



Dipartimento di Scienze Veterinarie
Università di Pisa

PROGETTARE L'AGRICOLTURA SOCIALE

Linee guida per le associazioni di volontariato

a cura di
Francesco Di Iacovo
Roberta Moruzzo
Cristiano Rossignoli
Paola Scarpellini

Firenze, maggio 2013

INDICE

INTRODUZIONE	3
L'idea progettuale	4
Gli obiettivi	4
Le attività	4
Il metodo di lavoro seguito	5
La selezione delle migliori pratiche	6
LINEE GUIDA	7
Guida alla lettura	8
La struttura delle Linee guida	8
INFO IN INGRESSO	9
Alcuni principi di un mondo in cambiamento	10
Agricoltura sociale nella transizione attuale	10
Agricoltura sociale: cosa è	11
Agricoltura sociale: cosa non può essere	12
Agricoltura sociale: cosa può rappresentare di nuovo per le associazioni di volontariato	12
Agricoltura sociale: i punti di forza e di debolezza segnalati dalle associazioni di volontariato	13
I SENTIERI PER UNA ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO	17
Le fasi del percorso	19
1. <i>Avere una "idea"</i>	19
Comprensione del tema agricoltura sociale	20
Valutazione del territorio (ambiente in cui si intende operare)	21
Analisi dei bisogni	24
Valutazione della tipologia e della qualità delle risorse e competenze	25
2. <i>Scegliere l'orientamento strategico e costruire delle alleanze</i>	26
3. <i>Trasformare l'idea in un progetto</i>	27
L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: trasformare l'idea in un progetto	28
L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: trasformare l'idea in un progetto	31
L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: trasformare l'idea in un progetto	36
4. <i>Definire accordi</i>	41
L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: definire accordi	43
L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: definire accordi	44
L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: definire accordi	46
5. <i>Ricerca la fonte di finanziamento</i>	47
L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: la raccolta fondi	49
L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: la raccolta fondi	49
L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: la raccolta fondi	50
6. <i>Comunicazione del piano di impresa, della propria missione e della propria offerta</i>	51
L'associazione resta se stessa e opera in autonomia: la comunicazione	53
L'associazione resta se stessa e collabora con il profit agricolo responsabile: la comunicazione	54
L'associazione diventa impresa nell'ambito dell'economia civile: la comunicazione	55
7. <i>I passi successivi</i>	57
SCHEDE DELLE ASSOCIAZIONI	59
BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI UTILI	73
GLOSSARIO	75

INTRODUZIONE

L'idea progettuale

L'idea di indagare e approfondire la conoscenza del tema dell'Agricoltura Sociale (AS) ha portato il Cescvot a collaborare con il Dipartimento di Scienze Veterinarie dell'Università di Pisa. Questa collaborazione si è tradotta in un progetto che ha cercato di rispondere alla necessità delle associazioni di volontariato che operano o che vorrebbero accrescere la loro azione nel campo della AS. In particolare si è voluto:

- accrescere il livello di conoscenza della tematica e delle pratiche esistenti sul territorio regionale;
- sostenere l'integrazione delle reti tra associazioni (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.

Gli obiettivi

L'**obiettivo generale** di questa iniziativa progettuale è stata quella 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 Cescvot ha inteso rafforzare la comprensione delle caratteristiche dell'AS e delle pratiche esistenti, accrescere la conoscenza del sistema toscano dell'AS e, supportare la creazione e l'integrazione di reti.

Gli obiettivi specifici sono invece stati i seguenti:

1. Rafforzare e socializzare l'idea di AS nel tessuto associativo del volontariato toscano;
2. Organizzare una raccolta delle pratiche di AS esistenti sul territorio regionale mediante l'attivazione della rete associativa del volontariato;
3. Selezionare buone pratiche di AS che vedano partecipi il mondo associativo del volontariato;
4. 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 di AS, pubblici, privati, del terzo settore.

Le attività

La particolarità dell'iniziativa progettuale 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 sono sviluppate sono state:

- **Impostazione progettuale:** un primo momento di verifica degli obiettivi comuni, di definizione delle modalità di lavoro e di confronto tra il Cescvot e il gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Veterinarie con l'intento di condividere il progetto e costruire le basi per l'avvio del meccanismo di partecipazione.

- **Informazione e sensibilizzazione:** attività di informazione, animazione e di sensibilizzazione volte ad avvicinare il mondo delle associazioni di volontariato al tema dell'AS, alle pratiche in atto, ai soggetti coinvolti e ai significati collegati.
- **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.
- **Selezione delle buone pratiche di AS esistenti sul territorio regionale:** individuazione di buone pratiche sul tema dell'AS nelle quali il contributo del mondo associativo del volontariato appare qualificato ed innovativo per contenuti, modalità organizzative, particolarità dei target o degli esiti raggiunti.
- **Monitoraggio e valutazione del progetto**

Il metodo di lavoro seguito

Il principale strumento metodologico utilizzato alla base del processo di indagine partecipata è stato quello dei gruppi di lavoro (o 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.

Nella pratica il lavoro svolto ha visto la costituzione di 3 focus group (due presso la sede regionale del Cesvot a Firenze e uno a Pisa). I gruppi si sono incontrati a date prestabilite e hanno lavorato sulla base di una procedura di focus concordata tra il Dipartimento di Scienze Veterinarie e il Cesvot (focus group strutturato).

Ogni gruppo è stato formato da un minimo di 6 ad un massimo di 11 partecipanti. In particolare si è avuta la presenza di: un moderatore; un verbalizzante; soggetti appartenenti ad Associazioni di volontariato.

Il moderatore, oltre a mantenere i contatti con gli altri componenti del gruppo, ha:

- chiarito ai partecipanti gli obiettivi del focus;
- presentato al gruppo la griglia di discussione specifica per ciascun tipo di focus presente all'interno della procedura di focus;
- coordinato le attività tra i diversi partecipanti del gruppo;
- evidenziato le relazioni tra le diverse idee emerse durante il focus;
- esplicitato suggerimenti.

Il verbalizzante ha avuto invece il compito di coadiuvare il moderatore e seguire il gruppo, riassumendo grazie a verbali stilati *ad hoc* quanto accaduto e tutte le decisioni prese.

Questo modo di procedere, fondato sulla dimensione del piccolo gruppo si è rivelato molto efficace poiché ha consentito un confronto diretto fra i partecipanti, e quindi, tra esperienze professionali e contesti territoriali diversi. Si è cercato di incrementare i comportamenti di cooperazione e di sostegno lasciando che le persone inserite all'interno di ciascun gruppo potessero lavorare assieme, contemporaneamente e nello stesso luogo fisico. I principali punti di forza della metodologia utilizzata sono stati: la partecipazione collettiva; lo scambio di idee ed opinioni, implementazione delle conoscenze; l'ottimizzazione del tempo per arrivare a sviluppare informazioni utili alla predisposizione della Linea guida.

La selezione delle migliori pratiche

Fra le pratiche di AS raccolte sul territorio sono state selezionate e individuate 6 best practice. 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. Infine, il gruppo di ricerca e il Cesvot hanno deciso di elaborare le informazioni acquisite sulle pratiche di agricoltura sociale e presentarle (vedi i box C all'interno della linee guida) in modo da ottenere un effetto catalizzatore e generare interesse sul tema agricoltura sociale da parte delle associazioni di volontariato che operano sul territorio.

LINEE GUIDA

Guida alla lettura

Queste Linee guida si rivolgono alle associazioni di volontariato che vogliono intraprendere iniziative nel campo dell'AS, e hanno quindi l'obiettivo di fornire informazioni utili sul percorso da seguire per la creazione di iniziative (progettualità) di agricoltura sociale (AS), dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

Le Linee guida sono state redatte 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.

Le Linee guida sono elaborate su 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:

- tipo a: di sintesi e di definizione per una lettura veloce e generale;
- tipo b: esemplificativi e di approfondimento per il lettore che mira a conoscere esaurientemente gli argomenti presentati;
- tipo c: dove sono riportate le *best practice* selezionate.

La struttura delle Linee guida

Le Linee guida sono suddivise in due parti. La prima parte è incentrata sugli elementi generali e teorici relativi al tema dell'AS. Il primo capitolo (*Informazioni in ingresso*) è introduttivo, ed è rivolto a tutti i lettori. Il secondo capitolo (*I sentieri per un'associazione di volontariato*) illustra i possibili sentieri che una associazione che intende realizzare progetti/percorsi di AS può scegliere di seguire. Si tratta di una parte generale, rivolta a tutti i lettori concernente le principali differenze tra i vari percorsi, partendo dalle motivazioni che possono indirizzare verso tale scelta alle implicazioni che la scelta stessa può comportare.

La seconda parte ha un approccio operativo, e mira a fornire indicazioni relative alla realizzazione di progetti/percorsi di AS da parte delle associazioni. Nello specifico 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 delle Linee guida relativa al proprio percorso. Segue poi un capitolo (*I passi successivi*) rivolto a tutti i lettori in cui si chiariscono alcune considerazioni relative a cosa un'associazione potrà essere chiamata a fare in futuro per mantenere e sviluppare progettualità di AS in una logica di creazione di reti.

Infine, vengono riportati gli elementi funzionali alla lettura e all'uso del resto delle Linee guida.

In particolare:

- la bibliografia segnala i principali testi di riferimento sul tema;
- l'allegato mira a fornire al lettore alcune definizioni su termini ricorrenti presenti nelle sei sezioni.

INFO IN INGRESSO

Alcuni principi di un mondo in cambiamento

Il modo in cui si organizzano i processi di produzione e distribuzione dei valori economici nella nostra Società stanno cambiando profondamente anche a seguito di una redistribuzione dell'economia su scala mondiale e della crescente scarsità delle risorse naturali che si sta registrando.

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.

Allo stesso tempo, la crisi ambientale accresce la domanda di un uso responsabile delle risorse naturali, innalzando la necessità di assicurare una gestione – sempre più difficile – del territorio non urbanizzato, ma anche di salvaguardare l'uso della terra per prevenire le possibili crisi che potranno derivare da una rinnovata difficoltà di accesso al cibo.

In Italia, in una prospettiva di riduzione di risorse pubbliche, entra in crisi la divisione dei ruoli tra Stato e Mercato, anche per il rallentamento dell'economia, e le difficoltà nel fronteggiare il ripianamento del debito pubblico e le domande correnti di servizio.

La mobilitazione dai territori di nuove risorse, materiali ed immateriali, vecchie e nuove, specialistiche e non, si realizza attraverso processi di innovazione sociale volti a generare una crescita inclusiva, intelligente e sostenibile (EU 2020) e pensare a risposte di migliore tenuta sociale rispetto ai bisogni esistenti. Alla base di percorsi di innovazione sociale c'è un diverso coinvolgimento della società civile, della responsabilità delle imprese, ma anche un diverso modo di operare delle pubbliche amministrazioni, come dei soggetti istituzionali.

In questa rinnovata capacità di coinvolgimento attivo, avviata attraverso sentieri di innovazione sociale, si concentra il tema della co-produzione dei servizi dove lo Stato è capace di collaborare attivamente con altri corpi della società per realizzare servizi efficienti ed efficaci rispetto ai bisogni della popolazione e dei territori. L'ipotesi da costruire è quella che parte dall'organizzazione di sistemi di economia civile, dove la reputazione, l'interdipendenza e le relazioni di comunità (la *core economy*) divengono meccanismi di supporto al funzionamento di mercati più etici e di uno Stato meno paternalistico e gerarchico e più collaborativo e aperto al confronto, nelle Istituzioni centrali come in quelle locali.

Agricoltura sociale nella transizione attuale

L'agricoltura sociale, specie in Italia, si colloca, in modo singolare, in questo scenario di transizione. L'agricoltura sociale 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 è una vera attività di co-produzione che si realizza attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori locali, pubblici, del terzo settore, del privato d'impresa.

Nel tentativo di assorbire le tensioni derivanti dalla crisi economica, delle risorse pubbliche, e da una crescente scarsità delle risorse naturali, le comunità locali tentano di ridefinire nuovi modi di produrre e distribuire valore economico e sociale e, allo stesso tempo, assicurare diritti di cittadinanza tra cui: il diritto al cibo sano, alla salute e ad un ambiente di qualità. In questa scia opera l'agricoltura sociale, nel tentativo di assicurare servizi innovativi e, allo stesso tempo, 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 una 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 mondo del no-profit come del soggetto pubblico.

Ragionare di agricoltura sociale 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. E' questa, sicuramente, la parte difficile dell'agricoltura sociale, 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'agricoltura sociale, 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.

Agricoltura sociale: cosa è

L'agricoltura sociale 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 agricoltura sociale. 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 agricoltura sociale non possono essere lette in una chiave strettamente medica, anche dove si attuano pratiche co-terapeutiche, al contrario sono inseribili nella prospettiva definita dall'OMS secondo cui l'ambiente concorre, insieme ai fattori strutturali e funzionali, alla salute di un individuo. Le pratiche di agricoltura sociale, 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 servizi. 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 (Di Iacovo 2012, Di Iacovo, 2011, Di Iacovo 2011 Sofar) 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);
- di 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 agricoltura sociale 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.

Agricoltura sociale: cosa non può essere

L'agricoltura in se 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 processi 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 agricoltura sociale, 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.

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

Per il mondo del volontariato, sicuramente l'agricoltura sociale 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 agricoltura sociale 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'agricoltura sociale 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.

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

Durante un focus realizzato nell'ambito del progetto presentato nell'introduzione, 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 commentano: *"...si crea una catena, una rete fra le persone che danno le risorse culturali per coltivare la terra etc..."* 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 afferma: *"...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"*; *"...si crea unità di tipo familiare e fra le famiglie che lavorano insieme"*.

A queste prime considerazioni si legano altri punti di forza: AS che viene vista 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: *"...le persone migliorano, iniziano a legger le etichette, come funziona l'orologio etc...hanno imparato a impegnarsi etc..."* 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 una 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), come emerge 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";* e 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 marginali"*.

Strettamente correlato a questo, è il secondo punto di debolezza identificato nella scarsa capacità nella commercializzazione dei prodotti agricoli da AS che dimostrano spesso di avere un costo produttivo alto che si traduce in un elevato prezzo al consumo: *"...la produzione agricola è sottovalutata tantissimo ed è legata alla monocultura etc.... 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 produci 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"*.

Qualcuno commenta: *"...il costo del prodotto è fuori mercato, chi compra lo fa solo per sostenerci"*.

Un successivo punto di debolezza è identificato nella difficoltà di comunicazione 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.

Si dice: *"...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 commenta: *"...questa è la guerra fra poveri: tutte le associazioni si fanno guerra per i pochi fondi disponibili e gli enti non coordinano. Manca, fortemente un coordinamento"*.

Un altro punto di debolezza identificato dai partecipanti al focus 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: *"...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 scaturisce 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: *"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 dato che le pratiche intraprese sono più legate alle contingenze momentanee che alla capacità di previsione e di pianificazione. Qualcuno segnala: *"...l'associazione vive per stimoli momentanei. Se c'è un problema, scoppia, 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 relativamente 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 le azioni da realizzare in ciascuna fase.

I fattori critici individuati dai partecipanti sono stati:

- 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.

I SENTIERI PER UNA ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO

Un'associazione di volontariato può avvicinarsi al tema dell'agricoltura sociale 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:

1) **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.

2) **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.

3) **L'associazione fa evolvere la propria natura in una logica di impresa 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 o intende coinvolgere in percorsi di agricoltura sociale.

Box b: Tipo di utenza di riferimento
Bambini
Minori
Disabilità Psicica/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 agricoltura sociale 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.

Le fasi del percorso

La decisione di operare in agricoltura sociale (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:

1. Avere un'idea
2. Scegliere l'orientamento strategico ed eventualmente costruire alleanze
3. Trasformare "l'idea" in un progetto
4. Definire accordi
5. Ricercare le fonti di finanziamento
6. 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.

1. Avere una "idea"

Il primo passaggio, come detto, comune a tutte le situazioni e i possibili sentieri che l'Associazione intenda 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;
- valutazione del contesto territoriale in cui si intende operare;
- analisi dei bisogni orientata all'individuazione delle persone (utenti) verso le quali indirizzare il percorso/progetto;
- valutazione della tipologia e della qualità delle risorse e competenze di cui l'associazione dispone.

Di seguito passeremo in rassegna i diversi aspetti dell'averne una "idea".

Comprensione del tema agricoltura sociale

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 per evitare di appesantire inutilmente questa linea guida.

Alcuni aspetti, però, è utile sottolineare in modo esplicito ai lettori; 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:
 - 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;
 - 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 persone 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 agricoltura sociale, 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.

Box b: Chi pratica l'agricoltura sociale (AS)

- aziende agricole profit che operano responsabilmente e con civismo nei confronti delle comunità locali e che per questo – a oggi – non traggono vantaggi economici diretti. Possono però avere ricadute indirette attraverso l'acquisizione di una diversa visibilità e reputazione all'interno del sistema locale;

- cooperative sociali di tipo B che realizzano impresa in campo agricolo per favorire l'inclusione sociale e lavorativa di persone a bassa contrattualità. Si tratta di realtà che sono viste dalle politiche sociali ma che, grazie all'evoluzione della normativa agricola (Legge del 2005 su IAP) possono esporsi come aziende agricole a tutti gli effetti. Da questo punto di vista possono avere accesso agli interventi fiscali e delle politiche previsti per il mondo agricolo e per le imprese del settore. In ogni caso non ricevono finanziamenti diretti per organizzare servizi di agricoltura sociale;

- cooperative sociali di tipo A che fanno uso dell'agricoltura come *tool* terapeutico e che non operano nel campo normato dall'agricoltura quale settore produttivo. Le cooperative sociali di tipo A organizzano servizi per conto dei gestori delle politiche socio-sanitarie del territorio, a tale riguardo ricevono rette diarie per le persone che ricevono i servizi. E' chiaro che i prodotti che ne risultano dovrebbero riguardare quantità limitate e seguire un percorso di consumo interno alla cooperativa stessa o su mercati occasionali. Ciò al fine di limitare concorrenza sleale nei confronti di altre imprese che non operano con il supporto di diarie del servizio socio-sanitario;

- associazioni di volontariato che operano autonomamente da altri soggetti e che possono collocarsi a metà tra le cooperative sociali di tipo A e quelle di tipo B come logica operativa (a seconda degli utenti, promuovono ambienti di vita più ospitali, veri e operativi, dall'altra rappresentano un primo passaggio di un sentiero che, a volte, cerca di evolvere in forma più imprenditoriale). Anche queste non operano dal punto di vista normativo nel settore produttivo primario, sebbene, ai sensi del codice civile, possono esporsi come imprese agricole.

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 finirà per influenzare gli orientamenti dei portatori di progetti in AS. La stessa scala di funzionamento rappresenterà una condizione operativa che finirà per influenzare il modo, la tipologia, la diversità dei sistemi colturali e produttivi avviati. Queste specificità dovranno trovare, nei progetti di AS, la giusta mediazione con le esigenze legate alla tipologia delle utenze che saranno coinvolte nei progetti che si intende avviare;
- istituzionale: la realtà nella quale si opera sarà fortemente condizionante dal grado di conoscenza, disponibilità che le diverse istituzioni dimostreranno nell'accompagnare percorsi di AS innovativa. Ciò riguarderà 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 a sé 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, può differire da realtà a realtà. Un attento esame di questi aspetti consente di formulare meglio le ipotesi di sviluppo del progetto.

box A - In Toscana, in alcune realtà territoriali (Valdera, Pisa, Lucca, Amiata-Grosseto) si sono strutturati percorsi che hanno formalizzato le modalità di riconoscimento delle pratiche di AS. In questi territori l'avvio di progetti specifici da parte delle Associazioni è necessariamente facilitato rispetto a quello che si registra in altri territori dove le pratiche di riconoscimento sono in corso (Val di Cecina, Empolese) o altre dove questo percorso non è stato ancora avviato.

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 e di debolezza del sistema locale, opportunità e minacce nello sviluppo di un percorso di AS.

Box b: Esempio di matrice SWOT	
Punti di forza <ul style="list-style-type: none"> ▪ a ▪ b ▪ c 	Punti di debolezza <ul style="list-style-type: none"> ▪ a ▪ b ▪ c
Minacce <ul style="list-style-type: none"> ▪ a ▪ b ▪ c 	Opportunità <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 potenziali attori/interlocutori
 - 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, ASL e relativi uffici, interlocutori;
- In campo educativo: esempio uffici responsabili della programmazione, complessi scolastici, servizi e relativi operatori, Comune, Amministrazione Provinciale, Amministrazione 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, etc.
- Identificazione interlocutori per co-progettazione-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
 - 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:
 - 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);
 - 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;
 - 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;
 - ❖ Interlocazione 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, IAP, legge 228/2001 di orientamento in agricoltura) e le modalità di avvio/registrazione in ambito locale (Province, Camere di Commercio, etc.);
 - ❖ Analisi delle formule giuridiche e delle possibili intersezioni tra di loro (associazioni, imprese agricole, cooperative sociali, Associazioni temporanee di impresa, etc.);
 - ❖ 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 regionale e altri strumenti regionali di intervento);
 - ❖ Norme e aspetti legati all'ispettorato del lavoro;
 - 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;
- 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 quantitative.

Box a: Analisi dei bisogni: 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 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 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 fondiarie

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, riorganizzazione;

- Disponibilità risorse finanziarie: interne all'associazione o facilmente reperibili da questa.

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.

Tipo	L'associazione resta se stessa e opera in autonomia	L'associazione resta se stessa e collabora con attori del profit 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 no-profit 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, sebbene 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	<ul style="list-style-type: none"> - Crea possibilità di organizzazione di ambienti stimolanti e facilitanti le persone coinvolte - Le immette in realtà operative vere dal punto di vista sociale e produttivo con possibili esiti dal punto di vista occupazionale e economico - Coinvolge il mondo profit in azioni di responsabilità nei confronti della collettività 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di valore economico - Creazione di valore sociale - Definizione di modelli innovativi di economia per progetto dove il risultato sociale e ambientale – pubblico - è subordinato alla sua sostenibilità economica
Implicazioni	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 - Sviluppa possibili divisioni di compiti ottimizzando le risorse disponibili per i processi inclusivi 	<ul style="list-style-type: none"> - L'associazione affronta un processo di profonda trasformazione che richiede un grosso bagaglio di risorse materiali ed immateriali di diverso tipo - Realizza investimenti importanti e avvia un processo produttivo in piena regola, sebbene con le proprie peculiarità - Si assume la complessità della duplice gestione tecnico-economica e sociale dei processi avviati - Si assume, in positivo e in negativo, rischi economici di impresa

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 (IAP), formule collaborative strutturate con imprese agricole. Di seguito seguiremo il percorso nel caso delle diverse ipotesi/sentieri.

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. E' 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

- Definizione dell'idea percorso/progetto
- Precisazione degli obiettivi generali
- Precisazione degli obiettivi specifici (sociali e tecnici)
- Verifica della sostenibilità (tecnica, economica, sociale, ambientale)
- Definizione delle mappe organizzative e delle divisioni dei compiti
- Eventuale acquisizione delle competenze esterne e delle consulenze
- Organizzazione dei processi decisionali interni
- 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)
- Scelta delle tecniche
- Monitoraggio e valutazione
- 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 della 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 (vedi tipologie di utenza).

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, e in particolare:

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 riferimenti 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, etc.). L'associazione in questo caso, potrà ragionare come un soggetto privato non di impresa che si accinge a gestire per proprio conto una propria conduzione di 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, etc. 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.

Gli obiettivi: 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, di un minimo di arredi, etc.), 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, etc). 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 riverterà 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. E' 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 nella 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.

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 (attraverso rapporti di comodato, ad esempio), altri ancora può essere presa in affitto da privati proprietari secondo quanto previsto dalla normativa vigente (L. 203/1982).

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 meteorologici 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 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 (vedi quanto avvenuto nella società della Salute della Valdera).

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 (Az. Agricola Stefanucci) e la collaborazione nelle attività di raccolta delle olive (Az. Agricola biologica Castellani).

Agricoopepetto e Associazione Nemo. Agricoopepetto 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 e 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. E' 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, etc).

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 ambientale*), 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 Cevot 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, etc.).

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 altro 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 (e.g. 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 (Piano di sviluppo rurale) 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 culturale 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 relative 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 sé 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, distinguendo tra le tipologie di seguito indicate.

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-culturali 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 ASL 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 per alloggi di emergenza per persone con difficoltà abitativa o per l'erogazione di servizi di prossimità, che fanno leva su spazi e risorse aziendali.

La scelta tra le tre tipologie 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, etc.), 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. E' 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* 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.

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". E' 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. E' 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 maniera 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.

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 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 Tossicodipendenze, Servizio Sanitario Nazionale
- 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 quello di 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'argomento. 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, etc) (es affitto spazi, scambio di servizi con enti locali, etc);
- *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).

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)

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 ad 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.

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 ad 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: - *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 203/1982 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, etc.);
- gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale progetto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, etc.);
- 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, etc.) 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 Scopo;
- Accordo scritto o verbale;
- Contratto di collaborazione;
- Convenzioni.

Box b: Associazione Temporanea d'Impresa o di Scopo

Nel caso dell'ATI, l'importanza nel codificare un rapporto è legata al fatto che l'associazione e l'impresa sono sostanzialmente diverse. Si tratta, infatti, di due strutture che, come già espresso, hanno:

- finalità diverse: una opera nel settore non profit e l'altra nel settore profit;
- appartenenza a settori diversi: terzo settore e settore primario;
- competenze diverse: competenze nell'ambito sociale e competenze tecniche e molto spesso specifiche;
- risorse materiali diverse: che è necessario integrare nei percorsi/progetti di AS.

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.

Box b: - Nel caso di progetti/percorsi volti all'inserimento e formazione di soggetti con disabilità, l'impresa assume solitamente il compito di fornire le conoscenze tecniche/agronomiche in fase di tutoraggio dell'utente, di commercializzare gli eventuali prodotti realizzati nell'ambito dell'attività agricola, etc.; l'associazione sostiene la fase d'inserimento dell'utente nell'impresa, facilita l'ingresso delle imprese agricole nell'organizzazione della rete di protezione e di inclusione sociale per le diverse tipologie di utente.

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, etc.);
- gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale progetto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, etc.);
- 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, etc.) 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. E' 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 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)
- G.A.S.
- 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. E' 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 sia alla creazione di valore economico che 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, ..);
- gli impegni dell'associazione e dei servizi nel corso di tale progetto (supporto tecnico ed educativo, tutoraggio, monitoraggio, ...);
- 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 (Comuni, Società della Salute, Università o enti di ricerca, etc.) o privati (Organizzazioni professionali, Fondazioni, etc.) attraverso gli stessi strumenti utilizzati per codificare i rapporti con i servizi: Lettera d'intenti, Protocollo di collaborazione, Atto convenzionale mirato.

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
 - Politiche Fondo Sociale
 - 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, etc.) 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): (mis. 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 – ipoterapia 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 etc.).

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), etc.

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 (es. 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 etc.

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, etc.). 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 (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.

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

- 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

- *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, etc.)
- *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)
- *Analizzare la disponibilità di risorse economiche per gestire la comunicazione*
- *Testare la comunicazione e la sua efficacia su un gruppo ristretto di potenziali utenti*

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, ULSS, Università, etc.);
- gli *stakeholder* (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.

box A : I possibili strumenti di comunicazione

<i>Tipologia di strumento</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
Pubblicità (TV, giornali, riviste, etc.) Conferenze, seminari, convegni, eventi	Raggiunge molti soggetti allo stesso tempo, efficace per diffondere la conoscenza del progetto. Oltre che far conoscere il progetto, consente di creare contatti con soggetti diversi interessati al tema	Può costare molto, raggiunge anche persone che possono non essere interessate, ha una durata limitata. 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.
Social networks	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 economici 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.

Box a: Ad esempio i prodotti cartacei sono utili a fornire informazioni dettagliate per comunicare ai potenziali destinatari i vari aspetti del progetto/percorso di AS; gli strumenti multimediali possono servire per informare non solo sul progetto ma anche per veicolare informazioni generali sull'associazione.

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 congiunta, 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, *stakeholder* 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 *stakeholder* 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 responsabile. 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 *stakeholder* 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 nell'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, G.A.S., 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.

E' 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

7. 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:

1. 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;
2. 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;
3. 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;
4. 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;
5. 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 capacità 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;

6. 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 avvitrimento 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.

L'opportunità di questa linee guida è anche quella di 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 assistenziale 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.

SCHEDE DELLE ASSOCIAZIONI

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

E' 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 a i soci di quest'ultimi a prezzi popolari, rispondendo così alla crisi e combattendo il carovita.

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 Agricoltura Sociale 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 Eureko e Circolo Baobab, Comune e Provincia di Arezzo, Regione Toscana, Gruppi di acquisto solidale. L'Associazione è membro attivo del gruppo di lavoro del CEAA (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

E' 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

E' una 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, 1°, 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 Pentagramma 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.it

Web: 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 Cesvot 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

E' un'associazione di volontariato che si occupa di sostenere e di fornire servizi fisioterapici per tutti i malati di gravi patologie neuro-motorie, 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 Argento 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 specificatamente 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 Cesvot 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'ARCI 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 Cevot 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 Cevot 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.

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI UTILI

- Bruni L. (a cura di) (2002), *Economia come impegno civile*, Padova, Città Nuova.
- Cerana N. (2004), *Comunicare la responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Cima S. (2005), *L'impresa sociale in Italia. Una quantificazione del fenomeno*, in Centro Studi CGM, Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizione Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2003), *Lo sviluppo sociale nelle aree rurali*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2008), *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Iacovo F. (2011), *Governance dell'innovazione nelle aree rurali: un'analisi integrativa del corso dell'agricoltura sociale*, Rete Rurale Nazionale.
- Di Iacovo F. (2012), *Agricoltura sociale innovativa 2012*, Coldiretti Piemonte.
- Di Iacovo F., Senni S., De Knecht J. (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 F., O'Connor D. (a cura di) (2009), *Supporting Policies for Social Farming in Europe: Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas*, Arsia, Lcd, Firenze.
- Di Iacovo F., Scarpellini P. (2006), "Re-generating Contemporary Rurality", *Rural Future Conference*, Plymouth.
- Loorbach D., Frantzeskaki N. (2009), "A Transition Research Perspective on Governance for Sustainability", in EU Conference, *Sustainable Development: A Challenge for European Research*, 28-29 May 2009, Brussels.
- Marocchi G. (2005), "Le traiettorie di sviluppo della cooperazione sociale", in Centro Studi CGM, Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizione Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Sabatini M. (a cura di) (2008), *Agricoltura non profit: percorsi strategici dell'impresa sociale e potenzialità multifunzionali per l'azienda agricola*, FrancoAngeli, Milano.
- Scarpino P. (2008), "La normativa italiana per l'agricoltura sociale", in Ciaperoni A. (a cura di), *Agricoltura biologica e sociale, strumento di welfare partecipato*, Ograro, Roma.
- Zamaro N. (2002), "Le istituzioni nonprofit italiane. Esigenze di analisi e appropriatezza delle rappresentazioni statistiche", *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, pp. 151-167.

Sitografia

<http://sofar.unipi.it>
www.fattoriesociali.com
www.farmingforhealth.org
www.avanzi.unipi.it
www.ortietici.it
www.ahta.org
www.agrietica.it
www.chta.ca
www.lombricosociale.info

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. E' 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. E' 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).

