

# L'agricoltura sociale a supporto della resilienza delle piccole e medie imprese agricole e del territorio

Biancamaria Torquati<sup>1</sup>, Fabrizio Dionigi<sup>2</sup>, Paolo Santori<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Scienze agrarie, alimentari e ambientali

<sup>2</sup>Cooperativa sociale Ariel

Biancamaria Torquati, [bianca.torquati@unipg.it](mailto:bianca.torquati@unipg.it)

Fabrizio Dionigi, [fabriziodionigi@arielcoop.it](mailto:fabriziodionigi@arielcoop.it)

Paolo Santori, [paolo.santori@unipg.it](mailto:paolo.santori@unipg.it)

## Abstract

L'agricoltura sociale suscita sempre più interesse da parte degli studiosi per la capacità di: attuare inserimenti socio-lavorativi di persone svantaggiate o con disabilità; offrire prestazioni e servizi terapeutico-riabilitativi in affiancamento e a supporto delle terapie mediche, psicologiche e riabilitative; organizzare prestazioni e servizi per le comunità locali con finalità socio-ricreative e educative, nonché di cura e di supporto alla vita quotidiana di persone con bisogni più o meno speciali.

Il numero delle aziende agricole e delle cooperative agricole sociali coinvolte in attività di agricoltura sociale negli ultimi dieci anni sono aumentate in maniera consistente anche grazie ai finanziamenti messi a disposizione dai Piani regionali di Sviluppo Rurale nell'ambito delle misure volte alla cooperazione, innovazione e sostegno alla diversificazione delle attività agricole.

Queste misure hanno promosso la costituzione di associazioni temporanee di scopo (ATS) tra soggetti di diversa natura giuridica come imprese agricole, cooperative sociali, associazioni culturali, fondazioni, enti locali ed enti di ricerca che, nate per promuovere attività di agricoltura sociale, hanno allargato i propri orizzonti sperimentando forme alternative di distribuzione alimentare e ricercando strumenti efficaci per superare le difficoltà organizzative connesse alla natura intersettoriale dell'agricoltura sociale.

Il lavoro presenta alcune riflessioni sui risultati del progetto "L'abbraccio della terra", finanziato dal Piano di Sviluppo Rurale per l'Umbria 2014-2020 nell'ambito della misura 16.9 a sostegno della diversificazione delle attività agricole, focalizzando l'attenzione sul "Contratto di rete" sottoscritto dalle imprese partners e sulla piattaforma di E-commerce locale "Cibo Nostrum" in corso di costruzione con il coinvolgimento della Comunità locale.

**Keywords:** inclusione lavorativa, contratto di rete, E-commerce agroalimentare, welfare aziendale territoriale

## Introduzione

Il progetto di agricoltura sociale "L'abbraccio della terra", finanziato dal Piano di Sviluppo Rurale per l'Umbria 2014-2020 nell'ambito della misura 16.9 a sostegno della diversificazione delle attività agricole, nasce dalla esigenza di una cooperativa agricola sociale, che produce secondo il metodo biologico, di consolidare l'esperienza di inclusione lavorativa di persone con svantaggio coinvolgendo imprese agricole che producono e trasformano alimenti locali (imprese agricole di prossimità), nonché di rafforzare le buone pratiche di filiera

corta alimentare avviate con un progetto precedente (Torquati *et al.*, 2024) coinvolgendo una comunità più ampia di produttori e di consumatori.

Gli obiettivi del progetto riguardano tre aspetti: 1) dimostrare che l'agricoltura sociale, oltre al ruolo sociale che svolge in termini riabilitativi e inclusivi, può essere economicamente sostenibile in relazione al valore aggiunto generato e riconosciuto sul mercato dei prodotti etici; 2) coinvolgere le imprese agricole di prossimità negli inserimenti socio-lavorativi di persone svantaggiate o con disabilità e condividere la realizzazione e il funzionamento di una piattaforma di E-commerce agroalimentare locale; 3) informare e sensibilizzare i consumatori sulle tematiche della sostenibilità ambientale, dello sviluppo resiliente dei territori rurali e dell'educazione alimentare.

Per raggiungere il primo obiettivo sono state assunte 5 persone con svantaggio socio-economico e 2 persone con disabilità psichiche e monitorate, per un periodo di 12 mesi, i percorsi lavorativi dei 7 utenti nonché le competenze acquisite e i risultati produttivi ed economici ottenuti dalla vendita dei prodotti e dei servizi.

Il secondo e il terzo obiettivo sono stati perseguiti con la progettazione e sottoscrizione di un contratto di rete tra l'impresa sociale e le due imprese agricole partner del progetto sia per lo scambio di manodopera che per la commercializzazione dei prodotti; mentre, per la realizzazione e il funzionamento di una piattaforma di E-commerce agroalimentare locale è stato realizzato un percorso di community engagement sui territori dei due comuni anch'essi partner del progetto (Foligno e Trevi), rivolto prevalentemente ai cittadini e alle imprese agricole. Operativamente sono stati realizzati incontri tematici sull'agricoltura biologica e sociale, sulle forme alternative di mercato e le piattaforme digitali di vendita online dei prodotti agroalimentari, sulle comunità del cibo. Inoltre, è stata realizzata una campagna di comunicazione nei confronti delle imprese locali dei settori secondario e terziario per lanciare l'idea del welfare aziendale territoriale rispetto al quale l'origine locale dell'alimento che si acquista e si consuma è percepito come valore aggiunto dagli imprenditori e dai lavoratori.

Il progetto, quindi, nasce nell'ambito dell'economia sociale dove il primato delle persone e il fine sociale e ambientale prevalgono rispetto al raggiungimento del profitto, per estendersi nell'ambito dell'economia civile, inglobando sia le imprese agricole tradizionali che perseguono obiettivi civici in un contesto di economia di mercato attraverso la produzione di beni e servizi che promuovono la comunità e il cibo locale come bene comune, sia gli imprenditori e i lavoratori delle imprese manifatturiere e dei servizi che attraverso il welfare aziendale territoriale entrano a far parte della comunità incidendo sullo sviluppo resiliente del proprio territorio rurale.

Nel progetto, quindi, emerge fortemente la prospettiva della comunità e della condivisione delle risorse e degli strumenti per soddisfare i bisogni sociali individuali. Il grande valore aggiunto del progetto è quello di aver messo insieme due strumenti fondamentali per la resilienza delle piccole e medie imprese agricole interessate ai mercati a scala locale: il contratto di rete e la piattaforma digitale di prodotti alimentari locali.

## **Conceptual framework**

Il contratto di rete si pone come un concreto supporto strategico all'azione ed alla crescita delle piccole e medie imprese e ben si sposa con l'imprenditorialità creativa, la flessibilità strategica ed organizzativa (Tunisini *et al.*, 2013). La disciplina delle reti d'impresa, in continua evoluzione, deve la sua origine all'art.6-bis del D.L. n. 112/2008 che prevedeva questa forma di aggregazione al fine di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che rafforzassero le misure organizzative, l'integrazione di filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse (Piccioni, 2013).

Il contratto di rete rappresenta una innovazione del tutto italiana che ha dato una forte spinta alla formazione di network tra piccole e medie imprese anche nel settore agroalimentare (Grandinetti, 2014) mettendo al centro le reali esigenze delle imprese e proponendo l'approccio della progettazione dal basso (bottom-up). In particolare, nel settore agroalimentare italiano le imprese aggregate in un contratto di rete, che presuppone una collaborazione inter-aziendale, sono 8.267 (23% del totale nazionale) per un totale di 1.655 contratti attivati. Di queste 6.442 imprese hanno attivato 1.362 reti-contratto e le restanti 1.825 hanno attivato 293 reti-soggetto (Finotto *et al.*, 2020). Tra i comparti dell'agroalimentare, le imprese impegnate in *agricoltura, prodotti animali, caccia e servizi connessi* (codice Ateco A01) sono le più presenti in rete (83%),

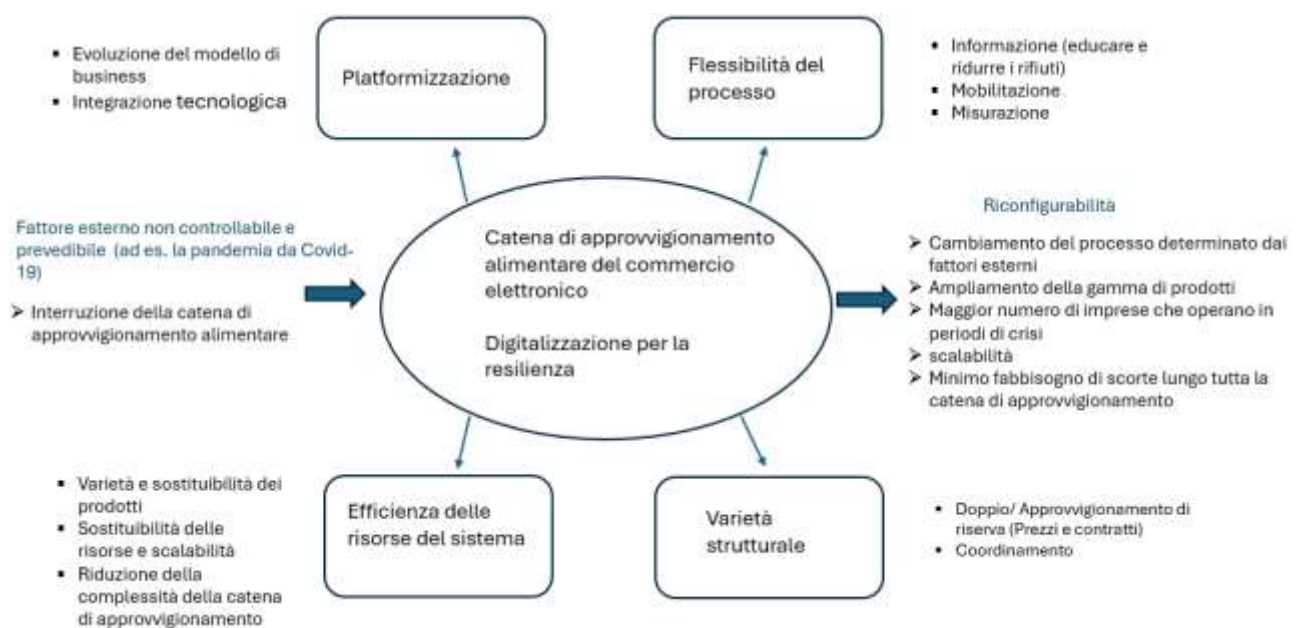
seguite da quelle *dall'industria alimentare* (codice Ateco C10) (12%); il restante 5% è suddiviso tra le imprese della *industria delle bevande* (codice Ateco C11, con il 2%), le imprese della *silvicoltura e utilizzo di aree forestali* (codice Ateco A02 con il 2%), e infine dalle *imprese di pesca e acquacoltura* (codice Ateco A03 con l' 1%).

Il contratto di rete permette di conseguire attraverso l'aggregazione di più imprese una dimensione più efficace per affrontare i mercati sempre più competitivi e sempre più soggetti a repentine trasformazioni. Il contratto di rete favorisce non solo lo scambio di buone prassi tra le imprese aderenti ma garantisce, attraverso un buon programma di rete, conoscenza, fiducia reciproca, motivazione e determinazione sufficienti per puntare a nuovi mercati fino a quel momento difficilmente raggiungibili a causa delle dimensioni ridotte o per un pericoloso isolamento imprenditoriale (Bellisario, 2013). Attualmente è divenuto uno strumento sempre più importante per la resilienza delle piccole e medie imprese del settore agroalimentare soprattutto in relazione alla possibilità di condividere i fattori produttivi, quali lavoro e macchine agricole, e di acquisire vantaggi competitivi sui mercati.

La letteratura internazionale ha sottolineato che le reti di imprese gestite in modo efficace sembrano consentire con maggiore successo alle aziende partner di migliorare i loro risultati economici e sopravvivere nel tempo (Pastore *et al.*, 2020).

Con il fenomeno della digitalizzazione dei mercati conseguente allo sviluppo della tecnologia, le piattaforme di vendita online dei prodotti agroalimentari locali possono rappresentare un concreto supporto strategico all'azione ed alla crescita delle piccole e medie imprese (Barham *et al.*, 2012), così come lo è il contratto di rete. Spesso all'economia di tipo collaborativo, esplicitata dalle reti di imprese, viene associata l'economia delle piattaforme digitali quando queste sono gestite in forma partecipativa da più imprese. Infatti, in questo caso, le piattaforme digitali sono utilizzate dalle imprese per facilitare il coinvolgimento dei cittadini e la vendita di beni e servizi prodotti localmente, al fine di ottenere migliori condizioni di lavoro per i propri membri ed un più diffuso benessere sociale della comunità (Zeng *et al.*, 2017). Alcuni ricercatori (Suali *et al.*, 2024) hanno evidenziato come le piattaforme digitali del commercio online rendano più resiliente le catene alimentari anche in caso di eventi esterni inattesi e incontrollabili (perturbazioni esogene), come la pandemia da covid-19 (figura 1).

Figura 1: Quadro concettuale dell'utilizzo di E-Commerce per le food supply chains in un'ottica della digitalizzazione per la resilienza



Fonte: Suali *et al.* (2024).

Gli autori affermano che le piattaforme digitali facilitano il flusso di informazioni tra gli attori della supply chain, consentono continui miglioramenti nella funzionalità del servizio, quali: varietà e sostituibilità dei prodotti, riduzione della complessità della catena di approvvigionamento, minore fabbisogno di scorte. Tali miglioramenti sono resi possibili dalla capacità di utilizzare modelli aziendali scalabili, basati su piattaforme ibride e architetture di piattaforma estendibili in base alla domanda di mercato.

Pertanto, laddove il coinvolgimento di più attori della catena alimentare era stato precedentemente ritenuto dannoso a causa dell'aggiunta di complessità, i modelli aziendali delle piattaforme possono agire per facilitare la collaborazione tra i molteplici attori della filiera alimentare, ridurre la complessità e consentire la creazione congiunta di valore senza un'eccessiva ridondanza dei prodotti, riconfigurando rapidamente i canali di approvvigionamento e offrendo in modo flessibile portafogli di prodotti basati sulla disponibilità quasi in tempo reale (Sauli *et al.*, 2024).

La domanda dei prodotti locali da parte del consumatore medio è crescente e la piattaforma della catena di approvvigionamento dei prodotti locali rappresenta una risposta concreta, una infrastruttura di servizio per i produttori e ai consumatori locali (Giaime, 2021), che può essere intesa anche come un sistema di protezione sociale finalizzato a rivitalizzare le aree rurali.

### **Gli strumenti a supporto della resilienza delle imprese e del territorio**

I partners del progetto “L’abbraccio della terra” hanno convenuto che il contratto di rete fosse lo strumento più idoneo per esercitare le attività in comune senza rinunciare all’individualità e agli obiettivi della propria impresa.

Le tre imprese partner, una cooperativa agricola sociale e due imprese agricole, sottoscrivendo il contratto di rete si sono impegnate ad esercitare in comune la gestione e l’esecuzione coordinata e congiunta delle attività produttive che prevedono l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate, nei settori dell’agricoltura, della trasformazione alimentare e della commercializzazione, anche attraverso la forma congiunta e l’impiego ottimale dei rispettivi lavoratori dipendenti, nonché l’utilizzo di attrezzature, impianti e macchinari nella disponibilità delle rispettive imprese. Convengono in particolare sulla utilità di sviluppare congiuntamente iniziative di agricoltura sociale per il benessere delle persone attraverso lo svolgimento di attività finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Le imprese si sono impegnate a realizzare e implementare una piattaforma di E-commerce locale finalizzata ad accrescere i rispettivi redditi aziendali e a valorizzare i prodotti alimentari provenienti da agricoltura biologica, sociale e locale. Tutto ciò avvalendosi del coinvolgimento di consumatori sensibili alla salvaguardia delle produzioni locali e alle tematiche dell’agricoltura sociale e biologica, nonché del coinvolgimento di altre imprese agroalimentari locali non necessariamente aderenti alla rete.

Il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni pre-esistente al progetto “L’abbraccio della terra” e la nascita della rete è stata guidata dalla cooperativa sociale che ha attivato il percorso di formalizzazione del contratto di rete e avviato, con gli altri partner membri della rete, contatti con altre imprese agricole locali per individuare e selezionare altri partner potenziali. Quindi, il percorso di approdo al contratto di rete ha visto, dapprima, la collaborazione tra le imprese per un progetto comune che è servito ad accrescere la fiducia reciproca e testare sinergie e strategie congiunte. Successivamente, la sottoscrizione del contratto di rete ha formalizzato i ruoli, ha dato visibilità a obiettivi e risorse, ha distribuito responsabilità ai nodi della rete. Gli obiettivi principali dei retisti, in questa fase iniziale di funzionamento della rete, sono: condividere la risorsa lavoro, avviare attività di co-marketing, sviluppare in modo congiunto innovazioni sociali, promuovere il territorio e acquisire una maggiore visibilità. Pertanto, la rete ha la caratteristica di mettere a fattore comune alcune funzioni di coordinamento interno, come la condivisione di manodopera, e alcune funzioni di interfaccia con l’esterno finalizzate alla conquista di nuovi spazi di mercato. In entrambi i casi emerge la consapevolezza dell’importanza di valorizzare le interdipendenze e l’obiettivo comune di contribuire alla transizione civile verso una società sostenibile, innovativa e inclusiva nella quale l’agricoltura possa avere un ruolo centrale.

Gli obiettivi condivisi sottolineano il legame tra terra, territorio e attività sociali come promotore dello sviluppo rurale, mentre il contratto di rete rappresenta uno strumento efficace per superare le difficoltà organizzative che la natura intersettoriale dell’agricoltura sociale comporta. La vision può essere declinata

come il prendersi cura delle persone, dell'ambiente e del territorio, producendo e consumando cibo sano etico e sostenibile. La mission si concentra sull'utilizzo della piattaforma digitale per valorizzare i metodi di produzione sostenibili, sostenere le piccole aziende agricole locali, promuovere consumi sani e responsabili. Per raggiungere gli obiettivi occorre attivare una nuova forma di imprenditorialità diffusa in tutti i settori economici (agricoltura, industria e artigianato, commercio) per dar vita concretamente ad una comunità di persone che, partendo dal cibo come bene comune, diano una risposta collettiva alle problematiche dei territori rurali, quali: la vitalità e la resilienza delle piccole imprese agricole, la tutela dei saperi locali, il rispetto delle risorse naturali, il rafforzamento di forme alternative di distribuzione alimentare, il diritto a cibi sani. A tal fine si è ideato di utilizzare lo strumento del welfare aziendale territoriale proponendo azioni e interventi in grado di favorire lo sviluppo di un welfare aziendale a filiera corta che presuppone la costituzione di reti multi-attore (Maino e Razetti, 2019; Santoni *et al.*, 2021). In questo modo tutta la comunità diventa protagonista di un cambiamento culturale: le piccole aziende agricole locali che, attraverso una piattaforma di E-commerce locale "Cibo Nostrvm", offrono cibi prodotti con metodi di coltivazione a basso impatto ambientale (biologici, produzioni integrate, a km0) ed etici per l'inclusione lavorativa di persone svantaggiate; le aziende che, attuando un approccio innovativo che combina le iniziative di welfare aziendale con la dimensione territoriale, offrono ai propri dipendenti l'acquisto e il ritiro, nel luogo di lavoro, della spesa alimentare settimanale; i dipendenti che acquistando e consumando prodotti alimentari locali contribuiscono a tutelare il territorio rurale, a consolidare l'economia agricola locale, ad attuare scelte consapevoli e responsabili.

I retisti, in definitiva, hanno intenzione di implementare la piattaforma di E-commerce locale coinvolgendo la comunità locale per promuovere nuove forme di imprenditorialità che sappiano dar vita concretamente, a un nuovo modo di produrre, distribuire e consumare cibo.

## Conclusioni

Le attività, le azioni, i progetti di agricoltura sociale sono quasi sempre nati dal basso, da esigenze concrete di individui o di comunità che hanno trovato nell'agricoltura sociale una risposta alle loro necessità. Questa caratteristica la rende particolarmente attraente in questa fase storica in cui la transizione verso la sostenibilità richiede innovazioni dal basso. Nell'ambito della teoria dell'innovazione gli studiosi hanno sviluppato il concetto di "*grassroot innovations*" con cui identificano "nuove soluzioni generate dalle comunità locali per promuovere percorsi di sviluppo sostenibile" (Seyfang e Haxeltine, 2012; Smith and Seyfang, 2013). Berti sottolinea come le innovazioni dal basso si caratterizzano per essere innovazioni sociotecniche, in quanto non sono strettamente tecniche o tecnologiche, ma riguardano primariamente la dimensione sociale, ossia i cambiamenti nelle relazioni sociali, nel modo di fare o di organizzare i processi o i prodotti (Berti *et al.*, 2017; Giaime, 2021). In questo l'agricoltura sociale ha molto da insegnare perché nata in un ambito di economia sociale in cui fare rete e cooperare è nel DNA delle persone. Non è infatti un caso che il soggetto catalizzatore del progetto "L'abbraccio della terra" sia una cooperativa agricola sociale che ha spinto verso la costituzione del contratto di rete, ha promosso la costruzione di una piattaforma di E-commerce locale, ha lavorato per la realizzazione di una rete multi-attore finalizzata al welfare aziendale a filiera corta.

I risultati del progetto ci delineano un modello di business etico all'interno dell'agricoltura civica definita da Lyson come "un insieme d'impresе agricole e alimentari, molto diversificato, fortemente integrato con le comunità e i sistemi agro-ecologici locali" (Lyson, 2014), in cui si affermano diversi valori: inclusione di persone svantaggiate, sostenibilità e trasparenza delle produzioni a partire dalla provenienza e ai sistemi di produzione, equità nella redistribuzione del valore economico all'interno della filiera a favore dei piccoli produttori agricoli, riconnessione e risocializzazione tra produttori e consumatori, accessibilità a prodotti locali e di qualità.

In una fase storica in cui siamo alla ricerca di modelli economici inclusivi e sostenibili capaci di dar luogo a una trasformazione ecologica, economica e sociale più equa, l'agricoltura sociale potrebbe rappresentare un driver importante per la presenza di stakeholder abituati a ragionare in termini collettivi, quindi capaci di

superare l'individualismo e di aprirsi al raggiungimento di obiettivi comuni, tramite soluzioni condivise che mettano al centro i bisogni dei singoli e della comunità. Naturalmente un atteggiamento proattivo da parte degli Enti locali nel promuovere un modello di welfare inclusivo e integrato, attraverso forme di partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra i diversi soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale, costituisce un importante elemento di facilitazione dei processi aggregativi.

## Bibliografia

- Barham J., Tropp D., Enterline K., Farbman J., Fisk J., & Kiraly S. 2012. Regional food hub resource guide (No. 145227), U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service, Washington, DC, April.
- Bellisario M. 2013. La costituzione di una rete. In Di Diego e Micozzi (a cura di) *Le reti d'impresa* Maggioli editore.
- Berti G. 2021. La digitalizzazione e "piattaformizzazione" del cibo: opportunità e minacce, *AE – Agricoltura, Alimentazione, Economia, Ecologia* 2.
- Berti G., Mulligan C., & Yap H. 2017. diGital food hubs as disruptive business models based on Coopetition and "shared value" for sustainability in the agri-food sector. In *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms* (pp. 415-438). Emerald Publishing Limited.
- Finotto V., La Rotonda C., Mauracher C., & Lupo A. 2020. Il contratto di rete nel settore agroalimentare. *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa* 2020, 48.
- Grandinetti R. 2014. Aggregarsi in rete: un'opportunità per le piccole imprese, in *Economia e diritto del terziario*. N.1, pp7-8 Franco Angeli, Milano
- Lyson T. A. 2004. *Civic agriculture: Reconnecting farm, food, and community*. UPNE.
- Maino F., & Razetti F. 2019. Fare rete per fare welfare: dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi (Vol. 11, pp. 1-232). Giappichelli.
- Pastore P., Ricciardi A., & Tommaso S. 2020. Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1503-1535.
- Piccioni S. 2013. I profili giuridici del contratto di rete. In Di Diego e Micozzi (a cura di) *Le reti d'impresa* Maggioli editore.
- Santoni V., Razetti F., & Maino F. 2021. Un welfare aziendale" a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena. *Le ricerche di percorsi di secondo welfare*.
- Seyfang G., & Haxeltine A. 2012. Growing grassroots innovations: exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(3), 381-400.
- Smith A., & Seyfang G. 2013. Constructing grassroots innovations for sustainability. *Global Environmental Change*, 23(5), 827-829.
- Suali AS., Srai J. S., & Tsolakis N. 2024. The role of digital platforms in e-commerce food supply chain resilience under exogenous disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(3), 573-601.
- Tunisini A., Capuano G., Arrigo T., Bertani R. 2013 *Contratto di rete. Lo strumento made in Italy per integrare individualità ed integrazione*. Franco Angeli, Milano.
- Zeng Y., Jia F., Wan L., & Guo H. 2017. E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20(4), 439-460.
- Torquati B., Rossi V., Cruces Franco MD. 2024. Appalti pubblici, mense scolastiche e prodotti da agricoltura sociale. *Proceedings del XVIII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale*, Perugia.