consapevolezza che molti disabili "lievi" non trovavano collocazione né in strutture né in attività lavorative, rimanendo in uno stato di sofferenza. Data la loro condizione però questi soggetti hanno possibilità di svolgere in modo proficuo l'attività agricola ed attraverso di essa migliorare la loro autostima e, nel contempo, creare i presupposti per un inserimento lavorativo. Per intraprendere l'attività di AS è stato preso in affitto dalla Misericordia un fondo di circa 5000 mq. Dove nei primi due anni sono state svolte le prime pratiche agricole, rendendo il "lavoro" un elemento ludico. L'attività è stata rivolta alla produzione delle piantine da orto e alla coltivazione di ortaggi. Contemporaneamente sono state avviate delle attività formative con l'agenzia Per-Corso di Lucca realizzate presso il Vivaio La piana (*training* teorico) e presso l'orto sociale della Misericordia (*training* pratico).

Ad oggi l'attività è molto strutturata, sia dal punto di vista agrario che sociale. L'aspetto agronomico è curato da un esperto direttore del Vivaio dell'Unione Comuni Garfagnana che è responsabile della Banca del Germoplasma. Il lavoro sul campo viene seguito da tutor esperti nella coltivazione e preparati per gestire il rapporto con i soggetti inseriti nelle attività orticole. Con l'operatore, nei periodi di corso, lavora anche uno psicologo il quale ha il compito di valutare le condizioni di ogni singolo "corsista" dando le indicazioni relative alla gestione del rapporto tutor-corsista, allievo-allievo, tutor-allievo- gruppo. Il lavoro assegnato risponde ovviamente alla stima delle potenzialità di ogni "allievo".

Per la valorizzazione del prodotto si utilizzano i gruppi di acquisto solidale, mercati contadini predisposti mensilmente dal Comune di Castelnuovo di Garfagnana e dal Comune di Camporgiano. C'è stata una forte condivisione del progetto inteso come potenzialità innovativa in un'area a vocazione agricola dove il prodotto locale è in netta diminuzione e la pratica agricola decisamente in calo, mentre la richiesta di prodotti è in costante aumento. Per valorizzare il prodotto, le coltivazioni avvengono in luoghi dove le persone-acquirenti possono facilmente osservare come i prodotti sono coltivati. Questo genera un naturale passaparola che è il miglior veicolo pubblicitario per questa attività.

È interessante notare la presenza nelle attività agricole di nuovi immigrati, soprattutto dai paesi dell'est, che hanno profonda conoscenza delle coltivazioni agricole, e che quindi possono rappresentare potenziali tutor da impiegare con specifica formazione nelle imprese agricole.

Le associazioni coinvolte sono il G.V.S. di Barga, GVF di San Romano Garfagnana, il CAV di Pieve Fosciana e il Gruppo ANPAS di Molazzana, il Comune di Castelnuovo di Garfagnana e il Vivaio la Piana dell'Unione dei Comuni Garfagnana, vari gruppi di acquisto solidali.

2.3.3 I passi successivi

Una volta avviata la propria attività in As l'associazione di volontariato ha necessità di rafforzare e fare sviluppare il percorso intrapreso mediante attività distinte e diverse, come di seguito indicato. La nascita e l'avvio di un progetto di As - nei suoi tre possibili sentieri - è attività

che assorbe le risorse di un'associazione in modo totalizzante. Svolgere queste azioni in modo pianificato e consapevole, come abbiamo cercato di mostrare in più momenti, rappresenta un passo di avvicinamento verso il successo della propria azione.

Ciò non esclude la necessità di articolare momenti successivi di lavoro, in particolare cercando di rafforzare costantemente le proprie iniziative e la propria capacità progettuale. L'esperienza insegna, che il successo delle pratiche di As deriva da due cose:

- la capacità di articolare reti complesse e multiattoriali su scala locale, regionale nazionale e internazionale;
- la tendenza a stratificare progetti ed iniziative dopo la prima di successo.

Per questo è utile che i portatori di iniziativa sappiano costantemente confrontarsi con altri portatori di pratica in modo da apprendere e trasferire successi ed insuccessi, e, allo stesso tempo, rafforzare la capacità di lavorare insieme per raggiungere obiettivi condivisi (è il caso dell'organizzazione di un marchio, ad esempio).

Il rafforzamento dei progetti deriva da più possibili iniziative, ed in particolare:

- dal fatto che dell'iniziativa si parli, che attraverso riscontri positivi esterni si accresca la visibilità del progetto anche attraverso l'innescarsi di effetti di specchio nella comunicazione e nei suoi circuiti, che spesso, tendono a riprendere le informazioni già lanciate da un media per dargli ulteriore risalto;
 - diversificazione delle linee progettuali in risposta a bandi mirati: i progetti possono divenire via via più complessi e trovare riferimenti diversi, sia dal punto di vista dei possibili interlocutori, sia dal punto di vista delle possibili linee di finanziamento. La crescita della complessità può essere gestita promuovendo un minimo di specializzazione tra le diverse compagini dell'associazione o del partenariato in modo da cogliere le opportunità senza disperdere le risorse;
 - ispessimento delle reti di volontariato e progettuali: si consegue facendo crescere la reputazione delle iniziative condotte, raggiungendo nuovi soggetti, concordando e ampliando
-

nuove ipotesi di lavoro. Sui territori, sempre più, aumenta la voglia di spendersi per iniziative chiare, capaci di assicurare esiti evidenti e utili. In questo senso un progetto ben fatto e ben comunicato può essere in grado di attrarre attenzioni diverse da parte dei singoli capaci di mettere a disposizione parte del proprio tempo libero, come di altri attori, istituzionali e non, nelle condizioni di assicurare supporto ad iniziative che contribuiscono a produrre valori pubblici sul territorio;

- adattamento e flessibilità al cambiamento e alle sollecitazioni esterne: i tempi mutano rapidamente condizioni, vincoli e opportunità. Un'associazione, in tempi mutevoli, non può restare mai ferma ma deve avere grande capacità di adattamento e flessibilità al cambiamento. In questo, un grande contributo può essere assicurato dalla costruzione di una rete estesa di contatti e di relazioni. La rete, infatti, è in grado di assicurare la trasmissione di informazioni, risorse, competenze, in modo agevole e contribuire attivamente alla capacità di anticipare il cambiamento, cogliendone le opportunità;
 - strutturazione nella creazione di impresa: nei sentieri che abbiamo individuato abbiamo individuato tre passi che possono rappresentare altrettante fasi di lavoro per la vita di un'associazione che intende immergersi nelle pratiche di As. Non è detto che tutti i sentieri debbano essere seguiti. Quello che è chiaro, però, è che i processi di crescita e consolidamento vanno assicurati, magari partendo da iniziative puntuali e poco impegnative per poi fare divenire progressivamente il progetto più solido e strutturato. Ciò è particolarmente vero nel caso della costruzione di rapporti con imprese esistenti del territorio, come nella costruzione di un'impresa autonoma nel suo funzionamento che, come abbiamo avuto modo di dire, deve acquisire la sua vitalità attraverso la creazione di un progetto robusto e solido dal punto di vista della gestione economica e della sua capacità di produrre valore economico e sociale. Ciò significa, normalmente, pianificare con attenzione la crescita economica del progetto accanto al rafforzarsi della sua capa-
-

cità inclusiva e al corretto impegno nella ricerca delle risorse finanziarie esterne. Proprio la modulazione di questo percorso di crescita è, forse, una delle parti più importanti delle iniziative che dovranno essere condotte;

- collaborazione strutturata (ulteriore) con altri attori (anche di impresa): molto spesso le associazioni di volontariato tendono a rimanere chiuse all'interno della loro specifica iniziativa progettuale. La scarsità crescente delle fonti di finanziamento tende a fare assumere visioni del bene limitato e fare crescere chiusure, gelosie, assenza di trasparenza e di comunicazione tra le stesse associazioni che competono per le risorse esistenti e messe a disposizione del sistema locale. Questa tendenza, sebbene comprensibile, rischia di generare isolamento crescente e avvistamento delle iniziative del volontariato. Al contrario, la capacità di intercettare risorse e mobilitarne delle nuove, come il caso dell'agricoltura sociale insegna, deriva proprio dalla capacità di generare alleanze anche inedite, come ad esempio, con il mondo del *profit* agricolo. In questa direzione lo sforzo da assumere deve essere quello di vincere la tendenza alla chiusura e alla competizione e trovare nello sforzo collaborativo e nell'apertura la vera chiave di risposta alle difficoltà che oggi i sistemi locali e le comunità di persone si trovano a vivere e fronteggiare.

In conclusione, vorremmo ancora ribadire che l'attenzione che le associazioni possono e devono dare al tema dell'As non può essere visto come l'individuazione di un nuovo canale di finanziamento. Muoversi in questa prospettiva significa avere compreso poco della posta in ballo o, viceversa, avere capito troppo, ma non in una logica di apertura ai bisogni della collettività quanto, al contrario in una logica opportunistica, di accaparramento competitivo, delle risorse pubbliche – sempre più limitate – disponibili. Purtroppo, iniziano ad arrivare voci, anche significative, di queste tendenze.

È importante mandare un messaggio relativamente al ruolo che le associazioni possono giocare entrando nel campo dell'As. Un ruolo rilevante che le porta fuori da una logica di tipo prettamente assi-

stenziale e compensativo, per metterle al centro di una tensione di cambiamento, nella quale, la possibilità di riorganizzare processi di creazione di valore economico e sociale diviene una scommessa più alta e, auspichiamo vincente, per generare sistemi locali capaci di rispondere meglio alle crisi in atto e a quelle che verranno, grazie alla organizzazione di reti di soggetti e di comunità identitarie nelle quali i valori, i beni di relazione, la tenuta sociale siano presupposti utili attorno ai quali costruire sistemi economici vitali ed inclusivi.

Le associazioni in questa prospettiva possono giocare un ruolo importante, agendo come interfacce versatili di un sistema in cambiamento e assicurando la messa in relazione di risorse inattese. Per farlo devono, però, modificare attitudini e obiettivi di lavoro, costruendo un progetto di società capace di comprendere e coinvolgere, non in modo rituale una pluralità di interlocutori anche dell'impresa agricola *profit*, contribuendo a mutarne la natura e a farne crescere attivamente le opportunità attraverso progetti e reti di economia civile non parziali e limitate, ma estese ed includenti. Un ruolo che modifica e accresce l'impatto dell'azione del volontariato e ne aumenta le stesse responsabilità.

Capitolo 3

I bisogni di formazione

3.1 L'importanza della conoscenza per avviare percorsi di sviluppo

Moruzzo Roberta, Paola Scarpellini

La conoscenza è considerata oggi una delle risorse più importanti nello sviluppo economico.

Il dibattito recente sulla conoscenza è giunto a differenziarla in due componenti principali: la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita.

- la conoscenza tacita (*tacit knowledge*): è quella conoscenza che si sedimenta all'interno della mente delle singole persone, è personale, specifica del contesto, e in quanto tale è difficilmente formalizzabile e comunicabile, può essere esperienziale o pratica (*know-how*, prospettive, credenze, ecc.);
- la conoscenza esplicita (*explicit knowledge*): è oggettiva e razionale, nel senso che è "codificata", ed è esprimibile attraverso un linguaggio sistematico e formale, ad esempio attraverso la scrittura. È trasferibile grazie a manuali, libri, computer, ecc..

La conoscenza tacita è oggi minacciata da una cultura globalizzata che tende a spazzare via ogni differenza di comportamento tra le diverse culture. Oltre che un valore sociale ha un valore economico, in quanto genera fiducia, pre-condizione delle transazioni economiche. In un processo di apprendimento si possono riscontrare almeno tre modalità:

- il livello individuale, quello in cui la persona apprende per lo più da solo. Nei processi di apprendimento e produttivi in presenza questo è legato all'esperienza, all'osservazione, all'autoistruzione;
 - il livello di gruppo, in cui il singolo apprende insieme agli altri, partecipando a comunità di pratica, scambiando informazioni, competenze, impressioni ed esperienze;
 - il livello di organizzazione, in cui il singolo apprende da manuali o da documenti ufficiali ciò che costituisce il massimo della
-

conoscenza formalizzata.

A partire dalla conoscenza tacita, quindi individuale, e da quella esplicita, se non di gruppo perlomeno formalizzata e fruibile da più persone, ha luogo un processo di trasformazione creativa che dà vita a nuovi saperi e genera conoscenza condivisa (*shared knowledge*). Nel progetto “La creazione di una rete di Agricoltura sociale” è stata posta particolare attenzione ai processi di trasferimento delle conoscenze proprio perché importanti per la formazione della conoscenza condivisa.

Vari attori (associazioni di volontariato, imprese agricole, cooperative sociali) che condividono un interesse comune - anche se provenienti da differenti contesti - hanno interagito per promuovere la condivisione delle proprie conoscenze tacite ed esplicite.

Questi attori hanno avuto modo di confrontarsi in varie occasioni nel corso del progetto.

Importanti processi di apprendimento sono stati attivati nell’ambito dei *focus group* ai quali hanno partecipato diversi attori.

In questi *focus group*, ciascun partecipante che apprende non si è limitato ad acquisire conoscenza ma, nell’ottica della creazione di conoscenza, si è situato in un contesto dinamico, partecipando attivamente al percorso di apprendimento del gruppo di associazioni con il quale condivideva il percorso stesso.

In particolare ciascun partecipante ha contribuito alla creazione di nuova conoscenza attraverso un processo di socializzazione delle esperienze (la conoscenza rimane tacita, cioè non è ancora formalizzata, ma è condivisa con altre associazioni) e un processo di esteriorizzazione della propria conoscenza tacita che diventa esplicita. Si tratta, in questo ultimo caso, di un processo in cui la conoscenza tacita, individuale, viene resa disponibile all’esterno principalmente attraverso concetti espliciti ed infine attraverso la costruzione di modelli.

I concetti raccolti nel corso dei tre *focus group*, infatti, sono stati utili per la predisposizione della Linea guida (presentata nel capitolo 2 del presente volume) che ha codificato il possibile percorso che possono seguire le associazioni di volontariato nell’avvicinarsi al tema dell’agricoltura sociale.

I vari seminari e la formazione mirata hanno rappresentato un momento di passaggio da un tipo di conoscenza esplicita ad un'altra tipologia di conoscenza esplicita (tale processo di sistematizzazione delle conoscenze prende il nome di combinazione). E' questa la forma che viene assunta in genere dalla formazione classica o dall'istruzione formale.

Si è trattato di un trasferimento di conoscenza esplicita fornito da esperti, con esperienza sul tema dell'As o in grado di rispondere a bisogni di formazione legati allo sviluppo di progettualità di As.

Quando le esperienze maturate attraverso la socializzazione, l'esteriorizzazione e la combinazione vengono interiorizzate dall'individuo (processo di interiorizzazione) sotto forma di modelli condivisi (Linea guida), o di competenze tecniche (fornite con i seminari e la formazione mirata), queste divengono un bene utile per l'associazione. E' il processo mediante il quale l'individuo traduce la conoscenza esplicita in forma concreta, collegato al concetto di "imparare facendo". Il progetto non ha previsto direttamente attività in grado di valutare il processo di interiorizzazione. Tuttavia, tramite il Cesvot, sono state raccolte le opinioni delle associazioni sul progetto attivato e sul tipo di percorso formativo seguito. I buoni giudizi espressi, possono far sperare nella corretta realizzazione di un processo di interiorizzazione da parte delle associazioni che possa portare ad un ulteriore sviluppo, nell'ambito del volontariato, delle iniziative di As.

3.2 La richiesta di fabbisogni formativi per le associazioni di volontariato coinvolte in progetti di Agricoltura sociale: l'iter di lavoro seguito

Moruzzo Roberta, Paola Scarpellini

L'analisi dei bisogni è una delle fasi più importanti e forse, per certi aspetti, "la più importante" dell'intero processo formativo. È la fase in cui si costruiscono, si potrebbe dire, le fondamenta della casa. E il processo di formazione si basa tutto su queste fondamenta.

Da un'analisi dei bisogni corretta, quindi, dipende spesso il raggiungimento o meno dei reali obiettivi formativi da raggiungere. Capire

quali sono i veri obiettivi che si vogliono raggiungere, porre le basi giuste per ottenerli e declinarli nella giusta maniera è cosa essenziale per essere efficaci. In diverse situazioni e per molte realtà, questa prima fase non è considerata essenziale. Si reputa talvolta la ricerca dei bisogni una perdita eccessiva di tempo o la si considera inutile ritenendo di sapere già le soluzioni da proporre dal punto di vista formativo e, talvolta, organizzativo.

Molte volte però queste soluzioni non bastano o non sono quelle maggiormente utili. È necessario quindi che nella prima fase del processo di formazione emergano con più chiarezza possibile, le vere necessità dell'intervento formativo e/o organizzativo e, di conseguenza, le linee per la progettazione futura dell'intervento. Per attuare ciò è indispensabile pianificare attentamente la fase dedicata alla raccolta dei dati e poi eseguirla come previsto.

Le tecniche messe in campo per analizzare e rilevare le esigenze o necessità formative possono essere diverse (osservazione partecipata, interviste dirette o indirette tramite questionari, *focus group*). Non esiste una tecnica migliore rispetto alle altre. Ogni tecnica di rilevazione va applicata secondo le esigenze della ricerca e in base alla popolazione di riferimento e agli obiettivi che si vogliono perseguire. Nell'ambito del progetto, il gruppo di ricerca dell'Università in accordo con il Cesvot ha deciso di utilizzare come tecnica di rilevazione quella del questionario. I questionari sono, infatti, strumenti di analisi completi e preparati accuratamente in tutte le loro parti con domande mirate, in parte chiuse e in parte aperte, che hanno l'obiettivo di far emergere dati, fatti, opinioni, criticità che portino a scoprire i reali bisogni ed esigenze formative. Le domande cosiddette chiuse sono quelle che prevedono una risposta secca, un sì o un no ad esempio. Quelle aperte prevedono non una risposta secca, ma un articolato e ricco pronunciamento, che permette di raccogliere dati che spesso non possono essere espressi in precedenza o che sono talvolta difficili da far emergere. Quindi è bene, dove si può, inserire anche questo tipo di domande.

È importante ricordare in ogni caso la necessità di costruire con attenzione il questionario, a seconda degli obiettivi che si vogliono rag-

giungere. A tale scopo ed anche per una maggior facilità di decodifica e lettura dei dati, dovrà essere costruito in maniera chiara e lineare, meglio ancora se diviso al suo interno per aree.

Il questionario utilizzato nel progetto per individuare i bisogni formativi delle associazioni sul tema dell'As è stato diviso in quattro aree distinte.

La prima area in cui veniva richiesto di riportare i dati anagrafici dell'associazione. La seconda area, con domande chiuse, nella quale è stato richiesto alle associazioni di esprimere (con una crocetta) il livello interesse verso alcune competenze da inserire nel progetto formativo (tab. 4).

Tab. 4 - Proposte di intervento formativo

<i>Competenze normative e gestionali</i>	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Conoscere normative inerenti la sicurezza sui posti di lavoro				
Conoscere le norme che accompagnano l'inserimento di persone a bassa contrattualità				
Conoscere la normativa esistente sull'agricoltura sociale				
Conoscere le normative che regolano la formazione lavoro (gestione accompagnamento e compensazione)				
Conoscere le norme urbanistiche che regolano l'attività agricola nel territorio in cui si va ad operare				
<i>Competenze comunicative</i>	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Saper utilizzare diversi strumenti di comunicazione				
Saper comunicare i propri valori con i potenziali supporter e gestori fondi				
Saper mettere in risalto l'immagine e le motivazioni dell'associazione nel tema dell'As				
Saper gestire un piano comunicazionale				
<i>Competenze relazionali</i>	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Identificare possibili interlocutori per azioni di co-progettazione e partenariato				

Conoscere da un punto di vista giuridico le possibili tipologie di accordo con i potenziali partner				
Conoscere i supporti per creare eventuali processi partecipativi				
Saper utilizzare strumenti codificati (carta dei valori, schemi di accordo e procedure di gestione delle attività) per gestire gli accordi e le attività di As				
<i>Competenze commerciali</i>	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Saper valorizzare economicamente i prodotti con contenuto sociale				
Conoscere normative su aspetti igienico-sanitari per la gestione dei processi produttivi e l'immissione al consumo dei prodotti				
Saper gestire i rapporti commerciali				
Conoscere gli aspetti fiscali collegati alla commercializzazione dei prodotti				
<i>Competenze progettuali</i>	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Conoscere i principali bandi di finanziamento e saperli reperire				
Sapere finanziare le proprie attività anche attraverso eventi di raccolta fondi				
Saper realizzare un <i>business plan</i>				
Saper gestire un processo di monitoraggio e valutazione da collegare all'attività progettuale				

Fonte: nostra elaborazione

Nella terza area del questionario si è cercato poi di dare possibilità alle associazioni di esprimere un'opinione circa gli aspetti organizzativi del percorso di formazione da attivare, chiedendo quanta importanza potesse essere assegnata alle metodologie di intervento formativo riportate in tab. 5.

Tab. 5 - Metodologie di intervento formativo

	Molto	Abbastanza	Poco	Niente
Lezione frontale in aula con spazio per le domande				
Workshop pratico con lavori di gruppo				
Condivisione di pratiche con altre associazioni				
Altro (specificare)				

Fonte: nostra elaborazione

La quarta area, infine, si concentrava su aspetti logistici: l'associazione doveva esprimere un ordine di preferenza (da uno a tre) circa le modalità eventuali di iscrizione ai seminari di formazione, scegliendo fra iscrizione per fax, per e-mail o tramite il sito del Cesvot.

Inoltre, è stata data la possibilità alle associazioni di fornire indicazioni o suggerimenti su esigenze formative specifiche nell'ambito dell'As, non affrontate nel formulario, con lo scopo di inserirle nell'attività di formazione mirata.

Occorre precisare che il questionario rappresenta un ottimo strumento di rilevazione sia quando viene somministrato a livello personale, come nel caso dell'intervista diretta, sia quando viene somministrato in una sola volta ad una popolazione più ampia.

C'è da dire ancora che, normalmente, solo una certa parte degli intervistati ai quali è stato inviato il questionario, via posta o attraverso supporti informatici, risponde effettivamente. Quando siamo in presenza di grandi popolazioni, in genere, la percentuale di ritorno è più bassa. Una alternativa è quella di somministrare il questionario solo ad una piccola parte della popolazione interessata, scegliendo un campione della stessa. In queste situazioni evidentemente la valutazione del campionamento per la somministrazione del questionario è la parte essenziale del processo: più il campione è rappresentativo, infatti, più i dati avranno valore ed efficacia.

Il gruppo di ricerca ha, dunque, concordato con il Cesvot la possibilità di somministrare il questionario durante un convegno svoltosi a Lucca, realizzatosi nell'ambito di una iniziativa che coinvolgeva direttamente il mondo del volontariato. Molte associazioni hanno diretta-

mente compilato e riconsegnato il questionario al termine del convegno; altre invece hanno provveduto ad inviarlo per e-mail o posta al Cesvot.

Sulla base dei dati raccolti si è provveduto a progettare il percorso formativo, proposto nell'ambito di tre seminari. Per prima cosa sono stati individuati, con chiarezza, gli obiettivi formativi generali e specifici. Per obiettivi generali intendiamo tutto quello che il partecipante deve conoscere ed essere in grado di fare una volta concluso il percorso formativo. Questi obiettivi rappresentano il fine generale per cui l'intervento viene fatto.

Obiettivo generale del percorso formativo realizzato è stato quello di socializzare e condividere esperienze sul tema dell'As e acquisire conoscenze/competenze necessarie ad attivare nuove progettualità. Da questo obiettivo generale discendono gli obiettivi formativi specifici che sono quelle conoscenze e capacità particolari che permettono di agire e sulla base dei quali vengono stabiliti i moduli formativi.

In particolare, il percorso formativo si articola in quattro fasi:

- fase introduttiva;
- fase di incursione;
- fase di formazione;
- fase di confronto e socializzazione.

Nella fase introduttiva è stato presentato, da parte del Cesvot il progetto formativo ed è stata brevemente illustrata la Linea guida (presentata nella parte seconda del presente volume) prodotta per le associazioni di volontariato che intendono attivare percorsi di As.

La fase di incursione è servita per presentare una buona pratica di As attiva a livello nazionale. Il docente ha illustrato brevemente ai partecipanti la buona pratica e i criteri seguiti per identificarla.

La presentazione della pratica è avvenuta con l'ausilio di un soggetto esterno grazie ad una video-conferenza. Nella fase di formazione sono state realizzate 4 unità didattiche relative all'As utili a far acquisire ai partecipanti specifiche competenze (tab. 6).

Tab. 6 - I temi affrontati nel corso del progetto formativo

UD1	Area normativa. Finalizzato a far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alla normativa esistente in ambito di As e alle norme che disciplinano l'inserimento in azienda di persone a bassa contrattualità; capacità di orientarsi fra la normativa di riferimento e di individuare le fonti dalle quali recuperare tale normativa; comportamenti di collaborazione e di orientamento al risultato.
UD2	Area relazionale. Finalizzato a far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alle possibili tipologie di accordo da stipulare fra i diversi partner coinvolti in una iniziativa di As e agli strumenti per creare eventuali processi partecipativi; capacità di identificare possibili interlocutori per azioni di co-progettazione e di utilizzare strumenti codificati (carta dei valori, schemi di accordo e procedure di gestione) per gestire gli accordi e le attività previste nel progetto; comportamenti di collaborazione e orientamento al risultato.
UD3	Area produttiva. Finalizzato a far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alle normative sugli aspetti igienico-sanitari (per la gestione dei processi produttivi e l'immissione al consumo dei prodotti) e agli aspetti fiscali collegati alla commercializzazione dei prodotti; capacità di valorizzare economicamente i prodotti provenienti da percorsi di As e di gestire i rapporti commerciali con la clientela; comportamenti di collaborazione e di orientamento al risultato.
UD4	Area progettuale. Finalizzato a far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative ai principali bandi di finanziamento esistenti per iniziative di As e alle azioni di monitoraggio e valutazione che possono accompagnare un percorso progettuale; capacità di realizzare un <i>business plan</i> e di gestire eventi per la raccolta di fondi; comportamenti di collaborazione e orientamento al risultato.

Fonte: nostra elaborazione

Ciascun tema è stato strutturato tramite attività di apprendimento assistito, con l'ausilio di un docente in aula, e attività di autoapprendimento svolta dallo stesso partecipante al seminario, tramite la compilazione di un *test* a risposta multipla. I partecipanti sono stati forniti di *post-it*, di diverso colore a seconda del tema affrontato, che sono serviti per appuntare i vari dubbi e questioni emersi durante la formazione. Per ciascun tema, il docente ha spiegato il significato dell'argomento avvalendosi di slides e riportando esempi e specifica casistica. Infine, il docente ha presentato una bibliografia e sitografia ragionata sull'argomento trattato.

Nella fase di confronto e socializzazione è stato poi chiesto ai partecipanti di presentare e socializzare le eventuali questioni e domande che sono sorte durante la fase precedente e che richiedono chiarimenti e/o integrazione. Ogni partecipante ha motivato e spiegato il quesito individuato e ha attaccato il suo *post-it* su una lavagna a fogli

mobili preparata con un apposito schema. Il docente ha favorito l'organizzazione del materiale raccolto e ha risposto, quando possibile, alle domande poste. Le altre domande che non hanno trovato risposta nel corso del progetto formativo sono state orientate verso l'attività di consulenza mirata (per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 4 del presente volume).

3.3 Il percorso formativo articolato in unità didattiche

Alessandra Funghi

Di seguito si riporta sinteticamente il contenuto del percorso formativo proposto nel corso nei tre seminari formativi.

3.3.1 Area normativa

In questa unità didattica è stato affrontato il tema dell'inquadramento normativo dell'As, sia a livello regionale che nazionale, cercando di mettere in evidenza il percorso, ancora in essere, verso una "modellizzazione" delle attività di agricoltura sociale.

La questione sull'inquadramento normativo dell'As è tema di confronto e discussione, si teme che possa essere un freno all'evolversi delle buone pratiche ma nello stesso tempo è molto sentita la necessità di avere un quadro normativo, unificante ma non omologante, in grado di favorire lo sviluppo delle diverse espressioni di questa pratica e che superi i limiti al momento esistenti.

Lo svilupparsi di progettualità e sperimentazioni, nate per lo più su base spontanea, hanno posto in rilievo problematiche di diversa natura (fiscale, previdenziale, urbanistica, ecc.) che hanno evidenziato la necessità di dare un riconoscimento giuridico all'attività di As sia in ambito agricolo che sociale.

La Toscana è stata la prima regione a dare una collocazione alle pratiche di As in ambito agricolo, inserendo le attività sociali e di servizio per le comunità locali tra le attività agrituristiche, normate dalla LR n. 80 del 2009 ed emanando la LR n. 24 del 2010 (e successive modifiche), delle quali tuttavia al momento non sono disponibili i regolamenti attuativi, per cui, pur dando un riconoscimento all'attività, risultano

ancora irrisolte alcune problematiche relative al suo svolgimento. In ambito sociale l'As al momento non ha un proprio quadro normativo di riferimento, tuttavia è stata riconosciuta ed inserita all'interno dei Piani integrati di salute (Pis) di competenza locale, in alcuni territori della Toscana¹.

Nel maggio 2013 la Toscana ha promosso la nascita di un tavolo di lavoro a livello regionale sul tema dell'As, nominando un referente, ed inoltre commissionato all'Università di Pisa, la redazione di uno studio sulle tipologie di attività potenzialmente realizzabili nell'ambito dei percorsi di As².

A livello nazionale è attualmente in corso la discussione di una proposta di legge sull'As che scaturisce da un percorso di conoscenza del settore promosso da diversi portatori di interesse, che ha portato all'approvazione, nel 2012, di una indagine conoscitiva sul tema³.

Attualmente è in discussione alla Camera dei deputati il nuovo testo presentato il 22 gennaio 2014⁴ nato dall'esigenza di individuare a livello nazionale i principi regolatori dell'attività, al fine di costruire un quadro unitario di riferimento per la legislazione regionale, di coordinare il complesso delle politiche e delle competenze interessate e di fornire le basi per lo sviluppo di tutte le potenzialità delle esperienze di As. Al fine dell'approvazione della legge con modalità il più possibile condivise tra il settore agricolo e sociale è previsto anche il coinvolgimento delle competenze degli organi parlamentari e dei ministeri competenti per il sociale e l'istruzione, nonché un ciclo di audizioni dei soggetti e delle organizzazioni interessate al tema.

Quando una azienda agricola, una cooperativa sociale, una associazione o un altro soggetto, decide di intraprendere un percorso di

1 Società della salute Vadera e Società della salute Zona Pisana.

2 Le informazioni relative al lavoro della Regione Toscana sul tema dell'As ed il lavoro svolto dall'Università di Pisa sulla "modellizzazione" dei percorsi di As, sono reperibili al link <http://www.regione.toscana.it/web/blog-agricoltura/>.

3 Camera dei deputati XIII Commissione agricoltura «*Indagine conoscitiva sull'agricoltura sociale*» (approvato nella seduta del 4 luglio 2012).

4 Camera dei deputati XIII Commissione agricoltura "Disposizioni in materia di agricoltura sociale - Nuovo testo unificato elaborato dal comitato ristretto adottato come testo base dalla Commissione" (approvato il 22 gennaio 2014).

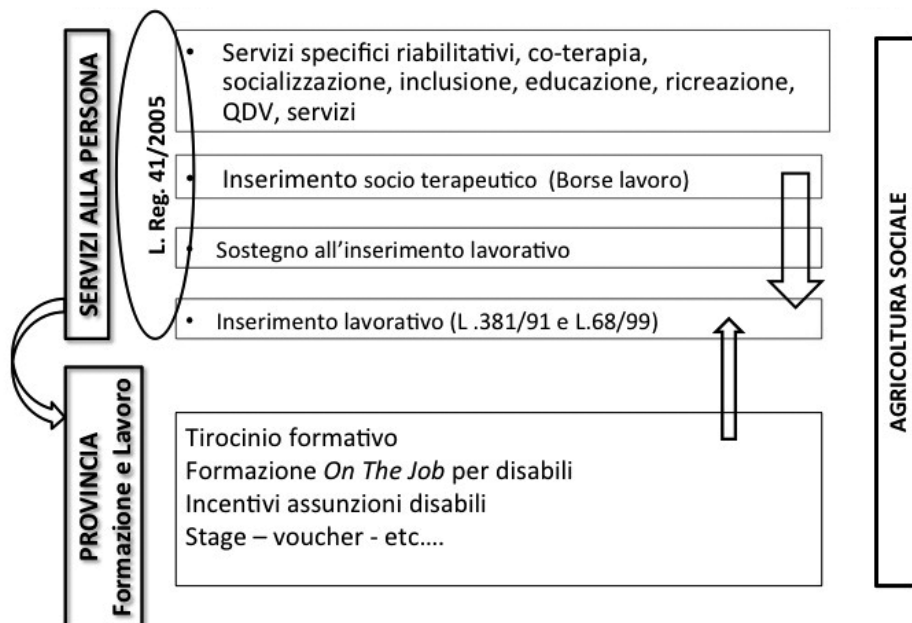
agricoltura sociale e quindi di inserire al proprio interno una persona con disagio sociale od a bassa contrattualità al fine di promuovere azioni terapeutiche e di riabilitazione, di formazione e di inclusione sociale e lavorativa, deve utilizzare degli strumenti e delle procedure che fanno riferimento a una specifica normativa.

In particolare la LR n. 41 del 2005, disciplina il sistema volto a promuovere e garantire i diritti di cittadinanza sociale, la qualità della vita, l'autonomia individuale, le pari opportunità, la non discriminazione, la coesione sociale, l'eliminazione e la riduzione delle condizioni di disagio e di esclusione.

Inoltre la Provincia, in coerenza con le strategie dell'Unione europea per lo sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la piena realizzazione della libertà individuale e dell'integrazione sociale, nonché il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita quale fondamento necessario per il diritto al lavoro, promuove azioni di: ricerca attiva del lavoro, e formazione.

I servizi alla persona che hanno in carico le persone in condizione di disagio sociale, utilizzano i diversi strumenti messi disposizione dalla normativa, quali: l'inserimento socio-terapeutico, la borsa lavoro, l'inserimento lavorativo, i tirocini formativi, la formazione *on the job*, l'incentivazione delle assunzioni di persone disabili, gli *stage*, i *voucher* formativi ed altre forme di assistenza, per facilitare e promuovere la strutturazione di opportunità di formazione/lavoro (fig. 1).

Fig. 1 – Inserimento di persone a bassa contrattualità all'interno dei percorsi di As.



Fonte: nostra elaborazione

Si riporta brevemente la descrizione dei principali strumenti utilizzati⁵.

Inserimenti socioterapeutici. Si tratta di interventi di sostegno, gestiti dalla Asl, a percorsi di integrazione sociale e di autonomia. Servono a consentire esperienza di tipo lavorativo per persone non in grado, anche temporaneamente, di sostenere una normale attività lavorativa, ma possono anche consentire un percorso di accompagnamento ad un eventuale inserimento lavorativo. I destinatari di tali interventi sono persone disabili, persone a rischio di esclusione sociale italiane e/o straniere, persone con problemi di salute mentale, persone con problemi di dipendenza, persone che godono di misure alternative alla detenzione, minori.

⁵ Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo 4 del presente volume.

Tirocinio formativo. Il tirocinio formativo, gestito dal servizio tirocini della Provincia, è una misura di accompagnamento al lavoro finalizzata a creare un contatto diretto tra la persona in cerca di lavoro e l'azienda presso cui si svolgerà il tirocinio.

L'obiettivo è quello di permettere al tirocinante di acquisire esperienza per arricchire il proprio curriculum o di favorire una possibile costituzione di un rapporto di lavoro con l'azienda ospitante. Il servizio tirocini della provincia di Pisa agisce da intermediario fra i soggetti coinvolti nel tirocinio - tirocinanti e imprese/enti - per facilitarne l'incontro e per supportarli nelle procedure necessarie all'attivazione e alla realizzazione.

Lo svolgimento del tirocinio è regolato da una convenzione tra il soggetto promotore e il soggetto ospitante, e stabilisce gli obiettivi e le modalità di svolgimento del tirocinio.

Borse lavoro. Sono uno strumento flessibile gestito dai singoli servizi e adattabile nel tempo e nella quantità alle diverse esigenze e ai diversi percorsi personalizzati, viene utilizzato per offrire opportunità di formazione/lavoro spesso propedeutiche ad un successivo inserimento lavorativo.

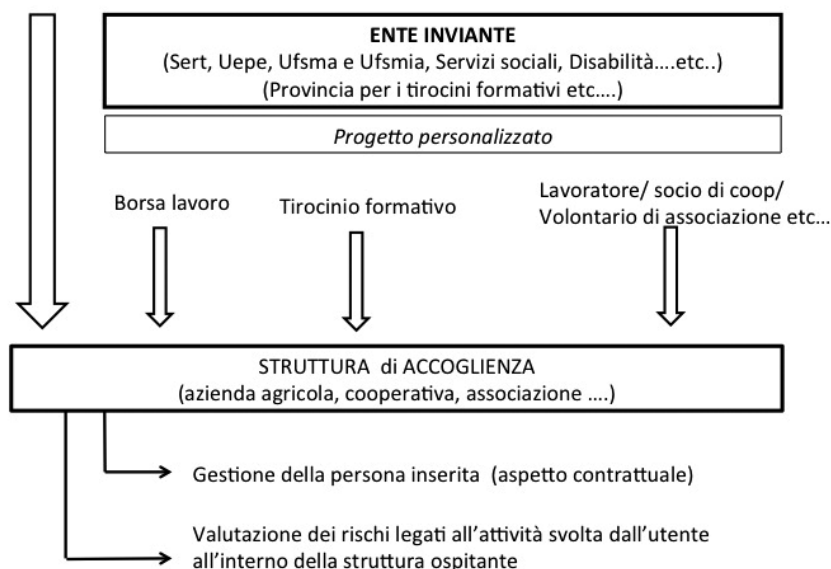
Gli strumenti appena visti vengono utilizzati per gestire il delicato rapporto tra i servizi o gli enti che hanno in carico le persone con disagio sociale e i soggetti che li ospiteranno all'interno delle proprie strutture (aziende agricole, cooperative, associazioni). Non esiste un procedura standardizzata utilizzata da tutti i servizi, anche se in alcuni territori si è cercato di definire delle linee guida che consentissero l'individuazione di una modalità condivisa per l'accesso al percorso di inserimento dei soggetti svantaggiati⁶.

Il percorso di inserimento di persone in disagio sociale o a bassa contrattualità all'interno di imprese, associazioni, cooperative può essere schematizzato, in estrema sintesi, come segue (fig. 2):

6 Nel 2012 la Società della salute Zona Pisana ha predisposto delle linee guida per l'inserimento di persone in condizione di disagio sociale all'interno di percorsi di As.

- il servizio sociale che ha in carico la persona con disagio sociale si mette in contatto con la struttura ospitante (o viceversa) e tenuto conto delle caratteristiche di quest'ultima e delle caratteristiche/esigenze della persona da inserire, redige un "progetto personalizzato" nel quale definisce necessità ed obiettivi;
- il servizio sociale si fa carico di seguire la persona nel suo percorso formativo/lavorativo e tiene i contatti con la struttura di accoglienza, supportandola nella gestione del disagio;
- alla persona inserita il servizio di provenienza riconosce un importo economico, che risulta essere a discrezione del servizio;
- per l'attivazione di percorsi formativi si fa riferimento ai Centri per l'impiego della Provincia;
- tra l'azienda e il servizio inviante o la Provincia viene stipulata una convenzione nella quale sono indicati i termini del rapporto che intercorre tra l'azienda ospitante e la persona inserita.

Fig. 2 – Il percorso di inserimento. Fonte: nostra elaborazione



Quest'ultimo aspetto risulta molto importante perché la presenza di una persona che svolge attività, anche non a fini lavorativi, all'interno di una struttura, deve essere regolata da un accordo che in qualche modo ne giustifichi la presenza e preveda di conseguenza una copertura assicurativa e previdenziale. L'impresa o altra struttura di accoglienza può inserire una persona al proprio interno, in alternativa agli strumenti descritti, solo se lo configura come lavoratore, oppure come socio lavoratore o volontario o altra forma di collaborazione prevista per legge.

La struttura di accoglienza è tenuta ad aprire una posizione Inail ed a stipulare una assicurazione (Rc) per la persona inserita, qualora non attivate dal servizio inviante (a seconda dello strumento utilizzato e del servizio interessato cambiano le procedure). Inoltre, il soggetto ospitante deve verificare di essere in regola con la normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (vedi Dlgs n. 81 del 2008).

Questo aspetto è particolarmente importante per le aziende che non hanno dipendenti, caso piuttosto frequente tra le aziende agricole a conduzione familiare e le associazioni, che devono attivarsi per l'espletamento degli adempimenti previsti dalla normativa, in quanto la persona inseriti a fini sociali è assimilata dalla normativa a lavoratore.

3.3.2 Area relazionale

L'As si basa sulla costruzione di reti relazionali territoriali che nel tempo si sono diversificate, rafforzate e consolidate, allargandosi ad altri soggetti e sperimentando sempre nuove tipologie di collaborazioni. L'As viene interpretata anche come pratica di innovazione sociale in quanto offre nuovi servizi ma anche percorsi innovativi dei servizi stessi, ripensando e modificando l'approccio alla gestione/soluzioni di bisogni che attualmente non trovano una adeguata risposta o che comunque possono ancora essere esplorati.

Il ripensare il disagio, vedendolo sotto un'altra prospettiva data dalla possibilità di utilizzare uno strumento vivo quale la natura ed il rapporto con l'ambiente agro-ambientale, è forse lo stimolo più forte che spinge alla collaborazione tra soggetti con formazione e ruoli molto distanti, nella ricerca comune di un dialogo e di nuovi "punti di vista".

Spesso i diversi soggetti hanno già esperienze nella gestione del disagio sociale, sia perché ne sono espressione riconosciuta (terzo settore) sia perché hanno avuto modo di intraprendere percorsi, a volte legati a dinamiche familiari, di coinvolgimento nelle proprie attività (aziende agricole che ospitano persone svantaggiate). L'As aggiunge quindi a queste esperienze la capacità di dialogare, sperimentare, collaborare.

I soggetti che partecipano alla costruzione di queste relazioni, possono essere molto sinteticamente individuati in:

- *aziende agricole*: costituiscono il fulcro delle esperienze sia perché detengono il sapere agricolo, sia perché sono ubicate nei luoghi marginali dove svolgono tradizionalmente azioni sociali; nelle esperienze di As spesso partecipano come partner in collaborazione con i soggetti sociali del terzo settore e con i servizi;
 - *cooperative sociali agricole* negli ultimi tempi hanno avuto maggiore diffusione in quanto sono state viste come possibile soluzione di alcune problematiche gestionali legate all'inserimento di persone svantaggiate, avendo come oggetto l'attività agricola «esclusiva» ma nello scopo l'attività sociale;
 - *associazioni* svolgono attività sociale attraverso diverse forme e per diverse categorie di svantaggio, sono generalmente molto radicate sul territorio, hanno competenze e reti sociali molto attive;
 - *cooperative di tipo A*: gestiscono attività di servizio alla persona (comunità di recupero, servizi per l'infanzia, ecc.), utilizzano molto spesso l'attività agricola come laboratorio terapeutico/formativo, hanno personale specializzato nella gestione del disagio;
 - *cooperative sociali di tipo B*: sono imprese di servizi, diverse realtà si occupano di gestione del verde urbano e attività agricole, la loro *mission* è l'inserimento di persone svantaggiate nel mondo del lavoro (devono avere il 30% di soci lavoratori svantaggiati);
 - *società della salute*: in molte realtà territoriali hanno attivato dei
-

tavoli di lavoro sul tema, promuovono la costituzione della rete tra aziende agricole, servizi e comunità, svolgono un ruolo molto importante di mediazione e dialogo tra i diversi portatori di interesse; hanno al loro interno i servizi sociali che si occupano dell'assistenza alla persona ed hanno in carico le persone con disagio sociale;

- *Uepe (ufficio esecuzioni penali esterne)*: si occupa della gestione delle misure alternative alla pena per i detenuti in affidamento esterno;
- *Province*: sono interessate sia per il settore agricolo che di formazione e lavoro;
- *associazioni di categoria agricole*: svolgono un ruolo importante per la promozione delle attività di As sul territorio e tra i loro associati, intervengono anche a livello di regolamentazione del settore;
- *Università - enti di ricerca*: svolgono il ruolo di soggetto terzo molto importante nelle relazioni istituzionali e nei rapporti con i territori, partecipano a progetti di sperimentazione sui territori, gestiscono tutta la fase di sperimentazione e ricerca sul tema.

Nelle relazioni tra i diversi portatori di interesse, sia quelle finalizzate alla realizzazione della rete territoriale che quelle create per la realizzazione di specifici progetti di agricoltura sociale, riveste estrema importanza la scelta di strumenti idonei a rendere trasparenti ed operativi i rapporti.

Gli accordi tra i soggetti con personalità giuridica diversa (per esempio impresa, cooperativa, ente pubblico) nella gestione di un percorso o di un progetto, devono prevedere la condivisione di obiettivi e l'analisi e la soluzione di problematiche legate a diversi ambiti (fiscale, politiche del lavoro, ecc.) generalmente peculiari di ogni soggetto coinvolto.

Di seguito si riportano alcuni strumenti attualmente utilizzati in esperienze conosciute, che tuttavia non esauriscono la gamma delle possibilità da poter applicare e adattare alle diverse progettualità.

Il partenariato è un confronto tra parti diverse (soggetti pubblici o privati, forze economiche e sociali) sulla realizzazione di interventi

finalizzati allo sviluppo economico, allo sviluppo del territorio e all'integrazione sociale. Sottintende l'ampia partecipazione ai processi di sviluppo territoriale della società civile per il raggiungimento di un obiettivo comune. È uno strumento molto utilizzato nella progettualità in ambito comunitario, ma anche nazionale e regionale.

Si utilizza nella progettazione condivisa di percorsi di As, è importante per dare valore alle relazioni territoriali ed è indice di condivisione di un percorso.

Una convenzione è un accordo tra due o più soggetti (persone fisiche, enti, stati ecc.), con il quale gli stessi regolano questioni di comune interesse, si configura come atto giuridico, richiede il consenso di tutte le parti ed è vincolante per tutte le parti interessate.

Per associazione temporanea di impresa (Ati) si intende una forma giuridica nella quale più imprese si uniscono per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto specifico. L'Ati non si configura come nuovo soggetto giuridico e ognuno dei partecipanti mantiene inalterato il proprio status. Si utilizza per la regolamentazione delle attività e della gestione amministrativa di un progetto al quale tutti concorrono, per le proprie specifiche competenze, alla realizzazione.

Protocollo d'intesa è un accordo tra più soggetti che definisce anche delle regole di azione. È stato utilizzato nella costituzione del tavolo di lavoro dell'As della Valdera, quale strumento, insieme alla carta dei valori, di condivisione di principi, idee, modalità di operare ed obiettivi.

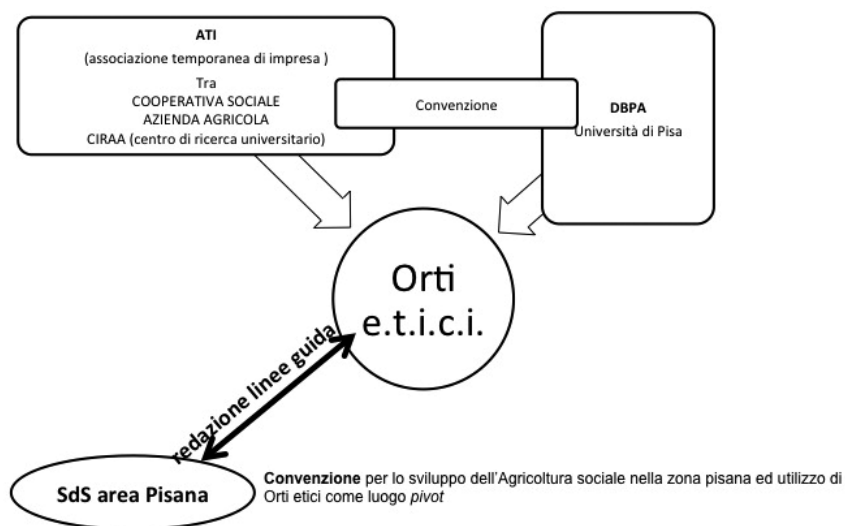
La carta dei valori è uno strumento utilizzato per condividere dei valori tra persone/enti/soggetti che generalmente partecipano anche alla stesure delle stesse, secondo il principio di trasparenza, correttezza, efficienza, collaborazione. È uno strumento che viene utilizzato all'interno di aziende, ma sempre più spesso all'interno di una comunità, per sviluppare percorsi/progetti che partano e si basino su valori etici condivisi.

La linea guida è un insieme di raccomandazioni sviluppate sistematicamente, sulla base di conoscenze continuamente aggiornate e valide, redatto allo scopo di rendere appropriato, e con un elevato standard di qualità, un comportamento desiderato o una modalità di

azione. Generalmente non si tratta di procedure obbligatorie, tuttavia quando la loro redazione è stata fatta in modo condiviso, lo diventano per consuetudine. Modalità operative individuano delle procedure, generalmente di natura tecnica ed operativa, che stanno alla base di una determinata operazione o di un determinato accordo. Nel caso dell'As possono associarsi ad un protocollo d'intesa o ad una convenzione, come specifica di determinate attività concordate tra i partecipanti. Hanno valore di accordo interno tra le parti.

Un esempio di progetto di As in cui sono stati utilizzati alcuni degli strumenti descritti è "Orti Etici"⁷. Il progetto (fig. 3) è nato nel 2008 dalla volontà di sperimentare la collaborazione tra mondo agricolo, sociale e della ricerca.

Fig. 3 – Organizzazione del progetto Orti Etici (secondo la programmazione 2011-2013).



Fonte: nostra elaborazione

⁷ Per maggiori informazioni si rimanda a *Orti Etici: la valutazione di un'esperienza collaborativa tra enti pubblici, mondo agricolo e della cooperazione sociale*, riportato in bibliografia.

Al momento della costituzione è stato necessario affrontare diverse problematiche legate alla complessità dei rapporti ed alla necessità di fare impresa in modo corretto e trasparente. La scelta è stata quella di costituire una associazione temporanea di impresa (Ati) tra l'azienda agricola, il Ciraa (Centro di ricerche agro-ambientali dell'Università di Pisa) e la cooperativa sociale. È invece stata sottoscritta una convenzione con il Dipartimento di Biologia delle piante agrarie (altro partner del progetto) e l'Ati, in quanto quest'ultimo non partecipando attivamente alla gestione del progetto ma mettendo a disposizione i terreni, non aveva ragione di partecipare all'Ati. Infatti, l'Ati non costituisce un nuovo soggetto giuridico ma consente di regolare i ruoli ed i rapporti, anche economici, tra i sottoscrittori, nonché di perseguire gli obiettivi progettuali valorizzando ed integrando le competenze specifiche di ciascuno.

La convenzione e l'Ati garantiscono chiarezza e trasparenza circa l'uso delle risorse fondiari pubbliche messe a disposizione e stabiliscono il ruolo dell'Università nel progetto che sostanzialmente consiste nell'attività di ricerca e di sviluppo degli elementi di innovazione. Attraverso la collaborazione (formalizzata con una convenzione) con le istituzioni operanti nell'ambito del sociale (Società della salute zona Pisana) è stato attivato un percorso di indagine sul territorio dell'area pisana, per la costituzione di una rete sociale delle aziende agricole con le quali programmare ed attivare percorsi di agricoltura sociale, in collaborazione con Orti Etici. Inoltre, in collaborazione con i servizi sono state redatte delle linee guida per l'inserimento delle persone svantaggiate in percorsi di As.

È attualmente in costituzione anche un tavolo permanente di lavoro sull'agricoltura sociale, che coinvolge i diversi portatori di interesse presenti sul territorio: aziende agricole, terzo settore, associazioni di categoria agricole, istituzioni, servizi sociali, che verrà formalizzato attraverso la sottoscrizione di un protocollo e di una carta dei valori.

Orti Etici ha terminato da poco la seconda fase di sperimentazione e sta iniziando un nuovo percorso che vede coinvolti altri soggetti operanti sul territorio e prevede pertanto una riorganizzazione degli accordi e quindi una revisione degli strumenti utilizzati; infatti con l'e-

volversi dei percorsi e della complessità dei rapporti è necessario in molti casi fare una analisi degli strumenti adottati⁸.

3.3.3 Area produttiva

Nei progetti di As il prodotto derivante dall'attività in campo assume un significato diverso a seconda dell'ambito in cui viene prodotto, cioè se a produrlo è una azienda agricola, una cooperativa sociale, una associazione o altro soggetto. Infatti, in agricoltura sociale la produzione agricola è effettuata sia in aziende agricole, professionali e non, ma anche da altri soggetti con professionalità non agricola; spesso si tratta di terreni agricoli gestiti da associazioni o cooperative sociali di tipo A sui quali vengono organizzati laboratori terapeutici per persone in condizione di svantaggio fisico o sociale, che fanno parte dell'offerta terapeutica proposta agli utenti.

In alcuni casi a produrre sono le cooperative sociali di tipo B (quelle cioè finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate), molte delle quali svolgono attività di gestione del verde pubblico e privato, hanno in uso appezzamenti di terreno che coltivano con i propri mezzi e dai quali ricavano delle produzioni agricole (generalmente ortaggi, frutta e olio).

Mentre per l'azienda agricola la vendita della produzione agricola è condizione necessaria per essere considerata tale, negli altri casi molto spesso la produzione viene utilizzata dagli stessi utenti, o dagli operatori dei servizi in occasioni di socializzazione e solo in piccola misura destinata alla vendita, che comunque risulta sempre essere di natura occasionale e molte volte effettuata senza nessun inquadramento fiscale.

Le coop di tipo B molto spesso hanno nel loro statuto la possibilità di svolgere attività di produzione agricola e commercializzazione di

8 Il progetto Orti Etici nasce dalla collaborazione tra l'Unipi (Dipartimento di Biologia delle piante agrarie - Dbpa) del Ciraa (Centro di ricerche agro-ambientale E.Avanzi), l'azienda agricola BioColombini e la Cooperativa sociale Ponteverde – onlus. Nella nuova programmazione non sarà più presente il Dbpa, ed entreranno come nuovi partner la Cooperativa sociale Arnèra – onlus, il Dipartimento di Scienze Veterinarie di Pisa e l'Ateneo Pisano.

prodotti, anche acquistati da terzi, per cui è molto più facile che la vendita venga effettuata in modo più organizzato.

Lo sviluppo dei percorsi di As, il riconoscimento delle pratiche da parte dei servizi sociali e i processi di collaborazione con il mondo agricolo, hanno fatto sì che anche le attività agricole portate avanti fino ad ora con lo spirito del laboratorio terapeutico, si siano trasformate in vere e proprie attività produttive nelle quali vengono sviluppati anche percorsi di formazione. Questo ha portato a rivedere il significato del processo produttivo e della destinazione delle produzioni, in quanto lasciare il prodotto in campo o produrre senza una finalità di utilizzo, toglie significato all'esperienza, vanifica lo sforzo fatto, pone seri limiti all'efficacia del percorso terapeutico svolto; inoltre è sempre più sentita la necessità di dare anche un senso economico alle attività, promuovendo una nuova concezione di *welfare*, in una fase di drastico ridimensionamento delle risorse pubbliche disponibili per il sociale.

Attualmente i prodotti di As vengono commercializzati attraverso canali locali, privilegiando il rapporto diretto con l'acquirente/consumatore/cittadino e molto spesso attivando percorsi di conoscenza e condivisione del percorso sociale portato avanti dal produttore (azienda agricola/associazione/ cooperativa). Sono numerosi i gruppi di acquisto solidale che sostengono, attraverso l'acquisto dei prodotti, i progetti, si fanno promotori della diffusione e danno credibilità ai percorsi di coinvolgimento della cittadinanza attiva.

La prospettiva, prevista nella legge regionale e ripresa anche nella proposta di legge nazionale, è che i prodotti di As possano essere inseriti negli appalti per l'approvvigionamento di mense pubbliche, attraverso l'assegnazione di priorità specifiche da parte dei Comuni o degli enti che bandiscono la gara di appalto.

Interesse verso i prodotti di agricoltura sociale è stato manifestato anche dalla grande distribuzione, nello specifico Unicoop-Firenze, che in alcuni punti vendita sta inserendo prodotti trasformati di aziende agricole che portano avanti progetti di As, a condizioni particolarmente favorevoli e curandone la promozione attraverso i propri canali

pubblicitari (Informatore Coop, passaggi video, eventi mirati)⁹.

Le tipologie di vendita maggiormente utilizzate risultano quindi essere: spaccio aziendale; gruppo di acquisto solidale; mercati contadini o a filiera corta. Costituiscono, invece, possibili sviluppi di mercato: grande distribuzione; mense scolastiche; mense aziendali.

Mentre per le aziende agricole la vendita ha un proprio inquadramento normativo, per i soggetti non agricoli (associazioni, cooperative sociali) che non ce l'hanno tra le loro attività, si pone il problema della regolamentazione della vendita delle produzioni agricole.

Per esempio, le coop di tipo A non possono vendere i prodotti dei propri laboratori se non in forma residuale, in occasioni conviviali e solo dietro corresponsione di un contributo volontario che non deve configurarsi come reddito, mentre le associazioni possono esercitare solo alcune tipologie di vendita.

La vendita diretta rappresenta la possibilità per gli agricoltori di vendere i propri prodotti direttamente al cliente finale, effettuando una vendita al dettaglio, senza dover sottostare alle regole previste per le normali attività commerciali, quindi potendo usufruire di agevolazioni fiscali e autorizzative; la vendita può anche riguardare prodotti ottenuti dalla trasformazione dei prodotti agricoli della propria azienda. Gli agricoltori possono inoltre vendere anche prodotti acquistati da terzi, purché sia rispettato il principio della prevalenza: la maggioranza (51%) dei prodotti venduti deve essere dell'agricoltore.

Per poter rientrare nella specifica disciplina della vendita diretta (stabilita dall'art. 4 del Dlgs n. 228 del 2001), è necessario essere imprenditori agricoli comprese le cooperative, le società di persone e di capitali che effettuano la vendita di prodotti conferiti dai soci imprenditori agricoli. Possono, inoltre, effettuare la vendita diretta gli imprenditori agricoli professionali, i coltivatori diretti e le società agricole.

Il 1° comma dell'art. 4 del Dlgs n. 99 del 2004 prevede che tale di-

9 Unicoop Firenze sta lavorando già da qualche anno attraverso il coinvolgimento del proprio punto vendita di Pontedera per la vendita di prodotti trasformati delle aziende agricole operanti in Valdera; la prospettiva, di breve periodo, è quella di estendere anche al fresco, ampliando il numero di aziende e i propri punti vendita, allargandosi a tutto il territorio della provincia di Pisa.

disciplina amministrativa (di cui all'art. 4 del Dlgs n. 228 del 2001) si applichi anche agli enti ed alle associazioni che intendono vendere direttamente prodotti agricoli. Ciò significa che qualsiasi ente non commerciale (associazione riconosciuta o non riconosciuta, comitato, fondazione) che svolga una attività agricola (cioè, ai sensi dell'art. 2135 c.c.) in modo non esclusivo o principale ed a scopo di autofinanziamento può, per la vendita dei suoi prodotti agricoli, giovare della disciplina amministrativa semplificata prevista per le imprese agricole, singole o associate.

Possono essere commercializzati anche prodotti non aziendali ma in misura inferiore al 50% (vale il principio di prevalenza), in ogni caso per un valore inferiore a 160.000€ per le ditte individuali (le associazioni e gli enti) e a 4.000.000€ per le società.

Il Dlgs n. 228 del 2001, art. 4, prevede diverse modalità con le quali effettuare la vendita diretta, nel rispetto delle normative igienico-sanitarie in materia di commercio di prodotti alimentari:

- in forma itinerante o mediante commercio elettronico (*e-commerce*);
- all'interno dell'azienda agricola o su aree private;
- su aree pubbliche o in aree aperte al pubblico;
- mercati contadini (denominati *farmers' markets*).

Quando richiesta, la comunicazione da presentare al Comune deve contenere:

- generalità del richiedente;
- estremi della registrazione al registro delle imprese;
- estremi di ubicazione dell'azienda;
- specificazione dei prodotti per i quali si intende effettuare la vendita e delle modalità di vendita utilizzate;
- nel caso di vendita su aree pubbliche con uso di posteggio, la comunicazione deve contenere la richiesta di assegnazione di posteggio.

La comunicazione al Comune deve, inoltre, essere accompagnata da un'autocertificazione che garantisca che il soggetto che avvia l'attività di vendita diretta è in possesso di tutti i requisiti soggettivi, compreso l'assenza di condanne penali in materia di igiene, sanità e frode

alimentare. I mercati contadini possono essere costituiti su area pubblica, in locali aperti al pubblico nonché su aree di proprietà privata; sono esonerati dalle norme sul commercio (licenza commerciale, orari, obbligo di chiusura domenicale e festiva, ecc.); sono autorizzati o istituiti dal Comune; devono avere un disciplinare sul quale vigila il Comune. La predisposizione di tale disciplinare rappresenta una fase essenziale per l'istituzione dei *farmers' markets*¹⁰).

Per quanto riguarda l'aspetto relativo alle norme comunitarie di igiene degli alimenti¹¹, e quindi la definizione degli adempimenti da seguire per una corretta gestione dell'attività di vendita e trasformazione dei prodotti per uso alimentare, queste non si applicano né alla produzione e trasformazione per uso privato domestico né alla fornitura diretta di piccoli quantitativi di prodotti primari dal produttore al consumatore finale o a dettaglianti locali che forniscono direttamente il consumatore finale.

Tuttavia, in questo ultimo caso la normativa precisa che è opportuno tutelare la salute pubblica mediante la normativa nazionale, in particolare data la stretta relazione tra il produttore e il consumatore; tale normativa di armonizzazione tra norme nazionali e comunitarie ancora manca.

Le imprese di produzione e distribuzione del settore alimentare sono tenute ad attuare programmi di autocontrollo secondo i principi dell'Haccp (*Hazard analysis and critical control points*).

Autocontrollo e sistema Haccp non sono termini sinonimi. Il concetto di autocontrollo ha una valenza più ampia che discende dalla responsabilizzazione dell'operatore del settore alimentare (Osa) in materia di igiene e sicurezza degli alimenti e corrisponde all'obbligo di tenuta sotto controllo delle proprie produzioni. L'autocontrollo è obbligatorio per tutti gli operatori che a qualunque livello siano coinvolti nella filiera della produzione alimentare.

L'Haccp è invece un sistema che consente di applicare l'autocontrollo in maniera razionale e organizzata, è obbligatorio solo per gli ope-

10 *Farmers' markets* sono regolamentati dal D. M. del 20 novembre 2007.

11 Reg. (Ce) 852/04 norme di igiene dei prodotti alimentari e Reg. (Ce) 853/04 norme di igiene per alimenti di origine animale.

ratori dei settori post-primari. Il sistema Haccp è quindi uno strumento teso ad aiutare gli Osa (operatori del settore alimentare) a conseguire un livello più elevato di sicurezza alimentare.

Per facilitare l'adozione di piani di autocontrollo adeguati vengono resi disponibili manuali di corretta prassi igienica (*Good Hygiene Practice* o Ghp), che costituiscono documenti orientativi voluti dalla normativa comunitaria e utilizzabili come guida all'applicazione dei sistemi di autocontrollo.

Il consumatore di prodotti di As che si avvicina consapevolmente a questo tipo di realtà, in genere non è molto interessato alle norme finora analizzate (igiene e inquadramento fiscale), piuttosto ricerca trasparenza, serietà di lavoro, condivisione del percorso.

In particolare risulta essere molto importante il metodo di coltivazione biologico, in molti casi non viene richiesta la certificazione del processo ma risulta sufficiente la dichiarazione del produttore, cioè il rapporto si basa sulla fiducia. La situazione varia da luogo a luogo ed anche da tipologia di vendita; nei gruppi di acquisto solidali si trovano molte situazioni e gradi di tolleranza sulla presenza o meno di certificazione biologica. Un fattore comune risulta invece essere la qualità del prodotto, non tanto legata all'aspetto esterno quanto al sapore del prodotto ed alla sua freschezza. Per questo motivo risulta importante gestire in modo ottimale le fasi dalla raccolta alla vendita. Risultano, inoltre discriminanti il tipo di organizzazione della vendita (vendita a busta a peso fisso oppure a richiesta), le modalità di consegna ed il prezzo.

Questi aspetti organizzativi risultano molto più onerosi in termini di organizzazione per i soggetti non agricoli, che generalmente non hanno esperienza nel settore e non dispongono di attrezzature e locali dedicati. La comunicazione verso l'esterno, la creazione della rete e la definizione del valore sociale dei prodotti è un processo fondamentale ma che richiede il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, locali e non, all'insegna della trasparenza e della condivisione.

L'idea, in molti casi vista come una esigenza, di creare un marchio/logo che possa identificare i prodotti di agricoltura sociale è oggetto di valutazione/discussione in quanto presuppone la gestione dello

stesso da parte di un organismo terzo, la definizione di parametri sociali da rispettare, i termini di utilizzo, ecc., si pone inoltre il problema di quale strumento normativo utilizzare.

3.3.4 Area progettuale

In questa area si è cercato di focalizzare l'attenzione sull'importanza di una corretta pianificazione progettuale, attraverso l'utilizzo di appositi strumenti, finalizzata sia alla richiesta di sostegno e finanziamento da soggetti esterni, sia (e forse soprattutto) per operare una corretta gestione del percorso progettuale ed avere strumenti concreti per trasmettere all'esterno i risultati ottenuti.

Per quanto riguarda la ricerca di finanziamenti, molto importante soprattutto in una fase di avvio, va evidenziato che non è facile orientarsi nei bandi, in quanto molte volte non si tratta di finanziamenti legati al tema specifico dell'As ma piuttosto a macro aree di interesse sociale, finalizzate all'innovazione, nelle quali è possibile inserire anche le attività di As. È quindi necessario saper leggere ed interpretare gli obiettivi e le finalità del bando e trovare «la chiave» giusta per rientrarci. Molte volte risulta inoltre necessario, ancorché auspicabile, presentare la richiesta in partenariato con le altre realtà territoriali, coinvolgendo soggetti e enti con diversa competenza e formazione, in modo da acquisire le giuste competenze e una valenza territoriale. Sia in ambito agricolo che sociale c'è stata la volontà di definire specifici ambiti per l'As, si pensi al Piano di sviluppo rurale 2007/2013 che ha inserito, in Toscana come in alte regioni, una misura (311) sulle attività di As, nello specifico legate all'educazione ambientale. Per la prossima programmazione (2014-2020) la regione toscana sta lavorando di concerto con gli enti e le realtà che operano nell'ambito dell'As, per definire le esigenze del settore e gli obiettivi da raggiungere, in modo da poter strutturare delle apposite misure; una tendenza proposta è quella di diminuire i fondi destinati agli investimenti materiali per potenziare le risorse destinate all'erogazione di servizi e alla gestione delle iniziative¹².

12 Per maggiori informazioni sulla programmazione 2014-2020 del Piano di svi-

A livello europeo sono stati fino ad oggi finanziati scambi di esperienze tra paesi membri, che hanno portato ad uno scambio proficuo di conoscenze e di relazioni. La nuova programmazione sarà improntata sempre più al potenziamento della formazione finalizzata allo sviluppo di impresa.

La redazione di un piano gestionale ed economico dell'attività relativa ad un progetto di As, è sempre auspicabile sia che sia finalizzato alla richiesta di finanziamenti, sia che venga utilizzato come strumento interno per la gestione delle attività.

Il *business plan* è un documento, strutturato secondo uno schema preciso, che sintetizza i contenuti e le caratteristiche del progetto imprenditoriale (*business idea*).

È uno strumento utile per valutare in modo consapevole i punti di forza e le capacità del progetto imprenditoriale/sociale, non è uno strumento assoluto, ma piuttosto uno strumento dinamico, adattabile ai cambiamenti che avvengono all'interno o all'esterno dell'impresa/progetto.

Il *business plan* ha una struttura standard (tab. 7) che però si deve adattare al tipo di utilizzo che ne viene fatto, se per la pianificazione e gestione interna o per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori. Il *business plan* si compone di due parti o macro-aree di lavoro: la parte iniziale, descrittiva, e quella successiva, che contiene i dati economico-finanziari.

La parte descrittiva è indispensabile per introdurre il lettore all'esposizione dei dati che avverrà nella seconda parte del piano, oltre alla presentazione dell'impresa o del progetto e alla trasmissione della visione imprenditoriale, si compone di quelle analisi e studi necessari per una corretta comprensione del contesto, del prodotto/servizio offerto e del piano strategico e operativo. La parte economico-finanziaria copre invece molte aree di analisi di investimento e di bilancio. Il fine è quello di fornire uno strumento che consenta di interpretare i dati raccolti nella prima parte del *business plan*, disponendoli in una serie di prospetti che guidino il lettore nella valutazione del progetto e

che siano al contempo gli strumenti per una presentazione professionale e accurata dello studio.

Il conto economico riassume tutte le voci di ricavo e di spesa, effettuate durante l'esercizio, ed ha come scopo quello di determinare la perdita o l'utile d'esercizio; consente di valutare l'impatto economico del progetto. In esso andranno almeno distinte alcune macro-categorie: i ricavi attesi, i costi variabili attesi (indicando anche il margine di cofinanziamento e quello di contribuzione richiesto), i costi fissi. Per ciascuna categoria vanno approfondite analiticamente le singole voci.

Tab. 7 – Schema tipo di un business plan

Soggetto proponente	<ul style="list-style-type: none"> • Dati anagrafici del soggetto • Descrizione dell'attività prevalente e/o della <i>mission</i> • Referente del progetto • Altri finanziamenti pubblici/privati già ricevuti • Descrizione della <i>partnership</i>
Idea progettuale	<ul style="list-style-type: none"> • Sintesi dell'idea progettuale • Analisi dei bisogni e motivazioni dell'idea progettuale • Beneficiari (numero soggetti coinvolti e loro caratteristiche) • Descrizione delle attività previste dal progetto • Sintesi di costo del progetto (con evidenziato l'importo richiesto a finanziamento e l'eventuale co-finanziamento)
Obiettivi e strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi specifici che si intendono raggiungere e risultati attesi al termine (valutazione <i>ex-ante</i> ed <i>ex-post</i>) • Eventuali fattori positivi/ criticità che caratterizzano l'iniziativa progettuale
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse professionali coinvolte • Programma e cronogramma dell'iniziativa (per fasi, obiettivi, attività, strumenti) • Modalità di diffusione dei risultati con particolare riferimento alla visibilità del finanziamento ricevuto
Monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione del sistema di monitoraggio adottato • Valutazione dei risultati

Piano economico-finanziario (riferito a un determinato periodo)	<ul style="list-style-type: none"> • Conto economico previsionale • Stato Patrimoniale previsionale (non sempre richiesto) • Rendiconto finanziario (non sempre richiesto) • Sostenibilità del progetto
--	---

Fonte: nostra elaborazione

Il monitoraggio è un aspetto molto importante dell'impianto progettuale, in quanto consente di individuare, già in itinere, possibili criticità non valutate o sottovalutate in fase di progettazione, e rende possibile intervenire in modo tempestivo. Il monitoraggio nei progetti di As riguarda sia la fase progettuale, cioè lo svolgimento operativo del progetto, sia l'attività sociale.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione delle fasi progettuali, si procede individuando:

- l'obiettivo specifico per ogni fase (per esempio la creazione di una rete tra le realtà attive nell'ambito dell'agricoltura sociale);
- le azioni (per es. indagine diretta sul territorio, attività di animazione sul territorio, ecc.);
- il risultato atteso (es. individuazione dei soggetti, divulgazione delle conoscenze, attivazione percorsi di inserimento lavorativo, ecc.);
- ed infine individuando gli indicatori di risultato (esempio numero di aziende contattate/numero di aziende che hanno aderito).

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'attività sociale, non esiste una metodologia riconosciuta né una prassi consolidata, ogni soggetto può, secondo la propria esperienza e professionalità decidere di utilizzare una procedura piuttosto che un'altra e anche se fare o non fare il monitoraggio dell'attività sociale (se il *business plan* è finalizzato alla ricerca di finanziamenti, non sempre nei bandi viene richiesto).

La procedura descritta di seguito si riferisce alla metodologia adottata all'interno del progetto Orti Etici¹³.

13 La metodologia è stata realizzata da Cristiano Marini, tutor del progetto. Per maggiori informazioni si rimanda al testo di Orti Etici presente in bibliografia.

Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori generali di efficacia dell'inserimento (acquisizione delle regole, acquisizione dei ruoli/relazioni, autonomia e iniziativa, motivazione ed interesse, cura di sé, linguaggio, comunicazione); • Indicatori personali di efficacia, stabiliti in base al progetto personale; • Indicatori dell'acquisizione delle conoscenze; • Indicatori dell'acquisizione delle abilità; • Indicatori dell'acquisizione delle competenze
Rilevazione dei dati	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda personale • Scheda di rilevamento degli indicatori di efficacia (su scala di <i>rating</i> da 1 a 5) • Rosa delle abilità – conoscenze – competenze
Raccolta dati	<ul style="list-style-type: none"> • I dati verranno raccolti ad ogni <i>step</i> di monitoraggio • Dopo 30 giorni • Dopo tre mesi
Valutazione finale	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione dei seguenti punti: • anamnesi sintetica del percorso di formazione ed inserimento; • punti di forza del soggetto, emersi durante il percorso o già noti; • criticità del soggetto, emersi durante il percorso o già noti e valutazione della sua capacità di gestire le difficoltà; • valutazione dell'efficacia dell'inserimento, alla luce degli indicatori generali e personali • ecc.

Fonte: nostra elaborazione

Il modello di monitoraggio scelto è basato sull'osservazione del soggetto all'interno del sistema relazionale del gruppo di lavoro ed in rapporto alle attività lavorative.

Sono stati messi a punto strumenti utili a raccogliere dati quantitativi e dati qualitativi, nella convinzione che solo mettendo insieme queste informazioni, confrontate tra loro ed arricchite dalle osservazioni fatte dal *tutor* presente sul luogo di lavoro e di formazione, è possibile valutare l'andamento del processo di inserimento in itinere ed al termine del progetto, i cambiamenti avvenuti nel tempo, le competenze acquisite e gli ambiti di ulteriore crescita di ogni singolo utente.

Il rilevamento, la raccolta e l'analisi dei dati, con la successiva valutazione, sono svolti dal *tutor* dell'inserimento lavorativo.

Per la valutazione delle conoscenze e delle competenze tecniche il *tutor* si avvale della collaborazione dei responsabili tecnici agricoli, presenti sul luogo di lavoro.

Capitolo 4

L'attività di consulenza mirata

4.1 Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato

Cristiano Rossignoli

La presente parte del volume raccoglie gran parte dei quesiti che le associazioni di volontariato coinvolte nei tre seminari di formazione hanno rivolto ai docenti presenti in aula. Tale formazione mirata ha rappresentato un ulteriore passo in avanti nel processo di formazione. Da domande inizialmente generiche, si è passati a quesiti sempre più specifici e dettagliati. Con l'aumento della specificità dei quesiti raccolti è stato necessario coinvolgere non semplici docenti, ma veri e propri esperti con formazioni adatte a poter rispondere compiutamente ai quesiti presentati. Gli esperti coinvolti hanno dovuto, oltre che assicurare un'attività di *front office* con le associazioni, provvedere alla realizzazione di materiale di supporto allo *start up* progettuale. L'attività di *front office* è stata gestita con l'organizzazione di un seminario realizzato presso la sede regionale del Cesvot a dicembre 2013 dal titolo "Formazione e supporto alla progettazione di iniziative di As". Nel seminario sono state approfondite le tematiche segnalate dai partecipanti ai seminari già svolti (vedi il capitolo 3 del presente volume), riconducibili a quattro principali aree di interesse:

- area normativa. Le domande si sono centrate su: aspetti organizzativi e fiscali; possibilità di accesso a fondi; modalità di utilizzo dei terreni agricoli; rischi, danni e sicurezza sui luoghi di lavoro; aspetti legati alla commercializzazione delle produzioni provenienti da percorsi di As;
 - area relazionale. Le domande si sono centrate su: modalità di funzionamento del tavolo di lavoro sull'As; sistemi di formalizzazione delle relazioni fra partner coinvolti in progettualità di As;
 - area progettuale. Le domande si sono centrate su: requisiti delle strutture di accoglienza; modalità di progettazione e rendicontazione dei progetti di As.
-

Una volta raccolte queste domande, il Cescvot e l'Università di Pisa hanno proceduto di comune accordo ad individuare i profili di esperti adatti a rispondere in maniera approfondita e puntuale ai molti quesiti individuati. Di seguito gli enti rappresentati dagli esperti e i temi di cui si sono occupati:

- Unione della Valdera - I tavoli di agricoltura sociale: cosa sono, chi può farne parte, come si possono gestire;
- Università di Pisa - Gestione e valutazione dei progetti di As;
- società Imofor Toscana - Modalità di attivazione e gestione di borse lavoro, tirocini formativi, inserimenti terapeutici per persone a bassa contrattualità;
- Cescvot - Le varie forme giuridiche che un'organizzazione può assumere per la gestione di attività di agricoltura sociale: cenni su come organizzare un'associazione temporanea di impresa o un'associazione temporanea di scopo;
- associazione Intesa - Le forme giuridico-fiscali del terzo settore che consentono di svolgere attività di As;
- Cia di Firenze - Gestione fiscale della commercializzazione dei prodotti agricoli per le aziende agricole;
- Cescvot - Sicurezza nei luoghi di lavoro.

Sulla base delle domande raccolte durante i seminari, sono state poi predisposte delle *Frequently asked questions* (Faq) che, insieme al materiale didattico (slides, brochure, articoli), sono state caricate sul sito del Cescvot e rese fruibili per tutte le associazioni di volontariato.

Il servizio offerto dall'esperto ha previsto l'elaborazione di un parere scritto (di massimo 20 righe), per ciascuna Faq all'interno dell'area tematica a lui assegnata e nella predisposizione di materiale normativo o riferimenti bibliografici di approfondimento riguardanti la materia trattata. Il gruppo di ricerca dell'Università ha anche predisposto una linea guida da distribuire agli esperti per la redazione del materiale, la raccolta e la successiva omogeneizzazione del materiale prodotto.

4.2 La risposta degli esperti¹

Di seguito si riportano le domande frequenti (Faq) sul tema dell'As che le associazioni toscane hanno posto agli esperti in merito a questioni di carattere normativo, fiscale, gestionale e organizzativo. Le Faq costituiscono uno strumento utile per le associazioni che vogliono attivare progetti e iniziative di As.

Quali forme giuridiche del nostro ordinamento, in particolare nell'ambito del terzo settore, consentono di svolgere attività di As?

Non esiste ancora una normativa specifica nazionale sull'agricoltura sociale e neppure una disciplina pienamente idonea ad includere il complesso delle espressioni dell'agricoltura multifunzionale che attualmente trova i suoi riferimenti generici nell'articolo 2135 del codice civile e nel Dlgs n. 228 del 2001.

La normativa sull'agricoltura sociale è stata costruita nel nostro paese a partire dal livello regionale: la Toscana, e altre regioni come Lazio, Campania, Veneto, Sardegna e Valle d'Aosta, hanno emanato specifiche leggi regionali.

L'agricoltura sociale ha trovato anche una sommaria definizione, come specifica area di intervento delle politiche pubbliche, nella programmazione dello sviluppo rurale (nel Piano strategico nazionale 2007-2013, è annoverata fra le «azioni chiave» dell'Asse III, relativo al miglioramento della qualità della vita e alla diversificazione dell'economia rurale, con riferimento ad entrambi gli obiettivi prioritari) e ha avuto un ruolo nei fondi strutturali, in particolare nel Fondo sociale europeo (Fse).

L'art. 2 della LR n. 24 del 2010 definisce l'agricoltura sociale come:

l'attività svolta dagli imprenditori agricoli di cui all'articolo 2135 del codice civile e/o dai soggetti di cui all'articolo 17, comma

1 Hanno collaborato alla stesura di questo paragrafo: Riccardo Bemi - Associazione Intesa, Gisella Seghettini - consulente Cesvot, Raffaella Basso - Centri per l'Impiego di Pontedera e Volterra - Società Imofor Toscana, Laura Tamburini - Consulente Cia Firenze, Rossella Iorio - Unione Comuni Valdera, Massimiliano Bandini, Consulente Cesvot, Paola Scarpellini e Cristiano Rossignoli, Università di Pisa.

2, della LR n. 41 del 2005, anche in forma associata tra loro, qualora integrino in modo sostanziale e continuativo nell'attività agricola la fornitura di servizi attinenti alle politiche sociali.

Art. 2135 codice civile definisce l'imprenditore agricolo:

chi esercita una delle seguenti attività: coltivazione del fondo, selvicoltura, allevamento di animali e attività connesse... Si intendono comunque connesse le ... attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricreazione ed ospitalità come definite dalla legge.

Co. 2, art. 17 LR n. 41 del 2005 definisce soggetti del terzo settore:

a) le organizzazioni di volontariato; b) le associazioni e gli enti di promozione sociale; c) le cooperative sociali; d) le fondazioni; e) gli enti di patronato; f) gli enti ausiliari di cui alla LR n. 54 del 1993... che gestiscono sedi operative per la riabilitazione e il reinserimento dei soggetti tossicodipendenti ...; g) gli enti riconosciuti delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese; h) gli altri soggetti privati non a scopo di lucro.

In quanto imprenditori agricoli (art. 2135 codice civile) le forme giuridiche utilizzabili sono:

- imprese individuali: l'imprenditore è l'unico titolare e risponde in proprio con tutto il patrimonio personale dei risultati di gestione;
 - imprese familiari: imprese individuali in cui partecipano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e/o gli affini entro il secondo grado, che prestano effettivamente la propria attività in modo continuativo e prevalente senza che sia configurabile alcun tipo di rapporto dipendente, acquisendo il diritto al mantenimento ed alla partecipazione agli utili, ma non alle perdite;
 - società di persone (s.s., s.n.c., s.a.s.): società lucrative in cui la responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali è illimitata; le procedure burocratiche, fiscali, contabili e tributarie risultano abbastanza agevolate; i costi di costituzione e di gestione sono
-

relativamente contenuti;

- società di capitali (s.a.p.a., s.r.l., s.p.a.): società lucrative in cui la responsabilità è limitata al capitale sociale (nelle spa è di 120.000 euro, nelle srl è di 10.000 euro) anche se resta la responsabilità personale civile e penale del socio/amministratore per atti illeciti nella gestione;
- società cooperative: società mutualistiche che forniscono beni, servizi od occasioni di lavoro direttamente ai soci a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato.

Le qualifiche giuridiche utilizzabili ai sensi degli artt. 1 e 2 del Dlgs n. 99 del 2004 – attuato dalla LR n. 45 del 2007:

- imprenditore agricolo professionale: “colui il quale, in possesso di conoscenze e competenze professionali ... dedichi alle attività agricole di cui all’articolo 2135 del codice civile, direttamente o in qualità di socio di società, almeno il cinquanta per cento del proprio tempo di lavoro complessivo e che ricavi dalle attività medesime almeno il cinquanta per cento del proprio reddito globale da lavoro”;
- società agricola: applicabile a quelle “società che hanno quale oggetto sociale l’esercizio esclusivo delle attività di cui all’art. 2135 del codice civile”: la ragione o la denominazione sociale delle società – nelle forme previste dal libro V del codice civile - dovrà recare la nuova denominazione.

In quanto soggetti del terzo settore (co. 2, art. 17 della LR n. 41 del 2005) le forme/qualifiche giuridiche utilizzabili in riferimento alle attività/finalità sperimentabili in agricoltura sociale sono quelle riportate nella tav. 1.

Tav. 1 – Forme/qualifiche giuridiche per attività di As

Attività	Finalità	Forma giuridica	Qualifica giuridica ²	Esempi di azioni di agricoltura sociale
Attività commerciali e produttive marginali (D.M. 25.05.1995)	Solidarietà	Associazione riconosciuta (personalità giuridica) o non riconosciuta	Associazione di volontariato (Legge n. 266 del 1991)	Educazione ambientale Orti sociali periurbani Inclusione terapeutico – sociale Campi solari
Attività economiche di natura commerciale, artigianale o agricola, svolte in maniera ausiliaria e sussidiaria (lett. f, co. 1, art. 4, L. n. 383/2000)	Civile Sociale Culturale		Associazione di promozione sociale (Legge n. 383 del 2000)	Interventi formativi Eventi ricreativi Percorsi di mutuo aiuto in ambito rurale/agricolo
Attività commerciali e produttive marginali (D.M. 25.05.1995)	Solidarietà	Fondazione operativa tradizionale o di comunità (partecipata)	Fondazione di volontariato (Legge n. 266 del 1991)	Tutela dell'ambiente/ paesaggio/ territorio/aree rurali Sicurezza alimentare Gestione alloggi di emergenza
Servizi socio-sanitari ed educativi (lett. a, co. 1, art. 1, Legge n. 381 del 1991)	Interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini	Cooperativa sociale (Legge n. 381 del 1991)	Di tipo A ³	Riabilitazione e cura (<i>tool</i> terapeutico) Agri-asili Accoglienza diurna anziani Ippoterapia

2 Altre qualifiche (o nessuna qualifica) possono essere sperimentate in alcuni progetti/iniziative: enti ausiliari, enti religiosi, organizzazioni non governative.

3 Per le cooperative sociali di tipo A, i prodotti agricoli che eventualmente derivano dalle attività di As dovrebbero riguardare quantità limitate e seguire un percorso di consumo interno alla cooperativa stessa o su mercati occasionali; ciò al fine anche di limitare concorrenza sleale nei confronti di altre imprese che non operano con il supporto di contributi del servizio socio-sanitario

Attività	Finalità	Forma giuridica	Qualifica giuridica ²	Esempi di azioni di agricoltura sociale
Attività agricole, industriali, commerciali o di servizi (lett. b, co. 1, art. 1, Legge n. 381 del 1991)			Di tipo B ⁴ anche imprenditore a titolo professionale doppia iscrizione ASC	Politiche attive di inserimento lavorativo Uso sostenibile risorse naturali Agriturismo sociale Commercializzazione prodotti
Assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria Educazione, istruzione e formazione Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema Attività d'impresa orientata ad inserimenti lavorativi	Interesse generale		Impresa sociale ⁵ (Dlgs n. 118 del 2005)	Potenzialmente tutte le attività di As

Fonte: nostra elaborazione

Quale regime fiscale si applica, in relazione alle diverse forme giuridiche e qualifiche fiscali di terzo settore (in particolare per le organizzazioni di volontariato), alle attività di produzione e commercio di prodotti agricoli nei confronti dei propri associati o della collettività?

Il regime fiscale relativo alla produzione e al commercio dei prodotti agricoli nell'ambito di esperienze di As, in riferimento alle diverse mo-

4 Le cooperative sociali di tipo B che hanno la qualifica di imprenditore agricolo a titolo professionale possono avere accesso alle agevolazioni fiscali, ai contributi finanziari e agli incentivi previsti dalle politiche agricole e rurali per il settore agricolo.

5 Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2, 3 e 4 del Dlgs n. 118 del 2005.

dalità di gestione e alle differenti forme giuridiche e qualifiche fiscali, è sintetizzato nella seguente tavola (tav. 2).

Tav. 2 – Il regime fiscale relativo alla produzione e commercio dei prodotti di As

Forme giuridiche	Qualifica fiscale	Modalità di produzione/ commercio prodotti agricoli	Regime fiscale
Cooperative sociali di tipo A e B (Legge n. 381 del 1991)	Enti commerciali	Medesimo regime impositivo previsto per le società di capitali (IRES)	Agevolazioni su IRES, IVA, IRAP e su altre imposte indirette
	onlus ⁷	Diversamente dalle onlus non cooperative, lo svolgimento di attività (istituzionali e connesse) costituisce sempre esercizio di attività commerciale	Agevolazioni su erogazioni liberali, IVA, imposta di bollo e di registro, imposta sulle successioni e donazioni, imposta sugli spettacoli, tributi locali e su tasse CC.GG.
Forme giuridiche ⁶	Qualifica fiscale	Modalità di produzione/ commercio prodotti agricoli	Regime fiscale
Associazioni di promozione sociale (Legge n. 383 del 2000)	Enti non commerciali	Convenzioni (aventi finalità sociali) con enti pubblici, in conformità ai fini istituzionali delle associazioni	I contributi pubblici convenzionati non sono imponibili (co. 3, art. 143 Tuir)

6 Della qualifica di impresa sociale (Dlgs n. 118 del 2005) può essere rivestita sia la società cooperativa (anche sociale) che l'associazione (anche di volontariato o di promozione sociale), quindi il regime fiscale e le agevolazioni fiscali seguono la forma giuridica cui si riferisce.

7 La qualifica di onlus – Organizzazione non lucrativa di utilità sociale (Dlgs n. 460 del 1997) è di carattere fiscale e può essere applicata 'automaticamente' nel rispetto della loro struttura e della loro finalità, ai sensi del co. 8, art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997, alle cooperative sociali (di tipo A e di tipo B) di cui alla L. n. 383/1991 e alle organizzazioni di volontariato di cui alla Legge n. 266 del 1991 iscritte negli appositi registri (onlus 'di diritto'). Le associazioni di promozione sociale, di cui alla Legge n. 383 del 2000, devono adeguare espressamente, invece, il proprio statuto ai requisiti di cui al co. 1, art. 10 del Dlgs n. 460 del 1997 ed effettuare apposita comunicazione, ai sensi dell'art. 12 del medesimo decreto, alla Direzione regionale delle entrate territorialmente competente (onlus 'per opzione').

Associazioni di volontariato ⁸ (Legge n. 266 del 1991)	Enti di tipo associativo	Corrispettivi specifici degli associati (effettivi) per attività diverse dalla “cessione di beni nuovi per la vendita” e dalle altre attività con presunzione assoluta di commercialità (co. 4, art. 148 Tuir)	I corrispettivi degli associati non sono commerciali (co. 3, art. 148 Tuir), previo adeguamento statutario (co. 8, art. 148 Tuir)
	onlus	Attività direttamente connesse (accessorie per natura) a quelle istituzionali, in quanto integrative delle stesse La produzione e commercializzazione di prodotti agricoli non possono rientrare nelle attività istituzionali Le entrate di queste attività non devono essere prevalenti rispetto a quelle istituzionali e non devono superare il 66% delle spese complessive dell’associazione	I proventi di attività direttamente connesse non sono imponibili (co. 2, art. 150 Tuir)
	Enti commerciali	Corrispettivi specifici degli associati (in fattispecie diverse dall’art. 148 Tuir) e dei terzi (collettività)	I corrispettivi sono commerciali: se risultano ‘prevalenti’ rispetto a quelli istituzionali, le associazioni perdono la qualifica di ente non commerciale

Fonte: nostra elaborazione

Per le organizzazioni di volontariato (associazioni e fondazioni) costituite ai sensi della Legge n. 266 del 1991 e iscritte al registro regionale del volontariato ai sensi della LR n. 28 del 1993, ai fini dell’individuazione dello specifico regime fiscale per la produzione e commercializzazione dei prodotti agricoli, le informazioni contenute nella tavola precedente devono essere integrate con l’analisi delle disposizioni fiscali della sopra citata legge quadro sul volontariato (co. 1, art. 5 – co. 4, art. 8 della Legge n. 266 del 1991) e delle relative norme di at-

⁸ Alle fondazioni di volontariato (Legge n. 266 del 1991), non si applicano le norme agevolative relative agli enti di tipo associativo con finalità agevolata.

tuazione (punto 5.1. delle “Linee guida per la gestione dei registri del volontariato” emanate dalla Conferenza delle regioni e delle province autonome il 27.01.2010 - D.M. 25 maggio 1995)

In base al co. 1, art. 5, Legge n. 266 del 1999 le risorse finanziarie delle Ov. possono provenire da:

- contributi degli associati;
- contributi di terzi privati
- contributi di enti pubblici (finalizzati al sostegno di specifiche e documentate attività o progetti);
- contributi di organismi internazionali
- donazioni e lasciti testamentari;
- rimborsi derivanti da convenzioni;
- attività commerciali e produttive marginali.

I proventi derivanti da attività commerciali e produttive marginali non costituiscono redditi imponibili ai fini Ires qualora sia documentato il loro totale impiego per i fini istituzionali della Ov. (co. 4, art. 8 della Legge n. 266 del 1991)

Il punto 5.1. delle “Linee guida per la gestione dei registri del volontariato” emanate dalla Conferenza delle regioni e delle province autonome il 27.01.2010, conferma che il legislatore ha fissato in maniera esplicita con un elenco tassativo le possibili entrate economiche su cui possono contare le Ov.

D.M. 25.05.1995

1. Agli effetti dell'articolo 8, comma 4, della Legge n. 266 del 1991, si considerano attività commerciali e produttive marginali le seguenti attività:

- a) attività di vendita occasionali o iniziative occasionali di solidarietà svolte nel corso di celebrazioni o ricorrenze o in concomitanza a campagne di sensibilizzazione pubblica verso i fini istituzionali dell'organizzazione di volontariato;
 - b) attività di vendita di beni acquisiti da terzi a titolo gratuito a fini di sovvenzione, a condizione che la vendita sia curata direttamente dall'organizzazione senza alcun intermediario;
 - c) cessione di beni prodotti dagli assistiti e dai volontari sempreché la vendita dei prodotti sia curata direttamente dall'organizzazione senza alcun intermediario;
 - d) attività di somministrazione di alimenti e bevande in occa-
-

sione di raduni, manifestazioni, celebrazioni e simili a carattere occasionale;

e) attività di prestazione di servizi rese in conformità alle finalità istituzionali, non riconducibili nell'ambito applicativo dell'art. 148, comma 4, del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, verso pagamento di corrispettivi specifici che non eccedano del 50% i costi di diretta imputazione.

2. Le attività devono essere svolte:

a) in funzione della realizzazione del fine istituzionale dell'organizzazione di volontariato iscritta nei registri di cui all'art. 6 della Legge n. 266 del 1991;

b) senza l'impiego di mezzi organizzati professionalmente per fini di concorrenzialità sul mercato, quali l'uso di pubblicità dei prodotti, di insegne elettriche, di locali attrezzati secondo gli usi dei corrispondenti esercizi commerciali, di marchi di distinzione dell'impresa.

3. Non rientrano, comunque, tra i proventi delle attività commerciali e produttive marginali quelli derivanti da convenzioni.

Il D.M. 25.05.1995 specifica quali attività le organizzazioni di volontariato possono svolgere solo da un punto di vista 'qualitativo' (tipologia delle attività produttive e commerciali ammissibili) senza introdurre parametri monetari. Il richiamo al solo co. 4, art. 8, Legge n. 266 del 1991, da parte del D.M., ha indotto alcuni ad individuare una possibilità per le Ov. di svolgere attività commerciali e produttive che non rientrano nelle 5 categorie individuate, con il solo limite della non prevalenza rispetto alle attività istituzionali.

Con l'approvazione del D.L. n. 185/2008 (c.d. decreto anti-crisi) convertito in L. n. 2/2009, si è previsto, al co. 5, art. 30, l'esclusione dallo status di onlus 'di diritto' per quelle Ov. che svolgono attività commerciali e produttive marginali ulteriori rispetto a quelle indicate nel D.M. Le Regioni sono ferme nel ritenere che le Ov. iscritte nei RRV non possano in alcun caso svolgere attività commerciali e produttive diverse da quelle marginali come individuate dal D.M.

Le Ov. iscritte nei RRV che contravvengono alla previsione dell'art. 30 del c.d. decreto anti-crisi, in ragione di tale norma, perdono la qualifica di onlus, rimanendo iscritte nei registri regionali del volontariato, fintanto che la regione competente, con provvedimento motivato, non le cancelli dal registro.

Ciò non esclude la possibilità che l'Agenzia delle Entrate invii una richiesta di cancellazione della Ov. per la perdita dei requisiti previsti dalla Legge n. 266 del 1991. L'accoglimento di tale richiesta da parte degli uffici competenti è dovuta e comporta la perdita della qualifica di Ov. con queste conseguenze:

- il venir meno delle agevolazioni fiscali e finanziarie previste dalla Legge n. 266 del 1991;
- la perdita della qualifica di 'onlus di diritto' e tutti gli ulteriori benefici previsti dalla normativa;
- la risoluzione automatica delle convenzioni stipulate con un ente pubblico (salvo diversa previsione espressa nella convenzione medesima).

Le conseguenze fiscali più importanti sono dunque le seguenti:

- se la Ov. svolge una attività commerciale o produttiva marginale, così come definita nel D.M. 25.05.1995, le relative entrate, che rimangono peraltro di natura commerciale, non sono imponibili.
- se la Ov. svolge una attività extra marginale, anche se soggetta ad IRES ed IVA, comporta la perdita della qualifica di 'onlus di diritto' e dovrebbe comportare la perdita della qualifica di Ov. con conseguente cancellazione dal relativo RRV: le relative entrate sono imponibili.

Sotto un altro punto di vista:

- se l'attività commerciale svolta è abituale, genera 'reddito d'impresa' e comporta l'obbligo di tenere una contabilità fiscale separata, fintanto che l'attività commerciale non sia prevalente a quella istituzionale (in tal caso la Ov. perde anche la qualifica tributaria di ente non commerciale).
- se l'attività commerciale svolta è occasionale, genera un reddito diverso che non comporta la tenuta di una contabilità fiscale, bensì solo un obbligo dichiarativo.

Le persone 'svantaggiate' che vengono impiegate presso un agricoltore o una azienda agricola per brevi periodi di tempo/assunzioni a tempo determinato/indeterminato, come devono essere inquadrare

dal punto di vista lavorativo ed assicurativo? in questi casi, chi risponde dei danni eventualmente arrecati dalle persone svantaggiate all'agricoltore o all'azienda agricola?

Nella tavola seguente (tav. 3) sono riportate sinteticamente le peculiarità di alcuni contratti di lavoro ritenuti più adeguati per una realtà agricola che intende inserire persone svantaggiate.

Nella prima colonna si trova la tipologia di contratto, facendo una distinzione tra quelli rientranti nel lavoro subordinato o nel lavoro autonomo/parasubordinato. Nella seconda colonna le caratteristiche del contratto applicabili alla generalità dei datori di lavoro, nella terza le specifiche condizioni previste per il settore agricolo e nella quarta le eventuali agevolazioni o benefici spettanti ai lavoratori o persone svantaggiate.

Tav. 3 – Le caratteristiche di alcune tipologie di contratto lavorativo

LAVORO SUBORDINATO	
Tipologie	Caratteri generali
Contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato	<p>Il contratto di lavoro subordinato costituisce la forma comune di rapporto di lavoro, di regola a tempo indeterminato (co. 1, art. 1, Dlgs n. 368 del 2001 aggiunto dalla Legge n. 247 del 2007, art. 1, co. 39 e, modificato, a decorrere dal 18 luglio 2012, dalla Legge n. 92 del 2012, art. 1, co. 9), ma è prevista la facoltà di apporre un termine alla durata del contratto di lavoro per ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività del datore di lavoro (c.d. contratto «tradizionale»).</p> <p>Tuttavia il datore di lavoro può scegliere di stipulare un primo contratto di lavoro a tempo determinato, per lo svolgimento di qualunque tipo di mansione, a prescindere dalla presenza delle ragioni sopra indicate (c.d. contratto «a causale»).</p>
Specificità per l'agricoltura	
<p>Contratto a termine (co. 2, art. 10, Dlgs n. 368 del 2001; artt. 13 e 23 CCNL Operai). L'assunzione a termine degli operai agricoli è ammessa in ragione delle seguenti esigenze aziendali:</p> <p>Cat. 1) esecuzione di lavori di breve durata, stagionali o a carattere saltuario, singola fase lavorativa o sostituzione di operai assenti con diritto alla conservazione del posto;</p> <p>Cat. 2) esecuzione di più lavori stagionali e/o più fasi lavorative nell'anno, con garanzia di occupazione minima superiore a 100 giornate annue nell'arco di 12 mesi dalla data di assunzione;</p> <p>Cat. 3) impiego di durata superiore a 180 giornate di effettivo lavoro, da svolgersi nell'ambito di un unico rapporto continuativo.</p>	
Specificità per le persone 'svantaggiate'	
<p>Donne disoccupate (co. 11, art. 4, Legge n. 92 del 2012) Sono previste agevolazioni contributive in caso di assunzioni con contratto di lavoro subordinato - effettuate dal 1° gennaio 2013 - di donne di qualsiasi età, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 mesi, residenti in regioni ammissibili ai finanziamenti nell'ambito dei fondi strutturali dell'Unione Europea e nelle aree (art. 2 punto 18) lett. e) Reg. CE 800/2008) a tal fine individuate annualmente con DM; • 24 mesi, ovunque residenti. <p>I benefici spettanti, nel rispetto delle disposizioni UE (Reg. Ce 800/2008), sono i seguenti</p> <p>a) se l'assunzione è a tempo determinato (anche in somministrazione) è prevista una riduzione del 50% dei contributi a carico del datore di lavoro per 12 mesi. Se il contratto è trasformato a tempo indeterminato, la riduzione contributiva si prolunga fino al 18° mese dalla data dell'assunzione a termine;</p> <p>b) se l'assunzione avviene con contratto di lavoro a tempo indeterminato, la riduzione dei contributi spetta per un periodo di 18 mesi dalla data di assunzione.</p>	

Lavoratori con almeno 50 anni di età (co. 8-10, art. 4, Legge n. 92 del 2012)

In relazione alle assunzioni effettuate, a decorrere dal 1° gennaio 2013, con contratto di lavoro subordinato di lavoratori con almeno 50 anni di età, disoccupati da oltre 12 mesi, si applicano le seguenti agevolazioni:

- a) se l'assunzione è a tempo determinato: riduzione del 50% dei contributi a carico del datore di lavoro per 12 mesi. Se il contratto è trasformato a tempo indeterminato, la riduzione contributiva si prolunga fino al 18° mese dalla data dell'assunzione a termine;
- b) se l'assunzione avviene con contratto di lavoro a tempo indeterminato, la riduzione dei contributi spetta per un periodo di 18 mesi dalla data di assunzione.

Lavoratori disoccupati da almeno 24 mesi (co. 9, art. 8, Legge n. 407 del 1990; co. 14, art. 4, Legge n. 92 del 2012; Circ. INPS 12 dicembre 2012 n. 137)

Il datore di lavoro che assume a tempo indeterminato, anche part-time, disoccupati da almeno 24 mesi ha diritto allo sgravio del 50% dei contributi a suo carico per un periodo di 36 mesi dal giorno dell'assunzione. Lo sgravio è elevato al 100% per le imprese operanti nel Mezzogiorno e per le imprese artigiane ovunque ubicate.

Il beneficio si applica anche ai premi INAIL.

Lavoratori che usufruiscono di ASPI (art.2,c. 10 bis, Legge 92 del 2012)

Dal 28 giugno 2013 il datore di lavoro che, senza esservi tenuto, assuma a tempo pieno e indeterminato lavoratori che fruiscono dell'ASPI, ha diritto ad un incentivo pari al 50% dell'indennità ASPI mensile residua che sarebbe stata corrisposta al lavoratore ed è concesso per ogni mensilità di retribuzione che viene corrisposta al lavoratore.

Cooperative sociali

Nel caso di cooperative sociali, di cui alla Legge n. 383 del 1991, gli incentivi consistono nell'azzeramento delle aliquote complessive per l'assicurazione IVS (Invalidità, Vecchiaia e Superstiti) applicate alla retribuzione corrisposta alle persone svantaggiate (invalidi fisici, psichici e sensoriali; ex degenti di ospedali psichiatrici; soggetti in trattamento psichiatrico; tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare; persone detenute o internate ammesse al lavoro esterno) di cui all'art. 4 della suddetta legge.

Tipologie	Caratteri generali
Contratto di lavoro intermittente	<p>Il contratto di lavoro intermittente (detto anche lavoro a chiamata o 'job on call') è il contratto mediante il quale un lavoratore si rende disponibile a svolgere una determinata prestazione su chiamata del datore di lavoro.</p> <p>Tutti i datori di lavoro che abbiano effettuato la valutazione dei rischi possono concludere contratti di lavoro intermittente, anche con lavoratori già occupati, per lo svolgimento di prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • di carattere discontinuo o intermittente; • per periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno; • con soggetti di età superiore a 55 anni e con soggetti con meno di 24 anni.

Tipologie	Caratteri generali
Contratto di somministrazione	Ricorrendo alla somministrazione di lavoro l'azienda beneficia di una prestazione lavorativa senza che ciò comporti l'assunzione di tutti gli oneri derivanti dall'instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato. La forza lavoro viene acquisita attraverso un contratto stipulato con una società somministratrice di lavoro. Quest'ultima si interpone tra l'imprenditore che effettivamente utilizza la prestazione lavorativa e il lavoratore, che viene inviato in missione a tempo indeterminato o a termine presso l'imprenditore stesso (art. 2 Dlgs n. 276 del 2003; art. 2, c. 1 lett. a) e b), Dlgs n. 24 del 2012).
Specificità per l'agricoltura	
Somministrazione di lavoro (artt. 20-28 e 86, c. 3, Dlgs 276 del 2003; Circ. Min. Lav. 22 febbraio 2005 n. 7; art. 19 CCNL Operai; art. 14 e All. C CCNL Impiegati). Il contratto di somministrazione può essere concluso da ogni datore di lavoro del settore agricolo che si rivolga ad una agenzia di somministrazione regolarmente autorizzata. La somministrazione a tempo determinato è ammessa per le attività oggetto del CCNL (art. 1 CCNL Operai) a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività dell'impresa agricola utilizzatrice.	
Specificità per le persone 'svantaggiate'	
Lavoratori con almeno 50 anni di età (art. 4, c. 8-10, Legge n. 92 del 2012) In relazione alle assunzioni effettuate, a decorrere dal 1° gennaio 2013, con contratto di lavoro subordinato di lavoratori con almeno 50 anni di età, disoccupati da oltre 12 mesi, si applicano le seguenti agevolazioni: a) se l'assunzione è a tempo determinato: riduzione del 50% dei contributi a carico del datore di lavoro per 12 mesi. Se il contratto è trasformato a tempo indeterminato, la riduzione contributiva si prolunga fino al 18° mese dalla data dell'assunzione a termine; b) se l'assunzione avviene con contratto di lavoro a tempo indeterminato, la riduzione dei contributi spetta per un periodo di 18 mesi dalla data di assunzione.	
LAVORO AUTONOMO E PARASUBORDINATO	
Tipologie	Caratteri generali
Collaborazione occasionale	Il prestatore di lavoro autonomo occasionale è il lavoratore che svolge a favore di un committente un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio, senza vincolo di subordinazione e senza alcun coordinamento con la struttura organizzativa del committente stesso.
Prestazioni di lavoro accessorio (c.d. "voucher")	Per prestazioni di lavoro accessorio si intendono le attività lavorative di natura meramente occasionale che, anche se svolte a favore di più beneficiari, danno complessivamente luogo a compensi netti fino a € 5.000 (€ 6.660 lordi) nel corso di un anno solare.

	<p>Fermo restando detto limite complessivo, nei confronti dei committenti imprenditori commerciali o professionisti, le attività di lavoro accessorio possono essere svolte a favore di ciascun singolo committente per compensi non superiori a € 2.000.</p> <p>Il lavoro accessorio può essere utilizzato solo in relazione a prestazioni rivolte direttamente a favore dell'utilizzatore, senza il tramite di intermediari. È escluso che un'impresa possa reclutare e retribuire lavoratori accessori per svolgere prestazioni a favore di terzi, come nel caso dell'appalto e della somministrazione (Circ. Min. Lav. 18 gennaio 2013 n. 4).</p>
Specificità per l'agricoltura	
<p>Settore e agricolo (art. 70, c. 2, Dlgs n. 276 del 2003; art. 1, c. 32 lett. a), Legge n. 92 del 2012; Circ. Min. Lav. 18 luglio 2012 n. 18)</p> <p>Il lavoro accessorio si applica alle attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • di natura occasionale, rese nell'ambito di attività stagionali da pensionati e da giovani con meno di 25 anni di età se regolarmente iscritti a un ciclo di studi presso un istituto scolastico di qualsiasi ordine e grado, compatibilmente con gli impegni scolastici, o in qualunque periodo dell'anno, se regolarmente iscritti a un ciclo di studi presso l'università; • svolte a favore di produttori agricoli che nell'anno solare precedente hanno realizzato (o, in caso di inizio di attività, prevedono di realizzare) un volume d'affari non superiore a € 7.000, costituito per almeno due terzi da cessioni di prodotti agricoli e ittici (co. 6, art. 34, DPR n. 633 del 1972). <p>Tali prestazioni, tuttavia, non possono essere svolte da soggetti iscritti l'anno precedente negli elenchi anagrafici dei lavoratori agricoli.</p> <p>Nel settore agricolo non opera il limite di € 2.000 per le prestazioni rese nei confronti di imprenditori e professionisti (Circ. Min. Lav. 18 gennaio 2013 n. 4).</p>	
Specificità per le persone 'svantaggiate'	
<p>Le prestazioni di lavoro accessorio possono essere rese (fino al 31 dicembre 2013) anche da percettori di trattamenti a sostegno dei redditi. In tal caso il compenso massimo è di € 3.000 per anno solare.</p>	
Tipologie	Caratteri generali
Tirocinio formativo (Disciplina Regionale)	<p>Il tirocinio formativo (o stage) extra curriculare, si svolge sulla base di apposita convenzione stipulata tra soggetto promotore (Agenzie Regionali, Centri per l'impiego, ...) e l'ospitante. Esiste un limite massimo di tirocinanti in base alle dimensioni del soggetto ospitante.</p>
Specificità per le persone 'svantaggiate'	
<p>La durata del tirocinio varia in base alla categoria del destinatario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 mesi per soggetti che hanno conseguito il titolo di studio da non più di 12 mesi; • 12 mesi per inoccupati o disoccupati; • 12 mesi per persone svantaggiate; • 24 mesi per portatori di handicap. 	

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto concerne la responsabilità per danni eventualmente arrecati, il lavoratore, anche svantaggiato, che abbia avuto in consegna dal datore di lavoro, anche nel settore agricolo, per l'espletamento della prestazione lavorativa, una cosa di proprietà del datore di lavoro stesso, risponde - in linea generale - del danneggiamento della cosa a titolo di responsabilità contrattuale e, precisamente, a titolo di inadempimento dell'obbligo di diligenza nell'esecuzione della prestazione di lavoro.

Ai fini dell'affermazione della relativa responsabilità, normalmente incombe sul datore di lavoro l'onere di fornire la prova che l'evento dannoso, che ha pregiudicato la cosa consegnata, sia da riconnettere ad una condotta colposa del lavoratore per violazione degli obblighi di diligenza e sia in rapporto di derivazione causale da tale condotta. Peraltro le parti, sia individualmente sia collettivamente, possono disciplinare diversamente la ripartizione dell'onere della prova (Cassazione 11/12/99 n. 13891).

Sempre la Cassazione, con la sentenza del 10/06/2009, n. 13369, ha affermato che in caso di incidente causato da un lavoratore alla guida di un veicolo aziendale, qualora nella condotta del dipendente sia ravvisabile una responsabilità quantomeno colposa, lo stesso è tenuto a risarcire i danni cagionati all'azienda.

Cos'è una Associazione Temporanea d'Impresa e una Associazione Temporanea di Scopo

L'associazione temporanea di impresa, ATI, è propriamente figura contrattuale di raggruppamenti di imprese profit, utilizzata soprattutto, in materia di appalti pubblici anche se, recentemente, il Consiglio di Stato, sez. VI, con la pronuncia n. 387 del 23 gennaio 2013, riconferma come la partecipazione alle procedure di gara non sia preclusa alle associazioni di volontariato, in quanto l'assenza di fine di lucro non è di per sé ostativa. È pertanto legittima l'aggregazione di enti *profit* e non *profit* in Ati (rif. Normativi art. 2602 del codice civile e artt. 34 e 37 del Dlgs n. 163 del 2006). L'associazione temporanea di scopo, ATS è, comunque, tipica dei coordinamenti di natura contrattuale tra enti senza scopo di lucro per la realizzazione di progetti specifici.

È necessario che tutti i soggetti coinvolti sottoscrivano un contratto di associazione temporanea di scopo, in cui siano previsti diritti e obblighi delle associazioni co-proponenti e la nomina dell'associazione capofila che tenga i rapporti con i terzi. Tutti i soggetti co-proponenti sono responsabili in solido per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi.

Tav. 4 - Esempio di contratto ATS per la realizzazione di progetto su bando

ASSOCIAZIONE TEMPORANEA DI SCOPO CON CONFERIMENTO DI MANDATO SPECIALE
E CON RAPPRESENTANZA

Luogo e data

Tra le seguenti parti

- agenzia formativa con cod. accreditamento con sede in C.F....., nella persona del sig..... nato a il in qualità di Presidente e legale rappresentante della suddetta associazione autorizzata alla firma del presente atto in forza dell'Art 7 dello statuto sociale allegato al presente atto.
- L'Agenzia Formativa cod. accreditamento con sede legale in via....., C.F....., nella persona nella sua qualità di, autorizzato alla stipula del presente atto (in forza/in quanto)

PREMESSO CHE

- L'ente..... con delibera/atto n.del ha emanato un Bando a valere sul..... denominato
- I suddetti enti contraenti, ciascuno in persona del proprio legale rappresentante pro tempore, il quale sottoscrive il presente atto, hanno presentato all'ente....., di seguito designata amministrazione committente, un progetto dal titolo - finalizzato alla realizzazione di con una richiesta di finanziamento pari a €.e che lo stesso ente.....
 - con atto n. del ha approvato la graduatoria dei progetti valutati e finanziabili a valere sul.....
 - Lo stesso progetto prevede la costituzione di una associazione temporanea di scopo per la realizzazione dello stesso, conferendo mandato collettivo con rappresentanza al
- L'ente..... In attuazione di tale bando ha approvato con atto..... Del..... il progetto denominato -presentato dal
 - assieme al partner
- Il progetto è stato giudicato ammissibile e finanziabile per euro finanziati interamente dall'ente.....

- L'Agenzia Formativaè soggetto titolato ed ha caratteristiche idonee per svolgere l'intervento.

TANTO PREMESSO SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE

(ART.1)

La premessa è parte integrante e sostanziale del presente atto.

(ART.2)

L'Associazionee l'Agenzia formativa Pincopallino..... come in atto rappresentati, convergono e dichiarano di riunirsi in "Associazione Temporanea di Scopo" ai sensi e per gli effetti della normativa di legge vigente in materia, al fine di gestire il progetto denominato finanziato dall'ente.....

(ART.3)

Gli enti partecipanti, come in atto rappresentati, concordemente designano quale capofila mandataria con poteri di rappresentanza, il al quale viene contestualmente conferito il relativo mandato collettivo speciale con rappresentanza, affinché esso esegua tutti gli adempimenti, raccolga e presenti le documentazioni, renda le dichiarazioni, faccia tutto quanto richiesto al fine che la neo formata Associazione temporanea porti a buon fine la realizzazione del Progetto denominato

Al fine dell'espletamento del mandato, viene conferita speciale procura con rappresentanza esclusiva, anche processuale, alla mandataria "capofila" e per essa la sua rappresentante, affinché possa agire a tutti gli effetti in nome e per conto degli altri soggetti mandanti, con facoltà di rappresentarli nei confronti dell'ente....., in tutti gli atti, pratiche e operazioni relative alla realizzazione del suo nominato progetto, la cui fase esecutiva conseguente alla aggiudicazione è nota ed accettata dal soggetto mandante e dal soggetto mandatario.

(ART.4)

Il mandato conferito alla capofila con questo atto è gratuito, irrevocabile, accettato dal mandatario e la sua eventuale revoca, per giusta causa, non ha e non avrà alcun effetto nei confronti dell'ente.....

(ART.5)

Il presente atto non determina di per sé organizzazione o associazione tra gli enti temporaneamente raggruppati e pertanto ciascuno degli stessi rimane e rimarrà indipendente e conserverà la propria autonomia nell'esecuzione, gestione ed amministrazione della attività che renderà come di propria competenza, anche in ordine agli adempimenti di natura fiscale, previdenziale ed assicurativa.

(ART.6)

I rappresentanti degli enti partecipanti dichiarano che i soggetti che rappresentano, per effetto del presente atto assumano responsabilità solidale (quali soggetti temporaneamente raggruppati) nei confronti dell'ente.....

Gli enti partecipanti, come sopra rappresentati, si impegnano a collaborare coordinando le rispettive attività e prestazioni per le eventuali esecuzioni dei servizi e di quanto altro inerente alla gestione del progetto di cui in premessa.

Ai soli fini interni e quindi senza alcun riflesso nei riguardi dell'ente....., le parti dichiarano che ogni singolo componente dell'Associazione Temporanea è responsabile della buona conduzione delle attività ad esso assegnate nell'ambito del progetto e si assume la responsabilità della loro realizzazione delle conseguenze che dovessero derivare da comporta-

menti non conformi alle normative vigenti. In particolare:

- al compete la realizzazione della parte del progetto relativa alle attività di progettazione, informazione, gestione amministrativa e finanziaria, direzione di progetto, coordinamento, selezione, formazione, verifica finale azione, di monitoraggio e valutazione;
- al competono le attività di co-progettazione, selezione, comitato scientifico, valutazione, secondo le modalità previste da un apposito "Piano di Progetto" che sarà successivamente redatto e sottoscritto dalle parti.

Il finanziamento del progetto sarà ripartito tra le parti secondo gli importi previsti nel progetto stesso. Gli importi corrispondenti a costi o spese non riconosciuti dall'ente..... saranno a carico del membro dell'Associazione Temporanea cui competono quei costi o quelle spese.

(ART.7)

L'Agenzia Formativa assume tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari di cui all'articolo 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136 e successive modifiche.

La suddetta Agenzia Formativa si impegna a dare immediata comunicazione al ed alla prefettura-ufficio territoriale del Governo dell'ente..... della notizia dell'inadempimento della propria controparte (subappaltatore/subcontraente) agli obblighi di tracciabilità finanziaria.

(ART.8)

Gli enti partecipanti, come in atto rappresentati, danno atto infine che il presente raggruppamento temporaneo si scioglierà automaticamente senza bisogno di formalità o adempimenti sotto le seguenti condizioni:

- siano stati liquidati tutti i rapporti anche economici relativi alla realizzazione ed attuazione del progetto in premessa;
- per il verificarsi di una delle cause di estinzione previste dall'ordinamento giuridico.

(ART.9)

Ai fini del presente atto gli enti partecipanti, in persona dei loro rappresentanti, eleggono domicilio presso la sede della capofila

(ART.10)

Le spese del presente atto e conseguenziali sono a carico del soggetto capofila nella costituzione A.T.S.

Le parti, come in atto rappresentate, convengono che il presente atto rimanga permanentemente depositato agli atti del Notaio autenticante le firme.

Letto, approvato e sottoscritto.

I proprietari di terreni agricoli possono affittare o cedere in comodato alle associazioni di volontariato i loro terreni? Quali sono le norme giuridiche da rispettare, quali le conseguenze dal punto di vista fiscale anche in merito alla domanda unica per gli aiuti diretti della UE agli agricoltori?

La legge che disciplina l'affitto di terreno agricolo è la Legge n. 203

del 1982 che stabilisce che i contratti di affitto di fondi rustici ai coltivatori diretti, in forma singola o associata (cooperative per esempio), hanno la durata minima di 15 anni. La durata è di 6 anni, invece, in caso di affitto particellare in terreni montani e in caso di terreni montani destinati ad alpeggio in cui sono compresi alloggi per personale e strutture ricovero bestiame. È comunque possibile stipulare tra le parti “accordi in deroga” con l’assistenza delle rispettive organizzazioni professionali agricole. La durata minima del contratto si applica anche ai conduttori non coltivatori diretti e agli imprenditori agricoli a titolo principale ai sensi dell’articolo 12 della Legge n. 153 del 1975. In mancanza di disdetta di una delle parti, almeno un anno prima della naturale scadenza, il contratto di affitto si intende tacitamente rinnovato per il periodo minimo e così di seguito. L’affittuario può sempre recedere in ogni momento dal contratto con preavviso almeno un anno prima della scadenza dell’annata agraria (10 novembre). Le norme regolatrici dell’affitto dei fondi rustici si applicano anche a tutti i contratti agrari aventi per oggetto la concessione di fondi rustici o tra le cui prestazioni vi sia il conferimento di fondi rustici e quindi anche ai contratti di comodato di detti fondi. La Legge n. 203 del 1982 non si applica ai contratti agrari che riguardino singole coltivazioni stagionali. Se il titolare intende cedere in via temporanea anche i titoli PAC deve inserire nel contratto apposita clausola. Se ciò non avviene i titoli rimangono in capo al titolare e non all’affittuario. Nell’ambito della nuova PAC 2014/2020 rimarrà in vigore questo meccanismo di trasferimento dei titoli: quindi i titoli potranno essere affittati e compravenduti, come avviene nelle norme dell’attuale regime di pagamento unico. I titoli PAC, infatti, non sono legati al terreno. Un agricoltore che possiede un titolo all’aiuto è dunque titolare di un diritto reale sia che si tratti del proprietario o dell’affittuario che deve comunque attivarli annualmente. Inoltre l’affitto dei terreni nel 2014 non preclude l’assegnazione di nuovi titoli nel 2015. Per quanto riguarda l’aspetto fiscale si ricorda che il canone di affitto del fondo agricolo non va dichiarato dal proprietario che non deve neppure indicare il reddito agrario nella dichiarazione dei redditi (che dichiarerà, invece, l’affittuario), ma solo quello dominicale.

Come si possono attivare tirocini e borse lavoro per gli utenti?

Il Centro per l'Impiego può farsi promotore di tirocini secondo le normative definite dalla Toscana. Per poter attivare un tirocinio è necessario essere iscritti al Centro per l'impiego; se il Centro per l'impiego è soggetto promotore, inoltre:

- la persona individua l'azienda (o, viceversa, l'azienda richiede un tirocinante al Centro per l'impiego) presso la quale effettuare il tirocinio e concorda con questa il progetto formativo;
- l'azienda, in accordo con il tirocinante e il Centro per l'impiego di riferimento, predispone la documentazione per il tirocinio;
- il Centro per l'impiego raccoglie le domande e fa le istruttorie di ammissibilità per la concessione del rimborso, valutando anche il progetto formativo;
- a conclusione del periodo di tirocinio, l'azienda viene rimborsata delle spese sostenute e qualora previsto dal progetto e dai finanziamenti, le viene dato un incentivo a fondo perduto.

L'attivazione di tirocini per le persone appartenenti al collocamento mirato (ufficio del Centro per l'impiego che si occupa di inserimento lavorativo di persone con invalidità, secondo la Legge n. 68 del 1999) e seguite dai servizi sociali, di solito avviene dopo la stesura di un progetto formativo e di inserimento lavorativo condiviso non solo dalla persona interessata, ma anche dai servizi sociali e dal Centro per l'impiego.

Per le persone appartenenti al collocamento mirato è previsto un servizio di mediazione, che, ove necessario lavora in sinergia con i servizi sociali del territorio, per supportare sia la persona in tirocinio sia l'azienda e monitorare l'andamento del progetto.

È solo il servizio sociale che segnala le persone su cui attivare le borse?

Le borse vengono attivate solo dal servizio sociale, il Centro per l'impiego attiva e gestisce i tirocini delle persone iscritte nei propri elenchi. Il Centro per l'impiego può attivare tirocini per tutte le persone che si rendono disponibili a tale iniziativa, tenendo naturalmente conto della disponibilità delle aziende del territorio e degli eventuali fi-

nanziamenti in atto. Di solito sono gli utenti stessi a proporsi al Centro per l'impiego rendendosi disponibili, altrimenti i nominativi possono venire segnalati dal servizio sociale, dalle aziende, dalle famiglie.

Quali norme accompagnano l'inserimento di persone a bassa contrattualità?

I tirocini si possono attivare secondo le normative definite dalla Toscana:

- Legge Regionale n.32 del 26 luglio 2002, così come integrata e modificata dalla LR n.3 del 27 Gennaio 2012 e dalla LR n. 2 del 23 Gennaio 2013;
- Regolamento Regione Toscana n. 11/R del 23/03/2012;
- Avviso pubblico approvato con decreto 2589 del 03/07/2013 (Giovani SI)
- Avviso per la concessione di contributi per l'occupazione di persone con disabilità Legge n. 68 del 1999 a valere sul Fondo Regionale.

Altre normative:

- Legge n.68 del 1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"
- Legge n. 381 del 1991 "Disciplina delle cooperative sociali", art. 4 definizione di persone svantaggiate"
- Legge n. 104 del 1992 "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate".

Quali forme di rapporto un'associazione/cooperativa/azienda può attivare per inserire una persona nelle attività di As

Le forme di rapporto contrattuale che il Centro per l'impiego riconosce e gestisce sono:

- convenzione con l'azienda per l'attivazione di un tirocinio;
- contratto di lavoro.

Il tirocinio può durare da 3 a 6 mesi e può essere rinnovato una volta sola per massimo 1 o 2 anni a seconda del progetto e dei finanziamenti disponibili. L'azienda si impegna a ricoprire le spese assicurative (Inail e Rct) e ad anticipare al tirocinante il compenso mensile di euro 500, tale compenso verrà poi rimborsato alla fine del tirocinio su

presentazione di rendiconti. Per poter attivare un tirocinio secondo il progetto Giovani Sì della Toscana è necessario che l'azienda abbia almeno un dipendente con contratto a tempo indeterminato.

Il contratto di lavoro può essere subordinato o parasubordinato. Per le persone iscritte al collocamento mirato (invalidi civili Legge n. 68 del 1999), affinché la persona sia riconosciuta e tutelata come invalida, l'assunzione deve avvenire tramite richiesta di nulla osta da parte dell'azienda al collocamento mirato del Centro per l'impiego di riferimento.

Altre forme di rapporto possono essere:

- borse lavoro gestite dal SerT o dall'Uepe (Ufficio esecuzioni penali esterne);
- inserimenti socio-terapeutici gestiti dai servizi sociali.

Vista l'eterogeneità delle forme è utile che tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti a vario titolo nei progetti di As siano in rete e condividano i percorsi da attivare.

Come funziona la fiscalità nelle aziende agricole?

Le aziende agricole godono di un regime Iva speciale regolato dall'art. 34 del Dpr n. 633 del 1972. La cessione dei prodotti agricoli in regime speciale agricolo avviene se a farla sono gli imprenditori agricoli che esercitano attività di cui all'art. 2135 del codice civile. Le cessioni devono riguardare prodotti agricoli ed ittici elencati nella prima parte della tabella A allegata al DPR n. 633 del 1972.

Il regime speciale prevede in sostanza l'azzeramento totale o parziale del debito d'imposta mediante un meccanismo di utilizzo delle percentuali di compensazione. Le aziende agricole che hanno un volume di affari superiore a 7mila euro devono tenere le scritture contabili e quindi dovranno tenere il registro di acquisto, di vendita e di corrispettivi, mentre quelle al di sotto di detta soglia godono di un regime di esenzione e devono solo numerare e conservare le fatture di acquisto e le autofatture.

Ai fini delle imposte sui redditi le aziende agricole vengono tassate esclusivamente sul reddito agrario e non su quello effettivamente percepito dalla vendita dei prodotti. Le aziende con volume di affari

superiore ai 7mila euro devono inoltre versare l'Irap determinando l'imponibile in base alle scritture contabili ai fini Iva.

I produttori agricoli possono vendere i propri prodotti direttamente nella propria azienda oppure anche in forma itinerante. È obbligatoria l'iscrizione al registro imprese della Camera di Commercio. Possono essere venduti prodotti agricoli e derivanti da attività connesse cioè ottenuti dalla manipolazione o trasformazione dei prodotti agricoli e zootecnici, come marmellate, salumi, ecc.

Inoltre, possono essere anche venduti prodotti non provenienti dall'azienda agricola purché i ricavi di dette cessioni non superino i 160mila euro per gli imprenditori individuali.

I produttori agricoli che effettuano cessioni dei propri prodotti sono esonerati dall'emissione dello scontrino fiscale ma sono comunque obbligati all'annotazione degli incassi giornalieri sul registro dei corrispettivi.

Con il decreto-legge n. 69 del 2013 (decreto del fare) sono state apportate delle interessanti modifiche quali l'esonero dalla comunicazione di inizio attività per la vendita diretta al dettaglio esercitata sia nell'ambito dell'azienda che in occasione di manifestazioni quali sagre, fiere, di promozione di prodotti tipici. Inoltre l'imprenditore può far consumare immediatamente i propri prodotti osservando però le prescrizioni generali igienico sanitarie.

Cosa sono i tavoli di agricoltura sociale?

Nella specifica accezione legata al mondo del lavoro, un tavolo è un luogo in cui una pluralità di soggetti portatori di saperi e competenze anche diversificate fra loro, ma orientate ad uno specifico tema, si riuniscono insieme per produrre un determinato risultato anche in termini operativi. Il tavolo è quindi uno strumento deputato ad offrire un'opportunità strutturata di confronto tra i partecipanti, nonché a sviluppare integrazione e nuova progettualità tra gli stessi.

I tavoli dell'As sono pertanto luoghi di lavoro orientati al tema dell'As in cui i diversi soggetti locali, che rivestono e occupano un ruolo sul territorio attinente all'argomento, si incontrano fra loro per confrontarsi su piani, progetti, interventi ed attività che possono contribuire alla

realizzazione delle finalità localmente individuate (ispirate ad un modello di sviluppo e di salute che sia sostenibile, intelligente ed inclusivo), attivando ogni possibile sinergia per contribuire allo sviluppo dell'agricoltura sociale.

Possono costituire materie di lavoro del tavolo, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- programmazione delle attività del tavolo e individuazione delle priorità di lavoro;
- definizione e sviluppo del sistema locale di As e impostazione di nuovi progetti di As;
- strategie e proposte per lo sviluppo rurale, la valorizzazione della filiera corta, la promozione della salute, la commercializzazione dei prodotti di As, con specifico riguardo alla dislocazione e al sostegno ai mercati contadini e al supporto ai gruppi di acquisto solidale presenti sul territorio;
- analisi, valutazione e sistematizzazione dei processi e procedimenti per l'inserimento dei soggetti svantaggiati in agricoltura;
- monitoraggio e valutazione di tutti i progetti sociali e dell'impatto dell'intero sistema di As sul benessere del territorio;
- promozione di formazione e progettazione innovativa sul tema;
- costruzione di un sito web dedicato all'As.

Come si sviluppa un tavolo e quali sono le sue modalità di gestione

La creazione di un tavolo di As scaturisce dalla volontà politica locale di affrontare il tema dell'As costruendo un sistema che riesca a mettere in rete (quindi a creare legami e interdipendenze) i vari protagonisti del territorio creando condizioni strutturate di incontro e confronto per lo sviluppo di finalità e strategie di lavoro. Per il funzionamento del tavolo è necessaria la figura di uno o più coordinatori che abbiano fra i compiti principali:

- convocazione delle riunioni e verbalizzazione delle stesse con obiettivo di documentazione e diffusione agli assenti;
 - facilitazione al dialogo e al confronto fra portatori di interesse e soggetti che solitamente operano su tavoli diversi e specialisti-
-

- ci, favorendo la negoziazione di ruoli e di visioni;
- azione amministrativa necessaria a realizzare la programmazione;
- diffusione delle informazioni e delle comunicazioni anche segnalate dai membri del tavolo;
- coordinamento delle attività di monitoraggio e verifica dei progetti;
- collegamento con l'organo politico, per rendere operative le proposte assunte dal tavolo.

È necessario che il tavolo si riunisca periodicamente in modo da mantenere costante e saldo il gruppo e i legami fra i membri del gruppo di lavoro. Il tavolo può lavorare anche in sottogruppi tematici le cui conclusioni ed i documenti relativi vengono in ogni caso riportate e sottoposte a confronto nella sessione plenaria del tavolo e, una volta approvate, diventano elemento di indirizzo per tutti i suoi componenti. Il tavolo può altresì articolarsi, all'occorrenza, per singole componenti, in modo da far emergere distintamente la posizione degli enti pubblici, la posizione delle aziende agricole, la posizione delle cooperative sociali e delle associazioni.

Esistono norme che regolano il funzionamento dei tavoli?

Il tavolo risponde a regole di funzionamento definite in via preliminare (prima della sua effettiva attivazione) dall'organo politico e condivise dai vari soggetti partecipanti al tavolo stesso. Il tavolo può dotarsi di un proprio regolamento interno di funzionamento che definisce le finalità, i compiti, la durata, ecc., finalizzato a garantire chiarezza, efficienza e snellezza dei lavori.

Chi sono gli attori che partecipano ai tavoli?

Per una sua reale efficacia al tavolo partecipano i rappresentanti di tutti i principali protagonisti che concorrono a costruire la rete che da origine al sistema locale di As (o quanti più possibile). In particolare: le istituzioni pubbliche (Comuni/Unioni di Comuni - Provincia (ambito agricolo e della formazione e lavoro) - Società della salute), i servizi pubblici dell'Asl e altri servizi pubblici operanti sul territorio (Servi-

zio Sociale, Unità funzionali di salute mentale, SerT, ecc.), le aziende agricole sociali (aventi i requisiti individuati a livello locale), le associazioni/cooperative sociali del territorio che hanno fra le loro finalità la salute dei cittadini, gli enti di studio (Università, enti di ricerca, altro), le associazioni di categoria.

Possono partecipare ai lavori del tavolo anche altri soggetti e in particolare le rappresentanze dei principali portatori di interessi (utenti, gruppi di consumatori), qualora ciò sia utile ad una più completa trattazione e definizione degli argomenti all'ordine del giorno.

La diversificazione ed eterogeneità dei protagonisti del tavolo permette di creare una sinergia che consente di chiarire e decodificare i diversi linguaggi e affrontare le varie problematiche raggiungendo una sintesi che tiene conto dei diversi punti di vista e delle diverse prospettive.

Quali tipi di accordo possono essere formalizzati fra una associazione di volontariato e gli interlocutori di supporto alla progettazione di iniziative di As (es. istituzioni pubbliche - Comune, Società della salute, Università o enti di ricerca - o privati - esempio fondazioni)?

Fra i protagonisti del tavolo, coerentemente con le strategie locali di programmazione politica, possono essere stipulati accordi, prevalentemente sotto forma di convenzioni, per la realizzazione di specifici progetti.

I progetti possono nascere ed articolarsi in diversi modi: possono scaturire dall'iniziativa di una o più aziende agricole che mettono a disposizione la loro struttura e organizzazione e propongono forme di collaborazione con i soggetti pubblici, possono nascere da iniziative congiunte fra più soggetti del tavolo, ecc..

I progetti (e gli accordi che ne conseguono) vengono proposti e condivisi al tavolo il quale si esprime sulla loro significatività e importanza all'interno della programmazione locale.

Gli accordi possono prevedere o meno oneri finanziari sulla base della modalità organizzativa locale.

Come vengono regolati gli accordi (lettera d'intenti, protocollo di collaborazione, atto convenzionale mirato) con i diversi attori?

La costituzione del tavolo di As è, di norma, preceduta dalla sottoscrizione di un protocollo di intenti che lo istituisce ed in cui i diversi soggetti condividono valori e assumono impegni. I sottoscrittori del protocollo, ciascuno nel rispetto delle proprie competenze e funzioni istituzionali e/o statutarie, partecipano ai lavori del tavolo apportandovi, attraverso i propri operatori, *know-how*, risorse e contributi originali. È opportuno definire un partenariato aperto per rendere possibile in ogni momento accogliere nuovi sottoscrittori, previo assenso del tavolo. L'assenso è subordinato alla possibilità e capacità di svolgere un ruolo attivo ed effettivo all'interno del partenariato e, per le aziende agricole, dal possesso dei requisiti individuati a livello locale.

La sottoscrizione di protocolli e di altri documenti, ad esempio documenti contenenti linee procedurali che regolano i rapporti fra alcuni dei diversi soggetti, hanno la finalità di consolidare le pratiche di As e il loro riconoscimento nelle reti di protezione sociale, pur nella specificità e nella variabilità delle forme, delle pratiche e delle utenze cui tali attività si rivolgono.

Cosa norma la Legge n. 626 del 1994 relativamente alla sicurezza sui luoghi di lavoro e quali sono gli spazi di manovra per una associazione di volontariato in relazione alle attività di As (anche stagionali) sia terapeutiche che di inserimento lavorativo?

Il Dlgs n. 81 del 2008 è la normativa di riferimento in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Detto Decreto ha introdotto delle importanti novità che riguardano il settore delle associazioni che operano nel mondo del volontariato.

Se un'organizzazione di volontariato per lo svolgimento della propria attività si avvale solo di volontari (ai sensi del Legge n. 266 del 1991) o volontari che svolgono il servizio civile, possono essere individuate le modalità di attuazione della tutela con accordi tra il volontario e l'associazione di volontariato o l'ente di servizio civile (art. 3, comma 12-bis, Dlgs n. 81 del 2008). Tuttavia rimane l'obbligo, per il datore di lavoro di organizzazione, di informazione, formazione e sorveglianza

per i volontari che operano presso l'organizzazione stessa (artt. 2, 3 e 21 Dlgs n. 81 del 2008). Pertanto il datore di lavoro è tenuto a fornire al volontario dettagliate informazioni sui rischi specifici esistenti negli ambienti in cui è chiamato ad operare e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate in relazione alla propria attività.

Quanto suddetto implica che:

- venga effettuata una valutazione dei rischi (senza necessita di redigere il documento come previsto dal art. 28 del Dlgs n. 81 del 2008) che serva come base per fornire al volontario dettagliate informazioni sui rischi presenti nello svolgimento della propria mansione;
- vengano definite ed attuate le misure di prevenzione ed emergenza derivanti dalla valutazione dei rischi.

Se un'organizzazione di volontariato ha lavoratori subordinati o equiparati (anche uno solo), sussiste sempre l'obbligo di effettuare la valutazione dei rischi con relativa redazione del documento (art. 28) ed è obbligata ad applicare tutto quanto previsto dal Dlgs n. 81 del 2008.

Per maggiori approfondimenti sul tema della sicurezza applicata al volontariato, si rimanda al documento disponibile sul Sito del Cesvot al seguenti link: www.cesvot.it/repository/cont_schedemm/8641_file.pdf

Si ricorda inoltre che il terzo giovedì di ogni mese, dalle ore 14 alle ore 17 è attivo il servizio "L'esperto risponde" sulla Sicurezza sui luoghi di lavoro. Pertanto sarà possibile chiamare il numero verde 800.005363 e porre i vostri quesiti sul tema.

Quali sono le modalità da seguire per una corretta rendicontazione di un progetto di As?

Con il termine rendicontazione si indica l'attività di verifica e controllo (*auditing*) sui risultati prodotti dal progetto, in termini economici, di avanzamento dei lavori e di corretto utilizzo delle risorse assegnate. Ogni progetto di As fa riferimento a regole di rendicontazione precise e definite in modo univoco dal donatore. È quindi buona regola verificare quali siano gli adempimenti e le procedure di rendicontazione

fissate dal donatore. Esistono comunque alcune buone regole per effettuare una corretta rendicontazione:

- registrare ogni impegno di spesa ogni volta che è possibile;
- tenere costantemente aggiornato un foglio elettronico (Excel) con le registrazioni dell'avanzamento di spesa;
- effettuare un rendiconto finanziario con cadenza periodica (monitoraggio);
- non apportare troppe variazioni negli impegni di spesa o contenerle entro il limite prefissato e specificato nel progetto.

Infine, le spese di un progetto per essere rendicontate devono avere attinenza ed essere congruenti con gli obiettivi del progetto oltre che essere eseguite nel periodo di vita del progetto stesso.

Quali informazioni/dati occorre raccogliere per monitorare e successivamente valutare un progetto di As?

I processi di As generano una molteplice produzione di valori:

- umano: nei confronti degli utenti, attraverso la produzione di azioni di efficacia terapeutica e di nuove formule inclusive;
- economico: nei processi di creazione di valore nelle aziende agricole coinvolte, attraverso la costruzione di nuove relazioni, nuovi mercati e l'organizzazione di nuove economie;
- sociale: attraverso la riduzione dell'assorbimento fisico, temporale e mentale delle famiglie nelle azioni di supporto e cura, la riallocazione della spesa pubblica e il rafforzamento dello spessore relazionale dei territori.

Di conseguenza il sistema di monitoraggio e la valutazione dei processi e progetti di As dovrebbe consentire di raccogliere informazioni e dati da ognuno dei 3 valori identificati (tav. 4).

Tav. 4 – Il sistema di monitoraggio e valutazione

	MONITORAGGIO	VALUTAZIONE
Che cos'è?	Raccolta di dati e informazioni sul progetto al fine di conoscerne lo stato in quel momento	Capire e giudicare in relazione a criteri prestabiliti il valore di un progetto

Perché si fa?	<ul style="list-style-type: none"> • Per tenere sotto controllo le attività progettuali • Tenere registro di quello che si è fatto e realizzato fino a quel momento • Produrre materiale per la valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Per valutare la performance, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità di un progetto • Confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti • Imparare e migliorare per progetti futuri
Quando si fa?	Processo continuo – si effettua per ogni attività eseguita nel progetto	Periodicamente: <i>ex ante, in itinere, finale, ex post</i>
Informazioni e dati da raccogliere		
MONITORAGGIO		VALUTAZIONE
<p>Per ogni valore si generano dei punti di controllo (monitoraggio) per cui è necessario documentare quello che si sta facendo</p> <p>I dati che si possono raccogliere durante il processo di monitoraggio, a seconda della complessità del progetto, possono essere relativi ai 3 valori identificati:</p> <p>valore umano: raccogliere dati relativi alle attività svolte dall'utente; valore economico: raccogliere dati relativi alle attività svolte dall'azienda agricola; valore sociale: raccogliere dati relativi alle rete sociale che si è sviluppata.</p>		<p>Rispetto a ognuno dei valori identificati - umano, economico e sociale - il sistema di valutazione può essere di tipo auto-valutativo e/o effettuato da un ente terzo</p> <p>Per ognuno dei valori le domande che ci si pone per effettuare la valutazione sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rilevanza: in che misura un progetto risponde a bisogni reali, dimostrati e di assoluta priorità? • efficienza: gli obiettivi sono stati raggiunti al minor utilizzo di risorse (economiche, umane, strumentali)? migliori risultati avrebbero potuto essere ottenuti con gli stessi costi? • efficacia: in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti? gli interventi hanno prodotto i risultati attesi? • sostenibilità: in che misura si può prevedere che i cambiamenti (o i benefici) si manterranno nel tempo una volta completato il programma? • impatto: quali sono gli effetti che il progetto ha avuto sul contesto, indipendentemente da altri fattori che possono aver modificato lo stesso contesto di riferimento? il progetto ha avuto un'incidenza sui bisogni dei destinatari? <p>Quindi i dati e le informazioni da raccogliere dovrebbero servire a rispondere a queste domande evidenziando la variazione fra lo stato iniziale e quello finale per ognuno dei valori identificati - umano, economico e sociale.</p>

Fonte: nostra elaborazione

Le associazioni di volontariato possono accedere nel presentare un progetto di As ai fondi stanziati dal Piano di Sviluppo Rurale?

Il Piano di sviluppo rurale della Toscana rappresenta il principale strumento finanziario a supporto del settore agricolo e dei territori rurali. Nell'attuale, ormai terminata programmazione 2007-2013, l'Asse 3 Qualità della vita nelle zone rurali e diversificazione dell'economia rurale era volto, tra l'altro, ad incentivare la diversificazione delle attività agricole, rafforzare i servizi sociali per la popolazione, sviluppare le tecnologie dell'informazione e comunicazione, sostanzialmente rendere il contesto socio-economico più vivibile. Tra le trenta misure attivate nell'Asse 3, la misura 311 - Diversificazione verso attività non agricole e la misura 321 - Servizi essenziali per l'economia e la popolazione rurale hanno finanziato anche iniziative collegate all'As.

La misura 311, che in generale intendeva promuovere l'avvio e il consolidamento di attività economiche collaterali a quella agricola, si articolava di due azioni: l'azione A diversificazione e l'azione B agriturismo. L'azione A era quella che interessava direttamente le pratiche di As prevedendo il sostegno a investimenti per interventi all'interno delle aziende agricole finalizzati allo sviluppo di attività e prestazioni socio-assistenziali e allo sviluppo di attività ricreative, educative e didattiche.

I soggetti individuati come beneficiari della misura erano imprenditori agricoli definiti ai sensi del codice civile (art. 2135) o imprenditori agricoli professionali. Inoltre una delle condizioni specifiche di accesso era la prevalenza dell'attività agricola.

La misura 321, in generale, mirava a creare le condizioni socio-economiche necessarie per la crescita o perlomeno il mantenimento degli attuali livelli di occupazione nelle zone rurali. Si articolava in 4 sottomisure di cui la prima, la 321 A Reti di protezione sociale nelle zone rurali, era quella attinente al tema dell'As, sostenendo la realizzazione, l'avvio e il consolidamento di strutture per i servizi sociali in zone rurali a favore di soggetti a bassa contrattualità, anziani, giovani, famiglie e minori. I beneficiari della misura erano di natura pubblica. Entrambe le sottomisure citate (in modo diretto la 311 A e in modo indiretto la 321 A, di cui erano beneficiari i Gruppi di azione locale

- Gal) ammettevano al finanziamento soggetti del mondo produttivo agricolo.

Le associazioni di volontariato per poter accedere a questi strumenti di finanziamento avrebbero potuto presentare un progetto solo aderendo ad un partenariato composto anche da aziende o cooperative agricole. Quindi, pur restando associazioni, strutturare una collaborazione con il *profit* agricolo responsabile.

La nuova programmazione 2014-2020, attualmente in avvio, mantiene i tre obiettivi di lungo periodo (economico, ambientale e sociale), che, in linea con la strategia Europa 2020, traduce in sei priorità. Le priorità saranno alla base della programmazione dei Piani di sviluppo rurale regionali, mentre non si ritroverà la suddivisione nei tre assi strategici e di conseguenza la stessa numerazione delle misure dell'attuale Piano di sviluppo rurale. Da quanto emerso in un convegno sull'agricoltura sociale organizzato dalla Toscana a fine anno 2013, presumibilmente l'agricoltura sociale si accoppierà a due priorità: la seconda Potenziare redditività delle aziende agricole e la competitività dell'agricoltura in tutte le sue forme e in particolar modo la sesta Promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali. L'indirizzo nel Piano di sviluppo rurale toscano potrà essere quello di semplificare e quindi di concentrare gli interventi, vi saranno possibilità per l'agricoltura sociale con il sostegno agli investimenti delle aziende agricole e microimprese o piccole imprese nel sociale, e potrebbe inoltre ipotizzarsi un "pacchetto agricoltura sociale" con risorse dedicate a sostegno di investimenti e progetti pilota innovativi.

Quali strutture sono necessarie per accogliere le persone svantaggiate all'interno di una azienda/terreno agricolo? Quali requisiti?

Le attività sviluppate nei progetti/percorsi di agricoltura sociale, con funzioni educative e ricreative, co-terapeutiche e riabilitative, formative e inclusive, sono rivolte a target di utenza diversi con bisogni diversi. Sono quindi molteplici e differenti i requisiti strutturali per l'accoglienza delle persone e per lo svolgimento delle attività.

Il soggetto (per esempio associazione, azienda, cooperativa agricola)

che intende avviare e sviluppare un percorso di As realizzerà inizialmente una fase di diagnosi interna concentrandosi sulla valutazione della tipologia e qualità delle risorse strutturali di cui dispone, e definirà un programma rispetto a quei requisiti assenti di cui dovrà dotarsi. Potrà usare una *check list* specifica come strumento di rilevazione.

Le risorse materiali necessarie all'avvio di pratiche di As sono costituite dai terreni e dalle strutture. I terreni saranno individuati, localizzati e misurati, selezionando quelli che meglio si prestano alle attività agro-sociali. Le strutture rivestono una grande importanza in quanto rispondono all'accoglienza di diversi tipi di utenza (persone con svantaggio e disabilità, anziani, bambini, etc.) e dovranno essere idonee allo svolgimento delle attività. Sarà necessario prevedere la disponibilità di: luoghi per l'accoglienza e per il riposo e la formazione (per esempio una sala per alternare le fasi di lavoro a quelle ricreative e di riposo, in particolar modo nel caso di contatto con utenti con minori abilità e con specifiche esigenze di socialità); luoghi per l'accoglienza notturna, oltre che diurna, che si presta a diversi utilizzi e a diverse categorie di utenti (anziani, migranti ecc.); uno spazio adibito a spogliatoio per gli utenti che lavorano in azienda; spazi attrezzati, con tavoli e panchine, a disposizione degli ospiti per i pasti.

In generale si tratterà di strutture adeguate dal punto di vista igienico e sanitario e della sicurezza per numero e caratteristiche (esempio servizi igienici adeguati al numero massimo di persone che si intendono ospitare; strutture per la preparazione dei pasti, impianti elettrici e termici a norma di legge, segnalazione delle situazioni di pericolo). Inoltre dovranno essere verificate la viabilità, la mobilità interna e le condizioni di accessibilità delle strutture (abbattimento delle barriere architettoniche), indicati percorsi obbligati di visita, possibilmente non accidentati, predisposto un piano di emergenza (e di cartellonistica adeguata) per l'evacuazione dei luoghi di lavoro.

Sarà necessario programmare anche l'adattamento delle attrezzature tecniche alle esigenze degli utenti, che significa predisporre quegli accorgimenti tecnici necessari per facilitare la partecipazione alle attività agricole o di contatto con gli animali da parte di specifici target di utenza.

Il soggetto portatore del progetto di As rispetto all'analisi dei processi produttivi definirà una vasta gamma di mansioni, competenze e scansioni temporali, tali da consentire un'ampia possibilità d'interazione con persone con diverso grado di capacità, interesse, predisposizione, attenzione, assicurando flessibilità e personalizzazione. Per le attività orticole si baserà sull'analisi delle pratiche e della loro adattabilità, per le attività di stalla sull'individuazione di specifici gruppi di bestiame e processi produttivi, e in generale garantendo l'assenza di rischi e il rispetto della sicurezza.

Capitolo 5

Il monitoraggio e la valutazione del progetto

Cristiano Rossignoli

5.1 Monitoraggio e valutazione: cosa sono e quando, come e perché si usano

In generale, quando usiamo il termine progetto ci riferiamo a una serie di attività correlate fra loro, più o meno complesse, che sono finalizzate a creare percorsi e/o prodotti e/o servizi rispondenti a obiettivi specifici determinati. Per fare questo ogni progetto ha un suo naturale ciclo di vita, in cui le attività che lo compongono sono disposte secondo una logica di obiettivo-attività-risultato. In senso generale potremo dire che il ciclo di vita di un progetto è quindi scandito dal raggiungimento di risultati specifici la cui valutazione decide sulla possibilità di passare alla fase successiva.

Le fasi essenziali del ciclo di vita di un progetto possono essere riassunte nel modo seguente: ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura.

L'ideazione è la prima fase del progetto durante la quale, stante l'obiettivo che ci prefiggiamo, formuliamo l'idea e analizziamo preliminarmente il problema, si propongono attività e soluzioni e si fissano i risultati che si vorrebbero raggiungere. In questa fase vengono considerate anche le eventuali *partnership* da dover sviluppare.

La pianificazione rappresenta sinergicamente l'aspetto pratico della fase di ideazione. Durante la pianificazione vengono pertanto definiti in dettaglio le attività con riferimenti specifici alle risorse e i mezzi necessari, lo sviluppo temporale del progetto e il *budget* economico-finanziario.

La realizzazione rappresenta la parte operativa vera e propria, dove si realizza quello che si è prima ideato e poi pianificato di fare fino a qual momento, secondo quelle tempistiche e con quelle risorse economico-finanziarie. L'output di questa fase è il prodotto o servizio che avevamo in mente fin dall'inizio e che ci consente di raggiungere il nostro risultato e quindi il nostro obiettivo originale. Normalmente, in

questa fase le attività di monitoraggio sono particolarmente intense così come, se previste, le attività di valutazione in itinere.

Infine, l'ultima fase è definita chiusura ed è rivolta specificatamente alla valutazione del progetto e dei risultati conseguiti nonché caratterizzata da attività amministrativo-gestionali per la chiusura del progetto. In questa fase si cerca di capire come si sono svolte le cose, quanto ci siamo allontanati da quanto avevamo prospettato e, con un occhio rivolto al futuro, cosa abbiamo e possiamo imparare da quello che abbiamo fatto al fine di prepararci a future esperienze. In questo modo si giunge alla chiusura del ciclo.

Le caratteristiche essenziali di un ciclo di progetto sono:

- ogni fase è distinta dalle altre sia per obiettivo che per le procedure attivate al suo interno;
- ogni fase si apre quando la fase precedente si è conclusa;
- la conclusione di un progetto, grazie ai *feedback* raccolti durante la valutazione dello stesso, può essere l'avvio per un nuovo progetto.

Quando parliamo in un progetto di monitoraggio e valutazione dobbiamo ricordare che sono entrambi strumenti utili e necessari per la verifica di un progetto e per capire come questo sia stato messo in pratica. Partendo dal dettaglio della singola attività, si arriva a concetti basati su un approccio più macroscopico, a considerare gli effetti e impatti qualitativi e quantitativi generati dal progetto su una o più dimensioni considerate – ambientali, economiche e sociali.

Valutazione e monitoraggio lavorano mutualmente, in modo integrato ma ben distinto, non surrogabile, fornendo informazioni di natura differente. A partire dai dati raccolti attraverso l'attività di monitoraggio, si attiva un processo di comparazione e analisi, la valutazione tale da consentire di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare in futuro sulla scorta di tale esperienza.

Per definizione il monitoraggio è un processo sistematico con il significato generale di rilevazione di dati significativi sul contesto interessato al fine di verificare in quale direzione ci stiamo muovendo. Questo lo si fa confrontando il piano presunto o pianificato con quello

che viene messo in pratica.

Il monitoraggio è, quindi, un procedimento di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto che avviene per la tutta la sua durata a cadenze prestabilite - piano di monitoraggio e punti di controllo - durante la pianificazione se ci si riferisce ad un singolo progetto, o alla programmazione se ci riferiamo ad un programma a più lunga scadenza. Le informazioni rilevate in modo sistematico durante il processo di monitoraggio sono cruciali per il successo dell'attività valutativa nel suo insieme.

La valutazione è un processo utile a esprimere un giudizio, a capire e giudicare in relazione a criteri prestabiliti il valore di un progetto. Il giudizio non viene formulato tout court ma riguarda principalmente ai bisogni ai quali l'intervento vuole rispondere e si riferisce agli effetti prodotti dall'intervento stesso. La valutazione, al contrario del monitoraggio, non prevede la raccolta sistematica di dati e/o informazioni, ma si basa su evidenze quali-quantitative espressamente raccolte e interpretate, secondo criteri ben precisi, al fine di produrre un giudizio articolato su come si siano svolti i fatti.

La valutazione si attua periodicamente durante il ciclo di vita del progetto. In generale è possibile identificare quattro momenti diversi per effettuare una valutazione, che si distinguono non solo per il momento ma anche per l'obiettivo con cui vengono svolte:

- *valutazione ex ante*: ha luogo all'inizio del ciclo del progetto, prima che il progetto abbia inizio. L'obiettivo con cui viene effettuata è quello di aiutare ad assicurare che l'intervento sia il più pertinente e coerente possibile. A questo scopo la valutazione ex ante è generalmente e strettamente correlata all'analisi del contesto e dei bisogni dei beneficiari. Le informazioni raccolte in questo primo momento servono per valutare le ipotesi elaborate con il progetto che si intende realizzare, considerando in che misura esso è in grado di rispondere ai bisogni e alle problematiche individuate, apportare un effettivo cambiamento sia per i soggetti che per il contesto, quanto l'investimento in risorse è congruo con i benefici ipotizzati, qual è l'elemento e il livello di innovazione e di trasferibilità dell'esperienza condotta;
-

- valutazione in itinere: ha luogo nel corso del progetto, in momenti che possono essere ritenuti congrui o cruciali come ad esempio al raggiungimento di una fase o risultato intermedio. L'obiettivo con cui viene effettuata la valutazione in itinere è quello di mettere in evidenza se quello che avevamo pianificato fino a quel momento è stato rispettato e se no di quanto ci siamo discostati e perché. Inoltre, considerazione di possibili cambiamenti che possono essere avvenuti nel tempo, dal momento della prima ipotesi, mette in luce anche se gli obiettivi iniziali mantengono la loro rilevanza. La funzione principale della valutazione in itinere è quella di capire le differenze e agevolare gli aggiustamenti del progetto o del programma in corso al fine di migliorare gli interventi proposti;
 - valutazione finale: ha luogo, come si evince dalla stessa definizione, alla fine del progetto. L'obiettivo della valutazione finale è quello di effettuare la verifica conclusiva dei risultati effettivamente conseguiti attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità degli interventi realizzati. Durante la valutazione finale il progetto viene interamente e globalmente considerato, dall'inizio alla fine. Anche in questo caso si cerca di verificare se quello che avevamo prospettato all'inizio si è verificato e in caso contrario di quanto ci siamo discostati cercando di ragionare sulle cause e sugli effetti del gap accumulato fra previsto e realizzato;
 - valutazione *ex post*: si colloca dopo un certo periodo di tempo dalla fine del progetto. La valutazione *ex post* verifica gli effetti prodotti dal progetto a lungo termine. Ha l'obiettivo di esprimere un giudizio circa l'impatto delle azioni proposte e che si sono realizzate alla fine del progetto, ma anche rispetto a quello che era stato previsto. In questa la valutazione *ex post* si ricollega alle valutazioni effettuate fino a quel momento (*ex ante* e finale) per verificare se i bisogni inizialmente rilevati hanno trovato una giusta risposta nel lungo periodo - valutazione d'impatto.
-

5.2 La domanda di valutazione del progetto e l'approccio metodologico utilizzato

5.2.1 La ricerca valutativa all'interno del progetto

Il progetto si è basato sull'integrazione di diverse componenti finalizzate alla definizione e alla connotazione del ruolo delle associazioni di volontariato nelle attività di As sul territorio toscano, quindi all'apprendimento di comunità, e su queste basi allo sviluppo di una Linea guida per aiutare le associazioni a formulare progettualità legate al tema dell'As e alla realizzazione di un processo formativo prima più generale e poi sempre più specifico su tematiche, sempre legate all'As, individuate in maniera partecipata.

La metodologia, l'organizzazione, i processi e le procedure impiegate hanno dovuto integrarsi in un modello di progetto che per sua natura è risultato composto da diverse componenti e quindi complesso nel perseguire con efficacia ed efficienza i risultati previsti.

È stato quindi necessario elaborare e prevedere un appropriato sistema di monitoraggio e valutazione, dove si sono anche definiti strumenti precisi, al fine di garantire, durante tutto il ciclo di vita del progetto, il controllo e la gestione della qualità, in termini di:

- progetto, nella fase di ideazione della proposta progettuale e del piano esecutivo;
- implementazione, nella fase di attuazione del progetto e di erogazione delle diverse attività;
- risultato raggiunto/percepito, a seguito della realizzazione del progetto.

Il processo di valutazione nel progetto è nato da un'esigenza dei soggetti che hanno operato nella costruzione e implementazione degli interventi previsti (Cesvot e Università di Pisa).

Prima dell'avvio del progetto, è stato necessario predisporre il piano di valutazione, costruito stabilendo i requisiti e criteri necessari in modo da definire con chiarezza ognuno dei seguenti punti:

- chi fosse il referente della valutazione;
 - cosa fosse necessario andare a valutare e rispetto a quali obiettivi;
-

- perché effettuare la valutazione;
- come effettuare la valutazione;
- quando effettuare la valutazione.

Il piano di valutazione, così costituito, ha rappresentato la traccia sulla quale definire e condurre le attività di valutazione lungo tutte le fasi successive del progetto. Questi attori hanno concordato che la valutazione avesse come referente l'Università di Pisa e come scopo:

- la valutazione della dimensione relazionale del progetto ossia l'analisi della rete che si è costituita a seguito del progetto, misurando il valore generato per ogni associazione di volontariato dalla partecipazione alla rete;
- la conoscenza del livello di soddisfazione da parte delle associazioni dei prodotti realizzati nell'ambito del progetto (Linea guida);
- la misurazione dell'efficacia del percorso di formazione proposto alle associazioni, in termini di miglioramento delle competenze per affrontare percorsi di As.

Le principali ragioni per cui Cesvot e Università hanno deciso di effettuare la valutazione sono stati essenzialmente tre:

- per verificare e valutare l'efficacia del progetto e delle azioni intraprese;
- confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti;
- imparare e migliorare per progetti futuri: la valutazione offre l'opportunità di apprendere cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato, e perché. Le lezioni tratte dall'esperienza possono, quindi, portare dei miglioramenti alla strategia di realizzazione delle attività per quel singolo progetto, ma anche ad una migliore programmazione.

5.2.2 L'approccio metodologico seguito e i risultati ottenuti

La valutazione si è svolta seguendo tre fasi:

- *ex ante*, si è concentrata sulla verifica della coerenza del progetto rispetto ai bisogni delle associazioni di volontariato relativamente al tema dell'As;
 - *in itinere* - attività strettamente legata al monitoraggio;
-

-
- finale, è servita a vedere i risultati del progetto attuando un confronto analitico e critico con quanto previsto in fase di progettazione.

La valutazione *ex ante* del progetto si è sviluppata a partire dal documento progettuale ed ha continuato con la verifica delle condizioni necessarie per svolgere le attività stabilite in quel documento. La valutazione *ex-ante* ha, quindi, fornito la base per razionalizzare e strutturare l'attività progettuale. Si sono quindi valutate:

- l'innovatività dell'intervento proposto con il progetto;
- la coerenza della metodologia che si è ritenuto di utilizzare;
- l'adeguatezza dello strumento in rapporto ai destinatari dell'intervento;
- la possibilità che il progetto aiuti a sostenere un *network* dell'As fra i soggetti;
- la presenza di luoghi adatti dove svolgere le attività progettuali - erogazione della formazione e gruppi di discussione per migliorare l'apprendimento di comunità;
- la presenza di risorse umane e competenze specialistiche adatte a svolgere la formazione su tutte le tematiche di interesse.

La valutazione in itinere ha visto il controllo delle strategie di attuazione e delle azioni sviluppate nelle fasi del progetto al fine di fornire il necessario supporto all'azione gestionale e decisionale. La valutazione in itinere è avvenuta grazie a vari incontri tra Cesvot e Università, incontri che hanno consentito, attraverso l'analisi dello stato di avanzamento del progetto di comprendere l'efficacia delle azioni realizzate e di apportare, ove necessario, le opportune modifiche ed gli interventi correttivi.

Una modulistica preparata specificatamente (tipo *check list*), accompagnata da registri di presenze per i diversi momenti di incontro delle associazioni, report e appunti sulle attività svolte hanno rappresentato i principali strumenti di monitoraggio, attraverso i quali effettuare la valutazione in itinere.

Nella fase di valutazione finale si è mirato principalmente a:

- individuare i risultati in termini di efficacia dello strumento Linea
-

- guida per la realizzazione di progettualità di As;
- cercare di confrontare quello che si è fatto per mettere in luce vantaggi e limiti della costituzione delle rete fra le associazioni di volontariato e gli altri attori legati al tema dell'As;
- valutare che gli interventi formativi erogati abbiano prodotto i risultati previsti e attesi, rispondendo alle esigenze formative inizialmente individuate e conseguendo gli obiettivi in termini di sviluppo di competenze, di qualità ed efficacia dell'apprendimento e di soddisfazione dei partecipanti.

La risposta agli obiettivi di valutazione finale sopra esposti ha richiesto l'integrazione e l'elaborazione di numerose informazioni di diversa natura (dati e documenti raccolti nel corso del percorso di formazione, confronto di opinioni con soggetti coinvolti nella rete, dichiarazioni da parte delle associazioni che potenzialmente utilizzeranno la Linea guida). La scelta delle tecniche di rilevazione delle varie informazioni è stata caratterizzata dalla combinazione di approcci sia qualitativi sia quantitativi.

Gli strumenti per la raccolta dei dati/informazioni sono stati elaborati dall'Università di Pisa in accordo con il Cesvot.

Per misurare l'efficacia del percorso formativo proposto alle associazioni è stato elaborato un questionario di autovalutazione (per testare l'acquisizione delle competenze) e un questionario di *customer satisfaction* da distribuire alle associazioni che hanno partecipato al percorso formativo. Allo stesso tempo è stata distribuita ai soggetti (essenzialmente associazioni ma non solo) che hanno partecipato a un convegno realizzatosi a Lucca in occasione del Festival del Volontariato un questionario in cui veniva richiesto di esprimere un'opinione sulla Linea guida prodotta e nel quale veniva chiesto di segnalare eventuali bisogni di formazione per affrontare progettualità di As. Dai dati raccolti e dalla partecipazione registrata è emerso un generale soddisfacimento per il percorso formativo effettuato e per lo strumento (Linea guida) utilizzato per condividere e rafforzare le competenze del mondo del volontariato sul tema As.

Per realizzare un'analisi della rete di relazione fra i diversi soggetti

che hanno preso parte al progetto, sono stati utilizzati alcuni momenti di incontro (*focus group*). Per agevolare il confronto fra i soggetti si è fatto in modo che le associazioni con diverso tipo di esperienze sul tema dell'As potessero lavorare insieme e nello stesso luogo fisico, confrontandosi e scambiando le proprie competenze e creando valore sociale.

Analizzando i risultati ottenuti nell'ambito della valutazione della rete è emerso che la partecipazione alla rete ha generato effetti diversi: la realizzazione di percorsi di socializzazione, sfruttando l'opportunità nel creare momenti in cui stare insieme e lavorare; la possibilità di puntare su un processo formativo in grado di creare opportunità di sviluppo e innescare nuovi progetti di As.

La partecipazione alla rete comporta, infatti, un'evoluzione dei sistemi culturali e una rivisitazione dei valori di riferimento, una rottura dell'isolamento grazie all'apertura verso l'esterno e l'ingresso in nuove reti di relazione, l'acquisizione di nuove competenze grazie allo scambio di conoscenze e competenze con soggetti appartenenti anche a settori diversi. Tutti aspetti quelli appena elencati che pongono le associazioni in una nuova dimensione più aperta al confronto e al dialogo, più proiettata verso soluzioni complesse e di medio/lungo periodo e più capace di guardare e di gestire il cambiamento in modo innovativo. L'associazione modifica il suo modo di costruire relazioni e di comunicare la propria missione all'esterno, ottenendo una diversa visibilità e capacità di attrazione, con un crescente interesse da parte di altre associazioni rispetto al proprio operato.

Bibliografia

BRUNI LUIGINO, PELLIGRA VITTORIO

2002 — *Economia come impegno civile*, (a cura di), Padova, Città Nuova.

CERANA NICOLETTA

2004 — *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, e casi di eccellenza*. (a cura di) FrancoAngeli, Milano.

COLOSIMO VINCENZINA, DI IACOVO FRANCESCO

2012 — *Aree rurali e nuovo civismo: modelli di lavoro nella ricerca di prospettive di futuro*, Agrireunioneuropa anno 8 n°31

DI IACOVO FRANCESCO

2003 — *Lo sviluppo sociale nelle aree rurali*, (a cura di) FrancoAngeli, Milano.

DI IACOVO FRANCESCO, SENNI SAVERIO, DE KNEGT JAN-WILLEM

2005 — *Farming for Health in Italy*, in Hassink J., van Dijk M. (a cura di), Farming for Health, Green-care Farming Across Europe and the United States of America, Springer, Dordrecht.

DI IACOVO FRANCESCO, SCARPELLINI PAOLA

2006 — *Re-generating Contemporary Rurality*, Rural Future Conference, Plymouth.

DI IACOVO FRANCESCO

2008 — *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*, (a cura di) FrancoAngeli, Milano.

DI IACOVO FRANCESCO, O'CONNOR DANIEL

2009 — *Supporting Policies for Social Farming in Europe: Progressing Multi-functionality in Responsive Rural Areas*, (a cura di) Arsia, Lcd, Firenze.

DI IACOVO FRANCESCO

2011 — *Governance dell'innovazione nelle aree rurali: un'analisi integrativa del corso dell'agricoltura sociale*, Rete Rurale Nazionale.

DI IACOVO FRANCESCO

2012 — *Agricoltura sociale innovativa: conoscere per agire meglio, valutare per conoscere*, Torino: Coldiretti Piemonte, 2012.

DI IACOVO FRANCESCO, SENNI SAVERIO

2012 — *Agricoltura sociale, campo per un welfare partecipato*, (a cura di) Numero Speciale Impresa Sociale, n 4, anno 20, n. 79. Ottobre-dicembre 2010.

DI IACOVO FRANCESCO

2013 — *La sostenibilità sociale in agricoltura*, *Atti del Congresso della Società Italiana di Economia Agraria*, Lecce (Italia): Settembre 2013

DI IACOVO FRANCESCO, MORUZZO ROBERTA, ROSSIGNOLI CRISTIANO, SCARPELLINI PAOLA, FUNGHI ALESSANDRA, MARINI CRISTIANO

2013 — *La costruzione e la valutazione delle dinamiche di rete nei percorsi di inclusione sociale attiva: il caso di Orti ETICI*. RIV Rassegna Italiana di Valutazione.

DI IACOVO FRANCESCO, MORUZZO ROBERTA, ROSSIGNOLI CRISTIANO, SCARPELLINI PAOLA

2014 — *Transition Management and Social Innovation in Rural Areas: Lessons from Social Farming*. The Journal of Agricultural Education and Extension, Volume 20, Issue 3, 2014 pages 327-347

SABATINI MASSIMO

2008 — *Agricoltura non profit: percorsi strategici dell'impresa sociale e potenzialità multifunzionali per l'azienda agricola*, (a cura di) FrancoAngeli, Milano.

SCARPINO PAOLO

2008 — *La normativa italiana per l'agricoltura sociale*", in Ciaperoni A. (a cura di), *Agricoltura biologica e sociale, strumento di welfare partecipato*, Ograro, Roma.

STUIVER MARTIJN

2006 — *Highlighting the retro side of innovation and its potential for regime change in agriculture*. *Research in Rural Sociology and Development*, 12, 147-173.

TOURAINÉ ALAIN

2002 — *The importance of social movements*. *Social Movement Studies*, 1(1), 89-95.

ZAMARO NEREO

2002 — *Le istituzioni non profit italiane. Esigenze di analisi e appropriatezza delle rappresentazioni statistiche*, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, pp. 151-167.

Leggi richiamate nel testo

- D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, G.U. 11.11.1972 — *“Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto”*.
- D.P.R. 22 dicembre 1986, n° 917, G.U. 31.12.1986 — *“Approvazione del testo unico delle imposte sui redditi”*. TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi) - *Titolo II, capo III: enti non commerciali residenti*: co. 3, art. 143 Tuir; co. 3, art. 148 Tuir; co. 2, art. 150 Tuir
- Legge 11 agosto 1991, n. 266 *“Legge-quadro sul volontariato”*.
- Legge n. 381 dell'8 novembre 1991 *“Disciplina delle cooperative sociali”*.
- LR n. 28/1993 - Norme relative ai rapporti delle organizzazioni di volontariato con la Regione, gli Enti locali e gli altri Enti pubblici - istituzione del registro regionale delle organizzazioni del volontariato.
- LR 11 agosto 1993, n. 54 Istituzione dell'Albo Regionale degli Enti Ausiliari che gestiscono sedi operative per la riabilitazione e il reinserimento dei soggetti tossicodipendenti. Criteri e procedure per l'iscrizione.
- Dlgs n. 460/1997 — *“Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”*.
- D.M. 25.05.1995 *“Criteri per l'individuazione delle attività commerciali e produttive marginali svolte dalle organizzazioni di volontariato”*

-
- Legge 7 dicembre 2000, n. 383 *“Disciplina delle associazioni di promozione sociale”*.
 - Dlgs 6 settembre 2001, n. 368 aggiunto alla Legge n. 247/2007 e modificato dalla Legge n. 92/2012 del 18 luglio 2012. *“Attuazione della direttiva 1999/70/CE relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo determinato concluso dall'UNICE, dal CEEP e dal CES”*
 - Dlgs 10 settembre 2003, n. 276. *“Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla LEGGE 14 febbraio 2003, n. 30 nota comunemente come legge Biagi”*.
 - Dlgs n. 99/2004 artt. 1 e 2 – attuato dalla LR n. 45/2007 *“Disposizioni in materia di soggetti e attività, integrità aziendale e semplificazione amministrativa in agricoltura”*
 - Reg. (Ce) 852/04 Norme di igiene dei prodotti alimentari e Reg. (Ce) 853/04 norme di igiene per alimenti di origine animale.
 - Dlgs n. 118/2005 – *“Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale”*.
 - LR 41/2005 *“Sistema integrato di interventi e servizi per la tutela dei diritti di cittadinanza sociale”*. La legge definisce le modalità di attuazione delle politiche per le persone che si trovano in condizione di disagio sociale.
 - Dlgs n. 163/2006. *“Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE”*.
 - Dlgs n. 81/2008 *“Disposizioni in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro”*
 - D.L. n. 185/2008 (c.d. decreto anti-crisi) convertito in L. n. 2/2009 co. 5, art. 30 - *“Disciplina esclusione dallo status di Onlus 'di diritto' per quelle OdV che svolgono attività commerciali e produttive marginali ulteriori rispetto a quelle indicate nel D.M”*.
 - Regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione del 6 agosto 2008 – *“Disciplina gli aiuti di Stato all'interno del mercato comune europeo”*.
 - LR 80/2009 (modifica LR 30/2003) *“Disciplina delle attività agri-*
-

turistiche". Inserisce le attività sociali nell'ambito delle attività agrituristiche.

- LR 24/2010 *"Disposizioni in materia di agricoltura sociale"*.
 - Dlgs 2 marzo 2012, n. 24 "Attuazione della direttiva 2008/104/CE, relativa al lavoro tramite agenzia interinale".
 - Legge n. 92/2012 del 18 luglio 2012 – *"Riforma del mercato del lavoro"*.
 - Circ. Min. Lav. n. 4 del 18 gennaio 2013 Riforma del lavoro Legge. n. 92/2012– *"Lavoro accessorio e rinnovo del permesso di soggiorno"*.
 - Sentenza Consiglio di Stato 23 gennaio 2012, n. 387. *"Appalti pubblici - Partecipazione alle gare - Associazioni di volontariato - Esclusione - Illegittimità - Ammissione in quanto imprese sociali (Dlgs 155/2006)"*.
 - Disegno di legge presentato al senato il 15 marzo 2013 *"Disposizioni in materia di agricoltura sociale"*- In discussione al Senato.
 - Dlgs 18 maggio 2001, n. 228 Orientamento e modernizzazione del settore agricolo, a norma dell'articolo 7 della legge 5 marzo 2001, n. 57.
 - Legge 3 maggio 1982, n. 203 Norme sui contratti agrari
 - LR 28 dicembre 2009, n. 80 Modifiche alla legge regionale 23 giugno 2003, n. 30 (Disciplina delle attività agrituristiche in Toscana).
 - LR 24 febbraio 2005, n. 41 Sistema integrato di interventi e servizi per la tutela dei diritti di cittadinanza sociale.
 - D.M. 20 novembre 2007 (1). Attuazione dell'articolo 1, comma 1065, della L. 27 dicembre 2006, n. 296, sui mercati riservati all'esercizio della vendita diretta da parte degli imprenditori agricoli.
 - Testo del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69 (in S.O. n. 50/L alla Gazzetta Ufficiale - Serie generale - n. 144 del 21 giugno 2013), coordinato con la legge di conversione 9 agosto 2013, n. 98 (in questo stesso S.O. alla pag. 1), recante: Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia.
-

Sitografia

- <http://sofar.unipi.it> sito ufficiale del progetto 'SoFar' che è una iniziativa internazionale di supporto alla ricerca per le politiche rurali europee, finanziata dalla Commissione europea nell'ambito del VI Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione. Il suo principale scopo è stato quello di supportare la costruzione di un nuovo ambiente istituzionale per "l'agricoltura sociale". Sul sito del progetto ormai terminato si possono i risultati dell'indagine condotta in molti paesi europei sull'As.
 - www.ahta.org sito ufficiale della American Horticultural Therapy Association.
 - www.artea.toscana.it sito ufficiale dell'Agenzia Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura che svolge le funzioni di organismo pagatore riconosciuto per la liquidazione dei fondi Feaga (Fondo Europeo Agricolo di Garanzia) e Feasr (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale), che sostengono la produzione agricola dei Paesi della Unione Europea attraverso l'erogazione ai produttori di aiuti, contributi e premi.
 - www.avanzi.unipi.it sito del Centro Interdipartimentale di Ricerche Agro-Ambientali "Enrico Avanzi" di Pisa.
 - www.chta.ca sito della Canadian Horticultural Therapy Association (Chta), una associazione no profit che promuove l'uso della terapia orticola e della orticoltura terapeutica per popolazioni diverse e secondo varie tipologie.
 - www.esprit.toscana.it – La Sovvenzione Globale gestita da Esprit3 prevede interventi finalizzati all'inserimento nel mondo del lavoro delle persone svantaggiate, favorendone l'inclusione sociale attraverso iniziative mirate che tengano conto delle specificità delle persone e del contesto in cui vivono.
 - www.farmingforhealth.org è il sito della International Community of Practice – Farming for Health. Questo è un gruppo internazionale di ricercatori e professionisti nel campo della As, della Green Care e delle Health Farms e di altre iniziative simili in materia di cure particolari in ambienti verdi.
-

- www.forumagricolturasociale.it è il sito del forum dell'agricoltura sociale nazionale a cui aderiscono molte realtà produttive e soggetti del terzo settore che operano nel campo dell'As.
 - www.fattoriesociali.com è il sito dello Sportello Agricoltura Sociale. Lo sportello vuole essere uno strumento di servizio e di informazione per lo sviluppo dell'Agricoltura Sociale.
 - www.giustizia.it sito del Ministero di Grazia e Giustizia, fornisce informazioni sulla gestione di rapporti con persone in stato di detenzione o in esecuzione penale esterna.
 - www.lombricosociale.info è il blog dedicato all'agricoltura sociale dove sono presentate notizie, eventi, novità, e discusse nuove idee relative a questo tema.
 - www.ortietici.it sito del progetto di agricoltura sociale Orti Etici, gestito dalla Cooperativa sociale Ponteverde, l'azienda BioColumbini e Ciraa in collaborazione con il Dipartimento di biologia delle piante agrarie di Pisa.
 - www.politicheagricole.it Sito del Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, dove è possibile trovare informazioni.
 - www.programmallp.it – sito italiano sul programma di apprendimento permanente Leonardo.
 - www.rssp.salute.gov.it Sito del ministero della salute è possibile trovare le norme sull'igiene degli alimenti.
 - www.sdsvaldera.it e www.unione.valdera.pi.it siti in cui è possibile trovare il materiale relativo alla carta dei valori ed al protocollo dell'As della Valdera.
 - www.zonapisana.it sito della Società della salute zona pisana, dove è possibile trovare le Linee Guida per l'inserimento di persone svantaggiate all'interno di progetti di As.
-

Glossario

Business plan. Il Business plan costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto. Il Business plan può essere, in primo luogo, uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per capire e razionalizzare le proprie idee, verificandone la fattibilità economico-finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti. In altri casi, esso ha una valenza esterna all'organizzazione, in quanto rivolto ad investitori privati, istituti di credito od organismi istituzionali pubblici. Questi referenti, attraverso il Business plan, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

Competenza. È sinonimo di saper fare ossia la competenza rappresenta la capacità di trasformare il sapere (conoscenza), che si possiede in azioni per raggiungere il risultato desiderato.

Diversificazione. Diversificazione come strategia aziendale, incentrata sulla crescita tramite lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi o l'ingresso in nuovi mercati.

Efficacia ed efficienza. L'efficacia indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre l'efficienza valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili. Il monitoraggio ha scopo informativo e serve a reperire i dati aggiornati sullo stato di avanzamento dell'iniziativa e a segnalare gli eventuali scostamenti dalle previsioni. Il monitoraggio è un esame continuo e sistematico della realizzazione delle attività, che si svolge periodicamente, durante l'attuazione del progetto o programma.

Mercato. In economia, con il termine mercato si intende il luogo e al contempo anche il momento in cui vengono realizzati gli scambi economico-commerciali di materie prime, beni, servizi, denaro, strumenti

finanziari etc., del particolare sottosistema economico di riferimento. In termini equivalenti microeconomici o macroeconomici, il mercato è definito come il punto di incontro della domanda e dell'offerta.

Monitoraggio. Il monitoraggio è un esame sistematico dello stato di avanzamento delle attività secondo un calendario preordinato e sulla base di indicatori significativi e rappresentativi.

Obiettivi generali: essi sono i benefici sociali e/o economici e/o ambientali di lungo termine per la società in generale (non solo e non tanto quindi per i beneficiari del progetto) ai quali il progetto contribuirà.

Obiettivi specifici: per obiettivi specifici si intendono poi quei sotto-obiettivi che tutti insieme portano al raggiungimento dell'obiettivo generale o, in un'altra accezione, delle specificazioni più di dettaglio dell'obiettivo generale. Rappresentano un beneficio tangibile direttamente per i beneficiari del progetto.

Obiettivo. Gli obiettivi di un progetto definiscono i risultati da raggiungere alla fine del progetto, risultati necessari per il conseguimento dei benefici attesi. L'obiettivo deve essere: semplice (ossia ben definito e chiaramente comprensibile), misurabile (o per lo meno valutabile) nella sua raggiungibilità, accettabile (nel senso di "considerato raggiungibile" dalle persone coinvolte nel progetto), rilevante (ossia importante per coloro che hanno responsabilità nel progetto)

Piano di comunicazione. Il piano di comunicazione è uno strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici e di comunicazione dell'organizzazione. È finalizzato al perseguimento di tre possibili finalità: può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche; facilita la convergenza tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna dell'organizzazione, favorendo quella che si può definire come comunicazione integrata; incentiva la costruzione di relazioni bidirezionali tra l'organizzazione

e i suoi pubblici di riferimento. Il piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come processo organizzativo che si articola in tre fasi distinte: pianificazione e redazione, fase in cui si arriva alla stesura del piano; implementazione, fase della concreta realizzazione e gestione dello stesso; valutazione, fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'organizzazione e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

Risorse. Ogni mezzo con cui è possibile provvedere a un bisogno, a una necessità. Le risorse si distinguono in: risorse tangibili (con divisione delle risorse in finanziarie e fisiche), intangibili (con divisione in conoscenze tecnologiche e reputazionali) e umane.

Sostenibilità ambientale. Un progetto risulta essere sostenibile da un punto di vista ambientale se in grado di valorizzare l'ambiente in quanto "elemento distintivo" del territorio.

Sostenibilità economica e finanziaria. Un progetto risulta conveniente economicamente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti.

Sostenibilità sociale. Un progetto risulta essere sostenibile da un punto di vista sociale se i soggetti coinvolti nel percorso/progetto sono in grado di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del percorso/progetto, incoraggiata da una concertazione fra i soggetti stessi.

Stakeholders. Il termine viene usato per intendere i portatori di interessi, cioè tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati ad uno specifico tema (nel caso dell'As imprese agricole, consumatori/cittadini, famiglie dei beneficiari delle iniziative di As, beneficiari delle iniziative di As, cooperative, associazioni, istituzioni, servizi).

Tracciabile (nel senso che deve essere conseguito entro una data certa e poter essere tracciato nel suo avanzamento). La misurazione (o valutazione) del raggiungimento di un obiettivo può/deve essere accertata alla fine del progetto. Tuttavia una continua vigilanza attiva sul progresso verso ciascun obiettivo dovrebbe essere monitorata e valutata periodicamente nel corso del progetto. Si parla di obiettivi generali e specifici in un progetto.

Valutazione. La valutazione è un giudizio, il più sistematico e obiettivo possibile, su un progetto da iniziare, in corso o completato, sul suo disegno, realizzazione, risultati e impatti. È, inoltre, uno strumento di apprendimento e di dialogo per gli attori coinvolti nell'intervento. La valutazione è un evento puntuale, realizzato in un momento ben preciso e definito della vita del progetto o programma (*ex ante, in itinere, ex-post*).

Appendice

1. Linea guida per l'organizzazione dei focus

Il progetto “La creazione di una rete di Agricoltura sociale” nasce dall'esigenza di Cevot di approfondire la conoscenza sul tema dell'As e di rafforzare i rapporti con e tra le associazioni di volontariato che già operano o che potranno accrescere la loro azione in questo campo. Il progetto prevede, fra le varie attività, la realizzazione di tre *focus group* informativi sui territori di area vasta della Regione. Ciascun *focus group* vedrà impegnate circa 15 associazioni di volontariato, individuate da Cevot, a discutere sul tema dell'As.

Obiettivo degli incontri è socializzare e condividere una Linea guida per l'azione delle associazioni di volontariato nel campo dell'As, utilizzando metodologie partecipate di discussione. A tale riguardo, il Cevot è supportato dall'Università di Pisa nell'impostazione metodologica e nel coordinamento del processo.

Le associazioni di volontariato che entrano a fare parte di ciascun *focus group* sono selezionate secondo due distinte modalità:

- risposta a un questionario: sono coinvolte nei focus le associazioni che hanno mostrato interesse al tema dell'As, rispondendo a un questionario predisposto dall'Università di Pisa e mandato alle associazioni di volontariato, prima della realizzazione dei *focus group*, per la raccolta delle pratiche di As esistenti sul territorio regionale;
- invito di soggetti: sono chiamate a partecipare anche altre associazioni scelte in modo da garantire una rappresentatività più o meno completa delle diverse tipologie di associazioni presenti sul territorio.

I lavori per la gestione dei focus (ciascuno della durata di 3,5 ore) fanno ricorso all'impiego di una metodologia di seguito riportata.

Metodologia di lavoro nell'ambito del focus group

Il *focus group* può essere generalmente definito come una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un

piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità. Il *focus group* è qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi.

Per tale motivo il *focus group* deve:

- avere membri identificabili con ruoli ben definiti;
- presentare obiettivi condivisi da tutti i suoi membri;
- sapere agire in maniera unitaria;
- avere capacità relazionali (le relazioni sono funzionali al comune obiettivo, che risulta essere esplicito);
- esistere in funzione dell'obiettivo comune;
- avere una durata limitata;
- presentare una grandezza contenuta.

Per quanto concerne i membri che devono far parte di un *focus group*, esistono delle regole generali che è bene rispettare al fine di influenzare in maniera significativa i risultati del lavoro del gruppo. In particolare, possiamo dire che:

- tutti i membri devono avere una comprovata esperienza dell'oggetto dell'indagine. In altri termini, la lista dei membri del focus deve essere guidata prima di tutto dall'oggetto dell'indagine: i membri devono quindi avere una comunanza di interessi che permetta loro, allo stesso tempo, di avere qualcosa da dire sull'argomento proposto e di percepire la possibilità di condividere esperienze;
 - la lista dei membri deve essere la più variegata possibile, cercando di includere tutte le possibili esperienze sull'oggetto di indagine. In generale, sono gli obiettivi della ricerca specifica che deve essere svolta che devono guidare la composizione del focus, tenendo presente che, da una parte, l'omogeneità interna dei membri consente di raggiungere una maggiore profondità di indagine ma, allo stesso tempo, dall'altra, l'eterogeneità può far emergere una più ampia gamma di posizioni sul tema;
 - i membri devono essere messi in interazione diretta. Questo
-

fatto limita necessariamente il numero dei partecipanti al focus fra un minimo indispensabile per fare massa critica e consentire un'interazione interessante, e un massimo oltre il quale non risulta possibile gestire le dinamiche di gruppo che si vengono, solitamente, ad instaurare. La differenza principale tra gruppi di minori o maggiori dimensioni è che i primi consentono un maggiore approfondimento, mentre gli altri fanno emergere una più ampia gamma di posizioni sul tema;

- da evitare tra i membri la presenza di esperti che possano imporre la propria opinione in merito ad un determinato oggetto di indagine.

La gestione di ciascun *focus group* vede coinvolte le seguenti risorse:

- moderatore: soggetto dell'Università di Pisa con specifica conoscenza sulle metodiche della *group facilitation*. Compito del moderatore è accompagnare e facilitare, senza condizionare, la discussione e fare sì che la discussione avvenga con il contributo paritario ed attivo di tutti i membri del focus.
- verbalizzante: soggetto dell'Università di Pisa con specifica conoscenza sulle metodiche della *group facilitation* e sui supporti informatici e telematici. Compito del verbalizzante è quello di rappresentare i punti di vista dei membri che partecipano alla discussione, raccogliere ed archiviare i materiali che si ottengono durante le fasi di lavoro del *focus group* e predisporre un verbale del *focus group* che sintetizzi i risultati della discussione.
- membri del *focus group* (da un minimo di 6 a un massimo di 11 partecipanti): soggetti rappresentativi delle associazioni di volontariato a livello regionale.

Metodologia di lavoro seguita: si tratta di un metodo di facilitazione per i gruppi particolarmente attento alla gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro, basato sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate problematiche rilevate e possibili soluzioni.

Il gruppo si focalizza su compiti o tematiche specifiche, raccoglie le idee; lavora concretamente ed operativamente sulle questioni contenute all'interno della problematica specifica da risolvere.

In quanto tecnica di discussione visualizzata, essa prevede l'utilizzo e la messa a disposizione per tutti i partecipanti di una serie di materiali di lavoro, strumenti attraverso i quali viene visualizzato tutto il processo di lavoro del gruppo. La figura del moderatore, ovviamente, è funzionale non solo a spiegare l'utilizzo di tali strumenti ma anche a gestire il gruppo di lavoro durante tutto il suo percorso, che sarà articolato in discussioni che avranno lo scopo di analizzare aspetti specifici del tema proposto e di proporre idee e soluzioni.

I principali punti di forza della metodologia utilizzata risultano essere: partecipazione collettiva; scambio di idee ed opinioni, implementazione delle conoscenze; ottimizzazione del tempo per analizzare una problematica

Con l'intento di procedere in modo corretto e simmetrico nei diversi *focus group*, di seguito sono riportate, gli obiettivi di ciascun *focus group* e le modalità operative di gestione del gruppo di lavoro.

Nell'ambito del focus I, i partecipanti sono chiamati a esprimere un giudizio sintetico di tipo qualitativo sul ruolo delle associazioni di volontariato in As, cercando di sistematizzare i principali punti di forza e di debolezza che ad oggi stimolano o limitano l'azione delle associazioni nell'ambito dell'As. Il focus II tende, invece, a sviluppare una discussione circa il percorso da seguire per sviluppare o potenziare l'azione delle associazioni di volontariato nell'ambito dell'As. Attraverso la realizzazione di un diagramma causa-effetto i partecipanti alla discussione sono chiamati a scomporre il percorso che potrebbe portare le associazioni a sviluppare iniziative di As, indicandone le principali fasi. Nel focus III, i partecipanti alla discussione sono chiamati a scomporre le principali fasi individuate nel focus II in azioni necessarie a rendere la fase operativa.

Indipendentemente dagli obiettivi, ciascun focus si articola in tre fasi di lavoro:

- fase I. Il moderatore illustra ai partecipanti gli obiettivi generali
-

del focus, la procedura di lavoro adottata, la griglia di discussione utilizzata dal moderatore, dai membri e dal verbalizzante durante la conduzione del lavoro. Inoltre, viene distribuito il materiale necessario allo svolgimento delle attività (*post-it* e penne);

- fase II: Il moderatore invita i membri a sedersi in circolo e a presentarsi rapidamente, spiegando il significato dell'argomento oggetto della fase II e gli schemi da usare. Il moderatore invita i membri ad indicare in autonomia su ogni *post-it* una parola chiave relativa all'oggetto della discussione. Il moderatore invita i membri ad attaccare i *post-it* sulla lavagna a fogli mobili. Ad ogni partecipante viene chiesto di illustrare brevemente significato e motivazione della parola indicata e di attaccarla nello spazio assegnato sulla lavagna, eventualmente in vicinanza di altre simili come significato. Il moderatore, al termine di questa operazione, procede a riorganizzare i *post-it* sulla lavagna e a sintetizzare quanto emerso. Il verbalizzante durante questa procedura opera con schema analogo direttamente su foglio di word; ciò consentirà di non perdere informazioni, di integrare le informazioni presenti sui *post-it* con quanto viene detto dai membri, e di avere il prodotto pronto per la verbalizzazione finale dell'incontro;
- fase III: Al termine di ciascun focus i moderatori e verbalizzanti devono redigere un verbale. I verbali saranno rinviati alle associazioni che hanno preso parte ai focus per eventuali osservazioni ed integrazioni. Il materiale prodotto servirà come traccia di lavoro per la predisposizione di una Linea guida per l'azione delle associazioni di volontariato nel campo dell'As.

2. Linea guida per l'organizzazione dei seminari di formazione

Il progetto "La creazione di una rete di Agricoltura sociale", prevede, fra le varie attività, la realizzazione di tre seminari di formazione/informative a Firenze, Lucca, Arezzo.

I seminari saranno organizzati mediante interventi a tema per assicu-

rare supporto allo sviluppo delle capacità progettuali in As da parte dei partecipanti ed avranno un taglio operativo.

Le attività realizzate nell'ambito di ciascun seminario si svolgeranno nell'arco di una mezza giornata. Alla didattica frontale si aggiungerà la presentazione di una *best practise* realizzata a livello nazionale e un momento di raccolta di domande puntuali dei partecipanti. Tali domande saranno utilizzate per la predisposizione di materiale collegato alla successiva fase di formazione mirata prevista dal progetto. Ciascun seminario sarà aperto non solo ad associazioni di volontariato ma anche ad altri soggetti (cooperative, associazioni, aziende agricole, soggetti delle istituzioni e dei servizi) interessati al tema dell'As. Obiettivo dei seminari è socializzare e condividere esperienze sul tema dell'As acquisire conoscenze/competenze necessarie ad attivare progettualità mirate.

Il Cesvot è supportato dall'Università di Pisa nella gestione organizzativa dei seminari, attraverso la fornitura di contatti e la programmazione delle attività da svolgere. Per individuare gli argomenti da approfondire nel corso dei seminari, è stato predisposto un *question raising* per la rilevazione dei fabbisogni formativi che è stato somministrato alle associazioni di volontariato. Il questionario è strutturato in tre distinte sezioni:

- prima sezione: proposte di intervento formativo. In questa parte si chiede alle associazioni quali possano essere le competenze necessarie ad assicurare un supporto allo sviluppo della loro capacità progettuale in As;
- seconda sezione: metodologie di intervento formativo. In questa parte si chiede alle associazioni quali metodologie possano essere efficaci nel favorire l'apprendimento delle competenze richiamate nella parte prima;
- terza sezione: suggerimenti. In questa parte si chiede alle associazioni di suggerire ulteriori esigenze formative non trattate nella parte prima del questionario, da affrontare eventualmente nel corso dell'attività di formazione mirata prevista dal progetto.

La presente linea guida si articola in tre parti distinte.

Nella prima parte, viene presentata la struttura di ciascun seminario e la metodologia di lavoro da seguire.

Nella seconda parte, sono fornite indicazioni relative alla produzione del materiale didattico da fornire ai partecipanti.

Nella terza parte, è illustrata l'attività di valutazione del percorso formativo proposto nell'ambito dei seminari.

Parte 1: la struttura del seminario e la metodologia di lavoro

Ciascun seminario si articola in fasi: fase introduttiva; fase di incursione; fase di formazione; fase di confronto e di socializzazione

Con l'intento di procedere in modo corretto e simmetrico nei diversi focus, di seguito sono riportate, per ciascuna fase, sia le modalità operative di lavoro, i soggetti coinvolti e gli schemi di riferimento da usare.

Fase 1 - introduttiva (30 minuti):

- presentazione del progetto;
- presentazione dei partecipanti e dei docenti presenti;
- breve illustrazione della linea guida prodotta per le associazioni di volontariato che intendono attivare percorsi di As;
- illustrazione ai partecipanti degli obiettivi generali del seminario e della procedura di lavoro che verrà adottata nel corso del seminario;
- distribuzione del materiale necessario allo svolgimento delle attività (post-it e penne). vengono distribuiti post-it di colore diverso per ciascun percorso formativo.

Le prime due attività sono gestite direttamente dal Cesvot mentre le altre sono realizzate da un docente/moderatore dell'Università di Pisa.

Fase 2 – incursione (60 minuti):

Nell'ambito di questa fase viene illustrata ai partecipanti una *best practise* di As presente a livello nazionale. La presentazione avviene utilizzando il collegamento con la rete, attraverso video-conferenza.

Questo momento di lavoro ha un duplice obiettivo:

- far conoscere ai partecipanti l'iter seguito per la realizzazione della *best practise*, sintetizzandone i principali punti di forza e di debolezza;
- fornire al docente, responsabile della gestione della fase 3, casistica alla quale collegarsi nel corso dell'attività di formazione.

Ciascun seminario fa riferimento a una specifica *best practise*.

Di seguito, vengono riportate le azioni che i partecipanti al seminario sono chiamati ad effettuare:

- il docente/moderatore dell'Università di Pisa spiega ai partecipanti i criteri seguiti per l'individuazione della *best practise*;
- il docente/moderatore illustra sinteticamente la *best practise*;
- un soggetto esterno in video-conferenza presenta la *best practise*.

Fase 3 – formazione (120 minuti):

Un docente, attraverso un'attività d'aula, affronta 4 unità didattiche, finalizzate a far acquisire ai partecipanti competenze su argomenti collegati al tema dell'As.

- area normativa. Si tratta di un percorso finalizzato a far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alla normativa esistente in ambito di As e alle norme che disciplinano l'inserimento in azienda di persone a bassa contrattualità; capacità di orientarsi fra la normativa di riferimento e di individuare le fonti dalle quali recuperare tale normativa; comportamenti di collaborazione e di orientamento al risultato.
 - area produttiva. Si tratta di un percorso che ha come obiettivo quello di far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alle normative sugli aspetti igienico-sanitari (per la gestione dei processi produttivi e l'immissione al consumo dei prodotti) e agli aspetti fiscali collegati alla commercializzazione dei prodotti; capacità di valorizzare economicamente i prodotti provenienti da percorsi di As e di gestire i rapporti commerciali con la clientela; comportamenti di collaborazione e di orientamento al risultato.
-

- area progettuale. Si tratta di un percorso che ha come obiettivo quello di far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative ai principali bandi di finanziamento esistenti per iniziative di As e alle azioni di monitoraggio e valutazione che possono accompagnare un percorso progettuale; capacità di realizzare un *business plan* e di gestire eventi per la raccolta di fondi; comportamenti di collaborazione e orientamento al risultato.
- area relazionale. Si tratta di un percorso che ha come obiettivo quello di far acquisire ai partecipanti: conoscenze relative alle possibili tipologie di accordo da stipulare fra i diversi partner coinvolti in una iniziativa di As e agli strumenti per creare eventuali processi partecipativi; capacità di identificare possibili interlocutori per azioni di co-progettazione e partenariato e di utilizzare strumenti codificati (carta dei valori, schemi di accordo e procedure di gestione) per gestire gli accordi e le attività previste nel progetto; comportamenti di collaborazione e orientamento al risultato.

Ciascun percorso viene strutturato tramite attività di apprendimento assistito, con l'ausilio di un docente in aula, e attività di autoapprendimento svolta dallo stesso partecipante al seminario, tramite la compilazione di un test a risposta multipla.

Di seguito, vengono riportate le azioni che i partecipanti al seminario sono chiamati ad effettuare:

- il docente spiega il significato dell'argomento oggetto del percorso;
- il docente invita i partecipanti a indicare per ciascun percorso eventuali domande di chiarimento e/o di integrazione alle informazioni acquisite nel corso del percorso, riportando le domande sui post-it assegnati;
- il docente illustra l'argomento avvalendosi di slides e riportando esempi e casistica;
- il docente presenta una bibliografia e sitografia ragionata sull'argomento trattato.
- il docente ha a disposizione circa 10 minuti per rispondere a un test di autoapprendimento collegato al percorso. Finita la

compilazione del test viene fornito dal docente il test con le risposte corrette a ciascun discente, in modo che ognuno possa valutare il proprio livello di apprendimento.

Fase 4 – confronto e socializzazione (60 minuti):

In questa fase è chiesto ai partecipanti di presentare e socializzare le eventuali domande di chiarimento e/o di integrazione alle informazioni acquisite nel corso del percorso, riportate sui *post-it* assegnati. Di seguito vengono riportate le azioni che i partecipanti al focus sono chiamati ad effettuare:

- il docente/moderatore dell'università invita i partecipanti ad attaccare i *post-it* sulla lavagna a fogli mobili;
- ad ogni partecipante è chiesto di illustrare brevemente significato e motivazione della richiesta di chiarimento e attaccarla nello spazio assegnato sulla lavagna;
- è compito del docente/moderatore favorire la riorganizzazione dei materiali, ponendo in vicinanza le domande simili;
- il docente risponde alle domande di carattere generale mentre quelle più specifiche legate a particolari progettualità, sono rinviate alla fase di formazione mirata prevista dal progetto.

Parte 2: il materiale da fornire ai partecipanti

Il docente è chiamato a predisporre per ciascuno delle 4 unità didattiche il seguente materiale didattico.

- Slides. Con il modello slide si intende un modello grafico/editoriale adatto per contenuti più snelli, dal linguaggio meno discorsivo e più strutturato per punti, elenchi, schemi. Le slides devono evidenziare i punti chiave del discorso, evitando i dettagli superflui che possono distrarre o confondere. L'informazione deve essere concisa, ma anche strutturata, avere cioè senso compiuto e trasmettere con chiarezza ed efficacia un concetto. Ciascuna slide deve riportare in nota il discorso in breve, con tutte le argomentazioni e i passaggi logici fatti a voce.
-

- Bibliografia e sitografia ragionata, evidenziando il contributo che ciascun strumento può fornire all'integrazione dei concetti riportati nelle slides.
- Questionario di autovalutazione con domande a risposta multipla. Sono previste tre/quattro domande per ciascuna area, ognuna delle quali con tre opzioni di scelta come risposta (di cui una sola corretta).

Un suggerimento: fornire la stampa delle slides nella versione con le note, ma non distribuirle prima dell'esposizione, perché c'è il rischio che i partecipanti la sfoglino, con una conseguente caduta dell'attenzione durante la presentazione; tuttavia meglio informare che sarà distribuita "dopo", così i partecipanti non si sentano in obbligo di prendere appunti.

Parte 3: valutazione del percorso formativo proposto

Al termine di ciascun seminario il Cesvot distribuisce ai partecipanti un questionario di valutazione del percorso formativo proposto.

3. Linea guida per l'organizzazione dell'attività consulenziale

Il progetto "La creazione di una rete di Agricoltura sociale", prevede, fra le varie attività, la realizzazione di 18 ore di attività di formazione mirata realizzate da esperti in grado di fornire risposte a bisogni specifici delle associazioni di volontariato che intendono attivare percorsi di As.

Gli esperti coinvolti dovranno, oltre che assicurare un'attività di *front office* con le associazioni, provvedere alla realizzazione di materiale di supporto allo *start up* progettuale.

L'attività di formazione mirata si articola in momenti distinti:

- sulla base delle domande raccolte durante i seminari di formazione, sono predisposte delle *Frequently asked questions* (Faq) che saranno raccolte all'interno di quattro aree tematiche: normativa, commerciale, progettuale, relazionale. Tale attività verrà realizzata dall'Università e il materiale prodotto sarà validato/integrato dai soggetti che hanno gestito la formazione

- all'interno dei 3 seminari di formazione;
- sono individuati uno/due esperti per ciascuna area tematica che potranno sviluppare l'attività di formazione mirata. La scelta degli esperti sarà svolta dal Cescvot con il supporto dell'Università. I soggetti coinvolti potranno essere esperti interni al Cescvot o esperti esterni con esperienza nel campo dell'As e della tematica da sviluppare;
- il servizio offerto dall'esperto interno/esterno consiste nell'elaborazione di un parere scritto (di massimo 20 righe), per ciascuna Faq all'interno dell'area tematica a lui assegnata e nella predisposizione di materiale normativo o riferimenti bibliografici di approfondimento riguardanti la materia trattata. Tutto il materiale prodotto troverà collocazione in uno spazio sul sito del Cescvot;
- realizzazione di un incontro (da tenersi presso la sede del Cescvot a Firenze) al quale potranno partecipare gli esperti e rispondere ad ulteriori quesiti specifici sollevati dalle associazioni e altri soggetti interessati al tema dell'As. Le domande, con le relative risposte fornite, andranno ad incrementare l'elenco delle Faq.

Il Cescvot è supportato dall'Università di Pisa nella gestione organizzativa dell'attività formativa mirata, attraverso la fornitura di contatti di esperti e la programmazione delle attività da svolgere.

È prevista, inoltre, la predisposizione di un modulo di valutazione a fine attività formativa mirata, scaricabile dal sito Cescvot, che permette di valutare la percentuale di soddisfazione di tutte le associazioni (non solo di quelle che hanno formulato domande) per le risposte fornite.

3. Le schede delle associazioni di volontariato

1. Nome Associazione:

Associazione Sichem – Crocevia dei popoli Onlus

Area: Arezzo

Sede: Via Fonte Veneziana, 19 – 52100 Arezzo

Tel: 0575/182961

Fax: 0575/406542

Email: sichem.sichem@libero.it

Web: www.abbaziapertutti.it

Anno Fondazione: 2000

L'Associazione Sichem rappresenta a livello operativo la Caritas Diocesana Aretina e per questa gestisce numerosi servizi e attività, quali le case di accoglienza dove vengono ospitate persone in stato di disagio e dipendenza. Nell'ambito del disagio, l'associazione sostiene la causa della disabilità in tutte le sue forme, e in particolare rivolge la sua attenzione al problema del futuro delle persone disabili promuovendo la loro inclusione attraverso il lavoro. Inoltre, la Sichem promuove forme di economia sociale.

L'associazione ha dal 2008 attivato iniziative di As con un orto sociale che coinvolge disabili e studenti con l'obiettivo di promuovere l'inclusione e supportare soggetti svantaggiati. Nell'orto si producono ortaggi e verdure che si consumano direttamente nei servizi di ristorazione delle case di accoglienza (a km zero) integrandosi quindi con le altre attività dell'associazione. Inoltre, considerando che la Sichem effettua anche attività di formazione, l'orto sociale è anche luogo didattico per scuole, giovani ospitati e disabili.

L'associazione Sichem collabora con l'Associazione Karibu, che produce miele biologico, promuovendo azioni di supporto alla disabilità. Inoltre per supportare l'attività agricola l'associazione Sichem si è avvalsa di conoscenze tecniche apportate dai suoi volontari, fra cui alcuni professionisti.

2. Nome Associazione: **Circolo Legambiente “Eta Beta”**

Area: Arezzo

Sede: Via Ristoro d'Arezzo, 79/81 52100 Arezzo

Tel: 0575 259154

Fax: 0575 259154

Email: info@legambientearezzo.it

Web: www.legambientearezzo.it

Anno Fondazione: 2006

È un'associazione di volontariato che promuove il rispetto per l'ambiente coinvolgendo attivamente bambini, adolescenti e giovani con la collaborazione e la partecipazione di soggetti adulti. Al momento non svolge nessuna attività di As ma è interessata.

3. Nome Associazione: **Il Graspignolo**

Area: Arezzo

Sede: Via dei Palazzetti, 25 – 52100 Arezzo

Tel: 349 6692899

Email: maotsi@libero.it ; francesca.delbrenna@fastwebnet.it

Anno Fondazione: 2011

Associazione di Volontariato che promuove il recupero e l'inclusione sociale di soggetti minori e adulti che presentano varie tipologie di disagio. L'associazione, attraverso la collaborazione di una famiglia che ha messo a disposizione circa due ettari di terreno, accoglie soggetti adulti che presentano varie problematiche, minori in affidamento familiare dietro segnalazione dei servizi sociali o del tribunale, oltre a nuclei familiari con soggetti portatori di vari gradi di disabilità e svantaggi. L'associazione, anche in una logica di terapia occupazionale, svolge attività di As con l'obiettivo di supportare, favorire l'aggregazione e l'inclusione dei soggetti con difficoltà attraverso lo sviluppo di una produzione agricola sostenibile e la promozione di un modello di consumo alternativo. Collaborando con l'Associazione Magazzini Popolari, promuove la distribuzione di ortaggi biologici ai soci di quest'ultimi a prezzi popolari, rispondendo così alla crisi e combattendo il caro-vita.

4. Nome Associazione: **La Fabbrica del Sole Onlus**

Area: Arezzo

Sede: Via del Tramarino, 17 – 52100 Arezzo

Tel: 0575 352880

Fax: 0575 28476

Email: annalisa.puleo@lafabbricadelsole.it

Web: www.lafabbricadelsole.it

Anno Fondazione: 1999

Associazione di volontariato che promuove la cultura della solidarietà, dell'intercultura, dell'ecologia e della partecipazione, attraverso percorsi di progettazione partecipata, campagne di sensibilizzazione, percorsi didattici nelle scuole, manifestazioni culturali, dibattiti, incontri, conferenze, confronti e workshop. L'associazione svolge attività di As dal 2008 con piccole azioni che hanno condotto alla ristrutturazione di una struttura, alla realizzazione di impianti per la produzione di energia alternativa e all'adozione di 2 cavalli. Questo ha portato l'associazione a promuovere iniziative di turismo e di mobilità sostenibile, e attività didattiche. Per questo l'associazione ha sviluppato numerose relazioni con altre associazioni come: Associazione per impianti fotovoltaici, Circolo Eureka e Circolo Baobab, Comune e Provincia di Arezzo, Regione Toscana, Gruppi di acquisto solidale. L'Associazione è membro attivo del gruppo di lavoro del CEEA (Centro di Educazione Alimentare e Ambientale del Comune di Arezzo), progettando e realizzando "Percorsi di Educazione Ambientale" e seminari.

5. Nome Associazione: **La città dei bambini di Padre Ernesto Saksida**

Area: Firenze

Sede: via Dino del Garbo 13 - Firenze

Tel: 055.419338

Fax: 055.419338

Email: anselmi@cidadedombosco.org

Anno Fondazione: La missione Salesiana è stata fondata nel 1961

L'attività primaria della associazione è la Cooperazione Internazionale, con il supporto alla Missione Salesiana, la Cidade Don Bosco, localizzata a Corumbà – Mato Grosso do Sul – Brasile. In Brasile la Missione ha un Orto Scolastico operativo attivo prevalentemente, per i bambini e gli adolescenti a rischio, per la mensa scolastica sia per le famiglie dei bambini che in questo modo beneficiano di un'alimentazione migliore. L'intera attività si basa su una rete di sostegno economico e sulla raccolta fondi.

6. Nome Associazione: **Associazione LE C.A.S.E. ONLUS**

Area: Rufina, Firenze

Sede: Via Fontarnieri, 1 – 50068 Rufina

Tel: 055 8318918

Fax: 055 8318918

Email: lecase@email.it

Anno Fondazione: 1997

È un gruppo per il volontariato sociale le cui attività primarie sono la formazione e il supporto per coppie o famiglie che intendono operare all'interno di case famiglia come figure genitoriali di riferimento. Inoltre, l'associazione offre supporto tecnico giuridico e di garanzia ed è attivo nell'avviamento di nuove case famiglia. Svolge attività di As dal 2010 integrando attività agricole e di accoglienza per i richiedenti asilo, i portatori di disagio psichico, tossicodipendenti etc. promuovendo in questo modo l'inclusione e il supporto per queste persone e un modello di produzione agricolo diversificato.

L'associazione effettua anche il recupero di immobili pubblici e terreni agricoli degradati per fini sociali. L'associazione, che collabora nelle varie situazioni con diverse realtà agricole locali, cura soprattutto la parte riguardante l'accoglienza e l'inserimento di persone in stato di bisogno mentre le aziende agricole locali si occupano della parte riguardante l'agricoltura, allevamento e selvicoltura etc.

L'associazione ha sviluppato una rete con altre associazioni o altri soggetti della società civile quali Ibo, Universitari costruttori, Volontari locali, Scouts, artigiani volontari, professionisti volontari, Ente cassa

di Risparmio Firenze, Emmaus, Mani tese, Regione Toscana, Aziende Agricole e privati cittadini.

7. Nome Associazione: **Pianeta Elisa Onlus**

Area: Firenze

Sede: c/o Il Borgo di Elisa - Via di Faltona, snc

Borgo San Lorenzo (FI)

Tel: 055 8456975

Fax: 055 8431940

Email: gianna.banci@pianetaelisa.it

Web: www.pianetalisa.it

Anno Fondazione: 1999

Questa associazione di volontariato si occupa delle problematiche delle persone diversamente abili attraverso la riabilitazione per mezzo del cavallo, la socializzazione e l'esperienza di vita indipendente. Dal 2012 ha intrapreso attività di As. L'associazione, infatti, promuove l'ippoterapia con l'obiettivo di tenere in attività e migliorare la socializzazione dei soggetti disabili.

Progetti di AS: "Mettiamo i fiori alle ruote", presentato sul bando Cevot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2009.

8. Nome Associazione: **Autismo Firenze Onlus**

Area: Firenze

Sede: Via Giambologna, 14 – 50125 Firenze

Tel: 055 0517298

Fax: 055 2466561

Email: info@autismofirenze.org

Web: www.autismofirenze.org

Anno Fondazione: 2003

Questa associazione affiliata ad Autismo Toscana, Autismo Italia e Autismo Europa, ha come principale attività l'integrazione socio ambientale delle persone con autismo. Attualmente raccoglie un gruppo di 14 famiglie di soggetti autistici, per un totale di 52 soci tra familiari,

professionisti, operatori e simpatizzanti. Non svolge nessuna attività di As ma vorrebbe approfondire.

9. Nome Associazione: **Fondazione Il Forteto Onlus**

Area: Firenze

Sede: Frazione Orticaia, 16 – 50062 Dicomano

Tel: 055 8448376

Fax: 055 8387589

Email: fondazione@forteto.it

Web: www.fondazioneforteto.it

Anno Fondazione: 1998

È un'associazione che si occupa di formazione e informazione sui temi dell'affido, dell'adozione e sulle tematiche psicologiche, comportamentali ed educative che interessano le persone a rischio di emarginazione e devianza, e della prevenzione del disagio adolescenziale. L'associazione non ha nessun progetto specifico ma si occupa di As con micro azioni diversificate per promuovere l'inclusione e l'aggregazione di soggetti svantaggiati ed emarginati.

10. Nome Associazione: **Confraternita di Misericordia di Rufina**

Area: Firenze

Sede: Piazza Umberto, I°, 40 - 50068 Rufina (FI)

Tel: 055 8397089

Fax: 055 8399895

Email: info@misericordiarufina.org

Web: www.misericordiarufina.org

Anno Fondazione: 1947

Alle attività classiche delle Misericordia, la Misericordia di Rufina aggiunge fra le altre la guardia medica pediatrica, un centro di documentazione educativa (denominato "Grillo Parlante") e la gestione dei cimiteri del Comune di Rufina. Non esegue nessuna attività di As, pratica che non conosce bene ma che vorrebbe approfondire.

11. Nome Associazione: **Dog Village – associazione animalista**

Area: Firenze

Sede: Via dell'Osmannoro Loc. Pantano – Sesto Fiorentino

Tel: 055 450881 – 339 2688375

Email: associazionedogvillage@gmail.com

Anno Fondazione: 2000

Dog Village è un'associazione animalista che svolge attività di accoglienza, sensibilizzazione, supporto, riabilitazioni e rieducazione di animali abbandonati. Questa associazione ha iniziato l'attività di As nel 2006 attraverso un parco-canile, giardino e orto sociale – orto sinergico con l'obiettivo di socializzare e promuovere l'aggregazione dei soci. Ha sviluppato nel tempo una rete con l'Uepe, volontari portatori di conoscenze tecniche e il volontariato animalista.

12. Nome Associazione: **Fondazione Jacopo Onlus**

Area: Rufina, Firenze

Sede: Via di Masseto, 3 Loc. Casalbosco – 50068 Rufina (FI)

Tel: 055 8399547

Fax: 055 8399742

Email: fondazione.jacopo@virgilio.it / vannamad.s@tiscalinet.it

Una associazione di volontariato che promuove la tutela dei diritti delle persone disabili e sofferenti mentali. L'associazione è molto attiva a livello provinciale e regionale sui vari tavoli istituzionali che riguardano la salute mentale. Insieme al Gruppo Pentagramma e alla Associazione Culturale Kantharos promuove la teatro-terapia per persone con problemi psichici. L'associazione non si occupa direttamente di As ma collabora con Cooperativa Casalbosco insieme a vari soggetti pubblici e privati quali Esprit, Regione Toscana-Assessorato alle Politiche Sociali, Az. Agricola di Vanna Spolveri e Gruppo Pentagramma nel promuovere piccole attività agricole quali la coltivazione di frutti, olivi e viti per alcuni ragazzi nell'ambito della salute mentale.

13. Nome Associazione: **Gruppo Pentagonagramma Onlus**

Area: Rufina, Firenze

Sede: Via di Masseto, 3 Loc. Casalbosco – 50068 Rufina (FI)

Tel: 055 8399303

Fax: 055 8395849

Email: gruppo_pentagramma@yahoo.it

Anno Fondazione: 1995

Associazione di volontariato Il cui scopo è quello di sensibilizzare l'opinione pubblica su temi quali i diritti di cittadinanza delle persone svantaggiate e la loro integrazione nel contesto sociale e occupazionale al fine di evitare paure immotivate e discriminazioni, fondandosi sul presupposto che solo la promozione di una salute di comunità può rendere migliore la qualità di vita di tutti nel territorio.

Non svolge attività di As direttamente ma collabora con Cooperativa Casalbosco insieme a vari soggetti pubblici e privati quali Esprit, Regione Toscana-Assessorato alle Politiche sociali, Az. Agricola di Vanna Spolveri e Fondazione S. Jacopo nel promuovere piccole attività agricole quali la coltivazione di frutti, olivi e viti per alcuni ragazzi nell'ambito della salute mentale.

14. Nome Associazione: **Associazione Solidarietà Caritas Onlus**

Area: Firenze

Sede: Via dei Pucci, 2 – 50122 Firenze

Tel: 055 2677230

Fax: 055 26770249

Email: segreteria@caritasfirenze.itWeb: www.caritasfirenze.it; www.solidarietacaritas.it

Anno Fondazione: 1993, come espressione diocesi fiorentina Caritas

Quest'associazione di volontariato di matrice religiosa è attiva nell'erogare servizi volti alla prevenzione e rimozione di bisogni sociali nella loro dimensione morale e materiale. L'associazione gestisce case famiglia, centri diurni, notturni, centri assistenza, centri orientamento e centri di sostegno. L'associazione pratica attività di As dal 2008.

Attraverso un frutteto sperimentale conservativo di specie frutticole di particolare interesse culturale, storico e scientifico, l'associazione ha l'obiettivo di sensibilizzare e aggregare le persone intorno al tema dell'HIV, effettuando attività terapeutica, didattica, ma anche inclusione lavorativa e prevenzione per malati e studenti. In questa attività, l'associazione è appoggiata dal Dipartimento di Orto-frutti-floricoltura dell'Università di Firenze e dall'Azienda Ospedaliera Careggi (AOC). Progetti di AS: "Il giardino di Simona", presentato sul bando Cevot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2008.

15. Nome Associazione: **Associazione Comunità e Famiglia**
Sede: c/o Condominio Solidale "Il Sogno" - Via Aretina, 86 - 50063 Figline Valdarno (FI)
Tel: 055.959394 – 366.9355250
e-mail: acftoscana@comunitaefamiglia.org / fr.fabrini@tiscali.it
web: <http://acftoscana.wordpress.com>

16. Nome Associazione: **Associazione Onlus Familia**
Area: Grosseto
Sede: Via S. Marco, 20 - 58010 Sorano (GR)
Tel: 0564 633399
Fax: 0564 633399
Email: associazione@onlusfamilia.org
Web: www.onlusfamilia.org
Anno Fondazione: 1998

Questa associazione di volontariato lavora con i minori in progetti-attività ricreative e educative, ed è inoltre attiva nella gestione di case famiglia per minori. L'associazione dal 2008 pratica attività di As in partenariato con l'azienda agricola Lo Zoccolo Verde con cui conduce varie attività agricole, inoltre collabora con l'ASL 9, per promuovere un Podere Sociale nel comune di Sorano.

17. Nome Associazione: **Associazione Comunicare per Crescere Onlus**

Area: Livorno

Sede: Via Dalmazia, 39 – Piombino

Tel: 338 6074495

Fax: 0565 67322

Email: rosalba.gabellieri@alice.it

Anno Fondazione: 2001

Associazione di volontariato le cui attività primarie sono il controllo e lo stimolo delle Istituzioni attraverso convegni, progetti, ma anche la promozione e la conduzione di gruppi di mutuo aiuto per gruppi familiari. L'associazione dal 2006 è attiva in As attraverso la gestione di una azienda agricola nata ad hoc per produrre e commercializzare miele. L'obiettivo di questa attività è favorire stili di vita sani e prevenire situazioni di disagio ed emarginazione seguendo un percorso che va dalla socializzazione alla fase formativa e alla realizzazione di un'attività lavorativa autonoma. L'associazione Comunicare per Crescere, come promotrice di questo progetto di As, collabora con vari soggetti pubblici e privati (ASL 6 Livorno-UFSMIA Val di Cornia; Regione Toscana; Cesvot; Associazioni in rete della Provincia di Livorno; Comuni della val di Cornia; Società della Salute).

Progetti di As: "Dal campo al mercato", presentato sul bando Cesvot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2008.

18. Nome Associazione: **Volare Senz'Ali Onlus**

Area: Livorno

Sede: Viale Mameli, 14 – 57125 Livorno (Via P.E. Demi, 9 – Livorno)

Tel: 0586 858571 / 348 3344679

Fax: 0586 888487

Email: info@volaresenzali.it

Web: www.volaresenzali.it

Anno Fondazione: 2005

È un'associazione di volontariato che si occupa di sostenere e di fornire servizi fisioterapici per tutti i malati di gravi patologie neuro-mo-

torie, siano esse dovute a malformazioni cerebrali, paralisi cerebrali infantili o tetraparesi di origine sconosciuta, o altro ancora. Non si occupa di As.

19. Nome Associazione: **Auser volontariato Verde Soccorso Argentoratico Donoratico Castagneto**

Area: Livorno

Sede: Via del Mercato, 8 – 57022 Loc. Donoratico – Castagneto Carducci (LI)

Tel: 0565 777547

Email: auser.donoratico@virgilio.it

Anno Fondazione: 1995

Questa associazione fornisce assistenza domiciliare leggera per gli anziani, attività di accompagnamento per visite, prelievi e analisi, accompagnamento per spese, consegna spese a domicilio, trasporto e assistenza soggiorni balneari, assistenza ingresso uscita plessi scolastici, scuola-bus, attività ricreative c/o Sede e altre Associazioni. L'associazione non svolge al momento nessuna attività di As, ma ha promosso incontri per sensibilizzare la popolazione alle pratiche di coltivazione dell'orto e ai suoi significati sociali.

20. Nome Associazione: **Agricola Calafata – società cooperativa agricola sociale**

Area: Lucca

Sede: Piazzale Arrigoni, 2 – 55100 Lucca

Tel: 334 9972455

Email: www.calafata.it

Anno Fondazione: 2011

Questa Cooperativa agricola sociale come attività primaria è atta alla coltivazione di terreni comunitari che altrimenti sarebbero destinati all'incuria. Dal 2008 si occupa di As, rivolta alle persone svantaggiate, con l'idea di produrre olio, vino e miele in aree marginali attraverso una rete di conoscenze che raccoglie un vasto numero di esperienze

sviluppatesi negli ultimi anni intorno alla città: da chi pratica agricoltura biologica alla cooperazione internazionale, da agronomi universitari a esperti di questioni sociali fino ad arrivare ai gruppi di acquisto solidale.

21. Nome Associazione: **LU.CE. Centro Studi e Interventi sui disturbi del comportamento**

Area: Lucca

Sede: Via Giovannetti, 265 – 55100 Lucca

Tel: 347 0160082

Fax:

Email: associazioneluce@yahoo.it

Anno Fondazione: 2011

LU.CE è una associazione di volontariato. Questa associazione si dedica ad attività di As sviluppate per migliorare la relazione sociale fra gli individui attraverso la coltivazione di ortaggi e frutta. Queste attività si sviluppano beneficiando dell'esperienza di un contadino locale e si rivolgono a persone autistiche, gravi handicap psichici, e ad anziani.

22. Nome Associazione: **Gruppo Volontari Carcere**

Area: Lucca

Sede: Piazza S. Francesco, 19 – 55100 Lucca

Tel: 0583 91797

Fax: 0583 91797

Email: gruppovolontaricarcere@gmail.com

Web: www.espressionidalcarcere.blogspot.com

Anno Fondazione: ufficialmente 1987, ma opera da più di 30 anni sul territorio

Il Gruppo Volontari Carcere di Lucca è un'associazione di volontariato che offre supporto, accoglienza, ascolto e integrazione, informando e sensibilizzando sul tema del carcere e sui problemi degli ex detenuti. L'associazione svolge attività socio culturali presso il carcere di Lucca tra cui: cineforum, pittura, cucina, piccolo artigianato, ecc. L'associazione non si occupa al momento di As.

23. Nome Associazione: **Confraternita di Misericordia Castelnuovo Garfagnana**

Area: Lucca

Sede: Via Pascoli, 10 – 55032 Castelnuovo Garfagnana (LU)

Tel: 0583 644414

Fax: 0583 641312

Email: misericordia_castelnuovo@yahoo.it

Anno Fondazione: 1993

Dal 2008 gestisce un orto sociale per la produzione di prodotti tipici e bio, e si occupa di formazione, con l'obiettivo di favorire l'integrazione e l'inserimento lavorativo dei disabili. Nell'attività di As ha costituito una rete con il G.V.S. di Barga, GVF di San Romano Garfagnana, il CAV di Pieve Fosciana e il Gruppo ANPAS di Molazzana, il Comune di Castelnuovo di Garfagnana e il Vivaio la Piana dell'Unione dei Comuni Garfagnana, e vari GAS.

24. Nome Associazione: **Fraternita di Misericordia Borgo a Mozzano**

Area: Lucca

Sede: Via S. Francesco, 3 – 55023 Borgo a Mozzano (LU)

Tel: 0583 8073302

Fax: 0583 8073310

Email: info@misericordiaborgo.org

Web: www.misericordiaborgo.org

Anno Fondazione: 1897

La Misericordia di Borgo a Mozzano, svolge tutte le attività tipiche delle Misericordia a cui si aggiungono quelle di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e/o disabili.

L'associazione svolge attività di As curandosi della manutenzione delle aree verdi di proprietà, riuscendo anche ad attivare con il Comune di Borgo a Mozzano una convenzione per la manutenzione delle aree verdi e aiuole del capoluogo. Queste attività sono sviluppate con l'obiettivo di promuovere la dignità lavorativa e l'inclusione di soggetti con disagio, e varie forme di handicap.

25. Nome Associazione: **A.Po.Di. - Ass. Polisportiva Disabili Don Gnocchi**

Area: Massa Carrara

Sede: Via Don Carlo Gnocchi, 24 – 54100 Massa (MS)

Tel: : 0585 863285

Fax: 0585 863285

Email: apodims@dongnocchi.it

Anno Fondazione: 1988

L'associazione di volontariato si occupa di introduzione della pratica sportiva nella vita quotidiana dei cittadini diversamente abili al fine di promuovere una migliore qualità della vita. Non si occupa di As ma è interessata e vorrebbe approfondire.

26. Nome Associazione: **Gruppo Volontari Carcere di Massa**

Sede: via Cavour, 19 - 54100 Massa (MS)

Tel: 347. 8068366

e-mail: volontariatocarceremassa@yahoo.it

27. Nome Associazione: **Arciconfraternita di Misericordia e Crocione di Pisa**

Area: Pisa

Sede: Via Gentile da Fabriano, 1/a – 56122 Pisa

Tel: 050 9912010

Fax: 050 532247

Email: info@misericordiapisa.org

Anno Fondazione: 1330

La Misericordia si occupa dell'emergenza medica, del trasporto sanitario, dei servizi sociali, delle onoranze funebri, della gestione, anche in proprio di poliambulatori e cimiteri, della donazione del sangue, della protezione civile, effettua formazione, e promuove l'incontro con i giovani. Non si occupa di As ma è interessata e vorrebbe approfondire.

28. Nome Associazione: **Associazione Mondo Nuovo**

Area: Volterra, Pisa

Sede: c/o Villa Giardino - Loc. S. Girolamo - 56048 Volterra (PI)

Tel: 0588 85311

Fax: 0588 85311

Email: associazionemondonuovo.a@tin.it

Web: www.villagiardino.it

Anno Fondazione: 1987

Questa associazione di volontariato (associazione genitori di portatori di handicap), si occupa della sensibilizzazione e della tutela dei diritti sociali dei disabili promuovendo la cultura dell'inclusione. Si occupa dal 2007 di As con più progetti tra i quali una casa fattoria, un orto sociale e un podere sociale con l'obiettivo di recuperare terreni storici e di promuovere pratiche agricole antiche, quali l'ergoterapia, e l'inclusione e la valorizzazione ambientale e paesaggistica. I beneficiari di queste iniziative sono i soggetti con multi-disabilità e disabilità intellettiva. Nello svolgimento di queste attività l'associazione ha sviluppato una rete di GAS, un mercatino, un emporio e mercato del gusto. Progetti di As: "L'orto del Lolli", presentato sul bando Cevot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2008; "Il vivaio della libera età", presentato sul bando Cevot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2010.

29. Nome Associazione: **Associazione LiberaMente Natural Solidarietà Onlus**

Area: Pomarance, Pisa

Sede: Podere S. Girolamo, 141 – 56045 Pomarance (PI)

Tel: 0588 62136

Fax: 0588 62136

Email: ass.libera.mente.natural@virgilio.it

Anno Fondazione: 2005

L'associazione cerca di ridurre il disagio sociale di soggetti con svantaggio fisico, psichico e/o economico, oltre a favorire il recupero e il reinserimento nella società di detenuti. L'associazione si occupa spe-

cificatamente di As dal 2008 attraverso attività di riabilitazione equestre (ippoterapia e rieducazione equestre), fattoria sociale (essenzialmente orto-terapia e inserimenti socio-terapeutici) e *pet-therapy*. Con queste attività l'associazione vuole promuovere l'aggregazione, l'inclusione e il recupero di soggetti svantaggiati rivolgendosi in particolare a disabili, anziani e detenuti. L'associazione si appoggia sulla struttura dell'Azienda agricola "Moretti Valentina" per poter svolgere le sue attività. L'associazione collabora con molti enti pubblici e privati locali, quali Comuni, Comunità Montana (attuale Unione Montana dei Comuni), e altre Associazioni soprattutto di volontariato. Progetti di As: "Risalendo su Monterufoli", presentato sul bando Cevot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2009.

30. Nome Associazione: **UISP Solidarietà Valdera**

Area: Pisa

Sede: Via indipendenza, 12 – 56025 Pontedera (PI)

Tel: 0587 55594

Fax: 0587 55347

Email: progetti@uispvaldera.it

Anno Fondazione: 2004

Si occupa di attività sportive di carattere sociale, che promuovono la socializzazione, l'inserimento dei disabili, la tolleranza e la solidarietà verso soggetti deboli e emarginati in genere (disabilità e salute mentale). L'associazione è inoltre attiva nella Cooperazione Internazionale. L'associazione dal 2006 promuove attività di As attraverso una fattoria didattica che ha l'obiettivo di favorire stili di vita migliori e alimentazione corretta per limitare l'obesità infantile.

31. Nome Associazione: **Il Samaritano – Associazione Diocesana di volontariato**

Area: San Miniato, Pisa

Sede: Scala Vescovado, 1 – 56028 San Miniato (PI)

Tel: 0571 401125

Fax: 0571 401125

Email: caritas@diocesisanminiato.it

Anno Fondazione: 2009

Associazione di volontariato di matrice religiosa si occupa di recupero di ragazzi in difficoltà scolastica, soprattutto immigrati, di servizi di assistenza ai degenti della RSA di Castelfranco e di sostegno alle attività di agricoltura sociale della Coop. Lo Spigolo. Dal 2008, tra le altre attività di As, si occupa della gestione di un terreno affidato alla Cooperativa Lo Spigolo che comprende campi per la produzione di ortaggi, impianti sportivi e una struttura ricreativa con l'obiettivo di promuovere l'inclusione e supportare le persone disabili, ex detenuti e gli immigrati. Per lo svolgimento di questa attività si sono sviluppate reti sociali e partenariati con la Caritas di San Miniato e la Cooperativa Sociale Lo Spigolo, la coop sociale La Pietra d'Angolo, l'Agenzia Formativa Forium, le Querce di Mamre, la Misericordia di Santa Croce sull'Arno, la P.A. di Santa Croce sull'Arno, mentre le istituzioni di riferimento sono la SdS del Valdarno e la Asl 11.

32. Nome Associazione:

Associazione Orecchie Lunghe e Passi Lenti

Sede: Loc. Collemontanino 56034 – Casciana Terme (PI)

Tel: 340.0929757

e-mail: biasba@libero.it

web: www.orecchielunghe.it

33. Nome Associazione: **Gruppo Agenda 21 Zona del Cuio**

Sede: Via della Gioventù, 3 – Loc. Ponte a Egola 56024 - San Miniato (PI)

Tel: 347 5437936

e-mail: info@gruppoagendaventuno.it

web: www.gruppoagendaventuno.it

34. Nome Associazione: **Associazione Podere ai matti**

Area: Pistoia

Sede: Via di Germinaia, 11 – 51100 Pistoia (PT)

Tel: 333 3244749

Email: podereaimatti@gmail.com

Anno Fondazione: 2012

Associazione di volontari che ha come obiettivo principale quello di attuare progetti di agricoltura sociale nella zona di Pistoia. Gli attuali 12 soci hanno esperienze formative e competenze diverse: agricoltura, scienze forestali, assistenza sociale, psicologia. Il fine ultimo è la costituzione di una cooperativa agricola/sociale di tipo B come forma di conduzione del podere sociale.

35. Nome Associazione: **Associazione per l'evangelizzazione "Un Popolo in cammino" Onlus**

Area: Pistoia

Sede: Via G. Mazzini, 21 – 51010 Massa e Cozzile (PT)

Cell.: 334.9098026 – 389.9845466 Numero Verde Gratuito 800 974 467

Email: segreteria@unpopoloincammino.it; unpopoloincammino.onlus@pec.it

Web: www.unpopoloincamminoblogspot.com

Anno Fondazione: 2006

L'Associazione è nata con lo scopo di consolidare il valore della vita nella società, e prende ispirazione dalla fede e dai valori del cristianesimo, quali l'uguaglianza, la solidarietà, la condivisione. L'Associazione ha tra le sue finalità statutarie tutte quelle opere definibili come "sociali e umanitarie" a favore del prossimo e ricomprese quindi nell'ambito del "terzo settore". Nel 2012 ha ottenuto dalla Regione Toscana il finanziamento di un progetto di agricoltura sociale "Il giardino nell'orto" per la gestione di un orto sociale con l'obiettivo di:

- attivare forme concrete di inserimento sociale attraverso percorsi di integrazione nella rete dei servizi sociali e sanitari, con finalità terapeutiche-riabilitative, mediante l'acquisizione o il recupero di capacità lavorative, di autonomia personale e di integrazione sociale;
 - superare le discriminazioni che le persone sofferenti di disagio incontrano nel trovare un lavoro, individuando come settore di
-

attività quello agricolo, ritenuto molto adatto per il rapporto diretto con la natura, con le sue leggi e per la possibilità di completare il ciclo dell'attività produttiva.

36. Nome Associazione: **Centro Studi e Documentazione sull'handicap**

Area: Pistoia

Sede: Via dei cancellieri, 30 – 51100 Pistoia

Tel: 334 7454853

Email: mario.scognamiglkysv@alice.it

Anno Fondazione: -

Associazione di volontariato che supporta persone con handicap.

37. Nome Associazione: **Croce d'Oro Prato 1905 - sez. Montale**

Area: Prato e Pistoia

Sede: Via Enzo Nesti, 2 – 51037 Montale (PT)

Tel: 0573 55251

Fax: 0573 55241

Email: info@crocedoromontale.org - sede@crocedoroprato1905.org

web: www.crocedoromontale.org

Quest'associazione (Misericordia) ha compiti istituzionali legati al trasporto sociale, al trasporto sanitario e alle onoranze funebri. Inoltre gestisce uno Sportello Sociale per l'assistenza agli anziani fragili. L'associazione dal 2007 gestisce un orto e si occupa della trasformazione dei prodotti, della coltivazione delle erbe officinali, di alcuni ortaggi, di frutta e della gestione di arnie didattiche con l'obiettivo di sviluppare un percorso per aumentare l'autonomia e l'inclusione dei disabili mentali (lievi/medi) e con Sindrome di Down e degli anziani facenti parte dell'associazione Auser Montale.

La misericordia ha sviluppato un'importante rete che le consente di gestire al meglio le attività con il Comune di Montale, i Servizi Sociali della Asl 3 Pistoia, l'Associazione Aurora, l'Auser Verde Argento Montale, Il Sole Adp (Associazione Down Pistoia), l'Associazione Diabetici Pistoiesi, il Ciaf Gulliver del Comune di Montale, l'Archi Provinciale

di Pistoia, la cooperativa Ipotesi, la ditta Compa Srl (produttrice degli alveari e degli sciami di api), e l'Anpass Toscana.

Progetti di As: "Il giardino dei semplici", presentato sul bando Cesvot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2008.

38. Nome Associazione: **Ass. Sportiva Dilettantistica Aurora**

Area: Prato

Sede: Via Attilio Ciardi, 20 – 59100 Prato

Tel: 0574 467669

Fax: 0574 467669

Email: segreteria@polisportivaaurora.it

Anno Fondazione: -

Associazione di volontariato che promuove il sostegno e l'integrazione attraverso le attività sportive, escursionistiche, *pet-therapy*, e varie opportunità lavorative. Svolge attività di As dal 2008 attraverso un orto sociale fornito dal Comune di Prato che promuove l'inclusione lavorativa dei soggetti disabili.

Progetti di As: Progetto "Animal House, se non hai testa abbi coda", presentato sul bando Cesvot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2009.

39. Nome Associazione: **Associazione Pubblica Assistenza e Gruppo Donatori Sangue Val d'Arbia**

Area: Monteroni d'Arbia, Siena

Sede: Via IV Novembre, 147 – 53014 Monteroni d'Arbia (SI)

Tel: 0577 372422

Fax: 0577 372422

Email: aspava@libero.it

Web: www.pubblicaassistenzavaldarbia.it

Anno Fondazione: 1995

L'associazione di volontariato svolge attività di servizi di trasporto socio-sanitario e di soccorso in ambulanza, donazioni di sangue, fisioterapia e servizi infermieristici per i soci; consegna medicinali,

collaborazione al Banco Alimentare, apertura “Handy” sportello informazioni disabilità, organizzazione attività socio-ricreative, potenziamento della Protezione Civile. Gestisce dal 2008 un orto sociale ed effettua la distribuzione delle piantine prodotte con l’orto. L’obiettivo è di promuovere l’integrazione sociale e il supporto per le persone in difficoltà tramite distribuzione dei prodotti agricoli raccolti. L’azione ha come fruitori gli anziani e ragazzi delle scuole elementari.

Progetti di As: “Il Bio – Orto della Solidarietà”, progetto presentato sul bando Cesvot Percorsi di Innovazione e realizzato nel 2010.

Gli autori

Francesco Di Iacovo

Professore associato del Dipartimento in Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa e presidente dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Regioni Lazio e Toscana. È delegato nazionale della Cost Action 866 sul Green Care ed è stato coordinatore del progetto europeo "So-Far - Social Farming in Multifunctional farms". Sul tema dell'agricoltura sociale e dei servizi alle popolazioni rurali conduce iniziative di ricerca-azione con istituzioni comunitarie, nazionali, regionali e locali.

Roberta Moruzzo

Ricercatore presso il Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa. Si occupa degli aspetti teorici e metodologici dello sviluppo endogeno, predisponendo strumenti capaci di favorire la programmazione negoziata e strumenti di monitoraggio e valutazione attraverso i quali misurare le iniziative di sviluppo territoriale realizzate.

Paola Scarpellini

Collabora da anni con l'Università di Pisa a progetti di ricerca-azione ed in particolare la sua attività si concentra sullo sviluppo rurale, la multifunzionalità dell'agricoltura e le dinamiche sociali negli spazi rurali. Socia collaboratrice del Laboratorio di Studi Rurali Sismondi e dell'Agenzia Italiana per la Campagna e l'Agricoltura Responsabile ed Etica (Aicare).

Cristiano Rossignoli

Dottorando della Scuola di Scienze Agrarie e Veterinarie (Sav) dell'Università di Pisa. Inoltre, è borsista di ricerca al Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa, dove si occupa di modelli innovativi di produzione e di erogazione di servizi in agricoltura e della transizione dei sistemi agro-zootecnici e agro-alimentari di fronte alle crisi economiche e ambientali.

Alessandra Funghi

Laureata a Pisa in Scienze Agrarie, lavora come libero professionista. È responsabile per il settore Agricoltura Sociale della Cooperativa sociale PonteVerde, all'interno del quale ha sviluppato il progetto Orti E.T.I.C.I., e della cooperativa sociale Arnèra.

Indice

Premessa

di Federico Gelli, presidente Cesvot pp. 5

Introduzione

di Francesco Di Iacovo » 7

Capitolo 1

Una ricerca per attivare percorsi di agricoltura sociale nell'ambito del volontariato » 11

1.1 Verso nuovi principi in un mondo in cambiamento
di Francesco Di Iacovo » 11

1.2 Agricoltura sociale nella transizione attuale
di Francesco Di Iacovo » 13

1.3 L'idea progettuale e il disegno di ricerca seguito
di Roberta Moruzzo » 16

1.3.1 La nascita dell'idea progettuale » 16

1.3.2 Le attività realizzate e il metodo di
lavoro seguito » 18

Capitolo 2

Una linea guida per progettare

*di Francesco Di Iacovo, Roberta Moruzzo, Paola Scarpellini,
Cristiano Rossignoli* » 23

2.1 Come leggere la guida » 23

2.2 Informazioni in ingresso » 24

2.2.1 Agricoltura sociale: cosa è » 24

2.2.2 Agricoltura sociale: cosa non può essere » 25

2.2.3 Agricoltura sociale: cosa può rappresentare
di nuovo per le associazioni di volontariato » 26

2.2.4 Agricoltura sociale: i punti di forza e di debolezza
segnalati dalle associazioni di volontariato » 27

2.3 I sentieri per le associazioni di volontariato	pp.	32
2.3.1 Come avvicinarsi al tema dell'agricoltura sociale	»	32
2.3.2 Le fasi del percorso	»	34
2.3.2.1 Avere una "idea"	»	35
2.3.2.2 Scegliere l'orientamento strategico e costruire delle alleanze	»	41
2.3.2.3 Trasformare l'idea in un progetto	»	44
2.3.2.4 Definire accordi	»	66
2.3.2.5 Ricercare la fonte di finanziamento	»	74
2.3.2.6 Comunicazione del piano di impresa, della propria missione e della propria offerta	»	81
2.3.3 I passi successivi	»	88

Capitolo 3

I bisogni di formazione	»	93
3.1 L'importanza della conoscenza per avviare percorsi di sviluppo <i>di Roberta Moruzzo, Paola Scarpellini</i>	»	93
3.2 La richiesta di fabbisogni formativi per le associazioni di volontariato coinvolte in progetti di Agricoltura sociale: l'iter di lavoro seguito <i>di Roberta Moruzzo, Paola Scarpellini</i>	»	95
3.3 Il percorso formativo articolato in unità didattiche <i>di Alessandra Funghi</i>	»	102
3.3.1 Area normativa	»	102
3.3.2 Area relazionale	»	108
3.3.3 Area produttiva	»	114
3.3.4 Area progettuale	»	120

Capitolo 4

L'attività di consulenza mirata	pp. 127
4.1 Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato di <i>Cristiano Rossignoli</i>	» 127
4.2 La risposta degli esperti	» 129

Capitolo 5

Il monitoraggio e la valutazione del progetto

<i>di Cristiano Rossignoli</i>	» 165
5.1 Monitoraggio e valutazione: cosa sono e quando, come e perché si usano	» 165
5.2 La domanda di valutazione del progetto	» 169
e l'approccio metodologico utilizzato	» 169
5.2.1 La ricerca valutativa all'interno del progetto	» 169
5.2.2 L'approccio metodologico seguito e i risultati ottenuti	» 170

Bibliografia	» 175
-------------------------------	-------

Sitografia	» 179
-----------------------------	-------

Glossario	» 181
----------------------------	-------

Appendice	» 189
----------------------------	-------

1. Linea guida per l'organizzazione dei focus	» 185
2. Linea guida per l'organizzazione dei seminari di formazione	» 189
3. Linea guida per l'organizzazione dell'attività consulenziale	» 195
3. Le schede delle associazioni di volontariato	» 197

Gli autori	» 219
-----------------------------	-------

“I Quaderni” del Cesvot

Quaderno 1

Lo stato di attuazione del D.M. 21/11/91 e successive modifiche
Relazione assemblea del seminario

Quaderno 2

Volontari e politiche sociali: la Legge regionale 72/97
Atti del Convegno

Quaderno 3

Gli strumenti della programmazione nella raccolta del sangue e del plasma
Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 4

Terzo settore, Europa e nuova legislazione italiana sulle Onlus
Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 5

Privacy e volontariato
Regina Podestà

Quaderno 6

La comunicazione per il volontariato
Andrea Volterrani

Quaderno 7

Identità e bisogni del volontariato in Toscana
Andrea Salvini

Quaderno 8

Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato
Gisella Seghettini

Quaderno 9

La popolazione anziana: servizi e bisogni. La realtà aretina
Roberto Barbieri, Marco La Mastra

Quaderno 10

Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato
Stefano Ragghianti

Quaderno 11

Oltre il disagio. Identità territoriale e condizione giovanile in Valdera
Giovanni Bechelloni, Felicità Gabellieri

Quaderno 12

Dare credito all'economia sociale. Strumenti del credito per i soggetti non profit
Atti del convegno

Quaderno 13

Volontariato e Beni Culturali
Atti Conferenza Regionale

Quaderno 14

I centri di documentazione in area sociale, sanitaria e sociosanitaria: storia, identità, caratteristiche, prospettive di sviluppo
Centro Nazionale del volontariato, Fondazione Istituto Andrea Devoto

Quaderno 15

L'uso responsabile del denaro. Le organizzazioni pubbliche e private nella promozione dell'economia civile in toscana
Atti del convegno

Quaderno 16

Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato
Stefano Ragghianti

Quaderno 17**Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato**

Stefano Ragghianti, Gisella Seghettini

Quaderno 18**Accessibilità dell'informazione. Abbattere le barriere fisiche e virtuali nelle biblioteche e nei centri di documentazione**

Francesca Giovagnoli

Quaderno 19**Servizi alla persona e volontariato nell'Europa sociale in costruzione**

Mauro Pellegrino

Quaderno 20**Le dichiarazioni fiscali degli Enti non Profit**

Stefano Ragghianti

Quaderno 21**Le buone prassi di bilancio sociale nel volontariato**

Maurizio Catalano

Quaderno 22**Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità**

Sabrina Lemmetti

Quaderno 23**Le opportunità "finanziarie e reali" per le associazioni di volontariato toscane**

Riccardo Bemi

Quaderno 24**Il cittadino e l'Amministrazione di sostegno. Un nuovo diritto per i malati di mente (e non solo)**

Gemma Brandi

Quaderno 25**Viaggio nella sostenibilità locale: concetti, metodi, progetti realizzati in Toscana**

Marina Marengo

Quaderno 26**Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato**

Stefano Ragghianti

Quaderno 27**Le trasformazioni del volontariato in Toscana. 2° rapporto di indagine**

Andrea Salvini, Dania Cordaz

Quaderno 28**La tutela dei minori: esperienza e ricerca**

Fondazione Il Forteto onlus - Nicola Casanova, Luigi Goffredi

Quaderno 29**Raccontare il volontariato**

Andrea Volterrani

Quaderno 30**Cose da ragazzi. Percorso innovativo di Peer Education**

Luca Napoli, Evelina Marallo

Quaderno 31**L'arcobaleno della partecipazione. Immigrati e associazionismo in Toscana**

Ettore Recchi

Quaderno 32**Non ti scordar di te. Catalogo dei fondi documentari del volontariato toscano**

Barbara Anglani

Quaderno 33**Buone prassi di fund raising nel volontariato toscano**Sabrina Lemmetti

Quaderno 34

Il bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato
Luca Bagnoli

Quaderno 35

Le responsabilità degli organi amministrativi delle associazioni di volontariato
Stefano Ragghianti, Rachele Settesoldi

Quaderno 36

Storie minori - Percorsi di accoglienza e di esclusione dei minori stranieri non accompagnati
Monia Giovannetti

Quaderno 37

Ultime notizie! La rappresentazione del volontariato nella stampa toscana
Carlo Sorrentino

Quaderno 38

Contributi e finanziamenti per le associazioni di volontariato
Guida pratica
Riccardo Bemi

Quaderno 39

Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato
Riccardo Bemi, Stefano Ragghianti

Quaderno 40

Cittadinanze sospese. Per una sociologia del welfare multiculturale in Toscana
Carlo Colloca

Quaderno 41

Un mondo in classe. Multietnicità e socialità nelle scuole medie toscane

Ettore Recchi, Emiliana Baldoni,
Letizia Mencarini

Quaderno 42

Altre visioni. Le donne non vedenti in Toscana
Andrea Salvini

Quaderno 43

La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato toscano
Andrea Bilotti, Lorenzo Nasi, Paola Tola, Andrea Volterrani

Quaderno 44

Le donazioni al volontariato. Agevolazioni fiscali per i cittadini e le imprese
Sabrina Lemmetti, Riccardo Bemi

Quaderno 45

Una promessa mantenuta. Volontariato servizi pubblici, cittadinanza in Toscana
Riccardo Guidi (2 voll.)

Quaderno 46

Atlante del volontariato della protezione civile in Toscana
Riccardo Pensa

Quaderno 47

La mediazione linguistico-culturale. Stato dell'arte e potenzialità
Valentina Albertini, Giulia Capitani

Quaderno 48

Contributi e finanziamenti per le associazioni di volontariato. Aggiornamento 2009
Riccardo Bemi

Quaderno 49

Volontariato e formazione a distanza
Giorgio Sordelli

Quaderno 50

Il volontariato. Immagini, percezioni e stereotipi
Laura Solito, Carlo Sorrentino

Quaderno 51

Le competenze del volontariato. Un modello di analisi dei fabbisogni formativi
Daniele Baggiani

Quaderno 52

Le nuove dipendenze. Analisi e pratiche di intervento
Valentina Albertini, Francesca Gori

Quaderno 53

Atlante sociale sulla tratta. Interventi e servizi in Toscana
Marta Bonetti, Arianna Mencaroni, Francesca Nicodemi

Quaderno 54

L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici
Stefano Martello, Sergio Zicari

Quaderno 55

Il lavoro nelle associazioni di volontariato
a cura di Sabrina Lemmetti

Quaderno 56

La comunicazione al centro. Un'indagine sulla rete dei Centri di Servizio per il Volontariato
a cura di Gaia Peruzzi

Quaderno 57

Anziani e non autosufficienza. Ruolo e servizi del volontariato in Toscana
a cura di Simona Carboni, Elena Elia, Paola Tola

Quaderno 58

Il valore del volontariato. Indicatori per una valutazione extraeconomica del dono
Alessio Ceccherelli, Angela Spinelli, Paola Tola, Andrea Volterrani

Quaderno 59

Città e migranti in Toscana. L'impegno del volontariato e dei governi locali per i diritti di cittadinanza
Carlo Colloca, Stella Milani e Andrea Pirni

Quaderno 60

Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana
a cura di Andrea Salvini e Luca Corchia

Quaderno 61

Disabilità e "dopo di noi" Strumenti ed esperienze
a cura di Francesca Biondi Dal Monte Elena Vivaldi

Quaderno 62

Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato
a cura di Riccardo Bemi

Quaderno 63

Fund raising per il volontariato
a cura di Sabrina Lemmetti

Quaderno 64

Volontariato senza frontiere. Solidarietà internazionale e cooperazione allo sviluppo in Toscana
a cura di Fabio Berti e Lorenzo Nasi

Quaderno 65

Volontariato e invecchiamento attivo

a cura di Elena Innocenti e Tiziano Vecchiato

Quaderno 66

Crisi economica e vulnerabilità sociale.

Il punto di vista del volontariato
a cura di Simona Carboni

Quaderno 67

Giovani al potere Attivismo giovanile e partecipazione organizzata in tempo di crisi

Riccardo Guidi

Quaderno 68

Volontariato e *advocacy* in Toscana Territorio, diritti e cittadinanza di Luca Raffini, Andrea Pirni e Carlo Colloca

Stampato in Italia
da La Grafica Pisana - Bientina (Pisa)
Luglio 2014