



### Promozione della Multifunzionalità nel settore Agro-Turistico

Percorso di progettazione partecipata transfrontaliera

a cura di Pietro Pulina e Benedetto Meloni

> La cooperazione al cuore del Mediterraneo La coopération au cœur de la Méditerranée















## Promozione della Multifunzionalità nel settore Agro-Turistico

Percorso di progettazione partecipata transfrontaliera

a cura di Pietro Pulina (DiA-UniSS) e Benedetto Meloni (SPOL-UniCA)













© 2019 Celid

prima edizione: giugno 2019

isbn 978-88-6789-154-2

LEXIS Compagnia Editoriale in Torino srl via Carlo Alberto 55 I-10123 Torino www.celid.it celid@lexis.srl

### **INDICE**

Veronique Sciaretti

Introduzione Pietro Pulina, Benedetto Meloni	9
PARTE I MULTIFUNZIONALITÀ NEL SETTORE AGRO-TURISTICO	
Introduzione ai lavori Roberto Scalacci	19
Modelli di innovazione delle imprese agricole multifunzionali. Il caso Sardegna Benedetto Meloni	21
Agriturismo, multifunzionalità e analisi economico-finanziaria delle impre il caso della Sardegna Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina	ese: 61
Modelli di Multifunzionalità nelle imprese agricole e politiche regionali in Toscana Massimo Bressan	89
Sfide e specificità dell'agriturismo nel Var e nelle Alpi Marittime Caroline De Broissia	117
La governance dei servizi turistici: alcuni scenari di innovazione Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini	125
Progetto Prometea: governance e azioni dei territori Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi	135
Conclusioni Valter Nunziatini, Roberto Scalacci	143
PARTE II RETI D'IMPRESA E PERCORSI AGRO-TURISTICI	
Il ruolo delle reti per lo sviluppo del turismo rurale e la valorizzazione dei prodotti di origine Giovanni Belletti, Andrea Marescotti	149
Reti e itinerari turistici in Corsica	

165

Promozione della multifunzionalità delle aziende agrituristiche della Regione Sud – Provence Alpes e Costa Azzurra	
Anne-Cécile AUDRA	169
Messa in rete delle imprese agrituristiche: l'esperienza <b>PETR</b> Paul-Jo Caitucoli	175
Reti di imprese e percorsi agrituristici Valentina Pacetti, Ester Cois	187
Percorsi agro-turistici nelle aree interne e costiere della Sardegna Erika Sois	197
Report del processo partecipativo con operatori economici dei territori e stakeholder per la definizione di itinerari/prodotti turistico esperienziali e parametri per marchio identitario	
Maria Grazia Manca	217
Impresa agricola multifunzionale e reti organizzative  Angelo Pichierri	227
PARTE III Innovazione e servizi di supporto Alla multifunzionalità	
Percorso seminariale per l'auto-imprenditorialità nel settore agro-alimentare turistico	e
Gianpiero Negri, Giacomo Petrini	233
Innovation Way®: a supporto dell'innovazione continua e sostenibile delle micro e piccole imprese  Marco Bernardini, Giacomo Petrini, Marco Bisconti	251
Le reti dell'accoglienza: imprese, istituzioni e terzo settore: l'agricoltura sociale	0.65
Roberta Moruzzo, Vincenzina Colosimo, Paola Scarpellini, Francesco Di Iacovo	267
Reti commerciali, professionali e innovazione  Antonello Podda	303
Innovazione ed efficienza nelle imprese agrituristiche: alcune valutazioni sulle imprese della Sardegna	

331

Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina

# PARTE IV PRATICHE DI GOVERNANCE PER LA CREAZIONE DI UN MARCHIO COMUNE

Il Progetto VIVIMED Diego Loi	355
Il branding: dai marchi esistenti all'approccio al turismo-esperienziale mediante la co-progettazione degli stakeholder territoriali Ferdinando Blefari	369
I marchi per la valorizzazione dei prodotti tipici  Giovanni Belletti, Andrea Marescotti	377

#### **INTRODUZIONE**

Pietro Pulina (DiA-UniSS), Benedetto Meloni (SPOL-UniCA)

#### 1. Finalità ed obiettivi

Nell'ambito del Progetto PROMETEA (PROmozione della Multifunzionalità dEl seTtorE Agro-turistico) Interreg Marittimo-IT FR-Maritime si è svolto a Seneghe dal 27 al 30 Novembre 2018 un percorso di progettazione partecipata transfrontaliera, focalizzato sul tema della "Promozione della Multifunzionalità nel Settore Agro- Turistico", volto a dare conto dei risultati conseguiti nell'arco dei due anni di lavoro nei quattro territori: Sardegna, Toscana, Corsica, Francia Meridionale.

L'evento è emanazione congiunta dei partner del progetto PROMETEA: Regione Toscana, Quinn, DIA- UniSS, Avitem, Ag e n z i a Laore Sardegna, CCIAS. L'articolazione scientifica è in capo al DIA (Dipartimento di Agraria dell'Università di Sassari) ed a SPOL (Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Cagliari), in collaborazione con gli altri partner. L'organizzazione del percorso è a cura dell'Agenzia Laore Sardegna. Inoltre, hanno collaborato alla realizzazione i Comuni di Seneghe e di Alghero, il Parco Naturale Regionale di Porto Conte, l'Associazione culturale TERRAS e l'IRIS Toscana. I lavori, della durata di quattro giornate, si sono svolti a Seneghe, dal mattino del primo giorno al pomeriggio del terzo, avvalendosi dell'esperienza della Scuola Estiva di Sviluppo Locale "Sebastiano Brusco", che costituisce ormai da dodici anni un appuntamento fisso di discussione e riflessione sui temi dello sviluppo locale territoriale. La quarta giornata si è svolta ad Alghero presso le strutture del Parco Naturale Regionale di Porto Conte.

L'incontro convegno "Promozione della multifunzionalità nel settore agroturistico: un percorso di progettazione partecipata" ha quale tratto specifico il costante richiamo reciproco tra momento analitico e attuazione progettuale: la connessione tra ricerca e politiche territoriali di sviluppo è orientata in prima istanza a restituire alle aziende coinvolte nelle diverse fasi di attuazione del progetto PROMETEA i risultati conseguiti, al fine di sottoporre a valutazione le ricadute generate sui territori del progetto. In questa prospettiva, l'evento ha coinvolto studiosi e responsabili di specifiche azioni progettuali coerenti con le tematiche in oggetto, ma anche operatori territoriali di sviluppo (Camere di Commercio, Gal, Distretti, Agenzie di Sviluppo), soggetti chiave dell'attuale quadro istituzionale (Regione ed enti strumentali, Fondazioni, Comuni e pubblici amministratori in genere), pubblici amministratori, aziende (produttori di agroalimentari di qualità, cantine, imprese agrituristiche e del settore alberghiero ecc.), liberi professionisti interessati al tema, esponenti delle comunità locali, con il fine di rafforzare la costruzione di una comunità di esperti pronta a discutere come progettare strategicamente e attuare le politiche legate al territorio.

# 2. PROMETEA "PROmozione della Multifunzionalità dEl seTtorE Agro-turistico"

Il progetto PROMETEA (PROmozione della Multifunzionalità dEl seTtorE Agro-turistico) è nato dall'iniziativa di un partenariato composto da attori diversi: Regione Toscana (capofila), Agenzia Laore Sardegna e Avitem (detentori delle strategie di policy), QUINN e Università di Sassari (detentori del know-how) e CCIAS (rappresentante delle imprese). Tre sono gli obiettivi principali:

- a) Supportare il tessuto di micro-piccole imprese agrituristiche e multifunzionali già esistenti all'interno dell'area di cooperazione e sostenere l'auto-imprenditorialità giovanile e femminile, al fine di valorizzarne le potenzialità di innovazione ( multifunzionalità, efficienza tecnica, servizi a) correlate alla tipicità e alle caratteristiche culturali e naturalistiche del territorio e di stimolarne la competitività su scala europea e internazionale.
- b) Favorire la messa in rete delle imprese e il coordinamento tra attori e filiere diverse al fine di offrire dei servizi eco-turistici integrati (a livello locale e nell'area transfrontaliera) e dei percorsi di agro-turismo esperienziale che rispondano sempre più a una domanda turistica attenta alla qualità e al rispetto dell'ambiente (nuove popolazioni, *rural users*).
- c) Individuare un approccio comune per la definizione di un marchio di qualità nell'area transfrontaliera.

Il progetto ha affrontato queste sfide territoriali comuni proponendo interventi strategici declinati su tre dimensioni, quella imprenditoriale, quella di rete e quella di governance, e coinvolgendo in modo sistemico gli attori appartenenti al sistema della quadrupla elica dell'innovazione: imprese, università, istituzioni pubbliche, cittadinanza.

La prima dimensione punta a sostenere l'imprenditorialità innovativa, rivolgendosi a due tipologie di imprese: quelle già esistenti ma con necessità di essere riqualificate in termini di innovazione di prodotto/ servizio e di disponibilità di mercati di riferimento, e quelle innovative in via di realizzazione da parte di giovani neo-imprenditori. La cifra progettuale consiste nella selezione di buone pratiche finalizzate a definire nuovi modelli di imprenditorialità multifunzionale e ad alto livello di sostenibilità, in ambiti territoriali definiti, trasferibili ad al tre imprese tramite laboratori di "Innovation Way" e servizi di supporto all'autoimprenditorialità.

La seconda dimensione, orientata sul fare sistema nel settore agro-turistico, mira a favorire, attraverso la formulazione di contratti ad hoc, la creazione di reti (e cluster di reti) tra imprese locali (per filiera e tra filiere) e tra imprese transfrontaliere, al fine di promuovere una migliore integrazione tra sistema costiero, urbano e rurale che rafforzi la complementarietà tra questi tre livelli tramite l'offerta di percorsi esperienziali sostenibili e capaci di valorizzare globalmente il territorio, proponendosi ai flussi turistici in chiave di continuità.

La terza dimensione, quella di governance, punta a favorire lo scambio di buone pratiche e di processi innovativi di policy tra istituzioni pubbliche, sia tramite l'attivazione di percorsi partecipativi e di co- progettazione che possano essere di supporto all'auto-imprenditorialità nell'ambito della programmazione regionale dei fondi strutturali, sia attraverso la creazione di un marchio collettivo di qualità comune al territorio transfrontaliero, quale sintesi dei contratti di rete e dei marchi collettivi volontari delle singole aree.

#### 3. Multifunzionalità, turismo e servizi

La crisi del paradigma dominante della modernizzazione agricola, focalizzato sull'intensificazione dei processi produttivi, la specializzazione settoriale e la prevalenza di monocolture standardizzate su larga scala, l'indifferenza dei prodotti rispetto ai territori di espressione e la riduzione dell'agricoltura ad attività monofunzionale rivolta alla produzione di beni alimentari, a fronte di prezzi al ribasso e costi d'impresa in aumento a discapito soprattutto delle aziende di grandi dimensioni molto dipendenti dai mercati globali, ha contribuito a uno spostamento di focus della questione rurale su forme di resilienza e di riorganizzazione di un nuovo "modello contadino" (Mantino, 2008; Ventura e Milone, 2007; Barberis, 2009; Meloni e Farinella, 2013). Quest'ultimo, meno dispendioso in termini di risorse economiche e ambientali e capace di adattarsi ai cambiamenti, è stato definito da Ploeg (2008, 2018) come popolato da un universo policromo di piccole imprese agricole, a vocazione artigianale e conduzione familiare, auto-organizzate, che rompono con lo schema dell'agroindustria e della monocoltura intensiva, massimizzando la resa del capitale lavoro ed ecologico. Attraverso strategie di diversificazione multifunzionale e ancoraggio territoriale, queste aziende tentano di guadagnare in autonomia, allentando la dipendenza dal mercato globale e dal capitale finanziario e industriale (Oostindie et al., 2010; Polman et al., 2010).

La diversificazione riguarda spesso settori, prodotti, processi nei quali la grande produzione non è presente e risponde al cambiamento dei modelli di consumo e alla crescente domanda di produzioni agroalimentari specifiche e diversificate per qualità, naturalità e territorio (Goodman, 2003). Tale differenziazione può incanalarsi, secondo quanto proposto da Ploeg, lungo tre direttrici di diversificazione funzionale, che individuano i lati del cosiddetto triangolo della multifunzionalità:

- a) l'approfondimento (deepening), che riguarda azioni dirette alla valorizzazione della produzione agricola e agroalimentare e all'incremento del valore aggiunto per unità di prodotto, attraverso la sostituzione dei fattori di produzione convenzionali, la riorganizzazione della filiera, una maggiore cura degli aspetti qualitativi del prodotto, la produzione di nuovi beni. Ne sono esempi sia le innovazioni di prodotto (ad es. produzioni di alta qualità, specialità regionali o locali certificate, o da agricoltura biologica), sia le innovazioni di processo (ad es. l'incorporazione delle attività di trasformazione e vendita diretta in azienda, a km zero, o la creazione di occasioni partecipative per i consumatori nelle attività aziendali);
- b) l'ampliamento (broadening), connesso alla diversificazione attraverso l'introduzione nella mission e nella routine operativa dell'azienda- di attività generative di beni e servizi (per il mercato e non) di tipo non agricolo. Ne sono esempi significativi alcune attività legate all'ospitalità, alla ristorazione, a

servizi turistici esperienziali (escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, visite guidate, paesaggistiche archeologiche), ma anche servizi sociali, di cura delle persone e di formazione (agricoltura sociale, fattorie didattiche, pet therapy ecc.), servizi verdi di gestione della natura, della biodiversità e territorio, produzione di energia alternative;

c) il riposizionamento (regrounding), consistente nella ricollocazione dei fattori di produzione, con particolare riferimento alle attività extra-aziendali di composizione e diversificazione del reddito familiare (es. pluriattività) e alle pratiche di contenimento dei costi, al fine di potenziare l'autonomia dell'impresa di fronte alle incertezze del contesto socio-economico.

Dunque, nel processo produttivo agricolo gli output finali sono molteplici: non solo beni alimentari (commodity), ma anche servizi (non-commodity), tra cui alcuni connessi a specifici mercati (es. agriturismo, agricoltura sociale) o a beni collettivi non mercificabili come il paesaggio, la qualità delle acque, la biodiversità, la cultura.

Sulla base dei dati rilevati nel corso della fase di ricerca nei territori della Toscana, della Francia del sud, della Corsica e della Sardegna, nel progetto PRO-METEA, un focus specifico è stato posto sulle forme di generazione di servizi diversificati, che coinvolgono la quasi totalità delle aziende indagate per quanto riguarda il turismo rurale, l'agriturismo con ristorazione e il pernottamento in alloggio. Tra le forme di ampliamento praticate, sono apparse significative le attività di eco-turismo integrato e di creazione di percorsi di turismo esperienziale: visite guidate di tipo paesaggistico-archeologico, escursionismo, talvolta l'ippoturismo, altre attività sportive, la partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni ed eventi culturali. Tra le attività non agricole di diversificazione dei servizi appaiono socialmente rilevanti anche forme di servizi sociali come l'agricoltura sociale e le fattorie didattiche.

Sul fronte della generazione di servizi non mercificati, non immediatamente remunerativi, i casi aziendali analizzati presentano valenze estremamente significative, sia per servizi di natura immateriale, sia per quelli di natura materiale (servizi verdi di gestione della natura, della biodiversità e territorio, produzione di energia alternative) con un'incidenza rilevante sulla popolazione di aziende studiata.

A partire da questi dati, appare significativa la presenza di un gruppo di aziende a multifunzionalità forte, espressa non solo attraverso una diversificazione dell'uso dei fattori della produzione e delle fonti di reddito familiare, ma anche sulla generazione di servizi legati al turismo e all'ospitalità, nonché alla creazione di beni pubblici non mercificabili. Tali aziende presentano un'elevata consapevolezza del contributo attivo dato alla gestione delle risorse naturali, dell'inquinamento e del paesaggio antropico, oltre che una integrazione, anche se minore, con le attività che coesistono sul territorio, come la sponsorizzazione di eventi, la partecipazione a ricerche, l'adesione a marchi collettivi, la promozione delle tradizioni culturali. Questo quadro testimonia un importante passaggio, anche se ancora in itinere, dalla mera multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio, attraverso la produzione di beni pubblici fortemente caratterizzanti il contesto ecologico di posizionamento delle aziende L'analisi di

questi fenomeni in rapida e costante evoluzione ha costituito il fulcro delle varie fasi di sviluppo del progetto PROMETEA, di cui l'incontro-convegno da conto in chiave valutativa e propositiva.

### 4. L'approccio operativo: multifunzionalità e territorio nel Progetto PROMETEA

A circa 30 anni dall'inizio del dibattito sulla multifunzionalità, il gruppo di lavoro di PROMETEA ha articolato l'approccio operativo, ponendosi come obiettivo le modalità specifiche attraverso cui è possibile facilitare la transizione da una multifunzionalità debole a una multifunzionalità forte e, soprattutto, come rafforzare il ruolo nel territorio e le capacità di coordinamento delle aziende multifunzionali, al fine di aggregare l'offerta turistica grazie all'integrazione dei servizi a livello locale (vedi Brunori, 2017-2019).

Ai fini dello sviluppo locale diventa fondamentale dunque capire in che modo si creino e si consolidino le sinergie tra le singole aziende e il territorio, ossia come valorizzare il contributo delle imprese – il più possibile connesse in rete – nella creazione di beni pubblici: servizi turistici, servizi sociali, servizi verdi e servizi territoriali.

Dal punto di vista del progetto PROMETEA, il passaggio dall'attività di diversificazione aziendale al livello di multifunzionalità del territorio richiede l'attivazione di strumenti e azioni che ne facilitino il coordinamento.

La prima azione punta a favorire l'imprenditorialità innovativa, individuando, come scelta oprativa, aziende agricole multifunzionali in territori specifici e favorendo azioni mirate alla valorizzazione delle specificità locali, attraverso la definizione di modelli multifunzionali e la modellizzazione di esperienze imprenditoriali di successo.

La prima parte di questo volume riguarda, dunque, un insieme di contributi inerenti la multifunzionalità nel settore agro-turistico: Benedetto Meloni (SPO- UniCa) e Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina (DIA-UniSS) presentano i risultati dell'analisi inerente l'ambito regionale della Sardegna; Massimo Bressan (IRIS Ricerche) quelli relativi al caso Toscana; Caroline De Broissia (AVITeM) presenta i risultati dell'analisi condotta sui territori del Var e delle Alpi Marittime; Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini (UniPi) si concentrano su alcuni importanti scenari di innovazione. Chiude questa sezione del volume il capofila Regione Toscana con i contributi di Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi, Roberto Scalacci (Regione Toscana).

Il lavoro congiunto delle Università di Sassari, Cagliari, Firenze e Pisa, è sicuramente un patrimonio scientifico di valore internazionale, che permette di dare forte valenza tecnica alle azioni realizzate. Il progetto ha sviluppato le proprie azioni sullo schema elaborato da DIA e SPOL che evidenzia come a partire dalla diversificazione/multifunzionalità aziendale, si possa dare concretezza e valore alla multifunzionalità del territorio.

Nella seconda parte il progetto ha messo a fuoco l'esistenza di specifici network, attraverso l'identificazione delle tipologie di connessione delle imprese, la loro analisi è volta alla formulazione di contratti di rete che possono rappresentare un'innovazione organizzativa, seguite da un percorso di formazione per l'introduzione del "manager di rete". Coerente con le politiche europee è l'attivazione di reti operative di imprese volti al sostegno delle pratiche di attrazione del territorio, con l'idea che creando una rete di soggetti si possano identificare dei percorsi di innovazione interattivi, che poi daranno luogo a progetti pilota o altre tipologie di progetto.

La seconda parte di questo volume riguarda, a questo punto, un insieme di contributi inerenti le reti di impresa e i percorsi agro-turistici: il contributo di Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI -UniFi) è dedicato al ruolo delle reti per lo sviluppo del turismo rurale; sul tema reti e percorsi nei territori della Corsica, del Sud Provenza-Alpi-Costa Azzurra i contributi di Veronique Sciaretti (CCI Corsica) e Anne-Cécile AUDRA (Chambre d'Agriculture PACA/ Route des Vins de Provence/Bienvenue à la Ferme); Paul-Jo Caitucoli (PETR Rete di agriturismi Corsica) ci presenta i risultati del lavoro -ancora in itineresui percorsi nel territorio corso; il contributo di Valentina Pacetti (UniMiB), Ester Cois (SPOL-UniCa) è dedicato al tema delle reti e dei percorsi; infine, chiudono la sezione Erika Sois (SPOL-UniCa) e Maria Grazia Manca (Agenzia LAORE Sardegna) con due contributi, che muovono dall'applicazione di due differenti metodologie, dedicati al lavoro -anch'esso in itinere- sui percorsi agro-turistici in Sardegna. Chiude questa sezione del volume il contributo di Angelo Pichierri (UniTo) dedicato a impresa agricola multifunzionale e reti organizzative.

Reti e percorsi è dunque il grande tema affrontato in questa sezione: l'individuazione delle reti di imprese esistenti sui territori analizzati, delle forme di collaborazione formale spesso informali, ma che uniscono tra loro le imprese sulla base di rapporti fiduciari forti.

Evidenziamo il lavoro sul brand territoriale su aree specifiche dell'università di Firenze, come esempi prototipali, un sistema di rete che nel legame prodotto/ territorio può auto-generarsi. Un lavoro in itinere che vede impegnati Corsica, Toscana e Sardegna sono i percorsi agro-turistici esperienziali come risultato di un lavoro sinergico tra imprese che stanno in rete, per poter offrire al visitatore un'offerta di servizi integrata ed ambire alla destagionalizzazione della stessa.

Uno dei risultati di PROMETEA che proseguirà in questo ambito anche con gli altri progetti (es. ViviMed, Terragir III), è un prodotto definito "catalogo digitale". Il catalogo è stato suddiviso in due parti: la prima scient riporta l'insieme dei casi esemplari delle imprese studiate, dei modelli multifunzionali, emersi dalle interviste; la seconda parte del catalogo è quella riservata alla valorizzazione e promozione dei servizi resi dalle imprese e dai territori, ricondotta anche a tematismi quali l'enogastronomia (prodotti, strade del vino e dei sapori); la storia, la cultura e l'etnografia (borghi, natura e agro-biodiversità, pastoralismo); le riserve naturali e le aree protette, lo sport e il benessere (ippovie, trekking, mountain bike, terme e benessere) ecc.

Nella terza parte del progetto, trasversale a tutti i territori, è centrale l'assistenza tecnica collettiva, con strumenti di gestione dei gruppi che richiedono il cosiddetto *peer to peer*, ossia la capacità degli agricoltori, attraverso dei facilitatori, di scambiare le proprie esperienze e di innovare attraverso l'interazione. L'approccio innovativo di questa dimensione risiede nel percorso/metodo che si intraprende per supportare le imprese nel processo di innovazione e diffusione dei modelli identificati.

La terza parte del volume è dunque composta dai duplici contributi di Gianpiero Negri (Studio Negri), e Giacomo Petrini (Quinn), oltre che di Marco Bisconti (Quinn) sui laboratori "Innovation Way" e servizi di supporto all'autoimprenditorialità attivati in tutti i territori, segue l'Università di Pisa, sulle reti dell'accoglienza, attraverso il contributo di Roberta Moruzzo, Vincenzina Colosimo, Paola Scarpellini, Francesco Di Iacovo; prosegue Antonello Podda (SPOL-UniCA) su reti commerciali, professionali e innovazione. Chiude questa sezione del volume l'Università di Sassari, con il contributo di Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau e Pietro Pulina dedicato all'innovazione ed all'efficienza delle imprese agrituristiche.

La quarta dimensione del progetto è quella della *governance*, che punta principalmente a favorire lo scambio di buone pratiche tra istituzioni pubbliche e, contemporaneamente, ad attivare percorsi partecipativi e di co-progettazione al fine di condividere misure efficaci di supporto all'auto-imprenditorialità innovativa. Nello specifico si punta a creare un marchio collettivo volontario di qualità turistico-ricettiva comune al territorio transfrontaliero, che porti a sintesi i contratti di rete e i marchi collettivi esistenti nelle singole aree.

La quarta ed ultima parte di questo volume riguarda, pertanto, i contributi inerenti il tema dei marchi: Ferdinando Blefari (Camera Work) ci offre un contributo sull'applicazione del branding al turismo esperienziale; Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI -UniFi) affrontano il tema del marchio come strumento utile alla valorizzazione dei prodotti tipici.

La finalità ultima di PROMETEA non si esaurisce al proprio interno ma è quella di creare una rete di soggetti in sinergia anche con altri progetti che hanno come obiettivo quello di identificare dei percorsi di innovazione interattivi, utilizzando anche gli strumenti delle politiche di sviluppo territoriale esistenti, dando luogo a progetti pilota oppure a programmi integrati territoriali, rivolti alla creazione di strutture di coordinamento. Il percorso attivato non è solo frutto del progetto PROMETEA. Vi è stata una forte integrazione fra progetti di cooperazione territoriale: ViviMed, TerragirIII, Gritaces, Cambio Via, Racines. All'interno del volume, viene presentato come caso specifico di progetto parallelo a PROMETEA quello di ViviMed, da parte di Diego Loi (ASPAL).

Come osserva Valter Nunziatini, responsabile per il capofila Regione Toscana, questi progetti con specifiche azioni e finalità, sono il "paniere" delle opportunità che può determinare il valore aggiunto e identitario per la multifunzionalità dei "sistemi territoriali locali"; su questo insieme di opportunità occorre costruire il sistema di rete che coinvolga le imprese, non solo in sinergia con la parte pubblica

e scientifica, ma anche rendendo partecipe e consapevole l'intera collettività del territorio di questo processo di sviluppo.

### PARTE I

### MULTIFUNZIONALITÀ NEL SETTORE AGRO-TURISTICO

#### INTRODUZIONE AI LAVORI

Roberto Scalacci (Direzione Agricoltura e Sviluppo Rurale, Regione Toscana)

Intervengo salutando tutti i presenti in particolare il Sig. Sindaco di Seneghe, la Direttrice dell'Agenzia Laore, le Università di Sassari e Cagliari e tutti i partner del progetto PROMETEA per l'ospitalità e per l'importante contributo dato all'organizzazione di questo evento.

Nonostante gli impegni e le scadenze di fine anno, ho il piacere di essere presente e intervenire a queste giornate di lavoro per testimoniare l'attenzione della Regione Toscana rispetto alle tematiche trattate. L'occasione mi è gradita per portare anche il saluto dell'assessore all'agricoltura e sviluppo rurale della Regione Toscana, Marco Remaschi.

Tenterò di essere breve perché fortemente interessato ad ascoltare gli interventi in un parterre qualificatissimo che potrà fornire ulteriori spunti utili al proseguo dei lavori.

Vorrei sottolineare la relazione della direttrice di Laore, per la complessità delle questioni sollevate, proprio perché uno degli elementi fondamentali di questa progettazione è stato quello di cercare di mettere ordine tra le diverse opportunità che il settore agricolo e la multifunzionalità offrono nello sviluppo della ruralità.

Nella conferenza regionale all'agricoltura della Toscana che si è tenuta nell'aprile 2017, abbiamo cercato di fare il punto sui bisogni del nostro comparto, ma anche sulle prospettive, facendo emergere come la cooperazione, la collaborazione tra territori, l'incontro tra le diversità, sia un elemento essenziale e fonte di ricchezza per nuove progettualità che rafforzano la ruralità nel mediterraneo.

Noi siamo convinti che nel progetto PROMETEA ci sia una vicinanza di esperienze molto preziosa; arricchita anche dalla diversificazione nell'applicazione delle soluzioni alle problematiche affrontate, che può favorire una forte contaminazione e darci quel valore aggiunto che l'incontro della diversità provoca sempre nei lavori.

Ma in questo senso, come sottolineava anche la direttrice di LAORE e il Sindaco, è importante mettere ordine a tutti gli elementi che affrontiamo con queste progettualità. Le opportunità che il mondo rurale offre allo sviluppo dei nostri territori sono enormi, ma dobbiamo strutturare bene le azioni e gli interventi, in modo da creare un sistema organizzato capace di rispondere alle attese, per valorizzare le "meraviglie" che la narrazione dell'agricoltura e delle aree rurali è capace di evocare.

E quindi lo scegliere un percorso condiviso e partecipato, può consentire di valorizzare la multifunzionalità dell'agricoltura per offrirla come prodotto economico a sostegno della composizione del reddito degli agricoltori. Si tratta di una sfida che questo progetto può lanciare e sul quale potremo discutere in questi giorni.

È una sorta di incrocio tra i bisogni e le ricchezze che gli agricoltori e il mondo rurale possono mettere a disposizione dell'intera società civile, dell'intera collettività. L'impressione è che la multifunzionalità sia stata considerata solo un'epoca della narrazione dell'agricoltura, per giustificare la funzione degli agricoltori anche verso un sistema di aiuti collegati all'ambiente.

In realtà, a mio avviso, agricoltura e ambiente sono uno stesso e unico argomento. Se è vero che in una ipotetica situazione futura di specializzazione produttiva e di industrializzazione della produzione agricola, l'agricoltura può sopravvivere senza gli agricoltori, continuando a produrre alimenti in modo organizzato, è altrettanto indubbio che il territorio non può sopravvivere senza gli agricoltori, perché la loro funzione di cura, di manutenzione, di presidio e contrasto agli effetti del cambiamento climatico, è una funzione insostituibile che non li vedrà mai soccombere. E allora rilanciare e organizzare l'offerta della multifunzionalità degli agricoltori, attuarla attraverso questa modalità partecipata che io amo chiamare "cooperazione generativa" è senza dubbio un elemento chiave per il futuro.

Penso tra l'altro che la vicenda della strategia delle Aree Interne e della valorizzazione dei territori svantaggiati, abbiano bisogno degli approfondimenti, della presentazione di buone pratiche, del lavoro che è stato fatto in questi progetti come elemento generativo. Tutto ciò potrà essere utile anche per la programmazione dello sviluppo rurale e della PAC post 2020, coniugando innovazione e multifunzionalità per lo sviluppo delle aree rurali e delle imprese che vi operano.

Voglio chiudere su questo aspetto, perché ritengo che la proposta di riforma delle politiche agricole non sia così negativa nel suo impianto complessivo. Abbiamo contestato gli aspetti relativi a una certa esclusione delle Regioni dal protagonismo nelle scelte. Se la premessa della riforma è che la politica agricola deve essere più vicina ai territori, escludere le Regioni dalla programmazione e gestione delle risorse è la negazione di tale premessa. Tuttavia, la sensazione è che, qualora la proposta presentata e in discussione in questi giorni, riesca ad affermarsi, l'unione del primo e secondo pilastro in una programmazione, gestita con più protagonismo del livello territoriale, potrebbe portare a esempi virtuosi di utilizzazione delle risorse.

La valorizzazione di una metodologia di partecipazione "bottom up" già sperimentata con il programma LEADER, o quella dei progetti di cooperazione territoriale, saranno elementi utili per fornire idee su come costruire il prossimo piano strategico in un'eventuale futura PAC, in cui veramente il protagonismo delle regioni e dei territori dovrà essere elemento essenziale.

Questi progetti rappresentano pertanto una palestra, un elemento di studio importante, che potrà restituirci metodi, analisi e modalità operative che vanno a esaltare la multifunzionalità, ma che soprattutto vanno a suggerire modelli di "governance" ancora più pertinenti alle nostre realtà regionali. Gli agricoltori hanno bisogno di un reddito adeguato per continuare a fare il loro lavoro.

Concludo ringraziando nuovamente il partenariato per la collaborazione data. Noi ci impegneremo ad andare avanti in questo percorso anche con altre progettualità che ci accomunano e che ci permetteranno di dare ulteriore concretezza ad alcuni elementi e modelli che sono stati costruiti in questa fase dei progetti.

Grazie a tutti, e buon lavoro. Spero che dalla discussione emergano idee e proposte utili.

# MODELLI DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE AGRICOLE MULTIFUNZIONALI. IL CASO SARDEGNA

Benedetto Meloni (SPOL -UniCa)

#### 1. L'organizzazione multifunzionale

### 1.1. La crisi della modernizzazione agricola e l'emergere dei "nuovi contadini"

La questione rurale oggi riemerge in Italia e in Europa (Mantino, 2008; Ventura e Milone, 2007; Barberis, 2009; Meloni e Farinella, 2013) in risposta alla crisi del modello di modernizzazione agricola che, dal secondo dopoguerra, ha avuto l'obiettivo dell'industrializzazione e meccanizzazione dell'agricoltura. Questo modello si caratterizzava per una serie di datti strutturali: intensificazione dei processi produttivi, incremento dei volumi e diminuzione dei costi; specializzazione settoriale e prevalenza di monocolture su larga scala; standardizzazione e replicabilità; indifferenza spaziale dei prodotti rispetto ai territori in cui sono coltivati; aumento della dipendenza delle aziende dagli input industriali e dalle nuove tecnologie; riduzione dell'agricoltura ad attività monofunzionale specializzata rivolta alla produzione di beni alimentari; fiducia nella capacità dei sistemi esperti di "controllare" la natura, mentre conoscenze tacite, sapere diffuso legato all'abilità artigianale, tecniche e saperi contadini, sono viste come un ostacolo al progresso ed espressione di arretratezza.

Il processo di modernizzazione ha provocato sicuramente la risoluzione dell'emergenza alimentare dei paesi occidentali nel secondo dopo guerra ma anche sul lungo periodo effetti negativi, che per brevità potremo così sintetizzare: aumento dei fenomeni di inquinamento ambientale, perdita di biodiversità (sia ecologica che colturale, con l'abbandono di cultivar locali), abbassamento della qualità dei prodotti e depauperazione dei terreni provocata dallo sfruttamento intensivo. Si è affermato un sistema dualista: da un lato, un'agricoltura intensiva nelle zone vocate, che permette incrementi quantitativi, ma provoca spesso abbassamento della qualità dei prodotti e perdita di specificità; dall'altro, la marginalizzazione e lo spopolamento delle aree interne collinari e montane, in cui vengono meno quelle variegate culture produttive che hanno da sempre qualificato la campagna europea e, in particolare, mediterranea. L'elevata dipendenza dal mercato globale (sia per l'approvvigionamento degli input che per la vendita) causa un impoverimento dei coltivatori e il fenomeno dell'agricultural squeeze (schiacciamento verso il basso del reddito agricolo, Ploeg, 2006): i beni agricoli sono trasformati in commodity, beni standardizzati ed interscambiabili, soggetti a bassa elasticità della domanda ed elevata competitività di costo. Sul mercato globale i produttori, relegati al ruolo di price taker, "subiscono" prezzi volatili e in discesa, a fronte di costi fissi in crescita. Inoltre, l'ingresso della grande distribuzione organizzata (GDO) ha portato ad una perdita di potere e informazione per consumatori e

produttori, a vantaggio della fase di intermediazione che trattiene la maggior parte del valore aggiunto.

Il paradigma della modernizzazione si è scontrato con i limiti e le contraddizioni che aveva contribuito a definire, legati ai costi sociali, economici ed ambientali, di un'agricoltura che non risponde più al contesto territoriale e alle nuove esigenze sociali. Inoltre, la crisi attuale (con prezzi al ribasso e costi d'impresa in aumento) mette a dura prova proprio l'agricoltura specializzata e le aziende di grandi dimensioni, molto dipendenti dai mercati globali.

Al contempo, nelle aree rurali tendono a rafforzarsi forme di resilienza e di riorganizzazione, testimoniate dalla riemersione del modello contadino, meno dispendioso in termini di risorse economiche ed ambientali e per questo in grado di adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti attuali.

Seguendo l'analisi di Ploeg (2008), i nuovi contadini sono un universo policromo di piccole imprese agricole, a vocazione artigianale e conduzione familiare, auto-organizzate, che rompono con lo schema dell'agroindustria e della monocoltura intensiva, massimizzando la resa del capitale lavoro ed ecologico. Attraverso strategie di diversificazione multifunzionale ed ancoraggio territoriale, queste aziende tentano di guadagnare in autonomia, allentando la dipendenza dal mercato globale e dal capitale finanziario ed industriale, sia per gli input che per gli output, ampliando le fonti di reddito e connettendole a reti fiduciarie dirette con i consumatori, tramite forme di filiera corta.

In termini di input, la diversificazione si accompagna ad una diminuzione della dipendenza dai principali mercati industriali, fenomeno che è stato definito «fare agricoltura in modo economico» (Reijntjes et al., 1992). Questo è possibile anche grazie ad elementi esterni e di contesto che abbattono le economie di scala, incrementando la competitività della piccola produzione, come migliori reti di comunicazione, nuove tecnologie flessibili e poco costose che, ad esempio, rendono possibile l'auto-produzione di energia (Osti e Carrosio, 2012), e la trasformazione in azienda.

In termini di output, le aziende contadine diversificano sia affiancando nuove attività di beni e servizi a quella principale, sia puntando sulla valorizzazione di *speciality*, prodotti fortemente caratterizzati sul piano territoriale e culturale, in grado di spostare la competizione dal prezzo alla qualità. Questo tipo di diversificazione comporta anche la riorganizzazione dei rapporti nella filiera, con la costruzione di legami più orizzontali con i consumatori, basati sulla vendita diretta e su meccanismi di filiera corta (Sivini e Corrado, 2013). La filiera produttiva si "localizza" il più possibile in un'area di prossimità territoriale anche con la costituzione di reti tra imprese locali appartenenti a differenti fasi: la lavorazione e trasformazione in loco si accompagna alla costruzione di relazioni di vendita dirette, che contribuiscono alla formazione di *nested market*, circuiti di mercato di beni diversificati (Oostindie et al., 2010; Polman et al., 2010).

La diversificazione riguarda spesso settori, prodotti, processi nei quali la grande produzione non è presente e risponde al cambiamento dei modelli di consumo e alla crescente domanda di produzioni agroalimentari specifiche e diversificate per qualità, naturalità e territorio (Goodman, 2003), in cui sono importanti

l'informazione sul prodotto e sulla sua storia, così come i legami fiduciari che stanno dietro lo scambio (Marsden et al., 2000).

La diversificazione si attua non solo in riferimento alla valorizzazione della produzione agricola (strategie di produzione e di mercato), ma anche in riferimento a diversificazione di tipo strutturale e del reddito, attraverso attività non-agricole, come l'agriturismo e i servizi di ospitalità, volti alla valorizzazione delle risorse aziendali. L'agriturismo rappresenta un fenomeno rilevante nelle attività delle aziende negli ultimi decenni, non volta alla produzione di beni primari in senso stretto ma volta alla valorizzazione dell'insieme delle risorse agricole e produttive (Arru, Furesi, Madau, P. Pulina 2019). I benefici derivanti l'attività turistica riguardano non solo la dimensione economica in senso stretto ma anche la dimensione territoriale, connessa alla manutenzione degli spazi aziendali e del paesaggio.

L'insieme di tali economie, fondate sul radicamento territoriale, contribuisce alla produzione del valore aggiunto (Ploeg, 2008) e funziona come una sorta di cuscinetto di salvataggio di fronte alla volatilità dei mercati. Un aumento dell'autonomia si realizza anche con il ricorso alla pluriattività che, reincastonando l'agricoltura nelle attività rurali, favorisce la ricostruzione del legame tra agricoltura e natura.

In sintesi, le aziende contadine si collocano all'interno di nuove forme di regolazione sociale, in cui si ridefiniscono i rapporti tra produzione, territorio e consumo e riaffiora la centralità della famiglia, con la sua capacità di attuare strategie di adattamento flessibili. L'impresa contadina si fonda sul lavoro vivo, che spesso coinvolge direttamente i membri della famiglia; l'utilizzo di tecniche di produzione e di organizzazione del lavoro che hanno al centro il sapere pratico e la manualità, favorisce un minor dispendio in termini di risorse ambientali.

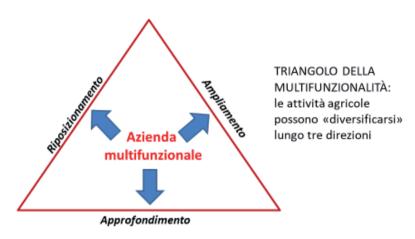
L'approccio alle Politiche dell'OCSE si basa proprio sul concetto di multifunzionalità, e si deve a loro una definizione operativa dello stesso accreditata dai policy maker «oltre alla sua funzione primaria di produrre cibo e fibre, l'agricoltura può anche disegnare il paesaggio, proteggere l'ambiente e il territorio e conservare la biodiversità, gestire in maniera sostenibile le risorse, contribuire alla sopravvivenza socio-economica delle aree rurali, garantire la sicurezza alimentare. Quando l'agricoltura aggiunge al suo ruolo primario una o più di queste funzioni può essere definita multifunzionale» (OECS, 2001). La Politica di sviluppo rurale – secondo il pilastro della Politica Agricola Comune (PAC) – ha segnato un sostanziale cambiamento di prospettiva del ruolo dell'agricoltura.

Tuttavia i processi evolutivi in corso negli ultimi decenni sono dovuti soprattutto a fattori interni al mondo rurale. La ricerca ha messo in evidenza una situazione di transizione, con imprese caratterizzate da gradi differenti di "ricontadinizzazione" (Ploeg, 2008) e soluzioni locali diversificate. Già nel 1999, una panoramica generale del fenomeno (basata su sei paesi europei, Irlanda, Inghilterra, Paesi Bassi, Germania, Spagna e Italia) mostrava che circa l'80% degli agricoltori europei applica una o più soluzioni riconducibili al modello contadino (Oostindie et al., 2002). Questa "ricontadinizzazione" non è un ritorno al passato, quanto una risposta proattiva al rischio di disattivazione (dismissione dell'attività) che sta investendo molti produttori, sempre più schiacciati dalla concorrenza globale e dalla diminuzione dei ricavi.

#### 1.2. Il principio di multifunzionalità e le sue principali declinazioni

Le aziende contadine seguono strategie di diversificazione che creano «nuove forme di eterogeneità» (Oostindie et al., 2002). Secondo Ploeg e Roep (2003), la differenziazione può incanalarsi lungo tre direttrici di trasformazione, che individuano i lati del cosiddetto triangolo della multifunzionalità: approfondimento, ampliamento e riposizionamento (deepening, broadening e regrounding).

### Multifunzionalità in agricoltura (Ploeg)



- a) l'approfondimento (deepening), che riguarda azioni dirette alla valorizzazione della produzione agricola ed agroalimentare e all'incremento del valore aggiunto per unità di prodotto, attraverso la sostituzione dei fattori di produzione convenzionali, la riorganizzazione della filiera, una maggiore cura degli aspetti qualitativi del prodotto, la produzione di nuovi beni. Ne sono esempi sia le innovazioni di prodotto (ad esempio produzioni di alta qualità, specialità regionali o locali certificate, o da agricoltura biologica), sia le innovazioni di processo (ad esempio l'incorporazione delle attività di trasformazione e vendita diretta in azienda, a km zero op tramite internet su mercati più ampi, la creazione di occasioni partecipative per i consumatori nelle attività aziendali);
- b) l'ampliamento (broadening), connesso alla diversificazione attraverso l'introduzione nella mission e nella routine operativa dell'azienda di attività generative di beni e servizi (per il mercato e non) di tipo non agricolo. L'ampliamento si riferisce all'inserimento di attività non agricole in azienda. Ne sono esempi significativi alcune attività legate ai servizi di ospitalità, ristorazione, servizi turistici diversificati ed esperienziali(escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, visite guidate, paesaggistiche archeologiche); ma anche servizi sociali, di cura ed assistenza per le persone, e formazione (agricoltura sociale, fattorie didattiche, pet therapy ecc.); servizi verdi, forme variegate di gestione della natura, della biodiversità e territorio; produzione di energia alternative, servizi rurali più tradizionali. In generale si tratta di attività no-food realizzate in azienda per rispondere a nuove esigenze dei consumatori e fornire servizi alla collettività;

c) il riposizionamento (regrounding), consistente nella ricollocazione dei fattori di produzione, con particolare riferimento alle attività extra-aziendali di composizione e diversificazione del reddito familiare (esempio pluriattività) e alle pratiche di contenimento dei costi, al fine di potenziare l'autonomia dell'impresa di fronte alle incertezze del contesto socio-economico (Meloni, 2013), e in generale di garantirne la sopravvivenza e la capacità di adattamento, compresa l'estensione di alcune attività.

Il carattere multifunzionale dell'agricoltura di poter e saper assolvere a funzioni diversificate sono da sempre conosciuti. Gli elementi di novità sono costituiti dall'aver posto al centro dell'attenzione l'analisi dei legami esistenti tra queste caratteristiche e la loro relativa intensità (Cairol e Coudel, 2005), la consapevolezza in termini di strategia aziendale del riconoscimento della capacità della multifunzionalità di generare valore aggiunto per le imprese agricole e produrre beni pubblici, come i servizi agro-ambientali.

Nel processo produttivo agricolo gli output finali sono molteplici: non solo sono beni alimentari (commodity), ma anche servizi (non-commodity) (ad esempio l'olivicoltura produce olio, ma anche regimazione idraulica e paesaggio).

Tra questi servizi alcuni hanno un mercato (esempio agriturismo, agricoltura sociale) altri realizzano beni non di mercato con caratteristiche di non commerciabilità, come il paesaggio, la qualità delle acque, la biodiversità, la cultura che si presentano come esternalità positive sul territorio (OECD, 2001; Cavazzani, 2006; Polman et al., 2010) non riproducibili in un contesto specializzato e intensivo e non importabili, per cui la localizzazione delle imprese conta, assume significato (Ploeg, 2008).

In passato, la gestione ufficiale dei servizi così detti "agro-ambientali" era in mano ai singoli Stati e a poche organizzazioni professionali preposte, e ciò implicava che nessun altro operatore rurale potesse occuparsi di tali servizi. Nel corso degli ultimi venti anni, in particolare nell'Unione Europea, è stato riscontrato un sempre più ampio riconoscimento del fatto che l'agricoltura, oltre a fornire beni privati, provvede anche alla creazione e alla preservazione di beni pubblici (paesaggio, sicurezza ambientale, biodiversità, benessere degli animali). Questa idea è espressa nel concetto di "agricoltura multifunzionale". Secondo l'OECD (2006), la multifunzionalità ha due caratteristiche fondamentali: l'esistenza di più merci, servizi o prodotti (non solo agricoli) e il fatto che alcuni di questi presentino caratteristiche non commodity (difficilmente commerciabili). Grazie a questo secondo aspetto, si creano esternalità positive e/o beni pubblici. Le aziende multifunzionali, oltre a produrre beni e servizi agricoli, di fatto generano e preservano questi beni pubblici.

Queste risorse «localmente prodotte» (che funzionano come beni collettivi) individuano «risorse comuni» *Common pool resources* (CPR) (Ostrom, 1990) e possono essere presenti a monte dei processi produttivi (paesaggi, terre comuni) o a valle (marchi territoriali); possono avere natura immateriale come le conoscenze locali, le competenze tecniche e le reti necessarie per convertire le risorse naturali in prodotti di qualità, l'innovazione, la ricerca; di natura materiale come paesaggio fisico e antropico (strutture aziendali e strade e percorsi), terre comuni, foreste, protezione idrogeologica, energie rinnovabili, biodiversità, benessere animale, sicurezza alimentare, qualità degli alimenti, varietà degli alimenti.

# 2. Dentro l'azienda: modelli di multifunzionalità nelle imprese agricole in Sardegna

#### 2.1. Forme di diversificazione multifunzionale: analisi di caso

In linea con il paradigma dell'organizzazione multifunzionale precedentemente esplicitato, tutte le aziende contadine analizzate nel corso della presente ricerca hanno messo in atto una combinazione di strategie di diversificazione multifunzionale.

Sul piano operativo, le pratiche a carattere multifunzionale attivate dalle imprese selezionate sono state suddivise nelle tre categorie sopra declinate: la prima unisce le pratiche di approfondimento e valorizzazione della produzione agricola (deepening); la seconda aggrega le pratiche che implicano un allargamento e differenziazione delle funzioni svolte dall'impresa agricola (broadening) a beni e servizi non alimentari, con particolare riferimento ai servizi turistici; la terza riunisce i casi di riallocazione dei fattori della produzione all'esterno dell'azienda (regrounding). Infine, un focus specifico ulteriore è posto sui margini di sostenibilità ambientale e sociale direttamente connessi alle attività aziendali di produzione di servizi non immediatamente traducibili in remunerazioni di mercato, ma foriere di esternalità positive per il contesto territoriale e la collettività (servizi non commodity) (tab. 1).

Tab. 1 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzazio nei processi produttivi aziendali (valori per macro categorie)	ne multifun	nzionale
Macro-categorie	v.a.	%
Approfondimento innovazione di prodotto	40	95,2
Approfondimento innovazione di processo	40	95,2
Approfondimento totale	41	97,6
Ampliamento non agricole	18	42,9
Ampliamento agriturismo	41	97,6
Ampliamento totale	41	97,6
Integrazione	40	95,2
Riposizionamento	31	73,8
Servizi non commodity materiali	40	95,2
Servizi non commodity immateriali	36	85,7

Servizi non commodity totale	40	95,2
Totale questionari	42	100,0

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

È necessario innanzitutto mettere a fuoco i valori percentuali di incidenza delle diverse espressioni di multifunzionalità nelle strategie organizzative della produzione aziendale per macro categorie (tab. 1):

- ben 41 aziende su 42 (pari al 97,6% del totale delle aziende contattate) dichiarano di svolgere una qualche attività di approfondimento di innovazione di processo o prodotto, volte alla valorizzazione delle produzioni, specificate analiticamente secondo 9 categorie (Innovazione di prodotto: diversificazione, produzioni di qualità, specialità regionali, produzioni da agricoltura biologica, produzioni con proprio marchio; Innovazioni di processo: trasformazione in azienda, vendita diretta; vendita nella grande distribuzione, coinvolgimento dei consumatori nell'attività);
- 41 aziende (corrispondenti al 97,6% del totale) svolgono attività di ampliamento e diversificazione, ossia almeno una pratica aggiuntiva alla produzione agricola in senso stretto. Ancora 18 aziende, cioè il 42,9 % praticano attività non agricole di servizi sociali tra le 3 proposte, agricoltura sociale, con inserimento di persone diversamente abili, fattorie didattiche: ma anche lavorazione conto terzi (ad esempio imbottigliamento, etichettatura, molitura, ecc.);
- 41 aziende (97,6%) dichiarano di svolgere attività di agriturismo. Tra le attività di ampliamento agrituristiche il focus è stato posto soprattutto sul turismo rurale ed esperienziale: ristorazione, pernottamento in alloggio, ospitalità in area sosta (campeggio, roulotte, caravan), visite guidate (paesaggistiche, archeologiche), escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, altre attività sportive, pet-therapy, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni e eventi culturali, museo civiltà contadina o attività similari;
- 40 aziende dichiarano di svolgere "integrazione" (tab. 5) di coordinamento interaziendale, tra cui la partecipazione a consorzi turistici locali, consorzi agrituristici, strade del vino;
- 31 aziende svolgono attività di riposizionamento, con un'incidenza più contenuta rispetto alle altre declinazioni multifunzionali, ma a fronte di un valore percentuale comunque molto significativo e pari a quasi il 73,8% del totale -pluriattività, anche all'interno dell'azienda, economie domestiche, autoproduzione e autoconsumo, ma anche all'esterno, come contoterzismo.

#### E poi ancora:

- Sul fronte della generazione di servizi non mercificati, declinato in servizi no commodity materiali e servizi non commodity immateriali, molte aziende (il 95,2% del totale) hanno dichiarato di produrre esternalità positive a ricaduta collettiva, su almeno molti dei 17 profili d'attività proposti.
- Gran parte delle aziende svolge una qualche attività nei servizi verdi e ambientali materiali (40 casi, equivalenti al 95,2%): manutenzione siepi e alberature

aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio, manutenzione e ripristino delle strutture aziendali e strade campestri, tenendo conto dell'estetica del paesaggio, gestione e manutenzione di muri a secco aziendali, manutenzione dei canali di scolo delle acque, serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo, riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere, energie rinnovabili, riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.), biodiversità, benessere animale, sicurezza alimentare, qualità degli alimenti, varietà degli alimenti.

– Un numero quasi equivalente (36 aziende coincidente con l'85,7%) svolge una qualche attività di servizi non commodity immateriali: marchi collettivi, sponsorizzazione di eventi, partecipazioni a ricerche, promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali, altri servizi al territorio.

Tab. 2 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)

Attività	v.a.	%
Approfondimento – innovazioni di prodotto	40	95,2
1. Diversificazione produttiva	34	81,0
2. Produzioni di qualità	37	88,1
3. Specialità regionali	35	83,3
4. Agricoltura biologica	12	28,6
5. Produzioni con proprio marchio	11	26,2

Approfondimento - innovazioni di processo	40	95,2
6. Trasformazione in azienda	38	90,5
7. Vendita diretta	22	52,4
8. Vendita nella GDO	2	4,8
9. Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	17	40,5

Approfondimento totale	41	97,6

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Nello specifico l'incidenza delle forme di diversificazione multifunzionale per tipo di attività, specificate analiticamente attraverso 9 categorie (tab. 2), tra le aziende contadine analizzate le attività di approfondimento più diffuse relative alle innovazioni di processo, volte alla valorizzazione della produzione agricola, sono la trasformazione in azienda (che riguarda 38 aziende, ossia il 90,5%) e la vendita diretta (riguarda 22 aziende, e quindi il 52,4% dei casi). Queste due pratiche rappresentano il primo passo nelle strategie di diversificazione del

reddito tradizionalmente utilizzate dalle piccole imprese familiari per garantire il pieno utilizzo della manodopera familiare rispetto ai fabbisogni relativi alla sola produzione agricola. L'ampliamento della gamma di funzioni produttive svolte dall'azienda consente infatti di assorbire la manodopera disponibile, aumentandone la produttività e la redditività. Significativa è anche l'incidenza delle pratiche volte alle innovazioni di prodotto, alle produzioni di qualità (88,1%) e alle specificità regionali (83,3%), alle produzioni a basso impatto e di tipo biologico (28,6%). Il processo di diversificazione del prodotto è volto al superamento della specializzazione settoriale e della monocoltura intensiva standardizzata. In generale, le diverse espressioni di approfondimento praticate con maggiore frequenza (trasformazione in azienda, vendita diretta, prodotti tradizionali e di qualità) corrispondono a quelle attività che riescono a garantire da una parte una posizione di "riconoscibilità" all'interno dei mercati locali, dall'altra innescano al contempo un meccanismo almeno parziale di compensazione dei probabili costi più elevati dei beni di elevata qualità, a fronte dei benefici esterni prodotti a vantaggio collettivo. L'attenzione si sposta, quindi, dalla fase di produzione all'intera catena di offerta, coinvolgendo anche i consumatori nell'attività (35,5 %), con ricadute positive in termini di servizi non commodity.

Le forme specifiche di diversificazione delle attività di generazioni di servizi più frequenti, che coinvolgono la quasi totalità delle aziende (41), sono quelle connesse al turismo rurale (41 casi: 97,6%), all'agriturismo in senso più tradizionale con ristorazione (38 casi: 90,5%) e pernottamento in alloggio (32 casi: 76,2%) (tab. 3). Forme di ampliamento significativamente rilevanti sono le attività di eco-turismo integrato e percorsi di turismo esperienziale che rispondono sempre più ad una domanda turistica attenta alla qualità e al rispetto dell'ambiente: visite guidate come paesaggistiche archeologiche (14 casi: 33,3%), escursionismo (9 casi: 21,4%), ippoturismo (6 casi: 14%), altre attività sportive (8 casi: 19%), infine, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale (14 casi: 33,3%), convegni e eventi culturali (24 casi: 57,1 %) e anche attività analoghe a forme di museo della civiltà contadina (11 casi: 26,2%).

Tra le attività non agricole di diversificazione dei servizi appaiono meno frequenti, ma socialmente rilevanti i servizi sociali come l'agricoltura sociale (5 aziende, ossia l'11,9%) con inserimento di persone diversamente abili, e le fattorie didattiche (15 aziende, dunque il 35,7%). La presenza in territori definiti di aziende che svolgono attività socialmente utili relative ai servizi sociali, non può essere valutata solamente in termini numerici, ma in rapporto al ruolo svolto all'interno della comunità; come nel caso dell'agricoltura sociale che risponde ad una domanda specifica di cura e di assistenza. Infine, tra i servizi esterni sono stati considerate anche le lavorazioni conto terzi (ad esempio imbottigliamento, etichettatura, molitura), che tuttavia sono quasi inesistenti.

Tab. 3 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività) % Attività v.a. 18 42,9 Ampliamento attività non agricole-servizi sociali 1. Agricoltura sociale 5 11,9 2. Fattoria didattica 15 35,7 2.4 3. Lavorazioni conto terzi 1

Ampliamento agriturismo-servizi turistici	41	97,6
4. Ristorazione	38	90,5
5. Pernottamento in alloggio	32	76,2
6. Ospitalità in aree sosta	2	4,8
7. Visite guidate (paesaggistiche archeologiche)	14	33,3
8. Escursionismo	9	21,4
9. Cicloturismo	0	
10. Ippoturismo	6	14,3
11. Altre attività sportive	8	19,0
12. Pet-Therapy	2	4,8
13. Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	14	33,3
11. Convegni e eventi culturali	24	57,1
12. Museo civiltà contadina o attività similari	11	26,2
13. Altro	18	42,9

Ampliamento totale	41	97,6	

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

Sul fronte della generazione di servizi non mercificati, non immediatamente remunerativi, i casi aziendali analizzati presentano valenze estremamente significative, sia per servizi di natura immateriale, sia per quelli di natura materiale, rispettivamente 95,2% e 85,7% (tab. 4). Gli intervistati hanno dichiarato di produrre esternalità positive a ricaduta collettiva, con valori che si aggirano al di sopra del 50% su quasi tutti i 16 profili d'attività proposti per i servizi non commodity materiali: manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio (71,4%), manutenzione e ripristino di strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio (69%), gestione e manutenzione di muri a secco aziendali (47,6%), manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo (50%), riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde

acquifere (78,6%), energie rinnovabili (52,4%), riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.) (54,8%), biodiversità (66,7%), benessere animale (54,8), sicurezza alimentare (73,8%), qualità degli alimenti (73,8%), varietà degli alimenti (47,6%). Per quanto riguarda i servizi non commodity immateriali che riguardano il rapporto col territorio e colle comunità locali abbiamo i seguenti valori: marchi collettivi (14,3%), sponsorizzazione di eventi (57,1%), partecipazioni a ricerche (38,1%), promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali (61,9%), altri servizi al territorio (38,2%).

Tab. 4 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)					
Attività	v.a.	%			
Servizi non commodity materiali-Servizi ambientali e paesaggistici	40	95,2			
1. Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	30	71,4			
2. Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	29	69,0			
3. Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	20	47,6			
4. Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	21	50,0			
5. Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	33	78,6			
6. Energie rinnovabili	22	52,4			
7. Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	23	54,8			
8. Biodiversità	28	66,7			
9. Benessere animale	23	54,8			
10. Sicurezza alimentare	31	73,8			
11. Qualità degli alimenti	31	73,8			
12. Varietà degli alimenti	20	47,6			

Servizi non commodity immateriali-Reti territoriali	36	85,7
13. Marchi collettivi	6	14,3
14. Sponsorizzazione di eventi	24	57,1
15. Partecipazioni a ricerche	16	38,1

16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	26	61,9
17.Altri servizi al territorio	16	38,1
		<u> </u>

Servizi non commodity totale	40	95,2
------------------------------	----	------

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

Sotto la categoria "integrazione" (tab. 5) sono state rilevate una serie di attività volte all'affiancamento e al coordinamento interaziendale e territoriale, tra cui la partecipazione a consorzi turistici locali (7 casi: 16,7%), consorzi agrituristici (9 casi: 21,4%), strade del vino (6 casi: 14,3%). Sono state previste anche altre attività di rappresentazione e promozione dell'azienda, quali l'inserimento in guide (20 casi: 47,6%), siti internet (come quelli aziendali, social network, canali OTA) (36 casi: 85,7%), altre attività similari come articoli in giornali o riviste specializzate, trasmissioni televisive regionali e talvolta nazionali (14 casi: 33,3%).

Tra le aziende che praticano attività di riposizionamento, la grande maggioranza opta per strategie di contenimento dei costi connesse all'autoproduzione e all'autoconsumo (con un'incidenza del 66,7%), mentre meno diffusa appare la ricerca di fonti di reddito da lavoro remunerato al di fuori dell'azienda (la pluriattività riguarda solo il 42,9% delle aziende), a segnalare forse una rilevante tendenza all'autonomia e una marcata vocazione all'autosufficienza di queste imprese a conduzione familiare.

L'interesse di questo profilo di comportamenti dichiarati relativi alla produzione di servizi materiali ed immateriali, alle forme di coordinamento interaziendali, alle forme di riposizionamento rimanda all'esistenza di imprese multifunzionali che dimostrano consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo all'uso delle risorse naturali. Inoltre, tendono a mostrare una interrelazione con le attività che coesistono sul territorio, oltre che con le istituzioni e con gli altri attori sociali (Podda, 2018) ai fini della circolazione delle informazioni, dell'accesso alla comunicazione, della promozione delle proprie attività, della formazione, ecc. (Brunori, 2003).

Come evidente da questo primo profilo di tipo macro, si tratta di un insieme di aziende con caratteristiche di diversificazione multifunzionale significative. È necessario tuttavia ricordare che le imprese sono state individuate tra quelle iscritte all'albo regionale della multifunzionalità delle aziende agricole e ittiche, sezione agriturismo, e quindi con un profilo specifico di innovazione di prodotto-servizio. Lo scopo di questa dimensione progettuale è quello di identificare, attraverso la selezione di buone pratiche, nuovi modelli di imprenditorialità multifunzionale ad alto livello di sostenibilità, da poter riproporre e trasferire ad altre imprese. Si tratta quindi non di un campione rappresentativo di una realtà locale o anche regionale, ma di un segmento di un ambito specifico, in grado tuttavia di segnalare linee di tendenza significative di processi di trasformazione in atto in ambito rurale nell'ultimo ventennio, come risposta alla crisi del settore, allo "schiacciamento" dei redditi agricoli, dalla quale si può partire per attivare reti e percorsi e pacchetti territoriali agrituristici.

Tab. 5 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzaz nei processi produttivi aziendali (valori per attività)		nzionale
Attività	v.a.	%
Integrazione-Servizi Territoriali	40	95,2
1. Consorzi Turistici Locali	7	16,7
2. Consorzi di agriturismi	9	21,4
3. Strade del vino	6	14,3
4. Inserimento in guide	20	47,6
5. Siti internet	36	85,7
6. Altro	14	33,3

Riposizionamento	31	73,8
7. Pluriattività	18	42,9
8. Economie domestiche	28	66,7

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

#### 2.2. Livelli di multifunzionalità

Le forme di diversificazione multifunzionale dell'organizzazione produttiva aziendale possono essere simultaneamente presenti, anche se in gradi diversi; la loro combinazione determina il livello di multifunzionalità complessivo della singola impresa (Ploeg, 2006). Sotto questo profilo, le tabelle 6.1 e 6.2 lasciano intravedere che sono molte le aziende agricole della popolazione analizzata che attivano contemporaneamente più di una funzione all'interno della stessa macrocategoria o tra macro categorie di multifunzionalità, da cui è possibile dedurre un primo indicatore generale del livello di multifunzionalità.

Contemporaneamente una quota consistente di aziende svolge una o più attività di approfondimento e/o di ampliamento (1, 2, >2), almeno sulla base della selezione di alcune attività particolarmente rappresentative delle due macro categorie. Esiste una connessione, da una parte, tra la sommatoria delle attività di diversificazione, produzioni di qualità e di specialità regionali – ricomprese sotto la denominazione collettiva di "specificità" – e la vendita diretta per quanto riguarda la forma dell'approfondimento e, dall'altra parte con le attività agrituristiche relative alla forma dell'ampliamento; contemporaneamente le forme di diversificazione multifunzionale dell'organizzazione produttiva aziendale dovute alle sovrapposizioni tra "specificità" e produzione di beni non commodity sono significativamente rilevanti come evidenziato da alcune ricerche (Henke e Salvioni, 2008).

Tab. 6.1 – Intensità del livello di multifunzionalità tra macro-categorie per alcune attività significative (V.A.)	sità de	livelle	di mu	ıltifun	zionalit	à tra m	nacro-c.	ategori	ie per a	dcune	attività	signifi	cative (	(V.A.)	
Attività							Macr	Macro-Categorie	gorie						
	appro	approfondimento	nento	am	ampliamento	nto	inte	integrazione	ne	riposi	riposizionamento	ento	Sej	servizi non commodity	on ity
	П	2	>2	1	2	>2	П	2	>2	1	2	0	П	2	>2
Specificità	_	33	36	0	5	35	6	15	15	91	15	11	П	0	38
Vendita diretta	0	0	22	0	85	19	4	9	12	10	10	22	0	0	21
Agriturismo	2	8	36	0	9	35	6	15	91	16	15	11	_	0	39
Economie domestiche	_	_	56	0	87	56	4	10	13	13	15	14	0	0	27
Biodiversità	_	2	25	0	က	25	$\infty$	11	$\infty$	Ξ	12	19	0	0	28
Sicurezza alimentare	2	2	27	0	က	28	9	10	14	12	14	16	0	0	31
Qualità degli alimenti	2	1	28	0	4	27	5	10	15	13	14	15	0	0	31

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

Attività							Macr	Macro-Categorie	gorie						
	appro	approfondimento	nento	am	ampliamento	nto	Int	Integrazione	one	riposi	riposizionamento	nento	se	servizi non	uc A
	-	2	>2	_	2	V 2	-	2	>2	_	2	0	1	2	>2
Specificità	2,4	7,1	85,7	0,0	11,9	83,3	21,4	35,7	35,7	38,1	35,7	26,5	2,4	0,0	90,5
Vendita diretta	0,0	0,0	52,4	0,0	7,1	45,2	9,5	14,3	14,3 28,6 23,8 23,8	23,8	23,8	52,4	0,0	0,0	50,0
Agriturismo	4,8	7,1	85,7	0,0	14,3	83,3	21,4	35,7	35,7 38,1	38,1	38,1 35,7	26,5	2,4	0,0	92,9
Economie domestiche	2,4	2,4	61,9	0,0	4,8	61,9	9,5	23,8	31,0	31,0 35,7	35,7	33,3	0,0	0,0	64,3
Biodiversità	2,4	4,8	59,5	0,0	7,1	59,5	19,0	26,5	19,0	26,5	28,6	45,2	0,0	0,0	66,7
Sicurezza alimentare	4,8	4,8	64,3	0,0	7,1	66,7	14,3	23,8	33,3	28,6	33,3	38,1	0,0	0,0	73,8
Qualità degli alimenti	4,8	2,4	66,7	0,0	9,5	64,3	11,9	23,8	35,7	31,0	33,3	35,7	0,0	0,0	73,8

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

Analogamente, quelli che svolgono attività diversificate di agriturismo mostrano significative connessioni con altre attività di approfondimento e con la produzione di beni e servizi collettivi.

A partire da questi dati, e in particolare dalla classificazione dell'intensità del livello di differenziazione aziendale entro la stessa macro-categoria o tra macro-categorie diverse per alcune attività significative, la scala di multifunzionalità può essere declinata considerando le composizioni da parte delle stesse aziende, tra attività riferite alle varie forme diverse multifunzionalità.

È possibile procedere a una classificazione delle forme di diversificazione multifunzionali dal punto di vista meramente quantitativo, considerando l'insieme delle attività svolte (nel nostro caso abbiamo individuato 42 possibili attività) suddivise tra approfondimento (9 attività), ampliamento (16 attività), integrazione più riposizionamento (8 attività), servizi non commodity (17 attività)-e riaggregando le aziende per quartili di attività svolte (ad esempio numero di attività sul totale 0-11, 12-21, 22-32, 33-42; corrispondenti alle percentuali indicate 0-25, 25-50, 50-75, 75-100). La Tabella 7 mostra per ciascuna cella il numero di aziende che in ogni macro voce indicata attuano una percentuale data di attività. Ad esempio, il 6 riportato nella prima cella indica che 6 aziende attuano tra 0 e 25% di voci di approfondimento su un totale di 9; sotto vi è indicato il numero 19 che significa che 19 aziende scelgono tra 0 e 25% delle voci di ampliamento su un totale di 16. Se dovessimo focalizzare, a partire da questi dati le modalità di aggregazione e diversificazione quantitative più significative, è possibile vedere che su 42 aziende 25 (59,5%) svolgono tra 22-32 dell'insieme delle attività individuate (50-75 %), mentre altre 4 tra 33 e 42 attività (oltre quindi il 75%). Pur nella loro genericità questi dati mostrano l'esistenza di processi di diversificazione multifunzionale significativi per il 70% delle aziende intervistate (dato dalla soma 59,5% e 9,9%), che combinano e integrano più della metà delle attività possibili.

Tab. 7: Numero e	percentuali o	di aziende ch	e svolgono att	tività
multifunz	ionali per ma	cro categoria	e quartili	
		% di voci ne	lla categoria	
	0 – 25	25,1 - 50	50,1 – 75	75,1 – 100
Approfondimento (9 attività)	6 (14,3 %)	7 (16,7 %)	19 (45,2 %)	10 (23,8 %)
Ampliamento (16 attività)	19 (45,2 %)	16 (38,1 %)	7 (16,7 %)	0 (0 %)
Integrazione più Riposizionamento (8 attività)	4 (9,5 %)	18 (42,9 %)	18 (42,9 %)	2 (4,8 %)
Servizi non commodity (17 attività)	5 (11,9 %)	6 (14,3 %)	19 (45,2 %)	12 (28,6 %)
Totale (42 attività)	2 (4,8 %)	11 (26,2 %)	25 (59,5 %)	4 (9,5 %)

Legenda: numero di attività corrispondenti alle percentuali indicate

	0 – 25	25,1 - 50	50,1 - 75	75,1 – 100
Approfondimento	0 - 2	3 - 5	6 – 7	8 – 9
(9 attività)				
Ampliamento	0 - 4	5 - 8	9 - 12	13 – 16
(16 attività)				
Integrazione più	0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 – 8
riposizionamento				
(8 attività)				
Servizi non commodity	0 - 4	5 - 9	10 - 13	14 - 17
(17 attività)				
Totale (42 attività)	0 – 11	12 – 21	22 - 32	33 - 42

Fonte: Nostra elaborazione su dati survey

Dal punto di vista analitico è necessario, tuttavia, definire gradienti di multifunzionalità, articolati secondo livelli qualitativi, che non si basi solo sulla diversificazione puramente numerica, ma soprattutto sulle forme e combinazioni di differenziazione, che rimandano a strategie aziendali multifunzionali specifiche.

Wilson (2008) distingue tra multifunzionalità debole, media, forte. La multifunzionalità debole costituisce un livello di base comune a tutte le principali tipologie aziendali. Essa corrisponde alla concezione più classica di multifunzionalità, legata alla produzione congiunta di beni agricoli e – per certi versi inconsapevole di esternalità, con limitato ricorso alla diversificazione, senza implicare, se non in maniera marginale, una riorganizzazione dei fattori produttivi in azienda. L'obiettivo delle imprese che ricadono in questa tipologia di multifunzionalità è prevalentemente quello di mantenere l'impresa agricola vitale e autonoma, basata su miglioramento di processo e prodotto, attraverso un modello di integrazione lasca dell'agricoltura con il resto del sistema economico e tramite un ricorso alla diversificazione limitato alla produzione di beni alimentari, ossia quello che abbiamo individuato come approfondimento di prodotto e di processo.

La multifunzionalità media implica invece un percorso intenzionale di riorganizzazione delle risorse aziendali, che coinvolge sia il lavoro familiare che le strutture produttive. Si pensi, ad esempio, agli edifici dedicati all'agriturismo o al recupero di vecchie stalle, che diventano i luoghi di vendita dei prodotti aziendali. Obiettivo è l'aumento della diversificazione e della autonomia dell'impresa attraverso l'innovazione di prodotto, le innovazioni di processo, la produzione di qualità, la vendita diretta, la trasformazione in azienda, coniugati con l'inserimento di attività non agricole, attività no-food rivolte al mercato, come servizi turistici, ospitalità, ristorazione.

La multifunzionalità forte implica un profondo processo di trasformazione culturale e sociale della filosofia aziendale che, in qualche modo, viene a sostenere la trasformazione dell'organizzazione produttiva. L'elevato grado di multifunzionalità si esprime in primo luogo attraverso una diversificazione dell'uso dei fattori della produzione e delle fonti di reddito familiare, con particolare attenzione alle

produzioni caratterizzate da elevati standard qualitativi che rispondono ad una domanda di produzioni scientifiche. Tuttavia la diversificazione di processo e di prodotto, pure essendo presente, non rappresenta da sola l'identità aziendale, che focalizza le attività di generazione di servizi legati al turismo e all'ospitalità, e inoltre le attività di generazione di beni non mercificati che sono pubblici. Esse hanno, in genere, un'elevata consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo che possono dare alla gestione delle risorse naturali, dell'inquinamento e del paesaggio antropico, come nel caso della cura del sistema insediativo, delle strade campestri. Inoltre, tendono a mostrare una forte integrazione con le attività che coesistono sul territorio, come la promozione delle proprie attività, la partecipazione sponsorizzazione di eventi, la circolazione delle informazioni, l'accesso alla comunicazione e ai siti internet, la formazione, la partecipazione a ricerche, l'adesione a marchi collettivi, la promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali. In sintesi siamo in presenza di un passaggio dalle attività multifunzionali connesse al business a quelle connesse al territorio. Centrale in questo contesto il ruolo familiare, del lavoro vivo, il ruolo dei giovani e delle donne.

Si genera un passaggio dalla sola multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio attraverso la produzione di beni pubblici, l'interrelazione con le attività che coesistono sul territorio. È un processo che può essere definito di intensificazione ecologica, azienda post-produttivistica (Brunori, 2017).

## 2.3. Strategie di multifunzionalità

Con l'obiettivo di delineare e identificare forme specifiche di organizzazione multifunzionale abbiamo calcolato alcuni valori di correlazione tra indicatori relativi alle categorie utilizzate che scandiscono diversi comportamenti aziendali. Le tabelle 8, 9, 10 e 11 in appendice forniscono alcuni indizi rilevanti sulle pratiche aziendali di diversificazione e integrazione, a partire dai valori di correlazione più significativi calcolati tra tutte le attività che scandiscono le diverse categorie di multifunzionalità. Nella tabella 8 i valori riportati mostrano, in cima alle singole colonne, percentuale delle aziende del nostro insieme che svolgono una specifica attività (es. nel caso della prima variabile la diversificazione di prodotto 81%). I valori correlati per colonna o per riga indicano quali altre pratiche aziendali svolge contemporaneamente l'insieme specifico delle aziende individuate (per esempio il 76% delle aziende fanno anche produzioni di qualità oltre che differenziazione di prodotto, così il 71% specificità regionali, ecc.). Abbiamo assunto che i valori superiori al 50% possono essere considerati come indicatori di un buon livello di correlazione, all'interno di un range tra 0 e 100.

Possiamo assumere la diversificazione del prodotto, volta al superamento della specializzazione monocolturale, come variabile di riferimento, per verificare alcuni valori di correlazione tra indicatori.

In primo luogo, osservando i valori di correlazione delle aziende che svolgono attività di diversificazione di prodotto con le altre pratiche inerenti lo spettro della multifunzionalità, i dati più rilevanti riguardano la trasformazione in azienda (81%), le produzioni di qualità (76%), le specialità regionali (71%), relative alle attività di approfondimento; l'attività di agriturismo, ristorazione

(74%), il pernottamento in alloggio (67%)- relative all'attività di ampliamento. Minori, anche se significative, sono le correlazioni con la vendita diretta (45%), il coinvolgimento dei consumatori nell'attività (36%), le visite guidate in azienda (29%) e la fattoria didattica (29%).

Valori alti di correlazione esistono in relazione al contributo attivo alla gestione delle risorse naturali e del paesaggio interno all'azienda e alla qualità e varietà degli alimenti. Si tratta prevalentemente di attività intenzionali di produzione di servizi non commodity di tipo ambientale e paesaggistico, tramite le quali l'azienda si rapporta direttamente con i consumatori e il contesto di appartenenza. In quest'ottica, la connessione tra diversificazione di prodotto e cura del paesaggio, dello spazio aziendale attraverso manutenzione di siepi e alberature aziendali (55%), la manutenzione e il ripristino delle strutture aziendali e delle strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio (52%), si lega fortemente al ruolo di interfaccia dell'impresa rispetto ai clienti ricevuti per la vendita diretta o accolti in agriturismo o nelle fattorie didattiche. Il paesaggio, cioè, ha la duplice valenza di bene economico e bene ecologico collettivo: il rafforzamento reciproco di queste pratiche sorregge non solo la vendita dei prodotti agro-alimentari in senso stretto, ma anche la vendita di specificità ambientale presentata come territorio.

Un altro indizio relativamente significativo è dato dal valore non trascurabile di correlazione tra le attività di diversificazione e l'attenzione alla qualità degli alimenti (60%), sicurezza alimentare (57%), biodiversità (55%): facendo diversificazione e ponendo l'accento sulle produzioni di qualità, è evidente che le aziende puntino molto sulla biodiversità delle produzioni regionali specifiche, contemporaneamente sul benessere animale e sulla sicurezza alimentare.

Complessivamente dunque l'indice di correlazione più interessante associato alle aziende che fanno diversificazione di prodotto riguarda le voci: produzioni di qualità (76%) per quanto riguarda l'approfondimento, qualità degli alimenti (60%) per quanto riguarda i servizi non commodity, da assumere nell'insieme come strategia intenzionale di produzione di qualità mediante la moltiplicazione delle specificità tutelate e prodotte, e la trasformazione in azienda dei prodotti di qualità in grado di generare valore, anche attraverso vendita diretta. Questa strategia si accompagna alla diversificazione dei servizi verdi, sociali, turistici e commerciali.

Si nota una correlazione interessante della diversificazione di prodotto con la messa in atto di economie domestiche (52%), che configurano una destinazione di parte della produzione aziendale non tanto per l'autoconsumo in senso stretto, quanto per lo scambio e/o la vendita informale di beni e prestazioni entro le catene di reciprocità, che scandiscono le reti parentali, amicali e comunitarie, oltre i limiti dell'unità familiare coincidente con lo spazio dell'azienda.

Per quanto riguarda le attività di ampliamento e di agriturismo, con particolare riguardo attenzione a quella di ristorazione relativa al 90% dei casi aziendali, le correlazioni più significative nelle pratiche aziendali si riscontrano con la trasformazione in azienda (86%), le produzioni di qualità (81%), le specialità regionali (76%), naturalmente con il pernottamento (74%), l'organizzazione di convegni ed eventi (52%), l'inserimento in guide (40%) e soprattutto in siti internet (79%). Valori discreti si rilevano anche relativamente alla gestione dei suoli attraverso la

riduzione dei fertilizzanti (74%), alle pratiche di tutela della biodiversità (62%), concomitanti alla manutenzione del verde (67%) e delle strutture aziendali (64%), che denotano una forte attenzione al bilancio e all'uso delle risorse naturali e, al contempo, intercettano frange del cosiddetto turismo esperienziale e nuove popolazioni non assimilabili al turismo estivo, balneare, montano, non soggette alla tradizionale stagionalità, visitatori alla ricerca di legami comunitari (e altro), rural users (Meloni, 2006). Nello stesso senso, la garanzia della qualità e varietà dei prodotti consumati in loco fungono da driver principale del successo reputazionale della struttura turistica rurale nel medio e nel lungo periodo.

Osserviamo ora alcuni indici di correlazione dell'attività non commodity di "cura e gestione del paesaggio", riguardanti la manutenzione di siepi e alberature aziendali, tenendo conto dell'estetica del paesaggio (71% dei casi), la manutenzione e ripristino delle strutture aziendali e strade campestri (57%), la gestione e manutenzione di muri a secco aziendali (38%), la manutenzione dei canali di scolo delle acque e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo (57%). Questi elementi estendono la tutela ambientale al contesto territoriale, oltre il confine visivo dell'azienda, rappresentata ad esempio dai sentieri di penetrazione e dalla conservazione dei muretti a secco. In modo analogo possiamo leggere i comportamenti dichiarati connessi al controllo dell'inquinamento, alla riduzione dell'uso di fertilizzanti e pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere, alla produzione di energie rinnovabili da immettere nei circuiti esterni extra-aziendali, che si configura quindi anche come un servizio a ricaduta collettiva.

La cura del paesaggio risulta inoltre connessa alla biodiversità (52%), alla diversificazione di prodotto (55%), alle produzioni di qualità (67%), alle specialità regionali (67%), alla trasformazione in azienda (67%), alla vendita diretta (43%). Appare forte la connessione da parte delle aziende che le praticano tutte queste attività tra quelle relative alla gestione interna del paesaggio aziendale e le attività di agriturismo, di ristorazione (67%), di pernottamento (55%), di fattoria didattica (29%), giacché, come abbiamo già accennato, si suppone che l'una sia funzionale alla massima redditività dell'altra. Inoltre, forme specifiche di accoglienza turistica come visite guidate, come paesaggistiche, archeologiche, escursionismo, ippoturismo, altre attività sportive; soprattutto, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni e eventi culturali, assieme anche ad attività analoghe a forme di museo della civiltà contadina, se pur limitate nel numero non sono confinate soltanto all'interno dell'azienda. Sempre di più la riproduzione delle aziende dipende dalla capacità di generare rappresentazioni che in qualche modo servono a legittimare i valori dell'azienda stessa, di connettere la cura del paesaggio fisico e antropico alla sicurezza alimentare (62%), alla qualità degli alimenti (62%), alla varietà degli alimenti (40%), alla promozione delle tradizioni ed eredità culturali (45%). Come abbiamo già osservato, il paesaggio ha la duplice valenza di bene ecologico collettivo e di bene economico.

Infine, nei circuiti di reciprocità informale, propri delle economie domestiche (52%), è plausibile supporre che gli scambi informali di prodotti a fronte di prestazioni possano far sì che queste ultime si declinino anche come attività di aiuto amicale esterno nella cura del paesaggio aziendale (ad esempio in alcune

fasi del processo produttivo vitivinicolo di lavorazione, connesse alla vendemmia). Potremmo assumere poi i casi di aziende che praticano agricoltura biologica e le aziende che vendono nel canale della GDO, come varianti specifiche di organizzazione multifunzionale.

L'agricoltura biologica, pur contenuta nei numeri (12 casi, Tab. 8), si appalesa come aspetto interessante di multifunzionalità, perché nella totalità dei casi le imprese praticano produzioni di qualità trasformate in azienda, quasi tutte producono specialità regionali, fanno ristorazione e gestione del paesaggio interaziendale, tutelano la biodiversità. Anche il dato di correlazione con il coinvolgimento dei consumatori nelle attività dell'azienda è interessante, perché potrebbe alludere al fatto che le aziende impegnate sul fronte dell'agricoltura biologica rispondano a una precisa domanda di nicchia, espressa nei cosiddetti "mercati nidificati", in una sorta di intercettazione della committenza. In questa prospettiva si può dedurre che le aziende agricole biologiche, data la molteplicità delle proprie correlazioni positive, si avvicinino a profili di multifunzionalità forte e di alto livello e incontrino anche i parametri di qualità sul versante dei consumatori.

Sono solo due le aziende che vendono nel canale della GDO, equivalente al 5% del campione. In entrambi i casi praticano vendita diretta, produzioni con proprio marchio, specialità regionali, produzioni di qualità, diversificazione, ma non produzione biologica. Entrambi sono agriturismi, fanno pluriattività esterna all'impresa e prestano attenzione alla manutenzione ambientale e aziendale, al benessere animale e alla qualità degli alimenti. Si tratta, ad un primo approccio da verificare puntualmente caso per caso, di aziende strutturate in grado di confrontarsi anche con la Grande Distribuzione. Tuttavia, nell'insieme la vendita nella Grande Distribuzione appare sconnessa dalla grande maggioranza delle pratiche multifunzionali delle piccole aziende contadine a conduzione familiare. Ouesto significa che in generale permangono circuiti alternativi di distribuzione dei prodotti agro-alimentari contadini, strutturati secondo modalità di vendita diretta e comunque diversificata, e questo parallelismo esplicita di frequente un atteggiamento resistenziale, da parte dei piccoli produttori di qualità, di immettersi nel mare magnum delle multinazionali del commercio, a fronte di rischi di schiacciamento dei prezzi e di misconoscimento della propria logica produttiva e di finalità di consumo. La preferenza per la vendita diretta, a scapito della vendita nella GDO, rivela dunque un'intenzione diffusa di autonomia in tutte le fasi produttive, dal reperimento delle materie prime alla commercializzazione.

Possiamo a questo punto delineare alcuni elementi generali delle strategie di multifunzionalità così come emergono dalla nostra analisi sulle pratiche aziendali. Ci sono in generale diversi gradienti di multifunzionalità: aziende che hanno una multifunzionalità debole, quindi hanno un livello di produzione di beni pubblici relativamente limitato, perché si concentrano molto sulla produzione di cibo, fibra e materiali, accanto ad aziende che perseguono una multifunzionalità di tipo forte, in cui la presenza di altri beni e servizi, soprattutto di beni pubblici è, se non preponderante, sicuramente molto importante.

Nel caso delle aziende oggetto di indagine si tratta prevalentemente d'imprese con gradienti di multifunzionalità medio-forte. Non a caso la maggior parte delle aziende dichiarano di svolgere una serie di attività di approfondimento -di innovazione di processo o prodotto, con una particolare attenzione alla diversificazione del prodotto che si accompagnano con la trasformazione in loco, le produzioni di qualità e le specialità regionali, tutte attività volte al superamento della specializzazione territoriale e della monocoltura. Questa tendenza è da assumere nell'insieme come strategia intenzionale di produzione di qualità, mediante la moltiplicazione delle specificità tutelate e prodotte, anche attraverso vendita diretta e la trasformazione in azienda dei prodotti di qualità in grado di generare valore.

Un altro indizio relativamente significativo in questo senso è dato dall'attenzione alla biodiversità: facendo diversificazione, e in particolare ponendo l'accento sulle produzioni di qualità, molte aziende puntano sulla biodiversità delle produzioni regionali specifiche, contemporaneamente sul benessere animale e sulla sicurezza alimentare. Con la narrazione tramite intervista, le aziende creano anche una auto-rappresentazione: si potrebbe supporre che l'esplicitazione della cura della biodiversità (e del paesaggio) svolga anche una funzione di legittimazione, quale giustificazione complessiva di strategie multifunzionali dirette a molteplici finalità quali quelle remunerative.

Questa strategia si accompagna, come abbiamo visto, alla diversificazione dei servizi verdi, sociali, turistici e commerciali. Infatti, oltre che tramite la diversificazione dei prodotti e dell'uso dei fattori di produzione, un livello forte di multifunzionalità si esprime -secondo la formulazione richiamata di Wilson (2008)- anche attraverso un'elevata consapevolezza aziendale del ruolo ricoperto nei confronti dell'ambiente, con particolare attenzione all'uso delle risorse naturali, in un'ottica di forte coesione con i territori e le comunità locali di riferimento. Non a caso le aziende in generale mostrano un'attenzione particolare alla gestione delle risorse naturali e del paesaggio interno all'azienda. Si tratta prevalentemente di attività intenzionali di produzione di servizi non commodity, tramite le quali l'azienda si rapporta direttamente con il contesto di appartenenza, migliorando al contempo in maniera significativa le proprie fonti di reddito. In altre parole la "gestione del paesaggio" è intesa non solo nel senso strumentale di miglioria aziendale ma in termini di presidio del territorio, in linea con la transizione dal paradigma del produttivismo a quello della sostenibilità, che Wilson (2008) individua come elemento centrale della diffusione del principio di multifunzionalità contadina.

Inoltre, spesso la tutela ambientale si estende anche oltre i confini dell'azienda, nello spazio comune, mettendo a resa circuiti virtuosi di benessere reciproco tra azienda ed ecosistema circostante, anche nella sua versione infrastrutturale e antropica, rappresentata ad esempio dalla cura e manutenzione dei sentieri di penetrazione e dalla conservazione dei muretti a secco. In modo analogo si possono leggere i comportamenti dichiarati connessi al controllo dell'inquinamento, alla riduzione dell'uso di fertilizzanti e pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere, alla produzione di energie rinnovabili da immettere nei circuiti esterni extra-aziendali, che si configura, dunque anche come un servizio a ricaduta collettiva. Comportamenti che denotano una forte attenzione al bilancio e all'uso delle risorse naturali che al contempo intercettano frange non banali del cosiddetto turismo esperienziale e, nello stesso senso, di

garanzia della qualità e varietà dei prodotti consumati in loco, quale driver principale del successo della struttura turistica rurale nel medio e nel lungo periodo.

In questo quadro, la gestione del paesaggio aziendale appare fortemente connesso ai servizi turistici e sociali, giacché, come abbiamo già accennato, si suppone che l'una sia funzionale alla massima redditività dell'altra. Pertanto, la connessione tra diversificazione di prodotto e cura del paesaggio dello spazio aziendale si lega fortemente al ruolo di interfaccia dell'impresa rispetto ai clienti ricevuti per la vendita diretta o accolti in agriturismo o nelle fattorie didattiche, in quanto corrisponde ad una postura anche "reputazionale" di attenzione al marketing e all'immagine veicolata all'esterno, secondo canoni di piacevolezza estetica e sostenibilità ambientale. Il paesaggio, come precedentemente affermato, ha la duplice valenza di bene economico e bene ecologico collettivo: in altri termini, il rafforzamento reciproco di queste pratiche multifunzionali sorregge non solo la vendita dei prodotti agro-alimentari in senso stretto, ma anche la vendita di specificità ambientale presentata al meglio delle sue potenzialità, come territorio.

Il coinvolgimento dei consumatori anche in forme specifiche di accoglienza turistica (visite guidate come paesaggistiche e archeologiche, escursionismo, ippoturismo, altre attività sportive; soprattutto, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni e eventi culturali, assieme anche ad attività analoghe a forme di museo della civiltà contadina), se pur limitate nel numero sono un indizio progettuale di modalità di azione che non possono essere confinate soltanto all'interno della azienda. Si potrebbe supporre che queste attività siano compresenti in modo sostenuto soprattutto nei casi in cui la vocazione produttiva agricola dell'azienda, espressa dagli elevati indici di diversificazione prima richiamati, sia decisamente accompagnata e sostenuta dalla specializzazione aziendale in attività no-food come quella di accoglienza turistica connessa al territorio.

Più in generale, infatti, sempre di più la riproduzione delle aziende dipende dalla capacità di generare rappresentazioni collettive territoriali a cui le singole aziende dovrebbero praticare attività che in qualche modo servono a legittimare non solo le risorse e i valori dell'azienda stessa. I fattori di attrazione turistica interessano sempre più l'ambito territoriale di appartenenza.

Per concludere, siamo di fronte a ciò che si manifesta come un processo che potremmo definire di "rifondazione multifunzionale", che attraverso la differenziazione garantisce non solo *premium price*, valore aggiunto e liquidità, ma genera anche riconoscimento e reputazione. Dunque la diversificazione, in questo senso, non va assunta tanto come mera sommatoria di attività, in un'ottica di addizione quantitativa, quanto come versatilità produttiva funzionale all'attenzione alla qualità: risponde a soglie elevate di unicità e tipicità garantite e apprezzabili dei propri *outcomes*.

# 2.4. Il ruolo della multifunzionalità nei progetti di sviluppo locale e il progetto PROMETEA

A circa 30 anni dall'inizio del dibattito sulla multifunzionalità, è importante chiedersi in che modo facilitare la transizione da una multifunzionalità debole a una multifunzionalità forte e soprattutto come rafforzare il ruolo nel territorio e

le capacità di coordinamento delle aziende multifunzionali, al fine di aggregare l'offerta turistica grazie all'integrazione dei servizi proposti a livello locale. Va ricordato ancora che lo scopo del progetto PROMETEA è quello di identificare, attraverso la selezione di buone pratiche, nuovi modelli di imprenditorialità multifunzionale e ad alto livello di sostenibilità da poter riproporre e trasferire ad altre imprese (vedi componente T1 del Progetto). In secondo luogo, rafforzare reti e cluster tra imprese che mettano a valore i territori nel loro insieme (vedi componente T3 e T4).

Brunori individua i sentieri di questa transizione (fig. 1), attraverso la rielaborazione del modello di Van der Ploeg del 2008 che aveva identificato percorsi di transizione da parte di aziende agricole, volti al superamento del modello di azienda fortemente specializzata, non diversificata, che tende a crescere di scala, semplificando le proprie operazioni e integrandosi con il mercato e non con il proprio territorio. Questo passaggio è visto attraverso tre percorsi: la creazione di valore attraverso prodotti di qualità, vendita diretta, trasformazione in azienda, poi attraverso la diversificazione delle attività, l'inserimento di attività non agricole no-food realizzate nell'azienda, e quindi la progettazione e lo sviluppo di servizi di vario tipo: dai servizi turistici e commerciali ai servizi verdi, ai servizi sociali. Tutto ciò si può tradurre come rifondazione, basata su un ripensamento dei costi di produzione e l'utilizzo degli input interni. Mentre l'agricoltura moderna si basa su investimenti di capitale circolante e capitale fisso, nel caso delle aziende multifunzionali invece si assiste a un processo di differenziazione/rifondazione che passa attraverso la riduzione dei costi, correlata all'utilizzo degli input interni, che in un periodo di crisi diventa uno degli obiettivi fondamentali. Ciò garantisce sia la riduzione dei costi, sia la creazione di valore attraverso la trasformazione in azienda, le produzioni di qualità, le specialità regionali. La rinascita del modello contadino passa infatti attraverso la rottura con lo schema della modernizzazione e attraverso il processo di differenziazione degli input: tecnologie flessibili, lavorazione diretta, diversificazione di prodotto in settori diversi dall'agroindustria. In termini di output, le aziende contadine diversificano (come dimostra l'analisi dei nostri casi) sia puntando sulla valorizzazione di *speciality*, prodotti fortemente caratterizzati sul piano territoriale e culturale, in grado di spostare la competizione dal prezzo alla qualità, sia diversificando e affiancando nuove attività di produzione di beni e servizi a quella principale; in particolare servizi verdi, servizi sociali, servizi territoriali e servizi turistici. In molti casi si tratta di beni pubblici: cura della persona e del territorio, servizi per l'ecosistema, legami sociali spesso connessi ai servizi turistici. Siamo di fronte ad un processo di transizione del comparto, fondato su pratiche agricole e strategie aziendali innovative, inscritte nel solco di un rapporto secolare tra lavoro vivo, natura, tessuto sociale, territorio (Brunori, 2017).

Figura 1 – I sentieri della transizione

## Diversificazione



#### Creazione di valore

- Prodotti di qualità
- Vendita diretta
- Trasformazione in azienda

### Rifondazione

- \* riduzione dei costi
- \* utilizzo di input interni

Fonte: Slide Gianluca Brunori in seminario lancio progetto PROMETEA, Alghero 21 aprile 2017

Oggi noi possiamo dire che la multifunzionalità è un fattore vincente anche dal punto di vista economico, presenta infatti diversi caratteri che conferiscono alle imprese connotati di economicità, che possono irrobustirne le capacità di resilienza nello scenario competitivo attuale (P. Pulina, Madau, 2018)

In primo luogo perché, come abbiamo visto, la multifunzionalità forte genera una serie di aspetti positivi: differenziazione, prodotti di qualità, specificità territoriale trasformazione in azienda vendita diretta con la possibilità di valorizzare il lavoro familiare, le risorse aziendali, l'utilizzo di input interni e la riduzione dei costi. Oltre a ciò, la vendita diretta facilita la disponibilità di liquidità, fondamentale per risanare i cicli finanziari dei processi produttivi dell'impresa agricola, che le aziende con relazioni di filiera più lunghe non sono in grado spesso di realizzare. Si tratta, inoltre, di attività che più facilmente riescono a garantire una posizione di "riconoscibilità" all'interno dei mercati locali e non. Ne deriva nell'insieme una sorta di vantaggio competitivo e reputazionale che consente, in mercati sempre più globalizzati, di differenziarsi e quindi di apparire diversi rispetto ad altre aziende, ad altri territori. Le basi economiche della multifunzionalità forte passano quindi attraverso un processo di differenziazione che genera reputazione, premium price, valore aggiunto, liquidità. Questo processo si tiene economicamente in piedi anche -ma non prevalentemente- attraverso policy specifiche.

Il secondo elemento che contribuisce alla creazione di valore è il passaggio dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio. L'interesse di questo profilo di comportamenti dichiarati rimanda all'esistenza di imprese multifunzionali forti che hanno, come abbiamo visto, un'elevata consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo all'uso delle risorse naturali. Inoltre, tendono a mostrare una forte interrelazione con le attività che coesistono sul territorio.

In presenza di questa forte connessione tra impresa e territorio ci troviamo di fronte alla domanda: "Ma che tipo di modelli di business possiamo incoraggiare a partire da questi concetti? E qual è la differenza tra questi modelli di business

e quelli del passato?". Brunori ha provato a dare una risposta attraverso una classificazione di modelli sulla base di due criteri. Da una parte quello di multifunzionalità forte e di multifunzionalità debole, come illustrato precedentemente, dall'altra sull'asse della specializzazione e diversificazione (fig. 2).

Figura 2 – Quali modelli di business?

	Specializzazione	Diversificazione
Multifunzionalità debole	Intensificazione Convenzionale	Azienda Multiprodotto
Multifunzionalità forte	Intensificazione Ecologica	Azienda post-produttivistica

Fonte: Slide Gianluca Brunori in seminario lancio progetto PROMETEA, Alghero 21 aprile 2017

In molti casi la multifunzionalità è vista come sinonimo di sola diversificazione produttiva, e questo non sempre è così. Possiamo avere aziende anche a multifunzionalità forte, per esempio, molto specializzate; oppure abbiamo o possiamo avere aziende diversificate, ma con multifunzionalità debole, perché si concentrano soprattutto sulla produzione di beni alimentari più che di beni pubblici. Si può inoltre osservare una tipologia di azienda diversificata e a multifunzionalità forte, che potremmo chiamare azienda post-produttivistica, in cui la componente di beni e servizi territoriali è preponderante.

Per esempio possiamo avere, come nei casi da noi illustrati, una tipologia di aziende molto concentrate sugli aspetti relativi all'offerta di servizi turistici diversificati, che possono essere generati all'interno di un'azienda agricola. In questi casi, la produzione di beni alimentari, pur essendo presente, non è enfatizzata nella creazione dell'immagine e dell'identità aziendale, dal momento che la comunicazione privilegia le altre attività (consumo, sportive, rurali, legate alla didattica, all'ambiente ecc.), che costituiscono di fatto il *core business* dell'azienda.

Il passaggio dall'attività di business aziendale alla attività del territorio è importante per capire come la creazione di beni pubblici può essere catturata e generare valore per il territorio (abbiamo visto che tutto ciò è centrale negli obiettivi da perseguire all'interno del progetto PROMETEA). Sappiamo che in una logica generale, alcuni aspetti, alcuni beni e servizi che si connotano come fattori di successo dell'azienda, dipendono dalle attività interne: produzione alimentare, ristorazione e in qualche modo servizi ricreativi. Tuttavia, per molti aspetti i fattori di attrazione turistica non possono essere ricondotti alle capacità aziendali, ma esulano da tali contesti per interessare l'ambito territoriale. Infatti, la riproduzione dipende sempre più direttamente dalla capacità del territorio di legittimare in qualche modo le capacità e i valori dell'azienda. Quindi, tutti gli aspetti legati al paesaggio agricolo e insediativo, al patrimonio culturale e al silenzio, fattore materiale spesso fondamentale per il turista, rappresentano delle costruzioni collettive a cui le singole aziende partecipano.

Si tratta dunque di capire in che modo si creano e si consolidano le sinergie tra la singola azienda e il territorio.

Figura 3 – Dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio

#### DALLA MULTIFUNZIONALITÀ AZIENDALE SERVIZI VERDI TRASFORMAZIONE CREAZIONE DI VALORE MANUTENZIONE MANUTENZIONE IN AZIENDA ALBERATURE STRUTTURE PERNOTTAMENTO PRODUZIONI DI AZIENDALI SERVIZI TURISTICI OUALITÀ OUALITÀ RISTORAZIONE ALIMENTARE BIODIVERSITÀ SPECIALITÀ COINVOLGIMENTO REGIONALI CONSUMATORI DIVERSIFICAZIONE VENDITA DIRETTA VISITE GUIDATE FATTORIA DIDATTICA PROMOZIONE TRADIZIONI SERVIZI SOCIALI CONSORZI TURISTICI STRADE DEL VINO AGRICOLTURA SOCIALE MARCHI COLLETTIVI ALLA MULTIFUNZIONALITÀ DEL TERRITORIO

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

A questo punto il modello della transizione verso una multifunzionalità delle aziende agricole (fig. 1), rappresentato in precedenza, trova compiuta espressione nel momento in cui la multifunzionalità si struttura come territoriale (fig. 3). Ai fini dello sviluppo locale diventa fondamentale la dimostrazione della capacità delle aziende di offrire in primo luogo il proprio contributo alla creazione di beni pubblici -servizi turistici, servizi sociali, servizi verdi e servizi territoriali, contemporaneamente la capacità delle aziende di integrarsi all'interno di filiere tematiche congruenti come i percorsi agro-turistici.

Un esempio quello delle strade del vino, molto diffuse nel contesto toscano m non solo, che si strutturano attorno alla produzione di vini di grande notorietà, frutto di attività individuali, che però riescono progressivamente a integrarsi tematicamente tra di loro. L'idea della strada del vino si presenta come integrazione tematica a partire da diverse forme di offerta aziendali. Questa integrazione tematica ha bisogno di una narrativa, di una rappresentazione. A questo punto la strada del vino viene combinata con la rappresentazione di un territorio, un patrimonio culturale storico che viene immediatamente associato al prodotto vino, con una valenza che integra anche altri aspetti, altri prodotti. Si genera così un'estensione tematica, che dal vino passa a tutti gli altri prodotti del territorio. Quel vino stesso (esempio la malvasia di Bosa) in un contesto specifico (la strada della malvasia) diventa un *metaprodotto* che rappresenta un territorio. Ma discor-

so analogo vale anche per i percorsi agro-turistici che si pongono l'obiettivo di valorizzare il territorio nella sua globalità.

Questi elementi, nel loro insieme, rimandano alle capacità di coordinamento e integrazione dei livelli e azioni in cui si articola un progetto di sviluppo locale. Un territorio di successo è quello che riesce a coordinarsi e a rappresentarsi in maniera unitaria e convincere una platea di osservatori e di utilizzatori (*rural users*) della coerenza di una rappresentazione del territorio come insieme. Questa è la cosa più difficile, perché assistiamo al fatto che ognuno ha la sua storia aziendale da raccontare, anche di successo, che potrebbe essere anche diversa rispetto a quella degli altri, all'interno dello stesso ambito di filiera o di territorio. Quindi per quanto possa risultare semplice costruire rappresentazioni, il problema è quello di renderle coerenti, che poi è l'obiettivo dei percorsi agro-turistici del progetto Prometea.

Molte delle storie aziendali delle singole realtà territoriali da noi studiate, raccontano di singolari modelli di imprenditorialità multifunzionale ad alto livello di sostenibilità. Ciò che manca è una rappresentazione di insieme di una rete e di un territorio, necessaria per costruire percorsi turistici esperienziali, pacchetti incentivanti che valorizzino il territorio nella sua globalità.

Dal punto di vista delle **politiche**, la transizione di cui si è finora discusso pone una serie di interrogativi connessi all'integrazione dei livelli in cui si articola un progetto di sviluppo locale. Anche all'interno del progetto PROMETEA, il passaggio dalla multifunzionale aziendale al territorio richiede l'attivazione di strumenti e azioni che ne facilitino il coordinamento.

La prima azione afferisce al territorio e alle imprese e in particolare punta a favorire l'imprenditorialità innovativa. Nel nostro caso, si è trattato di individuare e analizzare aziende agricole multifunzionali in territori specifici, favorendo azioni innovative mirate alla valorizzazione delle specificità locali, attraverso la definizione dei modelli multifunzionali e la modellizzazione di esperienze imprenditoriali innovative. Questa tiene conto di due principali tipologie di imprese: quelle già esistenti ma con necessità di riqualifica – in particolare a livello d'innovazione di prodotto/servizio così come di mercati – e quelle innovative, con riferimento specifico a quelle condotte da giovani neo-imprenditori che operano attraverso azioni specifiche coerenti

In secondo luogo diventa centrale l'assistenza tecnica. Qui non si fa riferimento tanto al rapporto tra il singolo tecnico e la singola azienda, quanto all'assistenza tecnica collettiva, con strumenti di gestione dei gruppi, di gestione dell'attività interattiva, che richiedono il cosiddetto *peer to peer*, ossia la capacità degli agricoltori, attraverso dei facilitatori, di scambiare le proprie esperienze e di innovare attraverso l'interazione. L'approccio innovativo di questa dimensione risiede nel percorso/metodo che si intraprende per supportare le imprese nel processo di innovazione e diffusione dei modelli identificati: laboratori "Innovation Way" e servizi di supporto all'autoimprenditorialità.

Abbiamo poi le misure volte a favorire la cooperazione, tra cui meritano specifica menzione i network tematici. In questo caso, lo specifico obiettivo è favorire la creazione di reti (e cluster di reti) tra soggetti (e/o reti) attraverso la formulazione di contratti di rete, che possono rappresentare un'innovazione organizzativa e di processo di messa in connessione delle imprese. In particolare,

la dimensione di rete punta, da una parte, a supportare la relazione tra imprese locali (ad esempio per filiera e tra filiere) e contemporaneamente tra imprese transfrontaliere; dall'altra ad assicurare l'integrazione tra sistema costiero, sistema urbano e sistema rurale, integrazione vincente al fine di rafforzare la complementarietà tra questi livelli e poter offrire, come abbiamo accennato, dei percorsi esperienziali/pacchetti incentivanti sostenibili che valorizzino il territorio nella sua globalità e che offrano al turista una sorta di continuità territoriale. Tutto ciò ha richiesto all'interno del progetto PROMETEA l'identificazione delle tipologie di networking delle imprese e la loro analisi, seguite da un percorso di formazione per l'introduzione del "manager di rete".

Coerente con le politiche europee è l'attivazione dei gruppi operativi volti al sostegno delle politiche di attrazione del territorio, che hanno un altro scopo, ma che hanno lo stesso tipo di approccio: l'idea che creando una rete di soggetti si possano identificare dei percorsi di innovazione interattivi, che poi daranno luogo a progetti pilota o altre tipologie di progetto territorialmente definiti. È questa la dimensione di governance, che punta principalmente a favorire lo scambio di buone pratiche tra istituzioni pubbliche, finalizzato a introdurre nuovi modelli e nuovi processi di innovazione delle politiche di attrazione del territorio; contemporaneamente attivare percorsi partecipativi e di co-progettazione al fine di condividere misure efficaci di supporto all'auto-imprenditorialità innovativa. Nello specifico si punta a ipotizzare un marchio collettivo volontario di qualità turistico-ricettiva comune per singolo territorio ed estendibile, qualora esistano le condizioni, al territorio transfrontaliero che porti a sintesi i contratti di rete e i marchi collettivi esistenti nelle singole aree.

In questo ambito rientrano esplicitamente anche le attività della componente T3, "Supporto alla capacità di fare sistema da parte delle PMI individuate nel settore agro-turistico". Tale componente, infatti, punta innanzitutto all'Individuazione e analisi delle reti di imprese, studio che permetterà di approfondire le esigenze delle imprese coinvolte nella componente T1, focalizzandosi sulle strategie, prospettive di sviluppo oltre che promuovere dei sistemi locali integrati in cui vi sia connessione tra diversi servizi turistico-ricettivi. In secondo luogo intende arrivare alla formulazione e promozione di percorsi turistici esperienziali integrati. L'analisi delle relazioni tra PMI agro-turistiche, in parte delineata già nella componente T1, permette di assicurare l'integrazione fra sistema costiero, urbano e rurale e di portare alla luce possibili percorsi turistici esperienziali sostenibili, facilmente fruibili dai rural users, che valorizzino le specificità di ogni territorio e che facciano fronte al turismo stagionale.

Pertanto, la finalità ultima di PROMETEA è quella di creare una rete di soggetti, con caratteristiche specifiche, che possano identificare dei percorsi di innovazione interattivi, utilizzando anche gli strumenti delle politiche di sviluppo territoriale esistenti, che poi potrebbero dare luogo a progetti pilota; oppure che diano luogo a programmi integrati territoriali, rivolti alla creazione di strutture di coordinamento più durature nel tempo.

# **APPENDICE**

Tab. 8 - Aziende in v.a. per abbinamento di multifunzionalità

		Арр	Approfondimento - innovazioni di prodotto	nto - innov	azioni di pa	rodotto	Appi	rofondimer pro	Approfondimento - innovazioni di processo	zioni di	7	Ampliamento	,						Ampliame	Ampliamento agriturismo	smo						
		1.Dwenficaz one	L.Dversficku 2.Produson one dropatel	3.5pcales egonal	4.4gruoltura biologica	S.Produzioni con progrez marchio	b. Trasformazi 7	zi 7.Wendita da disetta	4. Vendts nells CD	9.Comolgine moder consumatori nellatività	to Agricoltura sociale	11. Pattoria dicianica	12 Lavorazioni conto terzi	Estonazione 2.	2. Pernottane 1.0 nto mailoggio aus	2.Otgetaleá in 4.Visde asee sosta gudate	date has	Manage	h.Collotunamo 7.lppotunamo	poturano 8.4li	8.dtre attività 9.Pet-Therapy sportne	10.Par one ad Therapy azend tipo	O.Partecpazi ne adattnetà 11.Con zendalidi eventi po cultural secrenzale	10 Perfectors 11. Convegine crefts one adatterts 11. Convegine crefts arendaled events contades on attents seen to the contade seen to the contage of the co	no 13.Aho	14.Coniora Tursticitocali	zu 15.Consourd ocal agritumen
Approfondimento - innovazioni di prodotto	Librenthoazone Librodumondiqualità Sipscalità regionali 4 Agricoltura biologica Si Produmoricon poporo reachio	32 32 11	34	8 11 11	9 27	=																					
Approfondimento - innovazioni di processo	2 6 4 8 8	2 2 21	35 22 2 17	22 2 21	12 7	11 6 7 8	39 2 17	22 22	7 7	11																	
Ampliamento	10 Agricoltus accade 11.1 atrona didetica 12. Liverazion como tetti jades. inhotogia neetto, etchematura, nolitusl	17 9	15	14 4	0 72	0 72	7 7 4	0 12 2	0 11 0	1 9 2	s m 0	15	1														
Amaliamento	L Retreatione 2. Principle and a cost a transpage 2. Copmits in we cost a transpage, 2. Copmits in we cost a transpage, 2. Copmits in we cost a transpage 3. Copmits in we cost a transpage 4. When guide persegnische 4. When guide persegnische 5. Eucliderien 6. Calderiene 6. Calderiene	шш	34 31 2 2 9 0	32 28 2 2 3 14 0	10 0 4 4	6 8 0 8 70	36 31 2 2 4 9 0	19 17 12 12 5 0	7 7 0 0 0 0	12 10 10 0	0 1 1 0	11 0 6 0	1 0 1 1 0	38 31 2 7 0	13 13 0	2 2 0 0	14 7	٥٥	[								
agriturismo	7 lipodureno Alte attinda sociate 10 Meritarapy 10 Professione ad attinda aurodaldi 11 Conego ne edenticita al 11 Conego ne edenticita al 11 Conego ne edenticita al 11 Maneo cirela controlma o attinda survision	20 20 10 10 16 16 16	8 8 13 13 22 11 11	8 8 2 11 11 11	4 4 6 4 8 5 4	0 1 0 1 0 1 1	8 8 2 2 23 23 11 11 11 11 18	2 8 8 6 13	7 0 0 1 0 0 1	9 1 2 8 11 8 21	1 1 4 4 1 1	22 7 2 2 7		6 6 7 14 10 10	6 8 8 10 10 10 10 10 10 11 11 11 11 11 11 11	2 2 2 2 2 2 2	5 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	2 2 1 2 2 4		D W H 4 W K 4	8 H M M M W	7 7 7 7	112 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	24 11 13 7	1 .	Т	
Integrazione	La Conocus Turates locals 12. Scorocus d'agriturens 12. Sanocus del vino 12. Turat media musici 13. Seninternet 13. Asiniternet 13. Asiniternet	7 8 4 11 11	7 8 8 13 13 13	7 8 8 5 5 30 13 13	4 2 2 4 8 2	5 7 4 5 6 7	7 6 9 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	9 20 20 9	0 0 0 1 1 1	7 7 7 13 13 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15	1 4 4 7 2	3 2 3 4 4	0 0 0 1 1 1	7 4 4 17 12 12	5 4 4 15 29	0 0 0 0 0	5 2 2 2 13 4 4 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	2 4 4 5 6 9		2 2 0 2 2 2	2 2 4 8 2	0 0 0 0 1 1 7	12 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		3 3 3 5 7 1 3 6 11 10 16 3 7	V 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11	0 11 4 80 11
Riposizionamento	20. Hursatt nets 21. Econor ve do restriche (sambo, ercypocath (sydiatrones), erdo produzo net, esticonisamo)	22 22	18	71 72	4 1	ω 4	16	17	1 2	8 21	4 4	111	1	25	23	7 7	5 12	m r		m un	8 2	2 1	11 2	20 10	21 0	2 2	1 7
	Libbinizacione segle albenature aserciali tenendo conto dell'esertica del paesagio. La famenzione e ny titino stratture aserciali e stadio campatini strendo conto dell'esertica del paesaggio conto dell'esertica del paesaggio.	22 22	28	28 28 26	۰ 6	9 8	28	18	1 2	13	5	12	1 1	28	23 23	2 2	9 10	v 0	0 0	n 4	v 4	2 1 2	12 1	19 9	9 15	ω vn	۶ د
Servizi non commodity materiali	Catabone en enteracione di munio associa za enteracione del munio associa za enteracione dei canali discubio del Associa con en en en trabato di escupero del le acque provinte del podo de catabone del bodo promone el bodo.  Talla discubio del Architaca el predicto del accessorio del provincio del predicto del accessorio del provincio del provincio del accessorio del accessorio del accessorio del provincio del provincio del accessorio del accessorio del provincio del provinc	28 19	31 20 19	21 28 28	s 4 0f	2 7 11	20 20 11	11 41 61	1 1 2	0 80 2	य य य	100	T 0 T	20 23 31	17 17 26 26	2 4 4	9 8 11	w 4 r	0 0 0	n n o	4 4 1	2 - 1	6 11	15 8 12 5 19 8	8 11 10	m 6 k	4 % /-
	h. Livege r monabli 7. Multipud de santoli broazzone jacoth, reccordo de lee, ezz. I 8. Bookeresta 9. Borizate e newsk 10. Souszaza alfertzare 11. Qualis degli almenti 12. Zevertal degli almenti	24 18 24 25 25 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18 18	19 22 22 21 21 28 29 29	22 22 23 21 28 28 29 20	r r o r o a o	2 8 2 6 9 5	22 21 26 22 22 29 29	13 13 13 13 18 18 18 18 18 18 18	2 2 2 2 2 2	9 11 10 13 14 8	1 2 4 4 5 5 4	10 8 13 11 12 12	0 1 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	22 23 23 29 29 29 29 29 29 29	15 18 20 20 18 24 25 14	7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	7 9 9 111 7	2 2 2 2 2 2		W W 44 W W 10 W	4 4 2 4 2 2 4	1 2 2 2 2 2 1	111 1 12 12 1 10 11 1 111 2 12 2 9 1	14 6 117 9 129 9 121 10 20 9 14 6	5 12 9 12 9 13 10 16 9 15 9 15 9 15	0 4 4 0 0 4	V 2 4 2 V V 4
Servizi non commodity immateriali	12 March coletton 14 Sportcoutassone devertit 15 Praccipatassone a reciche 15 Promozone delle tradizione delle redda, cuttu al 17 Altri servu al territorio	6 20 21 21 13	6 23 16 25 25	6 23 15 24 24	m as un on un	2 8 6 7 3	6 16 24 24 15	11 11 6	0 1 0 1 0	11 11 12 12 6	1 3 4 4	2 11 8 8 14 5	0 1 0 1 1	6 23 24 24	6 20 12 20 20	0 7 7 7	8 13 8		00000	2 6 3 5	2 5 5 5	1 1 1	2 11 7 10 10 10 10	3 3 21 10 12 8 19 10 13 7	3 2 10 13 8 9 10 14 7 7	2 4 9 1	7 6 8 7

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 8 - Aziende in % per abbinamento di multifunzionalità

					-	:	-											ŀ					Γ
		Integrazione	ione		Rip	Riposizionamento					Serv	Servizi non commodity materiali	modity m	ateriali					Serviz	Servizi non commodity immateriali	dity immat	eriali	
		1b.Strade del 17. vino o il	15.Stade del 17.Inserment 18.Stri o inguide internet	ti 19.Afro		20. Plurattività 21. Economie donestiche		L'Abstraction 2 Schantoner Askinnetten 2 Schalloner de me equipatton rendeziationen delicinali dellitosi di binegia abriature strutture di nurra di scolodelle fertibizzanti, binegia sancidia asundiale seco. aquique, epitatrici innovabili inferendo struke asundiali seriolati di alteractici assendiali seriolatio di alteractici innovabili.	tho Nantenzo di Muria secco azendali	4.Manutenza ne ne detcanali discolodelle acque, e serbator di	5.8dimone dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze		7. Sutilizzo di scarti di lavorazzo ne	3. Bookwantá 9. Benessere anmale		10.Scureza 1 almentare o	11.Quains 12.Varets degli almenti degli almenti		13.Marchi 14.Spo collettivi eventi	14.Sponsoruz 15.Parlec pass e delle 17.Aktiservaz azone di onia tretche dell'eredeta alterritoro culturali culturali	16-Promozon e delle pazi tradizioni e che dell'eredità culturali	an 17.Akrise s alterration	Servill
Approfondimento - innovazioni di prodotto	21 12 11 19 21																						
Approfondimento - innovazioni di processo	b. Vrationeazione in azenda 7. Vendra destra 8. Vendra ne la GD 9. Convolgimento del consumation nell'attività																						
Ampliamento	10 Agricoltus sociale 111 Fattons didatics 122 Lavorazoni conto Mari Jades. whochtigla neerito, etchettatus, moltusl																						
Ampliamento agrifurismo	Promote and the promote and th																						
Integrazione	14 Conson translat tocals 13 Conson to lagrament 15 Stone del evo 17 their ment on guide 15 Storiner met	9 5 5 7	20 20 18 8	36 14 14	14																		
Riposizionamento	20. Plus attività 21. Lconome do metitiche lissambio, recipiocutà (ajudi utorinali, auto prodiusione, autoconsumo)	m m	13		13 1	18	28																
	Manuferuone sepe e alberature     asendia it enerdo conto dell'essetuca del     paesago.     Annuferuone e ripretino strutture     asendia le strade campestri tenerdo	v 0	18	26 9	9 11	17 2	22 22	30 24 29															
	conto dell'estetta del peesaggio 1. Gestone e assurtantone di murra secco aserciali 4. Manutenzo ne dei canali di scolo delle acque, e are fazzo di secupero delle acque prosene el scolo	m m	13	17 9	6 8	12 1	18 16	16 18 17 15	20 11	21	_												
Servizi non commodity materiali	5. Ridimone dell'uno di fertilizzanti, pesticidi e alte sostame chiniche per salvaguardare le fable acquifere	s		29 11	11 1	15 2	22 24	24 23	17	17	33												
	h benege renovab h renovable security throughous pooling recording of security broaddon gooth, recording of other, ecc. I to other security throughous processing a more security to Security a blower factor I L. Qualida deligia almente 12. Survert Acid is almente	4 m m 11 00 0 1	10 10 12 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13 13	17 6 20 9 20 9 22 24 9 7 7 22 26 9 13 7 14 7 17 8	2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	7 11 14 2 112 11 112 12 116 22 117 2	15 17 22 20 21 22 19 19 19 24 26 24 26	17 15 20 21 22 21 19 18 26 25 26 25 26 25	11 17 15 15 19 20 20	11 11 10 10 16 17	19 24 19 26 26 26	22 13 17 15 20 20 19	13 17 17 23 15	28 19 22 21 21	22 22 19	31 28 11	31	20					
Servizi non commodity immateriali	13. March to colettive 14. Sporteoruzanne dieventi 13. Marie, pazione a reache 15. Pro-rocustorio delle traduzione dell'eredeta cattuali 17. Altrienera alternitorio	1 4 4 2 E		6 6 20 8 16 6 24 10 15 8	8 1 6 6 8 10 1		+++++	++++	++++	13 9 9 15 5	20 20 24 24	15 8 8 15	18 10 18 13	4 17 11 20 11	4 17 18 11	5 24 12 24 24	+++++	3 16 9 15	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	25 11 19 16 17 18	26	16	

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 9 - Aziende in % per abbinamento di funzionalità

1ab. 5 - 1	tab. 9 Marchae III /0 per abbinantento di langionanta	7	3 3		41117	3	;			ş																
	1 46	Approrrain L.Dwershoau 2.Produzion di one qualità	Apprountamento - innovazioni di produto aui 2 Producor di 3 Specialisi 4.Agrzoltus con qualità regional bologica res	3 Specaltá regionali	4.Agrzokwa bologea	3.Produson con proprio narcho		Apprountaimento - innovazioni di processa.  b. radomaa 7 Vendta 8. Vendta di comuniprimo ore in aurola olesta nelle CD nell'attriat	8 Sverdes 9 oells GD 0		10.Agricoltus 1 occale d	≣ I	12. Livorazionicomo terzi	L.Retonazione 2	2.Pernottame 3.Dsptaltá in 4.Visite nto nalloggio aree sosta guidate	sptaltá in 4.Vt e sosta gue		S. Escusions b.C. Exterior	Ampuamento agricuismo 8.Akre att 6.Czioturano 7.Jppoturano sontre	8. Ahre attects sportee	ILI Musio  12 Musio  12 Musio  13 Musio  14 Musio  15 Musio  15 Musio  16 Musio  17 Mu	Partecipasi e ad attività 11. andàlidi eve cuf	12) Conegn e crei enti con		13 Altro 146	14.Coreoca Turestical Locali
Approfondimento - nnovazioni di prodotto	Librerafeasone 2 Producered qualità 5 Secalatà regional 4 Agricoltus absolges 2 Producereson concre marchio	84 75 71 26 26	88 81 28	26 28	82 75	×																a constant	8	D q		
Approfondimento - movazioni di processo	h.Tradomasore inspends  Tvends dietts  Avends nitt GO  9.convolgvend delts  9.convolgvend delts	81 81 55 5	88 52 7 <del>58</del>	81 82 52 54	29 11 12	21 26 21 26	88 03 04	22 02	v. v.	<del>Q</del>																
Ampliamento	neil'attrocts LO agricolora sociale LL ratio ne dichatica LL Lavorazioni conto terri jades. Le invottigia nei mo, etchetratura, moltura	29	10 36 2	10 10 2	13 52	2 41	₩	59 2	~	2 21 2	7	36	2													
	Literorazone Periodizieren in skippo Copieta in neer zota kinnyego, colotte, cannon.  Interpretation in neer zota kinnyego, colotte, cannon.  Interpretation in neer zota kinnyego, colotte cannon.  Interpretation in neer zota kinnyego, colotte cannon.  Interpretation in neer zota kinnyego, colotte cannon.  Interpretation interpretation in neer zota kinnyego, colotte cannon.  Interpretation interpretation interpretation interpretation interpretation interpretation.  Interpretation in	74 67 5 29 29	81 74 5 33 21	76 67 5 33 19	22 21 12 10 10 10 10	13 23 24 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25	86 74 74 5 5	40 40 5 5 29 112	v v	38 2 24 24	2 2 2	26 26 33	2 2 2	90 74 5 29 17	2 31 21	s s	33	22								
npliamento agriturismo	or accommono  1 populario  8 Abra situatisporte  9 Per Phaga  10 peroposano daltinoti aanodal di  11 Conegonano daltinoti aanodal di  12 Conegonano daltinoti aanodaltinoti aanodaltinot	12 17 24 24 24 38	14 2 2 31 31 26 40	14 19 29 26 26 40	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	7 14 7	14 19 21 25 26 26 43	12 13 19 21 21 21 21 21 21 21 21 21 21 21 21 21	~ ~ ~	10 12 2 2 2 2 31 19	2 2 2 2 2 2	21 2 2 3 2 3 2 3 2 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	2 2 2 2 2	144 144 33 24 24	14 2 2 24 40 40 36	w w w	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 3 4 4 4 4 1 2 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1 5 1	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 13 7 7 14 7 15 14 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15 15	W W W	33 29 14	25	28	63	
Integrazione	LA CONGOLI Ture lete Local LA Concord degraturem LAS Ende del vino L'Alteramento in guide Mastineteret La Altro	13 10 10 74 74	17 19 12 43 43 31	17 12 43 11 11 11 11	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	12 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	21 21 14 14 81 83	112 10 10 48 48	TT ::	10 17 7 26 36 14	100 2 2	12 7 13 14 7 15 14	2 2 2	17 21 40 40 79 79 29	12 10 10 89 89	5 5 7	12 12 12 13 14 17	22 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2	2 2 19 119 112		21 29 29 14	117 17 18 19	24 24 7	7 7 7 26 38 13	7 2 2 45
Ripo si zion amento	20 Planstats 21 Economic domesticle (scarbo), respondit spatial organization arrangements	36	43	5 7	10	41 01	8 2	11 04	2 2	19	01 01	14	~	36 33	33	u u	23 83	7 17	7 21	19	v	17 26	48 48	21 25	17 36	2 2
	Likhanderabore segiv e albent une auerdali tenerido conto dell'estetua del paesago.  Zikhanderabore e ripristro strutture auchida est ande camosti tenerido.	55 25	2 2	5 3	21 22	24	2 2	43	vs ~	en en	2 2	29	n n	59 29	SS SS	u u	12 25	21 2	21 2	12 12	va va	29 29	45 45 43	n n	36	4 2
	conto dell'estettra del paesaggio 5. Cestione e manute nazione di riuri a secco autroni di cana i discolo del la Antinue nazione di cana i discolo del la acque, e abbito di ricuperio delle acque		\$ 48	50 45	10	12 12		33 26	2 2	21	0 0	24		48	40	10 0	12 51	12	12	01 01	2 2	22 23	36	13	24	~ #
ervizi non commodify materiali	Sections of the conference of the conference of the section of the continue chemical particle of the section of the conference of the conf	67 43 40	74 45 52	67 48 52	17	26 17	74 52 50	45 29 31	2 22	29 21 26	10 2 12	33	2 2	74 52 52	62 36 43	2 2 2	26 17 21	17 5	14 7	10 10	2 2 2	26 29 26	45	11 12	38 29 29	17 5
	B Bucknersch  9 Rentsche aufrable  10 Steuesta almerteiste  12 Calabit deg la brenzt  12 Calabit deg la brenzt	52 43 43 43 43 43 43 43 43 43 43 43 43 43	23 25 28 <del>24</del>	3 2 2 2 4	12 13 13 13 13	19 21 24 24	52 53 69 69 89	43 43 43		29 24 31 33	9 2 2 2 9	28 28 28 21 22 23 24 24 24 24 24 24 24 24 24 24 24 24 24	2 2 2	62 55 69 69	43 43 57 50 50 50 50 50 50 50 50 50 50 50 50 50	N N N N N	21 26 26 17	12 12 5	9 2 2 4 2	12 12 19 19 19 19	2 2 2 2 2	23 25 23	40 50 48 48	2 2 2 2 2 2	31 24 36 24	0 0 4 4 0
ervizi non commodity irrmateriali	13 Mach coletto 1450 nos usaxone deventa 1450 nos usaxone deventa 12 Markepasson a restrica 12 Markepasson dele traduce e 64 ferestit calar al 12 Alto sevesa bermono	14 48 36 50 31	38 86	35 35 35	7 19 12 12 12	17 14 19 5	14 57 38 38 38	10 26 45 45	~ ~	7 29 26 29 14	2 12 7 7 10 10 5	5 26 19 33 12	2 2 2	14 55 33 33 33	14 48 48 48 29	W W W W	10 26 19 31 19	7 7 7 12 13 14 13 13	2 12 7 7 7 8	5 12 7 7 14 10		26 26 17 24 14	7 50 29 45 31	7 24 24 17	21 21 33 17	7 112 10 2 2

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 9 - Aziende in % per abbinamento di funzionalità

lab. y - A	Tab. 3 - Azienue III 76 bet abbinamento un iunzionama		4001	שווגי													ŀ				
			Integrazione	aue		Riposizionamento					Serviz	i non comm	Servizi non commodity materiali	7				Servizi	non commo	Servizi non commodity immateriali	
		15.Corsoradi 11 agriturs.mi vi	Lb.Strade del 17.li ino o inj	13.Coroozidi 15.Strade del 17.Insenvent 18.Sti agriturismi vino o'nigude internet	19.4810	20. Plunattextá	21 Economie domestiche	L.Manufenzo 2.Man nesepre neleri alberature strutti azendali azend	живосо за до розпоро вроите вроите произго до	se 4. Manufantx tone ne det canali di scolo delle acque, e serbato di		b.tnerge 3ca rinnovabili lav	7. Ruthlazo di scarti di 8. Bio lavorazione	8.Bodiversità annoble	ere 10.5kurezza almentare	11. Qualità degli almenti	12.Vanetá 13.A deghahmenti colle	13.Marchi 1A.Sponsorus colletter eventi	Sortt 15. Partecip 31 oni a ricerc	1b.Prorection  11.Partecipas defelle 17.48  Ontainerche dell'eredeta alteri culturali	17.Atriseval alteritorio
Approfondimento - innovazioni di prodotto	1. Deversitations 2. Produces et qualit 5. Speculità esponali 4. Agricoltus bologica 5. Producion poprio reachto																				
Approfondimento - innovazioni di processo	b Tadornazone in azenda 7 Xerolisa dietta 8.Verolisa nella CO																				
Ampliamento	esconvolgiwe no de tonumatori nell'attives  10 de nocitus accisie 11 stone delatrica 12 Lavosazon conto terzi iades inbottis law mento, et chettatus, molitura																				
	Literanacom Exercita execution in singago S. Capellati in see costa loren preggo. Oloribito carean																				
Arrpliamento agrifutismo	7 th potaurano 4 Abe attratisportne 9 Pet-Trierago 10 Pratecupazione ad attrati azendali di 11 Consegne aventi culturali 12 Consegne aventi culturali 12 Consegne aventi culturali 12 Attracione di contradina o attra																				
Integrazione	14 Coreous Turestes Locali 15 Coreous di agriturem 15 Strade del vino 17 Jusen neerto in guale	2 2 10	21	48																	
	18.5tumernet 19.Alto	19		43 86 19 31	33	\$															
Ripo sizion amento	21.Economie donestiche (scambio, reciprostal (application)), autoprodutione, autoconsumo)					36	63														
	1.Manufenzione se pi e albeist ure aziendsili tenendo conto dell'estetica del paesaggio	17	12	43 62	2 21	40	52	7.1													
	2.Manutenzione e ripristrino strutture azienda il e strade campestri tenendo contro dell'estetica del paesaggio 3. Centrone in accidentale del minisia.	- 1	14			36	52	23													
	secto asendali 4.Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatori recupero delle acque	12		24 45	21 21	23 23	36	38	36 26	8											
Servizi non commodity materiali	5 Naturone dell'uso di fertilizzanti, perticule alte sostanze chiniche per salvagua dare le fabbe acquifere	17	12	33 69		36	25	45	55 40	40	79										
	E. Louge mnovabili 7. Rutilizzo di santidi lavorazione 18.0018. noccolino di oliva. ecc.	17	10	24 40 36 48	8 21	17	36	48	36 26	26	45	31	55								
	8.Bodiversitä 9.Benessere anna le	10	7 2	31 S7 29 45	21 21 5 17	33	50	52 45	50 36 43 36	33	57	40	43	67 45 55							
	10 Secure22a almentare 11 Qualitá degli almenti	17	14	45 62 45 64		38	25	62	60 45	38	62	48	52	52 52 50 45	74	74					
	12 Vanetá degli almenti	10	ıs «			31	40	40		Н	40	31	36	H		45	48	;			
Sentizi non commodity	13.Marchi collettivi 14.Sporatorazazione di eventi	17	10	7 14 38 48	Г	29	7	2 23	+	+	14	36	10		-	14	38	14 50	a		
immateriali	15. Partecipazioni a ricerche 15. Promozione delle tradizioni e	14	10	21 38	14 14	19	29	31	29 21	21	29	19 36	24	26 19	29	33	21	12 26	38	2	
	Districtions Controls  17. Alth serveral territorio	5	Н	Н	Н	77	36	36	Н	Н	31	17	31	Н	Н	33	24	Н	Н	31	38

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 10 - Connessioni di Multifunzionalità più frequenti tra le 42 aziende del campione (tra parentesi la frequenza della singola voce)

																						_
voce4	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(38) Ristorazione	(36) Siti internet	(36) Siti internet	(36) Siti internet	(36) Siti internet	(38) Ristorazione	(36) Siti internet	(33) Pernottamento in alloggio	(38) Ristorazione	(36) Siti internet	(36) Siti internet	(31) Qualità degli alimenti	(33) Pernottamento in alloggio	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti,	pesticidi e altre sostanze chimiche per	salvaguardare le falde acquifere	(33) Pernottamento in alloggio	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti,	pesticidi e altre sostanze chimiche per	salvaguardare le falde acquifere
voce3	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(38) Ristorazione	(35) Specialità regionali	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(39) Trasformazione in azienda	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(39) Trasformazione in azienda	(39) Trasformazione in azienda		(39) Trasformazione in azienda		(38) Ristorazione		(38) Ristorazione				
voce2	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(37) Produzioni di qualità	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(39) Trasformazione in azienda	(37) Produzioni di qualità	(37) Produzioni di qualità	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(35) Specialità regionali	(35) Specialità regionali	(35) Specialità regionali	(35) Specialità regionali		(35) Specialità regionali		(39) Trasformazione in azienda		(39) Trasformazione in azienda	
voce1	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(34) Diversificazione	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(34) Diversificazione	(34) Diversificazione	(34) Diversificazione	(34) Diversificazione	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(37) Produzioni di qualità	(37) Produzioni di qualità		(37) Produzioni di qualità		(37) Produzioni di qualità		(37) Produzioni di qualità	
%	71,4	71,4	0'69	0'69	0'69	2'99	2'99	64,3	64,3	64,3	64,3	64,3	64,3	64,3	64,3		64,3		64,3		64,3	
v.a.	30	30	29	29	29	28	28	27	27	27	27	27	27	27	27		27		27		27	

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative - Valori percentuali sul campione di 42

		1.Diversificazione	2.Produzioni di qualità	6.Trasformazione in azienda	1.Ristorations	2. Pemattamenta in allaggia	18 Siti internet	21.Economie domestiche	8. Bio diversità	10.5k urezza alimentare	12.Varietà degli alimenti	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali
	1. Diversificazione	81	9/	81	74	29	74	52	55	57	43	20
	2.Produzioni di qualità	92	88	83	81	74	79	64	62	29	45	09
Approfondimento - innovazioni di prodotto	3.Specialità regionali	71	81	81	76	29	71	64	60	29	48	57
	4.Agricoltura biologica	26	29	29	24	21	24	17	21	21	12	21
	5.Produzioni con proprio marchio	26	56	26	21	19	21	10	19	21	12	19
	6.Trasformazione in azienda	81	83	93	98	74	81	62	62	69	48	57
Approfondimento - innovazioni di processo	7.Vendita diretta	45	52	50	45	40	48	40	40	43	33	45
	8.Vendita nella GD	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2
	9.Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	36	40	40	33	36	36	31	29	31	19	29
	10.Agricoltura sociale	7	10	10	10	7	10	10	10	12	10	10
:	11.Fattoria didattica	29	36	33	33	26	31	26	31	29	21	33
Ampliamento	12.Lavorazioni conto terzi (ad es. imbottigliamento, etichettatura, molitura)	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2
	1.Ristorazione	74	81	98	06	74	79	09	62	69	45	57
	2.Pernottamento in alloggio	29	74	74	74	62	69	55	48	57	33	48
	3.Ospitalità in aree sosta (campeggio, roulotte, caravan)	5	5	Z	2	2	5	S	Z	ī	5	S
	4.Visite guidate (paesaggistiche archeologiche)	29	33	33	29	31	31	29	21	26	17	31
	5.Escursionismo	19	21	21	17	21	21	17	14	12	2	14
	6.Cidoturismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ampliamento agriturismo	7.lppoturismo	12	14	14	14	14	14	12	10	12	12	14
	8.Altre attività sportive	17	19	19	14	19	19	19	12	12	10	14
	9.Pet-Therapy	0	2	5	5	2	2	5	2	2	2	2
	10.Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	24	31	31	33	24	29	26	29	26	21	24
	11.Convegni e eventi culturali	48	25	55	52	40	50	48	45	20	33	45
	12.Museo civiltà contadina o attività similari	24	56	56	24	24	24	24	21	24	14	24
	13.Altro	38	40	43	38	36	38	36	31	38	24	33
	14.Consorzi Turistici Locali	17	17	17	17	12	14	5	10	14	10	14
	15.Consorzi di agriturismi	19	19	21	21	21	19	17	10	17	10	14
Integrazione	16.Strade del vino	10	12	14	10	10	12	7	7	14	5	12
	17.Inserimento in guide	36	43	45	40	36	43	38	31	45	31	31
	18.Siti internet	74	62	81	79	69	86	9	57	62	40	57
	19.Altro	26	31	33	29	24	31	31	21	21	19	24
	20.Pluriattività	36	43	38	36	33	38	36	33	38	31	29
Riposizio namento	21.Economie domestiche (scambio, reciprocità lajudu torrauj, autoproduzione, autoconsumo)	52	64	62	60	55	09	29	20	57	40	50

Tab. 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative -Valori percentuali sul campione di 42

16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	45	50	38	36	57	36	43	48	43	57	52	36	12	45	29	62	31
12.Varietá degli alimenti	40	38	33	31	40	31	36	38	38	45	45	48	7	38	21	36	24
10.Sk urezza alimentare	62	09	45	38	62	48	55	52	52	74	67	45	12	57	29	57	33
8. Biadiversità	52	20	36	33	57	40	43	29	45	52	50	38	10	40	26	48	26
21.Ecanomie domestiche	52	25	43	36	25	36	25	20	45	57	57	40	7	48	67	95	98
18 Siti internet	62	09	40	45	69	40	48	25	45	62	64	40	14	48	38	25	98
2. Pemattamenta in allaggia	55	55	40	40	62	36	43	48	43	57	60	33	14	48	29	48	29
1.Ristorazione	67	64	45	48	74	52	20	62	55	69	69	45	14	55	33	57	33
6.Trasformazione in azienda	67	64	45	48	74	52	50	62	52	69	69	48	14	22	38	57	36
2.Produzioni di qualità	29	64	45	48	74	45	52	62	50	29	69	45	14	55	38	09	38
1. Diversificazione	55	52	38	45	29	43	40	55	43	57	60	43	14	48	36	50	31
	1.Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	2.Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	3.Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	A.Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	S.Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	6.Energie rinnovabili	7.Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	8.Biodiversità	9.Benessere animale	10.Sicurezza alimentare	11.Qualità degli alimenti	12.Varietà degli alimenti	13.Marchi collettivi	14.Sponsorizzazione di eventi	15.Partecipazioni a ricerche	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	17.Altri servizi al territorio
				Servizi non commodity	materiali										Servizi non commodity	mmaterial	

Fonte: elaborazione degli autori

## Riferimenti bibliografici

Arru B., Furesi R., Madau F.A., Pulina P.

2019, Agriturismo, multifunzionalità e analisi economico-finanziaria delle imprese: il caso della Sardegna.

Bagnasco A.

1988, "La costruzione sociale del mercato". Bologna, Il Mulino.

Barberis C. (a cura di)

2009, "La rivincita delle campagne". Roma, Donzelli.

Brunori G.

2003, "Sistemi agricoli territoriali e competitività". In Casati D. (a cura di), "La competitività dei sistemi agricoli italiani", Atti del XXXVI convegno SIDEA, Milano, Franco Angeli.

2017, "Il ruolo delle aziende multifunzionali nello sviluppo integrato delle aree rurali", intervento al Seminario di lancio del Progetto PROMETEA, Alghero, 21 aprile 2017.

Cairol D., Coudel E. (a cura di)

2005, "Multifunctionality of agriculture and rural areas: from trade negotiations to contributing to sustainable development. New challenges for research", Multagri synthesis report.

Camagni R. (ed.)

1991, "Innovation Networks: Spatial Perspectives". London, Belhaven.

Cavazzani A.

2006, "Lo sviluppo rurale come superamento della modernizzazione agricola". AgriregioniEuropa II, 1: 2-4.

2009, "Innovazione sociale e strategie di connessione delle reti alimentari alternative". Sociologia Urbana e Rurale 87: 1-20.

Cedefop

2008, "Agrifood".

Cersosimo D.

2012, "Tracce di futuro. Un'indagine esplorativa sui giovani Coldiretti". Roma, Donzelli.

Cois E.

2015, "Dalla Casa al Campo. Percorsi Biografici Femminili nelle Imprese Agricole Familiari Sarde". In Marrocu L., Bachis F., Deplano V. (a cura di), "La Sardegna Contemporanea. Idee, luoghi, processi culturali". Roma, Donzelli, pp. 475-501.

Cooke P., Heidenreich M. and Braczyk H.

2004, "Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World". Second Edition, London, Routledge.

Fonte M.

2013, "I produttori nella rete dei GAS". AgriregioniEuropa XXXII, 9: 16-9.

Goodman D.

2003, "The quality "turn" and alternative food practices: reflections and agenda". Journal of Rural Studies 19: 1-7.

Hansen G., Morten T.

2002, "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". Organization Science 13/3: 232–248.

Henke R., Salvioni C.

2008, "Multifunzionalità in Agricoltura: sviluppi teorici ed evidenze empiriche". Rivista di Economia Agraria LXIII (1).

Hirschman A.O.

1958, "The Strategy of Economic Development". New Haven, Yale University Press.

Idda L., Furesi R. e Pulina P.

2005, "Mid-Term Review e multifunzionalita", Rivista di economia Agraria, 2.

Mantino F.

2008, "Lo sviluppo locale in Europa. Politiche, istituzioni e attori locali dagli anni '70 ad oggi". Milano, Edagricole.

Marsden T., Banks J., Bristow G.

2000, "Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches". Sociologia Ruralis 40 (4): 424-438.

Meloni B.

2013, "Sviluppo rurale e progetto sostenibile". In "Sviluppo rurale alla prova. Dal territorio alle politiche", a cura di B. Meloni e D. Farinella. Torino, Rosenberg&Sellier: 17-62.

2015, "Aree interne e progetti d'area". Torino, Rosenberg&Sellier.

Meloni B., Cois E.

2017, "Produzioni agro-alimentari locali di qualità: multifunzionalità aziendale, reti territoriali, produttive e delle conoscenze in Provincia di Cagliari", relazione presentata al I convegno SISE "Le nuove frontiere della sociologia economica", Roma, 26-27-28 gennaio.

Meloni B., Farinella D. (a cura di)

2013, "Sviluppo rurale alla prova". Torino, Rosenberg&Sellier.

2015, "Nuovi contadini, tra innovazione e regolazione", Sociologia del Lavoro, n.139/2015.

Morgan K.

1997, "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal." Regional Studies 31:491-503.

Nonaka I.

1994, "A dynamic theory of organizational knowledge creation." Organization Science 5/1: 14-37.

Oecd

2001, "Multifunctionality: Towards an Analytical Framework". Paris, OECD Publications Service. 2006, "The new rural paradigm: Policies and Governance". Paris, OECD Publications Service.

Oostindie H.A., Ploeg J.D van der., Renting H.

2002, "Farmer's experience with and views on rural development practices and process: Outcomes of a transnational European survey". In Ploeg J.D. van der, A Long, J.Banks (a cura di), "Living Coundrysides. Rural Development Processes in Europe: The State of the Art. Doetinchem", Elsevier: 214-231.

Oostindie H.A., Ploeg J.D. van der, Broekhuizen R.E. van, Ventura F., Milone P.

2010, "The central role of nested markets in rural development in Europe". Rivista di Economia Agraria 2.

Ostrom E.

1990, "Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action". Cambridge, Cambridge University Press; [trad. it. Governare i beni collettivi. Venezia, Marsilio, 2006].

Osti G., Carrosio G.

2012, "Conflitto cibo e energia e oltre: il caso degli impianti a biogas del Nord Italia", VII ed. della Scuola di Sviluppo Locale S. Brusco: "Sistemi agroalimentari e sviluppo locale", 12-14 ottobre, Seneghe.

Pyke F., Becattini G. and Segenberger W. (eds.)

1991, "Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy". Ginevra, International Institute for Labour Studies.

Ploeg J.D. van der

2006, "Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa". Soveria Mannelli, Rubettino.

2008, "The new peasantries. Struggles for autonomy and sustainability in an Era of empire and globalization". London-Sterling, Earthscan; [trad.it "I nuovi contadini. Le campagne e le risposte alla globalizzazione". Roma, Donzelli, 2009].

Ploeg J.D. van der, Roep D.

2003, "Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe". In: Van Huylenbroeck G., Durand G. (a cura di), "Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development". Aldershot, Ashgate.

Polman N., Poppe K.J, Shans J.W., Ploeg J.D. van der

2010, "Nested market with common pool of resources in multifunctional agriculture". Rivista di Economia Agraria 2: 295-318.

Porter M.

1990, "The Competitive Advantage of Nations". New York, Free Press.

Reijntjes C. Haverkort B. e Waters-Bay A.

1992, "Farming for the future: An Introduction to Low External Input and Sustainable Agriculture". UK, ILEA/MacMillan.

Sassatelli R.

2004, "Consumo, culture e società". Bologna, Il Mulino.

Sivini S., Corrado A.

2013, "Cibo locale. Percorsi innovativi nelle pratiche di produzione e consumo alimentare". Napoli, Liguori.

Storper M.

1997, "The Regional World, Territorial Development in a Global Economy". New York, Guilford Press.

Trigilia C.

2013, "Ricerca sulle aree di vitalità economica. Relazione finale". Roma, Ministero per la Coesione Territoriale.

Ventura F., Milone P.

2007, "I contadini del terzo millennio". Milano, Franco Angeli.

Ventura F., Ploeg J.D. van der

2010, "Rural development: some tentative conclusions". Rivista di economia agraria LXV (2)

Wilson G.A.

2008, "From 'weak' to 'strong' multifunctionality: Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways". Journal of Rural Studies 24 (3): 367-383.

# AGRITURISMO, MULTIFUNZIONALITÀ E ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE IMPRESE: IL CASO DELLA SARDEGNA

Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina (DIA -UniSS)

### Introduzione

Nell'ultimo secolo, i cambiamenti sociali, la globalizzazione dei mercati e le trasformazioni industriali ed economiche sono stati i principali fattori dei cambiamenti che hanno investito l'agricoltura (Verrascina et al., 2017). La crisi del modello di sviluppo industriale e urbano e i mutamenti nella qualità della vita nelle grandi città industriali si contrappongono alla visione positiva, seppur talvolta idealizzata, della vita in campagna e all'affacciarsi di nuove modalità di sviluppo economico nelle aree rurali. Il territorio rurale viene oggi rivalutato rispetto a diversi aspetti positivi, quali la tranquillità della vita, l'ambiente e i paesaggi modellati dall'agricoltura, il capitale sociale basato sul perpetuarsi di culture e tradizioni e sul quale si fondando le principali relazioni sociali, la tipicità dei prodotti agroalimentari che forse è tra gli elementi di maggior interconnessione tra territorio rurale e società che ivi opera. Tali forze promotrici, in comunione con la Politica di sviluppo rurale – secondo il pilastro della Politica Agricola Comune (PAC) – hanno segnato un sostanziale cambiamento nella percezione sociale del ruolo dell'agricoltura nella società.

Conseguentemente, le imprese agricole, per scelta autonoma o dettata dalla condizione contingente, sono coinvolte in un processo di riposizionamento strategico delle proprie attività al fine non solo di continuare a svolgere le proprie funzioni "tradizionali" (approvvigionamento di beni alimentari e assorbimento di forza lavoro), ma anche di soddisfare una crescente domanda di non «commodity goods and services» (Van Huylenbroeck et al., 2007, p. 5), offrendo prodotti e servizi pubblici che producano benefici per la collettività e consentano la diversificazione dell'attività e la sua competitività sul mercato (Velazquez, 2004; Verrascina et al., 2017).

Le aree rurali, da luoghi in cui le imprese attuano la mera produzione di derrate agricole, divengono l'espressione di un'agricoltura multifunzionale che manifesta «la capacità del settore primario di produrre beni e servizi secondari di varia natura, congiuntamente e in una certa misura inevitabilmente, alla produzione di prodotti destinati all'alimentazione umana e animale» (Aimone et al., 2006, pp. 3–4).

La multifunzionalità è anche la risposta al contesto economico sempre più complesso in cui gli agricoltori si trovano ad operare. Quest'ultimo è spesso caratterizzato dalla debole posizione contrattuale dei piccoli agricoltori, minando la loro capacità di raggiungimento della redditività (Brueckner, 2000; Colman, 2010; Greene, Stager, 2001; Lee et al., 2012; Vorley et al., 2016) già di per sé

instabile – a causa di cambiamenti improvvisi che non sono completamente gestibili nel tempo in termini di rendimento e di prezzi (Key et al., 2018) – ed incerta – in termini di produzione, prezzo, tecnologia e politica (Moschini, Hennessy, 2001).

La multifunzionalità – che si pone a cavallo tra attività del settore primario, secondario e terziario – prevede manifestazioni sia già presenti in agricoltura secoli addietro (ad esempio la trasformazione artigianale di prodotti agricoli, coinvolgendo il settore primario e secondario, e la vendita diretta dei prodotti, interessando il settore terziario), sia di recente diffusione, come i servizi didattici e sociali e l'ospitalità turistica e la ristorazione (agriturismo).

Il presente contributo offre una "diagnosi territoriale" della regione Sardegna, ed in particolare delle regioni della Nurra e di Montiferru secondo il modello di agriturismo promosso dal progetto PROMETEA, ossia un modello agricolo multifunzionale volto a cogliere la sfida della rinascita rurale, la quale è sempre più minacciata dalla modernizzazione dell'agricoltura (a cui sono associati elevati costi ambientali, come la diminuzione della qualità dei prodotti e la perdita della specificità territoriali).

Nello specifico, dapprima si illustrano le indagini economico-finanziarie condotte al fine di offrire una fotografia delle due regioni oggetto di indagine, con un focus sulla differenziazione tra aziende maggiormente orientate alla pratica agricola rispetto alla fornitura di servizi turistico-ricreativi, e quelle che di, contro, interpretano l'attività agricola come secondaria rispetto ad una serie di servizi offerti dall'impresa. Successivamente, si illustrano alcune realtà imprenditoriali definibili come "best practice".

L'analisi delle realtà imprenditoriali ha stimolato la riflessione sul ruolo della multifunzionalità come fattore chiave nel consentire alle imprese agricole non solo di accogliere le nuove richieste del mercato, ma anche di essere proattive, integrando così le fonti di reddito ed essere maggiormente autonome in un contesto economico instabile ed in continuo mutamento.

# 1. La multifunzionalità dell'agricoltura

Il concetto di "Multifunzionalità" trova le sue radici nel dibattito sorto negli anni ottanta in merito alle funzioni sociali e ambientali attribuite al settore agricolo, allo sviluppo sostenibile e alla necessità di aumentare l'integrazione tra la PAC adottata dai Paesi europei e le singole politiche ambientali (Idda et al., 2002). Tuttavia, esso trova il suo riconoscimento internazionale con il documento "Agenda 2000 – per un'Unione più forte e più ampia" (che segue la Riforma MacSharry del 1991, il Summit della Terra del 1992, e la conferenza di Cork del 1996), divenendo l'elemento cruciale nella discussione del sostegno assicurato al comparto agricolo, sempre più visto come produttore di beni pubblici.

Il rinnovato interesse ed ampliamento del concetto di la multifunzionalità è da attribuire al filone di studi che ha investigato il nuovo pensiero post-produttivista attraverso cui si è cercato di interpretare le nuove dinamiche che hanno investito l'agricoltura e le aree rurali (Henke e Zappacosta, 1993; Wilson, 2007; Mardsen e Sonnino, 2008; Henke e Salvioni, 2010 e 2011; Arnalte–Alegre et al., 2013),

e che hanno portato alcuni autori (Marsden, 1999; Wilson, 2007) a pensare di assistere alla fine dell'agricoltura tradizionale.

Tale transizione verso l'agricoltura multifunzionale – dettata dalla crisi del modello produttivista – seppur ancora nella sua fase iniziale, ha generato un ampliamento delle funzioni delle aziende agricole secondo due direzioni complementari (Henke et al., 2014): (a) produzione di beni pubblici, data la maggiore consapevolezza e quindi valorizzazione anche in termini monetari del proprio ruolo di salvaguardia del territorio, conservazione delle risorse naturali e delle tradizioni (Marotta, Nazzaro, 2012); (b) differenziazione delle attività per salvaguardare la redditività (e.g. pluriattività, ampliamento della filiera, integrazione con altre forme di attività che si discostano dalla mera produzione agricola), da cui derivano esternalità positive per l'impresa stessa e la società in generale.

I percorsi di transizione agricoli non hanno un andamento temporale lineare, non sono spazialmente eterogenei e non vedono un uguale coinvolgimento tra singoli agricoltori e policy-maker (Wilson, 2007). Diversi autori (Hollander, 2004; Holmes, 2006; Wilson, 2001) hanno interpretato i suddetti percorsi come uno spettro multifunzionale i cui estremi sono i pensieri e le azioni produttiviste e non–produttiviste (Wilson, 2007). In tal senso, Wilson (2007) rappresenta tale transizione come molteplici percorsi decisionali strategici determinati da una gamma di vincoli e opportunità che influenzano il potenziale di transizione multifunzionale all'interno di uno spazio compreso tra fini produttivistici e non–produttivistici (fig. 1)

Ciò che emerge è una visione normativa della multifunzionalità rappresentata come una complessa transizione agricola interessata da percorsi di multifunzionalità deboli, moderati e forti, in cui vi è diversità nell'accessibilità ai differenti percorsi multifunzionali (più l'impresa è collocata nella parte destra, più limitato sarà il suo potenziale di transizione), sebbene la "qualità" dei possibili percorsi multifunzionali sia la stessa a destra e a sinistra (Wilson, 2008).

Il livello di multifunzionalità "debole" è comune alla maggior parte delle principali tipologie aziendali, corrispondendo alla rappresentazione più "classica" di multifunzionalità legata alla produzione congiunta (anche inconsapevolmente) di beni agricoli e di esternalità senza l'implicazione di alcuna riorganizzazione dei fattori produttivi aziendali, e mirante al mantenimento dell'impresa agricola vitale e autonoma attraverso un limitato ricorso alla diversificazione.

Le aziende con un livello medio di multifunzionalità si distinguono per l'attuazione di un percorso intenzionale di riorganizzazione delle risorse aziendali in termini sia di lavoro che di strutture.

Il livello di multifunzionalità forte, infine, è rappresentato da una riorganizzazione dell'azienda attraverso un radicale processo di trasformazione culturale e sociale. La multifunzionalità è espressa tramite la diversificazione nell'uso dei fattori della produzione e delle fonti di reddito familiare. Si tratta di imprese che hanno un forte legame con la comunità e con il territorio e traggono vantaggio dallo sviluppo di relazioni funzionali e dalla valorizzazione della eterogeneità e peculiarità territoriali (Brunori, 2003). Esse, inoltre, sono ben consapevoli del proprio ruolo ambientale e del contributo attivo che possono apportare in termini di bilancio dell'uso delle risorse naturali, offrendo produzioni con elevati standard qualitativi (spesso anche con certificazioni di sostenibilità) e che rispondono alla domanda di prodotti ad elevato valore simbolico (Heasman, Lang, 2015). Il ruolo delle donne e dei giovani diviene più importante fino a divenire predominante, a significare il passaggio da una visione meramente produttivista dell'agricoltura (Clark, 2005).

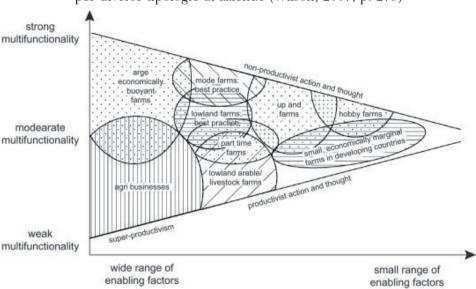


Fig. 1 – Imbuto del processo decisionale verso la multifunzionalità per diverse tipologie di aziende (Wilson, 2007, p. 273)

Di fatto, le modalità e l'intensità con cui le differenti funzioni cardine dell'agricoltura multifunzionale<sup>1</sup> (Van Huylenbroeck et al., 2007) si manifestano, rappresentano un "gradiente" di multifunzionalità (Wilson, 2007) che si colloca lungo un *continuum* dettato da due forze: le aspettative e la domanda manifestata dalla società verso l'agricoltura da un lato, e le politiche a sostegno della diversificazione e valorizzazione delle funzioni secondarie dell'agricoltura dall'altro lato (Belletti et al., 2003).

Data la difficoltà dell'inclusione di tutte le differenti funzioni in un'unica de-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Secondo Van Huylenbroeck et al. (2007), la multifunzionalità dell'agricoltura comprende quattro tipi di funzioni fornite dalle imprese agricole:

<sup>–</sup> *Funzioni* ecologiche (gestione del paesaggio e manutenzione dei servizi paesaggistici, gestione della fauna selvatica, creazione di habitat e benessere degli animali, mantenimento della biodiversità, miglioramento del riciclo dei nutrienti e nella limitazione dei pozzi di carbonio);

<sup>-</sup> Servizi blu (gestione delle risorse idriche, miglioramento della qualità dell'acqua, controllo delle inondazioni, raccolta dell'acqua e la creazione di energia eolica)

<sup>–</sup> *Servizi* gialli (ruolo dell'agricoltura nella coesione rurale, vitalità, ambiente e sviluppo del contesto rurale attraverso lo sfruttamento dei patrimoni culturali e storici, nella creazione di un'identità regionale e offrendo caccia, agro-turismo e agro-intrattenimento;

<sup>-</sup> Funzioni bianche (produzione alimentare che sia salubre, sicura e qualitativamente diversificata).

finizione di multifunzionalità dell'agricoltura, la letteratura ha offerto differenti interpretazioni (Van Huylenbroeck et al., 2007), sintetizzabili in due principali approcci.

L'approccio normativo, concentrato sul lato della domanda, accoglie il punto di vista della società e le sue aspettative verso il settore agricolo. Tale approccio allarga la discussione sulla multifunzionalità includendo nel dibattito le scelte politiche inerenti alle questioni di equità (inteso come disuguaglianze nel processo di produzione e impatto sui valori sociali), i diritti di proprietà (pubblico e privato) o i livelli di riferimento (determinazione di cosa si intenda per requisiti minimi e di come sanzionare la non conformità) (Delorme, Aumand, 2004).

L'approccio positivo, focalizzato su ciò che l'agricoltura ha da offrire alla società, descrive i molteplici vantaggi dell'agricoltura in relazione ai processi e ai risultati della produzione agricola, e rappresenta la base per affrontare le diverse preoccupazioni degli stakeholder (Hediger, Lehmann, 2007). Compito dei policymaker è incoraggiare la tipica capacità dell'impresa agricola di produrre non-commodity e non-market outputs.

È su quest'ultimo approccio che l'OCSE, a cui è attribuita una delle definizioni più accreditate a livello internazionale, basa il proprio concetto di multifunzionalità, asserendo che «oltre alla sua funzione primaria di produrre cibo e fibre, l'agricoltura può anche disegnare il paesaggio, proteggere l'ambiente e il territorio e conservare la biodiversità, gestire in maniera sostenibile le risorse, contribuire alla sopravvivenza socio-economica delle aree rurali, garantire la sicurezza alimentare. Quando l'agricoltura aggiunge al suo ruolo primario una o più di queste funzioni può essere definita multifunzionale» (OECS, 2001).

Ulteriori importanti contributi al dibattito internazionale in merito al concetto di multifunzionalità sono ascrivibili ad altre due organizzazioni internazionali, il World Trade Organization (WTO), focalizzato sui *non-trade concerns*, e il FAO, incentrato sul ruolo dell'agricoltura. Hediger (2004) offre una schematizzazione dei differenti punti di vista del concetto di multifunzionalità da parte delle tre sopracitate organizzazioni (tabella 1).

I sentieri di sviluppo che le imprese agricole possono percorrere nella transizione da impresa agricola monofunzionale a multifunzionale seguendo percorsi di diversificazione che creano nuove forme di eterogeneità (Oostindie et al., 2002), sono classificabili sulla base di tre prospettive (Van der Ploeg, Roep, 2003):

- la prospettiva delle relazioni con il mercato all'interno della filiera produttiva,
- la prospettiva dell'ampliamento delle attività svolte,
- e la prospettiva delle relazioni tra l'azienda ed il contesto rurale in cui opera (società in senso ampio, risorse e attori).

Tali prospettive si manifestano lungo tre direttrici rappresentate dai tre lati del triangolo della multifunzionalità: approfondimento, ampliamento e riposizionamento (deepening, broadening e regrounding) (figura 2).

L'approfondimento (deepening) concerne tutte le attività connesse all'attività agricola tradizionale direttamente volte alla valorizzazione della produzione agricola ed agroalimentare e all'incremento del valore aggiunto per unità di prodotto. Tali attività possono essere poste a monte e a valle di quelle tradizionali,

Tab. 1 – Diversi punti di vista della "multifunzionalità" (Hediger, 2004)

Organizzazione	WTO	OCSE	FAO
Terminologia	Questioni non commerciali	Multifunzionalità	Ruoli dell'agricoltura
Principali obiettivi e temi:	– Costituzione di un	- Costituzione di principi	<ul> <li>Guida alle decisioni</li> </ul>
	sistema commerciale equo e	politici volti a raggiungere	politiche al fine di migliorare
	orientato al mercato	obiettivi multipli nella	le strategie di sviluppo
	– Giustificazione delle	maniera meno dispendiosa	– Analisi globale degli
	misure politiche	- Definizione di misure di	indirizzi politici
	– Definizione di regole	politica efficienti	– Valutazione del ruolo
	comuni e di criteri per	– Verifica e ratifica delle	dell'agricoltura nei diversi
	l'accesso al mercato e	conclusioni relative alle	stadi dello sviluppo
	la liberalizzazione del	riforme politiche	– Informazioni e strumenti
	commercio	– Efficienza economica	come indirizzo per la politica
	- Libertà di scelta e accesso	<ul> <li>Produzione congiunta,</li> </ul>	- SARD: Agricoltura
	al mercato	esternalità e caratteristiche	sostenibile e sviluppo rurale
	– Eliminazione/riduzione	dei beni pubblici	
	delle distorsioni del commercio		
Linee guida:	Enfasi sui metodi, dispositivi	Enfasi sui risultati e	Principalmente descrittive,
	e regole	caratteristiche	tuttavia orientate alla politica
Prospettive moralifilosofiche:	Libero arbitrio	Utilitarismo	"Etica dello sviluppo sostenibile"

e si possono manifestare attraverso differenti modalità, quali: sostituzione dei fattori convenzionali con nuovi fattori (p.e., produzione di energia, riutilizzo a fini di fertilizzazione della deiezione animale); riorganizzazione della produzione in forme integrate e più complesse, innovazioni di prodotto (e.g. produzioni di elevata qualità, specialità regionali o locali certificate, da agricoltura biologica); innovazioni di processo (e.g. incorporazione delle attività di trasformazione e vendita diretta in azienda, vendita a km zero, attività di coinvolgimento dei clienti nelle attività aziendali); innovazioni organizzative (p.e., riorganizzazione della filiera e la sostituzione di fattori tecnici).

Agricoltura convenzionale

Integrazione rurale REGROUNDING

Fig. 2 – Il triangolo del valore dell'agricoltura moderna (Van der Ploeg et al., 2002)

Integrazione con altri redditi extra-aziendali e riduzione costi

L'ampliamento delle attività svolte (broadening) avviene attraverso l'introduzione di attività connesse a quella agricola, sempre e comunque nel rispetto della dimensione territoriale dell'impresa e della sua mission. Esse consento sia di rispondere alle nuove richieste del mercato in termini di soddisfacimento di bisogni turistici, residenziali, culturali, etc. (ne sono espressione l'agriturismo in primis, le fattorie didattiche, le aziende museo, le scuole d'arte e altre proposte di rivalutazione della cultura rurale, i laboratori artistici), sia di fornire servizi di utilità collettiva volti alla cura dell'ambiente e del paesaggio (progettazione e manutenzione del verde pubblico e privato, gestione del paesaggio e di riserve faunistico-venatorie, caccia e pesca, prevenzione incendi, produzione di energia eolica, etc.).

Il riposizionamento (*regrounding*) annovera tutte le forme di riallocazione dei fattori produttivi volte a diversificare l'impresa. Questo può avvenire anche attraverso attività extra-aziendali che mutino la composizione e diversifichino il

reddito familiare, o ancora con pratiche di contenimento dei costi, con lo scopo di accrescere l'autonomia dell'impresa di fronte alle incertezze del contesto socio-economico (Meloni, 2013). Il riposizionamento è la direttrice che più permette alle imprese agrarie di divenir resilienti nei confronti delle possibili perturbazioni che possono colpire i mercati agroalimentari. Si tratta di un ripensamento dell'azienda rispetto al proprio sistema di relazioni con il contesto locale, sia al sistema delle risorse: ne sono l'esempio la pluriattività (di carattere artigianale o piccolo industriale, artistico o di valorizzazione della cultura locale, commerciale, turistico) e la crescente attenzione posta sui costi attraverso l'esternalizzazione di talune attività.

## 2. L'agriturismo

Tra le principali cause della crisi multiforme che assedia gli agricoltori, vi sono l'alta instabilità del reddito agricolo e la rischiosità dell'attività agricola (Milone, Ventura, 2015), determinate sia dai cambiamenti improvvisi e non completamente gestibili nel tempo in termini di rendimento e di prezzi (Key et al., 2018), sia delle incertezze di produzione, tecnologia e politica (Moschini, Hennessy, 2001). Nella tentativo di fronteggiare tali svantaggi e di incrementare o stabilizzare il reddito – nonché di affrontare le crescenti sfide relative ad una riforma delle politiche agricole che prevede economie rurali multifunzionali con obiettivi che vanno oltre la mera produzione alimentare ma che riguardano anche l'ambiente e la società (Bateman, Ray, 1994; Horlings, Marsden, 2014; Morris et al., 2017) – i piccoli agricoltori hanno attivato un'ampia gamma di aggiustamenti strategici (Johnsen, 2004; Marsden, 1984). Tra questi, ruolo cruciale è svolto dalla diversificazione attuata verso tre direzioni: diversificazione agricola (introduzione di colture nuove e alternative, spesso combinate con strategie di marketing focalizzate su mercati di nicchia e marketing diretto), del reddito (riposizionamento delle risorse agricole in attività extra-aziendali) e strutturale (avvio e reindirizzo verso nuove attività in azienda).

Tra le strategie di diversificazione strutturale, l'agriturismo rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti e innovativi in agricoltura (Arroyo et al., 2013; Knowd, 2006; McGehee, 2007; Ollenburg, Buckley, 2007; Schilling et al., 2016) e, allo stesso tempo, uno tra i più attrattivi e di successo nel comparto del turismo (Doh et al., 2017) anche nel contesto italiano (ISMEA, 2017).

Seppur la fornitura di servizi turistici da parte di agricoltori è un'attività esercitata in Europa da oltre un secolo (Frater, 1983), il termine "agriturismo" divenne comune negli anni ottanta, essendo spesso sostituito col termine "turismo rurale", sebbene è opinione diffusa che i due termini si riferiscano a concetti differenti. L'agriturismo descrive un sottoinsieme del turismo rurale (Fagioli et al., 2014; Wilson et al., 2001) e rappresenta un'attività intra-agricola finalizzata a fornire alcuni servizi ricreativi che valorizzano le risorse agricole (e locali) (Fagioli et al., 2014; Mastronardi et al., 2015; Wilson et al., 2001).

Secondo la normativa italiana (art. 2, c. 1, della L. n. 96/2006)², l'attività agrituristica comporta l'esercizio (sotto forma di impresa individuale, società di persone o di capitali) di due attività: quella agricola (coltivazione e vendita ordinaria dei prodotti, che deve rimanere principale in termini reddituali o lavorativi) e quella ad essa connessa e complementare, ossia quella commerciale o più propriamente agrituristica, concernente i servizi di alloggio, la somministrazione di pasti e bevande, l'organizzazione di attività ricreative e culturali (queste ultime anche al di fuori dei terreni aziendali ma comunque volti alla valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale).

L'Italia è uno dei paesi europei in cui l'agriturismo è cresciuto più rapidamente. Nel 2016, oltre 12 milioni di persone sono state ospitate in aziende agrituristiche italiane (Istat, 2017). Nel periodo dal 2007 al 2016, le aziende agricole impegnate in attività turistiche sono passate da circa 17.720 a 22.661 (+ 28%) e la capacità di letto da 179.985 a 245.473 (+ 36%) (Istat, 2017). Nello stesso periodo, il numero totale di aziende agricole è diminuito da 921 mila a 756 mila, implicando un aumento dal 2% al 3% dell'incidenza dell'agriturismo rispetto al totale delle aziende agricole.

Questa controtendenza suggerisce, da un lato, che le aziende agricole orientate alla fornitura di servizi ricreativi sarebbero più resilienti di quelle destinate esclusivamente alla produzione di beni primari (alimentari/non alimentari) e, da un altro lato, che tale tipologia di differenziazione strutturale rappresenta uno strumento strategico in grado di affrontare sfide difficili come la crisi economica che ha colpito l'agricoltura italiana in tal periodo di riferimento.

Sulla base dei dati forniti dall'ISTAT, Le aziende agricole sono situate principalmente in zone montane e collinari (84%) e più di un terzo è gestito da donne (36%). Quest'ultimo dato evidenzia come l'imprenditorialità femminile nell'agricoltura italiana sia orientata alla diversificazione dell'agricoltura (Ascione et al., 2014), e come spesso l'agriturismo sia un'attività in grado di garantire lavoro a tutta la famiglia consentendo di coniugare agricoltura e servizi ricreativi e suddividere i compiti tra familiari.

La comunità scientifica ha discusso approfonditamente il ruolo dei servizi ricreativi nella promozione dello sviluppo agricolo e rurale. Tuttavia, la ricerca agrituristica si è concentrata in particolare sugli aspetti sociologici, tralasciando e sottovalutando il ruolo cruciale svolto dalla dimensione economica della funzione ricreativa dell'azienda agricola (Vogt, 2013). In realtà, come già precedentemente accennato, l'agriturismo rappresenta uno strumento che consente l'aumento dei profitti aziendali allargando le sue attività e/o migliorando i prodotti agricoli. Per tali motivi, esso è tipicamente adottato dalle tradizionali fattorie familiari, le quali possono essere costrette a combinare diverse risorse agricole e non agricole per migliorare i propri redditi (Sznajder et al., 2009). Vogt (2013) ha sottolineato che

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Le attività agrituristiche sono «le attività di ricezione e ospitalità esercitate dagli imprenditori agricoli di cui all'art. 2135 c.c., anche nella forma di società di capitali o di persone, oppure associati fra loro, attraverso l'utilizzazione della propria azienda in rapporto di connessione con le attività di coltivazione del fondo, di silvicoltura e di allevamento di animali» (art. 2, c. 1, della L. n. 96/2006).

considerare l'agriturismo come fonte di reddito complementare rappresenta una delle principali motivazioni che portano gli agricoltori ad adottare questa pratica.

Va tuttavia evidenziato che la scelta di ampliare le attività svolte attraverso l'esercizio dell'attività agrituristica non sono riconducibili ai soli "push factor" (p.e., "squeeze on agriculture", allocazione più efficiente dei fattori di produzione, accorciamento della lunghezza della filiera; riduzione dei costi di transazione; aumento della redditività dell'azienda agricola – Barrett et al., 2001; Henke, Vanni, 2017; Meert et al., 2005; Van Der Ploeg, 2006; Vogt, 2013), ma risultano estremamente importanti anche i motivi che possono essere inclusi nei cosiddetti "pull factor", come l'opportunità di sfruttare una domanda crescente di attività ricreative all'aperto basate sulla natura, le possibili economie di scopo derivanti da complementarità strategiche tra produzione agricola e zootecnica e attività ricreative, o qualsiasi vantaggio derivante dall'interazione culturale e sociale con gli ospiti (Bagi, Reeder, 2012; Hansson et al., 2013; Nickerson et al., 2001; Weaver, Fennell, 1997).

Infine, si sottolinea che i benefici derivati dall'espansione dell'agriturismo sono generalmente riassunti come un *three-way yield*: benefici per la comunità ospitante (la dimensione economica e sociale del turismo rurale), benefici per il territorio stesso (in termini di manutenzione ambientale) e benefici per il turista (tempo libero e turismo in campagna). Ciò implica una sequenza di benefici inter-correlati e pone questo tipo di turismo in un quadro di sviluppo duraturo (Cánoves et al., 2004). Pertanto, oltre alla generazione di un guadagno economico privato, si tratta anche della generazione di un beneficio pubblico (Tew, Barbieri, 2012), ponendo la funzione ricreativa delle imprese agricole come uno degli strumenti più importanti per promuovere la sostenibilità (agricola e ambientale), incentivare le buone pratiche agricole e migliorare i territori rurali (Fagioli et al., 2014; Flanigan et al., 2015).

# 3. Analisi economico-finanziaria del modello agricolo multifunzionale della regione Sardegna

#### 3.1. Premessa

In Sardegna si è assistito allo sviluppo delle succitate forme di multifunzionalità in tempi recenti e su substrati differenti. Difatti, se da un lato il turismo sardo rimane fortemente ancorato alle amenità costiere e meno alle aree interne – più nello specifico, alle aree agricole e rurali – dall'altro lato, la stessa agricoltura si è tradizionalmente sviluppata su crinali che fino a pochi decenni fa non erano confacenti ad una valorizzazione diffusa del territorio attraverso l'esplicazione delle funzioni tipicamente connesse all'agricoltura. Data la rilevanza che l'allevamento ovino riveste entro l'economia complessiva della Sardegna, l'impresa tipo è quella pastorale, la quale solo negli ultimi decenni ha risolto l'annosa questione della precarietà della terra, in quanto l'attività da sempre è stata condotta su base transumante. Basti pensare che l'unità tecnica dell'impresa pastorale sarda è sempre stata rappresentata dal gregge e non dal capitale fondiario, e solo negli ultimi decenni il rapporto impresa – capitale

fondiario è divenuto stabile, consentendo di guardare all'impresa agraria nella sua veste multifunzionale. Ulteriore elemento di riflessione concerne il fatto che le aree interne della Sardegna storicamente hanno rappresentato luoghi di rifugio degli abitanti dalle continue invasioni provenienti dal mare. Tale pratica ha notevolmente influito sia sulla tipologia di prodotti agroalimentari sardi che hanno carattere prevalentemente di tipo agricolo e pastorale e non ittico, sia sulla capacità regionale di uno sviluppo del territorio rurale in chiave turistica e multifunzionale.

L'obiettivo della presente analisi è quella di eseguire una "diagnosi territoriale" della regione Sardegna attraverso un'indagine svolta nei mesi di giungonovembre 2017. Nello specifico, alla luce del "triangolo della multifunzionalità" di Van der Ploeg, si è dapprima provveduto alla mappatura delle differenti realtà imprenditoriali al fine di comprendere quali processi di valorizzazione della multifunzionalità sono stati posti in atto, le strategie di differenziazione dell'offerta aziendale e la promozione del territorio. Successivamente, l'analisi si è concentrata sulla descrizione della situazione economico-finanziaria delle imprese agricole investigate al fine di individuare le buone pratiche³ d'imprenditoria che possano essere prese come esempio dalle altre realtà imprenditoriali nei singoli territori di riferimenti.

L'analisi economico-finanziaria si avvale dello strumento del bilancio economico agrario.

## 3.2. Diagnosi territoriali

La rilevazione si è concentrata su un campione di 27 imprese (su un campione totale di 42) che si sono rese disponibili a condividere in modo compiuto le proprie informazioni di carattere economico e che insistono in due regioni geografiche caratterizzate da territori assai differenti: la Nurra (12 imprese) e il Montiferru (15 imprese).

La regione Nurra si caratterizza per una consolidata tradizione nello sviluppo dell'agriturismo che oggigiorno si manifesta in una particolare concentrazione di attività afferenti a tale categoria. Il territorio è prevalentemente pianeggiante, ad alta suscettività turistica e le imprese agricole sono prossime a importanti centri urbani, primo tra tutti la città di Sassari, ma anche Alghero e Porto Torres. L'agricoltura è assai variegata, in quanto sono ben sviluppate la viticoltura, l'olivicoltura, l'orticoltura e la coltivazione di seminativi. Ivi risiedono anche importanti aziende zootecniche, con allevamenti di ovini in primis (diffusi pure gli allevamenti di bovini, sia da latte che da carne).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Una "best practice" (in termini di metodi, strumenti o approcci) è un'entità aziendale che ha dimostrato di fornire buoni risultati, ed è quindi consigliata come modello da condividere in modo che sia adottato da un maggior numero di aziende (Kolshus et al., 2017). Inoltre, tra le varie soluzioni adottate per diffondere l'eccellenza e migliorare la pratica organizzativa, l'uso della descrizione delle migliori pratiche e delle esperienze di successo è ampiamente utilizzato (Seeger, 2006). Per tali motivi, la descrizione delle realtà economico-finanziarie degli agriturismi coinvolti nell'indagine potrebbe rappresentare uno strumento per lo sviluppo economico delle regioni coinvolte nel progetto.

La regione di Montiferru è collocata su un territorio più accidentato sul piano orografico, meno intercettato dai grandi flussi turistici e più marginale sul versante della prossimità con i più grossi agglomerati urbani della Sardegna. Il territorio, in cui è particolarmente sviluppata la coltivazione dei seminativi, vanta una tradizione anche nell'allevamento ovino, nella viticoltura e nell'olivicoltura. Diffuso pure l'allevamento bovino e quello suinicolo.

Le imprese investigate possono essere suddivise in tre grandi gruppi (tabella 2)

Tipolo- gia di imprese	SAU Media	N. imprese	SAU Media Monti- ferru	N. imprese Monti- ferru	SAU Media Nurra	N. imprese Nurra
Piccola (≤25)	10,1	11	10,9	4	9,6	7
Media (>25 <100)	56,6	11	60,4	8	46,7	3
Grande (≥100)	130,0	5	145,0	3	107,5	2

Tab. 2 – Ripartizione superficie agricola utilizzata

Dall'analisi dell'attività agricola è emerso che gli allevamenti si concentrano principalmente nella regione di Montiferru, la cui vocazione zootecnica si esplicita principalmente nell'allevamento di bovini, ovini e suini (tabella 3). In particolare, l'allevamento ovino non solo è presente nella maggior parte delle imprese, ma, quando presente, rappresenta l'attività che maggiormente condiziona i redditi provenienti dall'agricoltura. Differente è, ovviamente, l'incidenza delle imprese pastorali nella Nurra, trattandosi invero di imprese più orientate alle produzioni agricole e di trasformazione agroalimentare.

Specie animale N. imprese Montiferru Nurra **Totale** 0 1 1 Api 0 2 2 Capre Asini 4 1 5 2 7 5 Equini Animali da bassa corte 5 2 7 2 8 Bovini 10 Ovini 8 3 11 10 5 15 Suini

Tab. 3 – Specie animali allevate in Sardegna

Nelle imprese esaminate, la produzione principale è il vino, prodotto soprattutto dalle imprese operanti nella regione della Nurra (tabella 4). Entrando nello specifico, la produzione di frutta e ortaggi è maggiormente presente nelle imprese localizzate nella regione della Nurra, mentre le imprese che insistono nella regione di Montiferru sono principalmente legate alla trasformazione dei prodotti derivanti dall'allevamento ovino (latte e foraggio).

Riguardo ai livelli di produzione, fatte le dovute eccezioni, si tratta di imprese che assommano un valore delle vendite dei prodotti agrari piuttosto limitato. In generale, occorre dire che i livelli di produzione vendibile derivanti dalla vendita dei prodotti, in molti casi dipendono non da produzioni scarse, ma piuttosto dal fatto che buona parte di ciò che si produce viene somministrato nell'attività ricettivo ricreativa. Ciò vale per tanti prodotti, distribuiti o in forma fresca o elaborati per dar vita a pietanze prontamente consumabili.

Tab. 4 – Tipologia di produzione venduta dagli agriturismi sardi

Prodotti	Nurra (€)	Montiferru (€)	Totale (€)
Cereali	500	4.170	4.670
Confetture	300	21.000	21.300
Erbe aromatiche e spezie	1000	0	1.000
Foraggio	0	208.352	208.352
Formaggio	3.900	26.390	30.290
Frutta, verdura	189.839	63.000	252.839
Funghi	0	100.500	100.500
Lana	0	360	360
Latte	72.000	264.550	336.550
Legna	0	30.000	30.000
Legumi	0	4.900	4.900
Mirto	33.500	12.000	45.500
Olio	0	1.600	1.600
Pane	23.400	0	23.400
Vino	851.000	57.400	908.400

Interessanti elementi di riflessione sono emersi dall'analisi della specializzazione produttiva. Il primo dato importante concerne il fatto che quasi tutte le imprese ad ordinamento zootecnico-foraggero sono specializzate nella vendita di una sola specie animale. Tra le imprese agricole o a prevalenza agricola, invece, si nota maggiore varietà tra le produzioni principali. Inoltre, se si prescinde dai rapporti di prevalenza tra le produzioni e dal tipo di specializzazione, la gran parte delle imprese considerate vanta una produzione eterogenea. Se da un lato tale eterogeneità può essere considerata come un aspetto tipico delle imprese agrituristiche, dall'altro lato riflette un orientamento delle imprese non così scontato, vale a dire voler esitare più di un prodotto sui canali di vendita tradizionali e non solo attraverso la somministrazione dei pasti. Ciò palesa una propensione delle imprese di entrambe le regioni – seppur caratterizzate da specializzazioni differenti – a differenziare sia le produzioni che i canali di vendita, il che solitamente riflette una buona capacità imprenditoriale.

Sul versante delle attività ricettive e ricreative, gli agriturismi che offrono il servizio di somministrazione pasti localizzate nella zona di Montiferru sono 13, con un numero medio di coperti pari a 96 (min. 30, max. 250), mentre quelle localizzate nella Nurra, pur essendo inferiori (10 imprese) hanno un numero di coperti medio quasi doppio (181; min. 50, max. 800) (tabella 5). Solo quattro aziende, rispettivamente due aziende site nella Nurra e due nel Montiferru, non offrono questo tipo di servizio. La maggior parte delle imprese svolge quest'attività per tutto l'anno, seppur su prenotazione, a diversi livelli di concentrazione (i mesi primaverili-estivi sono quelli in cui tipicamente si concentra l'attività o entro i quali si svolge esclusivamente). La reddittività media generata dalla somministrazione pasti nella regione della Nurra è pari a poco più di 153 mila € (valore ben più alto di quello scaturito dalla vendita di prodotti agricoli), mentre la regione di Montiferru rileva un reddito medio a operatore di 80 mila €. 30

L'analisi dell'attività di pernottamento evidenzia che la gran parte delle imprese offre tale servizio, seppur divergendo fra numeri di posti letto (max. 25 posti) e mesi di offerta del servizio (min. 6 mesi) (tabella 6). Il reddito generato dalla suddetta attività risulta essere, in generale, assai inferiore a quella di somministrazione pasti (l'una è circa il 36% dell'altra), con una consistenza media molto differente tra le due regioni (circa 70 mila € di media per le imprese della regione della Nurra, poco più di 15 mila € per quelle del Montiferru).

Tab. 5 – Attività di somministrazione pasti

	Mont	iferru			Nı	ırra	
N. Coperti	N. mesi di attività	Fattura- to per coperto (€)	Fatturato mensile per coperto (€)	N. Co- perti	N. mesi di atti- vità	Fattura- to per coperto (€)	Fatturato mensile per coperto (€)
30	12	1.000	83	50	6	200	33
30	12 <sup>a</sup>	900	75	100	5	100	20
35	6	643	107	400	12	360	30
40	12 b	219	18	80	12	8.750	729
80	12 <sup>c</sup>	988	82	60	4	477	119
80	12 a	781	65	80	12	1.875	156
100	12 a	250	21	80	10	563	56
100	$12^{\mathrm{a,b}}$	220	18	80	6	175	29
110	12 a, b, c	1.873	156	80	12	3.500	292
120	12	150	13				
120	12 a	467	39				
150	12 b	933	78				
250	12 a	100	8				

<sup>&</sup>lt;sup>a</sup> Su prenotazione; <sup>b</sup> Solo weekend; <sup>c</sup>Attività concentrata nei mesi da maggio a settembre.

Tab. 6 – Attività di pernottamento

	Mont	iferru		Nurra				
N. Posti letto	Fattura- to per posto letto (€)	N. mesi di attività	Fattu- rato mensile posto letto (€)	N. Posti letto	Fattura- to per posto letto (€)	N. mesi di attività	Fattu- rato mensile posto letto (€)	
9	2.100	12	175	12	2.042	10	204	
10	280	12	23	10	3.150	7	450	
10	720	12	60	12	9.375	12	781	
12	250	12	21	12	5.000	12	417	
12	417	12	35	12	3.750	6	625	
15	1.300	12	108	16	713	12	59	
15	1.440	6	240	17	2.647	6	441	
16	240	12	20	18	1.440	6	240	
24	2.763	12	230	18	3.611	12	301	
24	67	12	6	20	3.600	6	600	
25	840	12	70	25	5.200	10	€ 520	

Le attività connesse della fattoria didattica, degustazioni o agri-campeggio sono esigue nel numero e nel reddito medio generato: solo 3 imprese nella regione di Montiferru con un reddito medio inferiore ai 3 mila €; 2 imprese nella Nurra con una reddittività media pari ad circa 5 mila €.

Le entrate accessorie rappresentano una quota consistente delle entrate delle imprese agrituristiche esaminate, concernenti il premio unico aziendale in primis, i pagamenti agro-climatico-ambientali, il premio per l'agricoltura biologica (solo un'impresa), le indennità compensative e altre entrate.

Di seguito si riporta la ripartizione percentuale della produzione lorda vendibile delle 27 imprese analizzate ed i dati di bilancio, espressi in termini percentuali rispetto al valore totale della produzione lorda vendibile (tab. 7).

Tab. 7 – Ripartizione percentuale del fatturato e del reddito

Localitàa	$\mathrm{PLV}^{\mathrm{b}}$	$AA^{c}$	$\mathrm{PV}^{\mathrm{d}}$	SERe	EAf	ULSg	$CO^{h}$	$PNS^{i}$	PNAl	$RN^{\rm m}$	Tn
M	100	100	0	0	0	0	100	59	48	0	-32
M	100	89	0	0	6	5	36	73	69	64	-27
M	100	85	9	3	3	0	160	-4	-36	-60	-140
M	100	76	1	0	8	15	38	68	64	62	0
M	100	57	11	0	31	2	82	37	23	18	-35
M	100	50	27	0	18	5	46	63	56	54	6
M	100	43	21	0	15	21	90	73	69	10	-10
M	100	38	53	0	7	3	58	69	66	45	11

M	100	36	41	0	16	6	103	12	12	-3	-58
M	100	31	68	0	1	0	90	47	41	10	-12
M	100	31	56	0	13	0	66	43	36	34	-69
M	100	29	19	0	44	8	131	24	6	-31	-91
M	100	13	79	4	4	0	18	88	85	82	65
M	100	13	57	0	31	0	81	42	20	19	-113
M	100	4	96	0	1	0	96	43	19	4	-59
N	100	100	0	0	0	0	151	25	0	-51	-101
N	100	98	1	0	2	0	39	65	65	61	43
N	100	96	4	0	0	0	60	52	49	40	-12
N	100	94	1	0	4	0	30	80	70	70	7
N	100	92	0	2	2	4	23	83	80	77	31
N	100	73	27	0	0	0	44	76	67	56	35
N	100	55	39	0	5	0	129	37	23	-29	-87
N	100	54	45	0	1	0	92	27	27	8	-26
N	100	41	59	0	0	0	78	41	41	22	0
N	100	36	63	0	1	0	63	52	52	37	31
N	100	34	66	0	0	0	45	76	56	55	16
N	100	14	70	0	16	0	97	20	3	3	-53

<sup>&</sup>lt;sup>a</sup> N, regione Nurra; M, regione Montiferru;

I dati mostrano che solo tre imprese operanti nella regione di Montiferru hanno un tornaconto positivo, seppur 11 imprese hanno rivelato un reddito netto positivo. Ciò sta a dimostrare che l'attività d'impresa è in grado di far fronte ai costi espliciti, ma non è sufficiente a remunerare il lavoro dell'imprenditore, dei suoi familiari, ed i capitali che esso ha investito nell'impresa. Medesimo discorso vale per 4 imprese localizzate nella regione della Nurra.

Dall'analisi di due ipotetiche "imprese medie" delle due regioni sarde esaminate, emerge come il reddito netto, in termini percentuali rispetto al valore della produzione vendibile, sia allineato (37% nella regione della Nurra e 33% nella regione di Montiferru) (tabella 8). Medesimo discorso vale per i valori relativi al compenso del lavoro familiare (salari e stipendi impliciti), al capitale fondiario e d'esercizio. Ciò che differenzia le due realtà è il tornaconto dell'imprenditore: + 12.269 € nella regione della Nurra contro i -11.792 € nella regione di Montiferru. Di fatto, il reddito medio generato dalle imprese di Montiferru è in grado di re-

<sup>&</sup>lt;sup>b</sup> Produzione Lorda Vendibile;

<sup>&</sup>lt;sup>c</sup> Attività Agrituristica;

<sup>&</sup>lt;sup>d</sup> Produzione Vendibile (attività agricola in senso stretto);

e Servizi:

f Entrate Accessorie:

g Utile Lordo di stalla;

<sup>&</sup>lt;sup>h</sup> Costi Aziendali (spese varie e quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione);

i Prodotto Netto Sociale:

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Prodotto Netto Aziendale;

<sup>&</sup>lt;sup>m</sup> Reddito Netto:

<sup>&</sup>lt;sup>n</sup> Tornaconto:

munerare solo il lavoro manuale e direttivo dell'imprenditore e dei suoi familiari, senza essere in grado di remunerare il capitale fondiario e d'esercizio (beneficio fondiario ed interessi) che l'imprenditore ha destinato alla gestione d'impresa.

La differenza nella reddittività e conseguentemente nel tornaconto dell'imprenditore è principalmente ascrivibile alla differente incidenza dell'attività turistico-ricreativa nelle due regioni (55,5% regione Nurra, 45,5% regione Montiferru). Difatti, nonostante l'impresa media della regione di Montiferru registri valori maggiori rispetto ai prodotti venduti (in termini percentuali), alle entrate accessorie, ai servizi e all'ULS (in termini assoluti e percentuali), l'attività turistico ricettiva della impresa media della Nurra è superiore di dieci punti percentuali rispetto a quella di Montiferru. Ad aggravare tale situazione, vi è l'incidenza dei costi espliciti aziendali, dove l'impresa media di Montiferru registra un 4,2% in più di costi: 63,1% di costi dell'impresa media della Nurra in rapporto al valore della produzione vendibile, contro i 67,3% dell'impresa media di Montiferru.

Infine, dall'analisi dei valori percentuali della produzione vendibile delle due "imprese medie", si rileva una maggiore propensione delle imprese alla fornitura di servizi che esulino dalla semplice attività agricolo-pastorale – rispondendo così alle sempre maggiori richieste di attività turistiche e ludico ricreative – generando risultati economici positivi che consentono non solo di remunerare tutti i fattori produttivi, ma anche di generare un tornaconto positivo per l'imprenditore.

Tab. 8 – Bilancio economico agrario "imprese medie" regione Nurra e Montiferru

Voci	Nur	ra	Montiferru		
	€	%	€	%	
A. Produzione vendibile	193.786	100	133.438	100	
A.1 – Prodotti venduti	72.947	38	52.841	40	
A.2 – Servizi	526	0	713	1	
A.3 Attività agrituristica	107.565	56	60.684	45	
A.4 Entrate accessorie	9.539	5	13.823	10	
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	3.209	2	5.376	4	
B. Voci di costo	122.279	63	89.775	67	
B.1 Spese varie (Sv)	61.754	51	34.194	38	
Valore spese varie generali	8.998	7	6.480	7	
Valore spese varie	23.978	20	14.346	16	
e nolo attività agricola					
Valore spese varie	28.779	24	13.367	15	
e nolo attività agrituristica					
B.2 Quote (Q)	20.764	17	18.272	20	
Agricoltura	7.411	6	8.517	9	
Agriturismo	13.353	11	9.754	11	
Prodotto netto sociale (PNs) =	111.268	91	80.973	90	
PLV - (Sv + Q)					

B.3 Imposte (Im)	10.121	8	9.643	11
Prodotto netto aziendale (PNa)	101.146	83	71.329	<b>79</b>
B.4 Salari extrafamiliari (Sa')	26.660	22	26.102	29
Agricoltura	10.412	9	12.814	14
Agriturismo	16.249	13	13.288	15
B. 5 Beneficio fondiario esplicito	2.980	2	1.564	2
Reddito netto (RN)	71.877	37	44.330	33
C. Ripartizione del reddito netto				
C.1 Compenso per il lavoro	38.437	53	39.091	88
manuale – salari familiari (Sa)				
Agricoltura	24.295	34	25.634	58
Agriturismo	14.142	20	13.457	30
C.2 Compenso per il lavoro	7.619	11	5.111	12
direttivo – stipendi familiari (St)				
Agricoltura	3.316	5	2.683	6
Agriturismo	4.303	6	2.427	5
C.3 Compenso per il capitale	6.316	9	3.494	8
fondiario - beneficio fondiario (Bf)				
C.4 Compenso per il capitale	7.236	10	8.427	19
d'esercizio – interessi (Bi)				
T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)	12.269	17	-11.792	-27

## 3.3. Case study

Si riportano di seguito tre casi studio (ridenominati come Sardauno, Sardadue, Sardatre) ritenuti particolarmente peculiari e descrittivi delle tre differenti strategie che le imprese agricole possono attuare. Le tre imprese differiscono in termini di tipologia di prodotti venduti e conduzione (tabella 9).

Tab. 9 – Sintesi caratteristiche casi studio

	Sardauno	Sardadue	Sardatre
Localizzazione	Nurra	Nurra	Nurra
Specializzazione produttiva	Vino, olio	Uva	Ovini, suini, vino
Attività connesse	Degustazione	Somm.ne Pasti, Servizio alloggio	Somm.ne Pasti, Servizio alloggio
Tipologia conduzione	Familiare	Familiare	Capitalistico
Dimensione (ha)	18 SAT, SAU	20 SAT, 12 SAU	55 SAT, SAU
	<b>∀</b> proprietà	13 proprietà	50 proprietà
Familiari – agricoltura	1 F.T. <sup>a</sup> ; 1 P.T. <sup>b</sup>	1 F.T.	Solo attività direttiva

Familiari –	1 F.T. 7 mesi	1 F.T.	Solo attività
turistico-ricettiva			direttiva
Esterni	1 T.I. <sup>c</sup> ; stagionali	2 stagionali	Non specificato
agricoltura			
Esterni	2 stagionali	2 stagionali	Non specificato
turistico-ricettiva			
Strategia	Deepening	Broadening	Regrounding

<sup>&</sup>lt;sup>a</sup> F.T. Full time; <sup>b</sup> Part-time; <sup>c</sup> Tempo indeterminato.

#### Sardauno - Strategia di diversificazione per approfondimento ("deepening").

L'azienda Sardauno insiste nella regione della Nurra espandendosi su una superficie di 18 ettari (SAU e SAT) tutti di proprietà. Il 59% della redditività aziendale è generato dalla attività agricola pura concernente la produzione di vino e olio (161 mila €). L'attuazione della strategia di *deepening* ha comportato la sottrazione di parte della produzione di vino al canale della vendita diretta per promuoverlo tramite l'attività di degustazione (112,5 mila). Non sono presenti ricavi accessori.

Il capitale fondiario (2,75 milioni di  $\mathfrak{C}$ ) concerne per il 40% circa beni inerenti all'attività ricreativo-turistica, il capitale agrario (206.2093  $\mathfrak{C}$ ) genera interessi pari ad  $\mathfrak{C}$  6.186, mentre il valore del capitale di anticipazione dell'impresa è pari ad 56.209.

Le spese varie sono state suddivise in tre voci: spese varie riconducibili all'attività agricola (65,5 mila  $\mathfrak{C}$ ), spese varie attinenti l'attività agrituristica (40 mila  $\mathfrak{C}$ ), spese varie generali (11,9 mila  $\mathfrak{C}$ ).

Il costo di produzione è stato calcolato includendo anche il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione.

L'azienda svolge l'attività agricola avvalendosi di due familiari (uno a tempo pieno ed uno, appena introdotto in azienda, part time) ed un collaboratore esterno che svolgono la loro lavoro a tempo indeterminato, e lavoratori stagionali. L'attività di degustazione è gestita da un familiare e due lavoratori a tempo determinato.

Il valore della PLV è destinato per il 77,8% alla copertura dei fattori produttivi, di cui il 43% è rappresentato dalle spese varie. Le spese dell'attività di degustazione sono inferiori del 4% a quelle dell'attività produttiva in senso stretto (spese attività agricola / produzione agricola = 40,7%; spese attività degustazione/ produzione turistico-ricettiva = 36%).

Il reddito netto generato dall'attività d'impresa, pari al 22,2% della PLV, è in grado di compensare l'imprenditore e ai suoi familiari sia per il lavoro manuale e direttivo svolto nell'impresa, sia per l'aver destinato il fondo di sua proprietà all'attività d'impresa, nonché di remunerare gli interessi sul capitale agrario. Il tornaconto, seppur esiguo, ha valore positivo.

#### Sardadue - Strategia di ampliamento delle attività svolte ("broadening")

L'azienda Sardadue insiste nella regione della Nurra espandendosi su una superficie di 20 ettari (13 di proprietà), di cui solo 12 utilizzabili. Le attività svolte dall'impresa concernono la produzione di uva, la somministrazione di pasti e la

fornitura di servizi di pernottamento. L'attività turistico ricettiva è svolta per 10 mesi l'anno. Il 27% della reddittività aziendale è generato dalla attività agricola pura concernente la produzione di uva conferita presso una cantina sociale (64 mila  $\mathfrak E$ ). L'attuazione della broadening strategy ha portato l'impresa ad espandersi verso l'attività di somministrazione pasti e pernottamento, che complessivamente rappresentano più dei due terzi del fatturato aziendale (175 mila  $\mathfrak E$ ). In particolare, l'attività di pernottamento rappresenta oltre il 50% della PLV. Le entrate accessorie annoverano i contributi relativi al premio unico aziendale e le indennità compensative (900  $\mathfrak E$ ). Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti o altre entrate accessorie.

Il capitale fondiario (1.265 mila  $\mathfrak{E}$ ) concerne per il 65% beni inerenti all'attività ricreativo-turistica. Il capitale agrario rivela un valore pari a 121.733  $\mathfrak{E}$ , genando interessi pari ad  $\mathfrak{E}$  3.652, mentre il valore del capitale di anticipazione dell'impresa è pari ad 28.033  $\mathfrak{E}$ .

Le spese varie sono riconducibili all'attività agricola (7 mila €), alle spese varie attinenti l'attività agrituristica (15 mila €) e alle spese varie generali (14,5 mila €).

L'azienda svolge l'attività agricola avvalendosi di due familiari che svolgono la propria attività a tempo pieno e indeterminato, suddividendosi il lavoro tra l'attività agricola e l'attività turistico-ricettiva. L'attività agricola è svolta anche grazie all'aiuto di un dipendente stagionale il cui costo è pari ad  $\mathfrak{C}$  9.000, mentre l'attività turistico ricettiva si avvale di due dipendenti stagionali il cui costo è pari ad  $\mathfrak{C}$  15.000.

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie rappresentino il 15,63% della PLV. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività produttiva in senso stretto assorbono circa l'11% del valore dei prodotti venduti (spese attività agricola / produzione agricola), percentuale che si riduce al 9% relativamente all'attività turistico-ricreativa.

Il valore della PLV è utilizzato per circa il 44% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 56%.

La gestione aziendale è stata in grado di generare un reddito netto che fosse in grado di coprire non solo tutte le voci di costo esplicite (reali uscite monetarie), ma anche remunerare i fattori produttivi (lavoro e beni) che l'imprenditore e la sua famiglia hanno apportato nell'impresa. A seguito della copertura di tutti i costi espliciti ed impliciti, l'imprenditore ha realizzato un tornaconto pari ad  $\in$  83.905.

## Sardatre - Strategia di riposizionamento ("regrounding")

L'impresa Sardatre opera nella regione della Nurra estendendosi su una superficie totale di 55 ettari (SAT e SAU) di cui 5 in affitto. L'azienda alleva 30 ovini e 20 suini i cui prodotti non sono ceduti all'esterno, ma confluiscono nell'attività di somministrazione pasti. La produzione agricola si esplica nella prodizione vinicola valorizzata attraverso l'apposizione della propria etichetta. L'attività turistico-ricreativa concerne la somministrazione di pasti durante tutto l'anno e la somministrazione di servizi di alloggio per 6 mesi all'anno.

L'attività d'impresa è rappresentata per il 63% dall'attività agricola (560 mila €), esclusivamente inerente alla produzione di vino imbottigliato con propria etichetta.

Marginale risulta invece la produzione di frutta ed ortive da utilizzare nell'attività di ristorazione. La strategia attuata dall'impresa le ha consentito di valorizzare al meglio sia la sua produzione agricola, sia sfruttare il contesto territoriale in cui è localizzata, fornendo servizi di alloggio e somministrazione pasti di alto livello.

Nello specifico, l'attività di somministrazione pasti che si è evoluta fino a quasi poterla definire attività ristorativa, ha una capacità di coperti pari ad 80 che hanno generato un fatturato pari ad 280 mila €. I 12 posti letto disponibili in azienda hanno generato una reddittività pari ad 45 mila €.

Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi a terzi, mentre le entrate accessorie riferite all'erogazione di contributi per il benessere animale e premio unico aziendale sono pari a soli 8 mila€.

Il capitale fondiario è pari a 1.563 mila €, di cui 337.826 concerne capitali fissi utilizzati per l'attività turistico-ricreativa. Il capitale agrario rivela un valore pari ad 432.573 €, mentre il valore del capitale di anticipazione dell'impresa è pari ad 163.909 €.

Le spese dell'impresa ammontano ad  $\in$  411.203 (55% spese varie agricole, 38,1% spese varie agrituristiche, 6,1% spese generali).

Tutte le attività sono svolte da personale non familiare. Il costo del lavoro è stato suddiviso in parti uguali tra l'attività agricola e quella turistico-ricreativa.

La PLV ha generato spese pari ad € 411. 203 (46%), attribuibili per il 56% all'attività vinicola ed il 38% all'attività turistico-ricreativa. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività produttiva in senso stretto assorbono circa il 41% del valore dei prodotti venduti (spese attività agricola/ produzione agricola), percentuale che aumenta al 48% relativamente all'attività turistico-ricreativa.

Il valore della PLV è utilizzato per circa il 63% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 37%.

La gestione aziendale improntata su un modello capitalistico è stata in grado di generare un reddito netto che fosse in grado di coprire non solo tutte le voci ci costo esplicite (reali uscite monetarie), ma anche remunerare i fattori produttivi (lavoro direzionale e beni) che l'imprenditore ha apportato nell'impresa. A seguito della copertura di tutti i costi espliciti ed impliciti, l'imprenditore ha realizzato un tornaconto pari ad € 275.228.

Di seguito si riportano i dati completi delle tre imprese (tabella 10)

#### 3.4. Discussione e conclusioni

L'analisi economica effettuata ha permesso di trarre alcune considerazioni circa la redditività e il modello di impresa agrituristica multifunzionale. Si inizi con l'affermare che non si è certamente addivenuti né a un modello di impresa agrituristica né a uno di impresa multifunzionale.

Per quanto concerne il primo aspetto (modello di impresa agrituristica), le imprese esaminate si differenziano non solo per attività e per l'aver attivato le tre direttrici del modello di Van der Ploeg (2003) a diversi gradi di intensità, ma anche per status giuridico, forma di conduzione e rapporti con il territorio.

L'indagine ha voluto esaminare anche le imprese non agrituristiche in senso

stretto. Difatti, il campione annovera alcune imprese non iscritte all'albo delle aziende agrituristiche e che declinano l'attività ricreativa in modo differente, anche sul piano delle attività offerte (basti pensare alle fattorie didattiche).

La diversità dei redditi riscontrata sia per entità, sia per fonte, non può essere associata a modelli di agriturismo precisi, ma pare più legata alla capacità della singola impresa di utilizzare le risorse a propria disposizione e a differenziare l'attività base al territorio in cui insiste. In questo senso, un fattore comune che spiega la redditività è l'intensità della differenziazione. Questa, letta alla luce del "gradiente" di multifunzionalità elaborato da Wilson (2007), concerne il livello con cui le singole imprese sono state in grado di ampliare il ventaglio delle attività e delle funzioni dell'attività agricola lungo le tre direttrici della multifunzionalità (Van der Ploeg, Roep, 2003), ossia di creare valore a partire dall'attività agricola e attraverso l'offerta ricettivo-turistica. Non è un risultato affatto scontato questo, seppur non consente di individuare una relazione stretta tra capacità di far reddito e tipologia (o forma) d'impresa.

Tab. 10 – Bilancio economico agrario imprese Sardauno, Sardadue e Sardatre

Voci	Sarda	uno	Sarda	idue	Sardatre	
	Valori	%	Valori	%	Valori	%
	(€)		(€)		(€)	
A. Produzione vendibile	273.500	100,0	239.900	100,0	893.000	100,0
A.1 – Prodotti venduti	161.000	58,9	64.000	26,7	560.000	62,7
A.2 – Servizi	-		-		-	
A.3 Attività agrituristica	112.500	41,1	175.000	72,9	325.000	36,4
A.4 Entrate accessorie	-		900	0,4	8.000	0,9
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-		-		-	
B. Voci di costo	212.726	77,8	105.633	44,0	559.058	62,6
B.1 Spese varie (Sv)	117.400	42,9	37.500	15,6	411.203	46,0
Valore spese varie generali	11.900	4,3	15.500	6,5	24.940	2,8
Valore spese varie e nolo attività	65.500	23,9	7.000	2,9	229.412	25,7
agricola						
Valore spese varie e nolo attività	40.000	14,6	15.000	6,5	156.852	17,6
agrituristica						
B.2 Quote (Q)	44.100	16,2	20.133	8,4	17.331	1,9
B.2a Agricoltura	1.050		2.650		7.504	
Quote di deprezzamento	500		1.262		3.553	
Quote di assicurazione	250		631		1.819	
Quote di manutenzione	300		757		2.132	
B.2b Agriturismo	43.050		17.483		9.827	
Quote di deprezzamento	20.500		8.325		4.680	
Quote di assicurazione	10.250		4.163		2.340	
Quote di manutenzione	12.300		4.995		2.808	

Prodotto Netto Sociale	112.000	40,9	182.267	75,9	464.466	52,0
(PNs) = PLV - (Sv + Q)						
B.3 Imposte (Im)	-		22.600		-	
Prodotto Netto Aziendale (PNa)	112.000	40,9	159.667	66,6	464.466	52,0
B.4 Salari extrafamiliari (Sa')	51.226	18,7	24.000	10,0	80.524	9,0
Agricoltura	35.626	13,0	9.000	3,7	40.262	4,5
Agriturismo	15.600	5,7	15.000	6,3	40.262	4,5
B. 5 Beneficio fondiario esplicito	-		1.400		50.000	
REDDITO NETTO (RN)	60.774	22,2	134.267	55,9	333.942	37,4
C. Ripartizione del reddito netto	60.774		134.267		333.942	
C.1 Compenso per il lavoro	35.161		34.497		-	
manuale – salari familiari (Sa)						
Agricoltura	25.873		17.249		-	
Agriturismo	9.288		17.249		-	
C.2 Compenso per il lavoro	10.957		9.613		35.737	
direttivo – stipendi familiari (St)						
- Agricoltura	6.457		2.613		22.737	
Agriturismo	4.500		7.000		13.000	
C.3 Compenso per il capitale	8.000		2.600		10.000	
fondiario – beneficio fondiario						
(Bf)						
C.4 Compenso per il capitale	6.186		3.652		12.977	
d'esercizio - interessi (Bi)						
T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)	470		83.905		275.228	

In questo quadro, un ruolo di rilievo nello spiegare tale capacità è dato dal fattore lavoro. Con le eccezioni del caso, l'impresa di base è quella familiare. I risultati ottenuti suggeriscono che la differenziazione dell'offerta aziendale non solo permette di incrementare le fonti di reddito, ma spesso anche di dotare l'impresa di autonomia riguardo al fabbisogno occupazionale della famiglia (Cardillo, Cimino, 2017) (punto centrale anche delle politiche regionali). I dati rilevati suggeriscono che l'imprenditore e i suoi familiari trovano spazi occupazionali entro l'impresa e che tali spazi aumentano con l'intensità con la quale si differenzia l'offerta. È vero che son tante le imprese che ricorrono anche a manodopera esterna, ma è altrettanto vero che l'impresa agrituristica, in senso lato, rappresenta una concreta possibilità di occupazione per la famiglia dell'imprenditore.

Aspetto rilevante che è emerso concerne la capacità delle imprese intervistate di generare un reddito che consenta non solo di remunerare i fattori produttivi espliciti, ma anche il lavoro dell'imprenditore, dei suoi familiari e dei capitali investiti in azienda. Nella regione di Montiferru, a fronte di 3 imprese (su un totale di 15) che mostrano un reddito netto negativo, ben 11 hanno un tornaconto negativo. Situazione migliore è stata rilevata nella regione della Nurra, dove, su 12 imprese investigate, due hanno una reddittività netta negativa e cinque un tornaconto negativo. Questi dati dimostrano che il 59% delle imprese intervista-

te non è in grado di generare una reddittività che ripaghi l'imprenditore ed i suoi familiari per il lavoro svolto nell'impresa e gli apporti di capitale effettuati nella stessa.

Se da un lato dunque l'attività agrituristica consente di generare posti di lavoro per i familiari dell'imprenditore, dall'altro lato, tale contributo non trova una congrua remunerazione. Tale risultato può essere analizzato attraverso una duplice chiave di lettura. Una prima interpretazione può essere quella che vede l'imprenditore agricolo incapace di dare valore al proprio lavoro che sempre più spesso è svalutato. Una seconda interpretazione discende dal fatto che l'imprenditore ed i suoi familiari vivono nelle strutture aziendali e utilizzano i prodotti ottenuti dall'attività. Tali forme di reddito difficilmente sono riconducibili ad un valore economico sintetico addizionabile al reddito netto ricavato dall'analisi ad oggetto. A questo si aggiunge il valore che essi attribuiscono allo stile di vita condotto.

Per quanto attiene al secondo aspetto (modello di impresa multifunzionale), le forme con le quali le imprese esaminate hanno differenziato o diversificato la propria attività sono plurime così come le modalità con cui creano valore aggiunto alle proprie produzioni.

Un primo elemento di discussione è rappresentato specificamente dalle modalità con le quali si crea valore. L'impresa agrituristica e multifunzionale consegue in linea generale un valore unitario aggiuntivo per le proprie produzioni (Idda et al., 2001), seguendo una o più direttrici individuate da Van der Ploeg (2003): attraverso la vendita diretta dei prodotti o la somministrazione in loco di alimenti realizzati a partire da prodotti aziendali, l'impresa crea un plusvalore rispetto a quello ottenibile dalla vendita entro i canali convenzionali. A ciò si aggiunga, inoltre, il valore che molte imprese creano con le attività, pernottamento *in primis*, che possiamo considerare slegate dalla produzione di beni primari.

Ulteriore elemento concerne il rapporto tra multifunzionalità e territorio. Non sono state riscontrate specificità che consentissero di attribuire a ciascun territorio forme di impresa peculiari: alla luce del paradigma teorico-concettuale di Van der Ploeg (2003), non si individua un preciso "stile locale aziendale" per ciascun territorio. Difatti, seppur si ravvisino peculiarità produttive connesse con le vocazioni dei territori, con le tradizioni e con i modelli di sviluppo territoriale e rurale caratterizzanti le singole regioni oggetto di studio, non si addiviene ad uno "stile aziendale" definito per ogni territorio.

Ciò si manifesta in una multifunzionalità declinata secondo modalità che non riflettono il territorio stesso, seppur ci si riferisca ad imprese fortemente incastonate nel tessuto economico e sociale del territorio. Difatti, in entrambi i territori, vi sono imprese principalmente votate ad una o l'altra direttrice del modello di Van der Ploeg, imprese esclusivamente familiari ovvero altre a più alta intensità di manodopera esterna, imprese agrituristiche vere e proprie (escludendo la Francia in relazione alle considerazioni precedentemente esposte) e di contro imprese che praticano turismo rurale e non sono agricole per status giuridico, imprese con produzione vendibile molto alta e altre con volumi di vendita assai modesti.

Ciò che emerge è dunque che la forma di impresa non è condizionata dal territorio, bensì dalle varie scelte di impresa che attivano funzioni a forte connotazione territoriale.

### **Bibliografia**

- Aimone S., Cassibba L., Cagliero R., Milanetto L., Novelli S., 2006, Multifunzionalità dell'azienda agricola, "IRES: Torino, Italy,"
- Arroyo C.G., Barbieri C., Rich S.R., 2013, Defining agritourism: A comparative study of stakeholders' perceptions in Missouri and North Carolina, "Tourism Management," 37, pp. 39-47
- Ascione E., Tarangioli S., Zanetti B., 2014, Nuova imprenditoria per l'agricoltura italiana. Caratteri, dinamiche e strutture aziendali
- Bagi F.S., Reeder R.J., 2012, Factors affecting farmer participation in agritourism, "Agricultural and Resource Economics Review," 41, pp. 189-199
- Barrett C.B., Reardon T., Webb P., 2001, Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications, "Food policy," 26, pp. 315-331
- Bateman D., Ray C., 1994, Farm pluriactivity and rural policy: Some evidence from Wales1, "Journal of rural studies," 10, pp. 1-13
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A., 2003, Multifunctionality and rural development: a multilevel approach., "Multifunctional agriculture: a new paradigm for European agriculture and rural development," pp. 55-80
- Brueckner J.K., 2000, *Urban sprawl: diagnosis and remedies*, "International regional science review," 23, pp. 160-171
- Brunori G., 2003, *Sistemi agricoli territoriali e competività*, in: La Competitività Dei Sistemi Agricoli Italiani. Atti Del XXXVI Convegno SIDEA. FrancoAngeli, pp. 125-166
- Cánoves G., Villarino M., Priestley G.K., Blanco A., 2004, Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution, "Geoforum," 35, pp. 755-769
- Cardillo C., Cimino O., 2017, Aziende multifunzionali vs aziende convenzionali: un'analisi dell'agricoltura italiana attraverso i dati rica, in: ResearchGate. Presented at the XXXVIII Conferenza italiana di scienze regionali, Cagliari
- Clark J., 2005, The 'New Associationalism'in agriculture: agro-food diversification and multifunctional production logics, "Journal of Economic Geography," 5, pp. 475-498
- Colman D., 2010, Agriculture's terms of trade: issues and implications, "Agricultural Economics, "41, pp. 1-15
- Delorme H., Aumand A., 2004, La politique agricole commune: anatomie d'une transformation. Presses de Sciences po
- Doh K., Park S., Kim D.-Y., 2017, Antecedents and consequences of managerial behavior in agritourism, "Tourism Management," 61, pp. 511-522
- Fagioli F.F., Diotallevi F., Ciani A., 2014, Strengthening the sustainability of rural areas: the role of rural tourism and agritourism, "Rivista di Economia Agraria/Italian Review of Agricultural Economics," 69, pp. 155-169
- Flanigan S., Blackstock K., Hunter C., 2015, Generating public and private benefits through understanding what drives different types of agritourism, "Journal of Rural Studies," 41, pp. 129-141
- Frater J.M., 1983, Farm tourism in England—Planning, funding, promotion and some lessons from Europe, "Tourism management," 4, pp. 167-179
- Greene R.P., Stager J., 2001, Rangeland to cropland conversions as replacement land for prime farmland lost to urban development, "The Social Science Journal," 38, pp. 543-555

- Hansson H., Ferguson R., Olofsson C., Rantamäki-Lahtinen L., 2013, Farmers' motives for diversifying their farm business-The influence of family, "Journal of Rural Studies," 32, pp. 240-250
- Heasman M., Lang T., 2015, Food wars: the global battle for mouths, minds and markets. Routledge
- Hediger W., 2004, On the Economics of Multifunctionality and Sustainability of Agricultural Systems, in: Multifunctional Agriculture Policies and Markets: Understanding the Critical Linkages. Presented at the 90th EAAE Seminar, Rennes, p. 22
- Hediger W., Lehmann B., 2007, Multifunctional Agriculture and the Preservation of Environmental Benefits, "Swiss Journal of Economics and Statistics," 143, pp. 449-470
- Henke R., Povellato A., Vannmi F., 2014, Elementi di multifunzionalità nell'agricoltura italiana: una lettura dei dati del Censimento, "QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria,"
- Henke R., Vanni F., 2017, Drivers of on-farm diversification in the Italian peri-urban agriculture, "Rivista di Economia Agraria," 72, pp. 79-100
- Hollander G.M., 2004, Agricultural trade liberalization, multifunctionality, and sugar in the south Florida landscape, "Geoforum," 35, pp. 299-312
- Holmes J., 2006, Impulses towards a multifunctional transition in rural Australia: gaps in the research agenda, "Journal of rural studies," 22, pp. 142-160
- Horlings L.G., Marsden T.K., 2014, Exploring the 'New Rural Paradigm'in Europe: Ecoeconomic strategies as a counterforce to the global competitiveness agenda, "European Urban and Regional Studies," 21, pp. 4-20
- Idda L., Furesi R., Madau F.A., Sini M.P., 2001, Una Valutazione comparata delle leggi regionali sull'attività agrituristica
- Idda L., Furesi R., Pulina P., 2002, Agricoltura multifunzionale, in Idda l. (a cura di), Alimentazione e turismo in Italai, Atti del XI Convegno di studi della SIEA, pp. 11-71.
- ISMEA, 2017, Rapporto annuale sulla multifunzionalità agricola e agriturismo Scenario e prospettive- Rapporto 2017
- Istat, 2017, Le aziende agrituristiche in Italia
- Johnsen S., 2004, The redefinition of family farming: agricultural restructuring and farm adjustment in Waihemo, New Zealand, "Journal of Rural Studies," 20, pp. 419-432
- Key N., Prager D.L., Burns C.B., 2018, The Income Volatility of US Commercial Farm Households, "Applied Economic Perspectives and Policy," 40, pp. 215-239
- Knowd I., 2006, Tourism as a mechanism for farm survival, "Journal of Sustainable Tourism," 14, pp. 24-42
- Kolshus K., Loumbeva N., Matras F., Salokhe G., Treinen S., 2017, Good practices at FAO. Experience capitalization for continuous learning
- Lee J., Gereffi G., Beauvais J., 2012, Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries, "Proceedings of the National Academy of Sciences," 109, pp. 12326-12331
- Marotta G., Nazzaro C., 2012, Value portfolio in the multifunctional farm: new theoretical-methodological approaches, "Rivista di economia Agraria,"
- Marsden T., 1999, Rural futures: the consumption countryside and its regulation, "Sociologia ruralis," 39, pp. 501-526
- Marsden T., 1984, Capitalist farming and the farm family: a case study, "Sociology," 18, pp. 205-224

- Mastronardi L., Giaccio V., Giannelli A., Scardera A., 2015, Is agritourism eco-friendly? A comparison between agritourisms and other farms in Italy using farm accountancy data network dataset, "SpringerPlus," 4, pp. 590
- McGehee N.G., 2007, An agritourism systems model: A Weberian perspective, "Journal of Sustainable Tourism," 15, pp. 111-124
- Meert H., Van Huylenbroeck G., Vernimmen T., Bourgeois M., Van Hecke E., 2005, Farm household survival strategies and diversification on marginal farms, "Journal of rural studies," 21, pp. 81-97
- Meloni B., 2013, Sviluppo rurale e progetto sostenibile, in: Sviluppo Rurale Alla Prova-Dal Territorio Alle Politiche. Rosenberg & Sellier, pp. 17-62
- Milone P., Ventura F., 2015, *Is multifunctionality the road to empowering farmers?*, in: Constructing a New Framework for Rural Development. Emerald Group Publishing Limited, pp. 59-88
- Morris W., Henley A., Dowell D., 2017, Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales, "Journal of Rural Studies," 53, pp. 132-143
- Moschini G., Hennessy D.A., 2001, Uncertainty, risk aversion, and risk management for agricultural producers, in: Handbook of Agricultural Economics. pp. 87-153
- Nickerson N.P., Black R.J., McCool S.F., 2001, Agritourism: Motivations behind farm/ranch business diversification, "Journal of Travel research," 40, pp. 19-26
- OECS, 2001, Multifunctionality Towards an Analytical Framework
- Ollenburg C., Buckley R., 2007, Stated economic and social motivations of farm tourism operators, "Journal of Travel Research," 45, pp. 444-452
- Oostindie H., van der Ploeg J.D., Renting H., 2002, Farmers' experiences with and views on rural development practices and processes: outcomes of a transnational European survey
- Schilling B.J., Sullivan K.P., Komar S.J., 2016, Examining the economic benefits of agritourism: The case of New Jersey, "Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development," 3, pp. 199-214
- Seeger M.W., 2006, Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process, "Journal of Applied Communication Research," 34, pp. 232-244
- Sznajder M., Przezbórska L., Scrimgeour F., 2009, Agritourism pillars. Cabi
- Tew C., Barbieri C., 2012, The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective, "Tourism Management," 33, pp. 215-224
- Van Der Ploeg J.D., 2006, Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa
- Van der Ploeg J.D., Long A., Banks J., 2002, Living countryside. Rural Development Process in Europe: The state of Art. Elsevier, EBI
- Van der Ploeg J.D., Roep D., 2003, Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe, "Multifunctional agriculture: a new paradigm for European agriculture and rural development," pp. 37-54
- Van Huylenbroeck G., Vandermeulen V., Mettepenningen E., Verspecht A., 2007, *Multifunctionality of agriculture: a review of definitions, evidence and instruments*, "Living Reviews in Landscape Research," 1, pp. 1-43
- Velazquez B., 2004, Multifunzionalità: definizione, aspetti tecnico-economici e strumenti, "Henke R.(a cura di) ( 2004), Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche e strumenti. Napoli: ESI, "
- Verrascina M., Zanetti B., Papaleo A., 2017, Il paradigma della multifunzionalità dell'agricol-

- tura italiana attraverso il progetto Eccellenze Rurali: esperienze dall'agricoltura che cambia, in: Innovazione, Sistemi Urbani e Crescita Regionale Nuovi Percorsi Di Sviluppo Oltre La Crisi. Presented at the XXXVIII Conferenza italiana di scienze regionali, Cagliari
- Vogt L., 2013, The economic side of agrotourism: business performance and competitive factors, "Economia agro-alimentare,"
- Vorley B., Fearne A., Ray D., 2016, Regoverning markets: A place for small-scale producers in modern agrifood chains? CRC Press
- Weaver D.B., Fennell D.A., 1997, The vacation farm sector in Saskatchewan: A profile of operations, "Tourism Management," 18, pp. 357-365
- Wilson G.A., 2008, From 'weak' to 'strong' multifunctionality: Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways, "Journal of Rural Studies," 24, pp. 367-383
- Wilson G.A., 2007, Multifunctional agriculture: a transition theory perspective. Cabi
- Wilson G.A., 2001, From productivism to post-productivism... and back again? Exploring the (un) changed natural and mental landscapes of European agriculture, "Transactions of the institute of British Geographers," 26, pp. 77-102
- Wilson S., Fesenmaier D.R., Fesenmaier J., Van Es J.C., 2001, Factors for success in rural tourism development, "Journal of Travel research," 40, pp. 132-138,

## MODELLI DI MULTIFUNZIONALITÀ NELLE IMPRESE AGRICOLE E POLITICHE REGIONALI IN TOSCANA

Massimo Bressan (IRIS Ricerche)

#### Premessa

I contenuti di questa Relazione sono orientati a descrivere alcuni degli aspetti caratterizzanti il modello di multifunzionalità delle imprese agricole che abbiamo intervistato nel corso del progetto, tra questi vi sono gli aspetti organizzativi – la combinazione di attività diverse all'interno dell'impresa, le forme di radicamento nel territorio –, la struttura delle relazioni tra imprese e le diverse forme di approccio al mercato. Il lavoro si fonda, oltre che sulle interviste realizzate sul campo e le altre forme di interazione con gli imprenditori e i lavoratori condotte nel corso delle visite presso le aziende, anche sull'analisi statistica di alcune sezioni dei questionari.

Le elaborazioni statistiche contenute nel testo si basano su un archivio di 31 interviste rivolte ai titolari delle imprese agricole multifunzionali toscane. La distribuzione territoriale delle imprese ha privilegiato le tre sotto-aree regionali prioritarie: Lunigiana, Garfagnana e monte Amiata. Infatti, ben 21 delle 31 interviste sono state realizzate in questi territori. Le altre interviste sono state realizzate presso imprese delle province di Pisa e di Livorno.

Le interviste sono state realizzate utilizzando un questionario realizzato dal Dipartimento di Agraria dell'Università di Sassari e dal Dipartimento di Scienze sociali e delle istituzioni dell'Università di Cagliari e successivamente discusso e condiviso con i partner del progetto Prometea.

#### 1. Il contesto territoriale

Il recente lavoro dell'Irpet (Iommi e Marinari, 2017) sulle aree montane della Toscana, coerentemente con il più recente approccio allo studio della montagna sviluppato a scala europea e nazionale, mira a individuare percorsi di sviluppo basati sulla valorizzazione del capitale territoriale sotto-utilizzato (Barca, 2009). Le condizioni per cui le potenzialità diffuse in questi territori possano trasformarsi in percorsi di sviluppo passano attraverso il rafforzamento di due fondamentali elementi, ben esplicitati nella «Strategia nazionale per le aree interne» (Snai):

- l'incremento della dotazione di una massa critica di servizi alla popolazione attraverso il rafforzamento delle polarità esistenti e la promozione di modalità organizzative innovative (centri polifunzionali, servizi on-demand, servizi di comunità, servizi "sul confine" tra città e campagna per sfruttare la contrapposizione tra congestione e rarefazione);
- la realizzazione di una governance fortemente cooperativa che aiuti a superare anche in modo strutturale la frammentazione amministrativa tipica

dei territori montani e gli svantaggi connessi (scarsità di risorse finanziare e umane, importanti diseconomie di scala nella gestione dei servizi, incapacità di promuovere efficaci strategie di sviluppo).

L'analisi dell'Irpet descrive il territorio a partire da 6 aree geografiche ritenute significative: Appennino Occidentale (che comprende la Lunigiana e la Garfagnana), Centrale e Orientale, Arcipelago, Colline Metallifere e Amiata-Valdorcia. Una classificazione che coincide largamente con le aree prioritarie dell'indagine sulle imprese agricole multifunzionali e che consente di definire un quadro di contesto socio economico e territoriale.

Le aree montane della Toscana sono al loro interno molto differenziate, per cui non sempre si tratta di aree a basso popolamento, estremamente anziane, lontane dai servizi e dunque in condizioni di fragilità economica e sociale. Al loro interno, le aree più vicine ai luoghi dello sviluppo, quindi le principali aree urbane e di distretto, che spesso sono anche caratterizzate da altitudini e dislivelli modesti, sono le più densamente abitate, a volte anche con un rapporto abitanti/Kmq superiore alla media regionale. «Applicando la soglia dei 600 metri di altitudine ai dati sub-comunali di fonte Istat (altitudine delle località abitate e modello digitale del terreno), la superficie montana complessiva in Toscana è di 427mila ettari (4.270 Kmq), pari al 19% del territorio regionale, mentre la popolazione complessiva (probabilmente sovrastimata) è di 224mila persone, pari al 6% della popolazione regionale». (Iommi e Marinari 2017: 8).

La distribuzione della popolazione nei territori montani privilegia le aree meno periferiche, poste nelle immediate vicinanze dei principali poli urbani o delle loro cinture. Nelle aree montane classificate come polo o cintura urbana e come prima fascia di area interna (area interna intermedia) ricadono, infatti, il 46% della popolazione montana e il 29% del territorio. In termini di densità di popolamento, si passa quindi dai 252 abitanti per Km² delle aree classificate come polo o cintura, ai 59 delle aree interne intermedie, fino ad arrivare ai 30 delle aree interne ultra-periferiche. «Anche la dinamica demografica è significativamente differenziata per grado di perifericità delle aree. Le aree più vicine ai luoghi della concentrazione di popolazione e attività produttive (poli e cinture) in realtà non hanno mai sofferto di abbandono e spopolamento, fra 1951 e 2016 hanno visto crescere la popolazione del 40% e solo negli ultimi 15 anni hanno registrato un +9%, contro medie regionali rispettivamente del +19% e +7%». (Iommi e Marinari 2017: 13).

Anche la presenza crescente di residenti stranieri nei piccoli comuni rurali ha contribuito a contrastare il fenomeno dello spopolamento. Il Rapporto Montagne Italia 2017 evidenzia come le aree montane di Umbria, Marche, Toscana ed Emilia-Romagna (assieme alla Provincia Autonoma di Trento, interamente montana) sono quelle dove la densità di stranieri avvicina (e a volte supera) la soglia del 10% caratterizzandosi come una presenza particolarmente stabile e rilevante. In queste stesse realtà regionali è praticamente trascurabile la presenza di comuni (montani e non) rimasti ai margini della ondata migratoria di origine straniera: i comuni nei quali la presenza di stranieri è inferiore al 5%

della popolazione si colloca infatti attorno (e più spesso al di sotto) della soglia del 10%. Ma già Carrosio (2012) aveva osservato come alcuni piccoli comuni rurali, concentrati nelle regioni del centro-nord, superassero la soglia del 20% di stranieri residenti. Tra questi comuni (in totale sono 22) figurano 6 comuni toscani, prevalentemente dell'area costiera, colline metallifere, e del Chianti. In questi territori emerge una forma di immigrazione duale: «L'immigrazione ricca è formata da tedeschi, svizzeri e inglesi, attratti dal marchio Toscana, che rappresenta nel mondo un vero e proprio stile di vita molto ambito. Nei servizi sono impiegati soprattutto albanesi, attivi anche sul versante del lavoro edile. I macedoni, invece, sono specializzati nella silvicoltura: manutenzione boschiva e taglio della legna da ardere. In quest'area abbiamo la concentrazione di immigrati più estesa territorialmente. Sono diversi i comuni contigui che hanno presenze di stranieri residenti che oscillano tra il 20 e il 24%». (Carrosio 2012: 19). Una dinamica simile si può osservare anche in alcune aree della Sardegna, in particolare intorno ad Olbia.

La caratteristica distintiva delle aree montane è rappresentata dalla presenza del bosco, che occupa quasi la metà del territorio disponibile (47%), con picchi d'incidenza particolarmente elevati nell'Appennino Occidentale (84%). «Le aree protette, infine, occupano in media il 6% della superficie dei Comuni montani (9% nei non montani) e arrivano al 12% nella Toscana meridionale (Amiata-Valdorcia). Determinante per l'utilizzo del suolo, oltre agli aspetti morfologici del terreno, è la condizione di minore o maggiore distanza delle aree montane rispetto ai principali poli urbani, che sono anche poli di offerta di servizi e di occasioni di lavoro». (Iommi e Marinari 2017: 11).

Nei paragrafi seguenti riportiamo la descrizione delle tre aree geografiche prioritarie utilizzando le informazioni contenute nelle schede di ambito di paesaggio del Piano di Indirizzo Territoriale con valenza di Piano paesaggistico della Regione Toscana<sup>1</sup>.

## 1.1. Lunigiana

L'ambito della Lunigiana<sup>2</sup> si identifica con la valle del fiume Magra, tipico contesto della montagna appenninica, strutturato su un'economia di tipo integrato agro-silvo-pastorale.

Si tratta di una valle di confine racchiusa fra l'Emilia-Romagna e la Liguria, con caratteri morfologici diversi. A nord-est una serrata di rilievi incisi e acclivi, che si staccano dalla dorsale appenninica, definiscono il confine con l'Emilia Romagna con vette anche elevate (monte La Nuda 1894 m., M. Alto 1904 m., monte Orsaro 1830 m.), si articolano nelle importanti valli dell'Aulella e del Taverone, tributari del Magra a monte e a valle di Aulla. Il versante ligure presenta un'e-

<sup>1</sup> I documenti del piano sono disponibili alla pagina web: <a href="http://www.regione.toscana.it/-/piano-di-indirizzo-territoriale-con-valenza-di-piano-paesaggistico">http://www.regione.toscana.it/-/piano-di-indirizzo-territoriale-con-valenza-di-piano-paesaggistico</a>

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La Lunigiana comprende i comuni di: Aulla (MS), Bagnone (MS), Casola in Lunigiana (MS), Comano (MS), Filattiera (MS), Fivizzano (MS), Fosdinovo (MS), Licciana Nardi (MS), Mulazzo (MS), Podenzana (MS), Pontremoli (MS), Tresana (MS), Villafranca in Lunigiana (MS), Zeri (MS).

levazione più contenuta e una morfologia meno aspra, scandita da una serie di rilievi collinari attraversati da valli fluviali poco profonde. La parte meridionale assume caratteri alpini, aprendosi verso le spettacolari vette delle Apuane col monte Sagro (1749 metri). Il fondovalle ospita gli insediamenti maggiori: Aulla, Villafranca, Pontremoli, perno della testata di valle. Ulteriore centro storico di rilievo è Fivizzano, posto sulla strada statale 63 del Valico del Cerreto.

Il territorio della Lunigiana si sviluppa su tre elementi paesaggistici fortemente caratterizzanti, quali la pianura alluvionale del Fiume Magra e del Torrente Taverone, i versanti collinari e submontani a matrice agricolo-forestale e il sistema dei versanti e crinali montani e alpini su substrati silicei (Appennino) e carbonatici (Alpi Apuane).

La pianura è dominata dai corsi dei Fiumi Magra e Torrente Taverone, con larghi terrazzi alluvionali e con formazioni vegetali ripariali e specie vegetali ed animali di medio e basso corso. Questo sistema di pianura, pur interessato da intensi processi di artificializzazione, presenta ancora buoni livelli di naturalità nelle aree di pertinenza fluviale, e un paesaggio agricolo con relittuali elementi ad agricoltura tradizionale alternate ad aree fortemente urbanizzate.

In entrambi i versanti del bacino del Magra, la fascia medio montana ospita un caratteristico mosaico di aree agricole, boschi e piccoli borghi, con una forte prevalenza della matrice forestale con castagneti cedui e da frutto, querceti e robinieti negli impluvi. In tale sistema ambientale, i diversi usi del suolo evidenziano lo stretto e secolare rapporto tra le comunità dei borghi montani, le aree agricole circostanti (spesso terrazzate), i boschi per la legna o per le castagne, per giungere, attraverso una rete di mulattiere, ai pascoli di crinale. Questo paesaggio presenta elementi di interesse naturalistico nella sua natura di mosaico ambientale e per la presenza di aree agricole classificabili come "di elevato valore naturalistico" (High Nature Value Farmland HNVF).

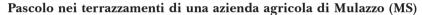
La continuità della matrice forestale costituisce un altro elemento di pregio naturalistico, grazie anche alla diffusione dei castagneti da frutto, di elevato valore faunistico per la presenza di specie legate ai boschi maturi. Il paesaggio alto appenninico e delle Alpi Apuane si caratterizza per la presenza continua di boschi mesofili (faggete), ma soprattutto per le praterie secondarie e primarie di crinale in mosaico con brughiere e piccole torbiere. I rilievi montani rocciosi risultano particolarmente "emergenti" dal paesaggio forestale (ad esempio monte La Nuda, monte Orsaro, Pizzo d'Uccello), con habitat a forte determinismo edafico (rocce silicee nei versanti lunigianesi e calcaree in quelli apuani), pareti rocciose, cenge, aree detritiche e, nel settore apuano, importanti complessi carsici epigei ed ipogei.

Una copertura continua di boschi in cui si aprono radure coltivate coincidenti con mosaici agricoli complessi di tipo tradizionale, costellati da piccoli nuclei rurali, è la cifra identitaria dell'ambito, presente nella fascia collinare e di media montagna. I centri rurali sono generalmente posti nelle vicinanze dei boschi di castagno, spesso in abbandono, un tempo necessario completamento dell'alimentazione e dell'economia rurale nei contesti montani.

Praterie e pascoli montani con alpeggi e insediamenti temporanei, ancora presenti nei crinali montani, testimoniano l'integrazione con l'economia agricola

e pastorale, oggi fragile e marginale. Attualmente sono infatti presenti processi strutturali di abbandono dell'alta collina e della montagna di urbanizzazione del fondovalle del fiume Magra e dei suoi affluenti, in cui si sono concentrate negli ultimi anni attività produttive e aree residenziali in zone ad alto rischio di esondazione.

La parte apuana della Lunigiana è interessata dalla presenza di alcuni siti estrattivi individuati all'interno delle Aree contigue di cava del Parco delle Alpi Apuane, caratterizzati dalla presenza di materiali lapidei ornamentali di pregio. La coltivazione degli agri marmiferi ha concorso a plasmare questo paesaggio, conferendogli un'identità peculiare di lunga durata, prodotta dal lavoro dell'uomo in forte legame con l'arte e la bellezza. Nella lenta successione dei secoli le attività estrattive hanno modificato i crinali, i versanti e il fondovalle, creando forme e caratteri distintivi di valore unico, visibili anche a grande distanza e impressi nel patrimonio simbolico del territorio. L'attività mineraria, rispondendo a ben determinate esigenze di mercato è tuttavia legata a costanti processi evolutivi. Nuove tecnologie, sempre più meccanizzate efficienti e invasive, hanno ampliato in maniera significativa la capacità da parte dell'uomo dell'intervento di escavazione della montagna con il rischio di rottura di equilibri consolidati, a tal punto da porre problemi di mantenimento del paesaggio e della sua rappresentazione materiale e visibile.





Le dinamiche più significative dell'ambito sono relative ai rapidi processi di abbandono degli ambienti agro-pastorali, con la perdita di habitat agricoli, prativi e pascolivi e con negative alterazioni delle comunità animali e vegetali ad essi legate. Tali fenomeni risultano particolarmente intensi e diffusi nel settore

montano settentrionale e occidentale della Lunigiana, interessato da ex praterie e pascoli di crinale o di versanti con processi di abbandono e di rapida ricolonizzazione arbustiva e arborea.

Ai fenomeni di abbandono in ambito montano si associa un complementare aumento dei livelli di urbanizzazione (espansioni residenziali, artigianali e industriali, assi stradali) e artificializzazione della pianura alluvionale e dei bassi versanti (recente edilizia residenziale diffusa nel settore orientale), con consumo di suolo agricolo (ad esempio sul conoide tra Villafranca e Bagnone) e l'alterazione delle aree di pertinenza fluviale.

Intense dinamiche interessano anche i corsi d'acqua con l'artificializzazione delle sponde del Fiume Magra e dei principali affluenti, la realizzazione di sbarramenti a fini idroelettrici e di periodici interventi di controllo ed eliminazione della vegetazione ripariale. Relativamente alle aree fluviali si evidenza comunque l'istituzione, negli ultimi anni, di aree protette fluviali (Anpil sul fiume Magra) finalizzate alla conservazione e valorizzazione degli ecosistemi naturali e di quelli agricoli adiacenti.

Nel settore apuano significative risultano le trasformazioni degli ambienti alto montani ad opera delle attività estrattive marmifere, con particolare riferimento al bacino del monte Sagro e alla Valle di Equi, con la presenza di cave di marmo, discariche di cava (ravaneti) e strade di arroccamento, e con l'alterazione di aree di elevato interesse conservazionistico nell'ambito del Parco Regionale delle Alpi Apuane. Oltre all'aumento della superficie forestale, come conseguenza dell'abbandono degli ambienti agropastorali montani, la riduzione delle utilizzazioni forestali ha comportato un generale aumento dei livelli di maturità e di valore ecologico, con particolare riferimento alle faggete montane e alle cerrete.

La riduzione della frequenza delle utilizzazioni selvicolturali e delle attività di gestione del bosco ha avuto anche conseguenze negative, con particolare riferimento alla perdita dei castagneti da frutto, aggravata dalla diffusione di fitopatologie (in particolare il cinipide del castagno). In ambito forestale altre dinamiche sono legate alla progressiva e intensa diffusione dei robinieti nei bassi versanti montani e negli impluvi, e all'alterazione del sottobosco per l'elevato carico di ungulati.

#### 1.2. Garfagnana

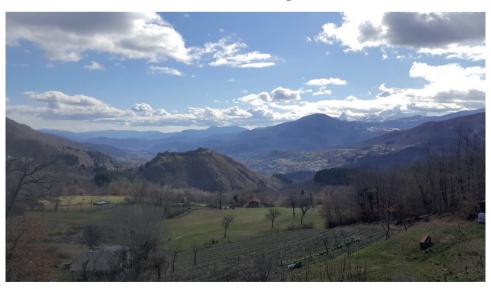
L'ambito della Garfagnana<sup>3</sup>, la valle del Serchio e la val di Lima presentano alcuni tratti tipici dei paesaggi montani, altri determinati da caratteri geomorfologici unici (le Alpi Apuane, condivise con il versante versiliese), altri peculiari, legati a una storia in cui l'imprinting fondamentale è dato dall'incastellamento longobardo insieme a una lunga tradizione di villaggi rurali, di difficile accessibilità. L'ambito si

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> L'ambito della Garfagnana comprende i comuni di: Bagni di Lucca (LU), Barga (LU), Camporgiano (LU), Careggine (LU), Castelnuovo di Garfagnana (LU), Castiglione di Garfagnana (LU), Coreglia Antelminelli (LU), Fabbriche di Vallico (LU), Fosciandora (LU), Gallicano (LU), Minucciano (LU), Molazzana (LU), Piazza al Serchio (LU), Pieve Fosciana (LU), Sillano Giuncugnano (LU), Vagli Sotto (LU), Vergemoli (LU), Villa Collemandina (LU).

distingue per una considerevole ricchezza d'acqua (per conformazione del bacino, per permeabilità di gran parte della matrice geologica), con abbondanti sorgenti di origine carsica, anche termali e minerali. L'elevata piovosità e i ridotti tempi di corrivazione fanno sì che il fondovalle sia tra le aree a maggior rischio idraulico della Toscana. La crisi del sistema economico agro-silvo-pastorale ha comportato il trasferimento della popolazione nelle aree pianeggianti, l'abbandono delle aree agricole (con invasione del bosco), dei pascoli di montagna e dei castagneti da frutto. Speculare a questi processi, nel tratto basso - fino a Gallicano - in alcuni "nodi" il fiume ha formato piane alluvionali di buona suscettibilità agricola. Su queste piane e sui tratti più ampi del fondovalle si sono sviluppati gli insediamenti recenti, a volte saldando borghi preesistenti, e localizzate le nuove piattaforme industriali. L'urbanizzazione, date la caratteristiche dell'alveo del fiume, non è continua ma a "isole", con un alta densità di residenze e di attività produttive imperniate su una doppia viabilità – una recente e una "storica" modernizzata – che corre lungo i due lati del Serchio, cui si aggiunge la linea ferroviaria. Nell'area di pertinenza fluviale, convivono zone con elevati livelli di naturalità, aree agricole (talvolta di tipo tradizionale) e diffuse urbanizzazioni. La relativa industrializzazione del fondovalle, sovrapposta alla preesistente economia agricola, ha provocato il proliferare di molte attività (spesso piccole o piccolissime) nei centri minori, nelle corti e all'interno delle abitazioni, creando una contiguità indissolubile tra luogo di residenza e luogo di lavoro. Un vero e proprio fenomeno economico e sociale che ha portato a un'accentuata dispersione produttiva.

Anche l'ambito apuano della Garfagnana è interessato dalla presenza di alcuni siti estrattivi individuati all'interno delle Aree contigue di cava del Parco delle Alpi Apuane, caratterizzati dalla presenza di materiali lapidei ornamentali di pregio.

La fortezza delle Verrucole vista dai terreni di una azienda agricola di San Romano in Garfagnana (LU)



La crisi dell'agricoltura di sussistenza e della coltivazione del castagno che si manifestò in modo irreparabile nell'immediato ultimo dopoguerra determinò la fuga quasi generalizzata dai paesi montani e collinari e dagli oltre 1700 poderi mezzadrili esistenti (censimento 1951), con abbandono colturale delle sistemazioni orizzontali e di molte dimore rurali. Lo spopolamento fu generale specialmente negli anni '50-'60: dal 1951 quando la valle aveva 74.011 abitanti, si scese a 65.355 nel 1961 e a 59.302 nel 1971. Successivamente il decremento continua ma alquanto rallentato. Anche i comuni meglio ubicati e dotati di centri quasi-cittadini contribuiscono a tale impoverimento demografico, con l'eccezione di Barga, Castelnuovo Garfagnana e Piazza al Serchio che nel lungo periodo mantengono sostanzialmente i loro residenti, grazie al ruolo attrattivo esercitato dai capoluoghi che sviluppano apparati e funzioni quasi cittadini. Molti sono comunque i pendolari giornalieri verso Lucca e la sua piana e verso la Versilia.

Negli ultimi decenni, il sistema agricolo residuo si è riconvertito con la razionalizzazione e la specializzazione degli ordinamenti produttivi: soprattutto lo zootecnico-foraggero (produzione di bovini e ovini da latte e da carne nelle aree montane) e secondariamente la viticoltura; a grande distanza l'olivicoltura e la frutticoltura (parte bassa della valle) nelle aree piano-collinari.

Modesto è il peso dell'industria dopo la crisi che recentemente ha colpito manifatture tradizionali come la metallurgica SMI (oggi KME) di Fornaci di Barga che dà lavoro a circa 700 dipendenti per la produzione di laminati in rame, con piccole manifatture ubicate nelle poche aree pianeggianti del fondovalle (Piazza al Serchio-Minucciano, Castelnuovo Garfagnana, Pieve a Fosciana, Gallicano, Fornaci di Barga e Bagni di Lucca) con impianti nel settore tessile-abbigliamento, cartario, chimico e delle figurine.

Le dinamiche di cambiamento più significative sono relative ai rapidi processi di abbandono degli ambienti agro-pastorali in ambito montano, con aumento dei livelli di naturalità ma perdita di valore naturalistico (perdita di habitat prativi e pascolivi, riduzione dei castagneti da frutto e delle comunità animali e vegetali ad essi legate) con un complementare aumento dei livelli di urbanizzazione (centri abitati, zone artigianali, assi stradali, estrazione di materiale alluvionale, opere idrauliche) e antropizzazione del fondovalle (soprattutto nella mediavalle), con perdita di ambienti agricoli di pianura e alterazione della qualità degli ecosistemi fluviali. Alcuni interventi realizzati nell'ambito di Progetti comunitari (LIFE Natura), o nel contesto delle attività delle Aree Protette e degli Enti locali, hanno cercato di ostacolare tali negativi processi mediante interventi di decespugliamento, di recupero di attività agricole e di pascolo e di riqualificazione dei castagneti da frutto.

Una intensa dinamica di artificializzazione delle aree montane è legata allo sviluppo del settore estrattivo marmifero, che oggi caratterizza e condiziona fortemente il territorio montano apuano, anche in aree di elevato valore naturalistico e paesaggistico, quali la Valle di Orto di Donna, l'alta Valle di Gorfigliano, la Valle dell'Arnetola o l'alta Valle di Arni. A tale settore oggi si associa anche lo sviluppo di attività di recupero dei detriti di cava dalle discariche (ravaneti), come fonte di carbonato di calcio, con annessa realizzazione di frantoi di lavorazione. Allo sviluppo del settore estrattivo sono anche associati fenomeni di inquinamento fisico

da marmettola dei torrenti montani per il dilavamento di piazzali di cava e aree di discarica o quale prodotto di segherie e industrie di lavorazione del marmo.

In aggiunta all'aumento della superficie forestale, come conseguenza dell'abbandono degli ambienti agropastorali montani, la riduzione delle utilizzazioni forestali ha comportato un generale aumento dei livelli di maturità e di valore ecologico, con particolare riferimento alle faggete montane e alle cerrete. La riduzione della frequenza delle utilizzazioni selvicolturali e delle attività di gestione del bosco ha avuto anche conseguenze negative, con particolare riferimento alla perdita dei castagneti da frutto, aggravata dalla diffusione di fitopatologie. In ambito forestale altre dinamiche sono legate alla progressiva e intensa diffusione dei robinieti nei bassi versanti montani e negli impluvi, e alla alterazione del sottobosco per l'elevato carico di ungulati. Lo sviluppo di un articolato sistema di Aree protette (Parco Regionale, Parco Nazionale), Siti Natura 2000 e di patrimoni agricolo forestali regionali ha rappresentato un positivo elemento per la conservazione dei valori naturalistici e paesaggistici dell'ambito, con particolare riferimento agli ambienti prativi e rupestri sommitali; un sistema integrato anche dal recente riconoscimento delle Alpi Apuane come Geoparco dell'Unesco.

#### 1.3. Amiata

L'ambito dell'Amiata<sup>4</sup> è suddiviso in una porzione dai caratteri tipicamente montani, costituita dai massicci di Roccalbegna, Castell'Azzara e dal monte Amiata (il più recente e imponente tra i complessi vulcanici della Toscana), e in una parte segnata da una compagine di rilievi collinari dalla geomorfologia differenziata. Le aree di fondovalle, poche e di ridotta estensione, coincidono con le lingue di territorio in corrispondenza dei fiumi Orcia, Paglia, Senna, Fiora, Albegna e di altri corsi d'acqua minori. Elementi portanti della struttura paesistica dell'ambito sono le estese e pregevoli formazioni forestali che coprono i rilievi montani e in particolare il cono vulcanico dell'Amiata che, con i suoi boschi vasti e compatti di latifoglie e conifere, domina visivamente il paesaggio dell'ambito; il sistema di insediamenti di origine medievale (Seggiano, Castel del Piano, Arcidosso, Santa Fiora, Piancastagnaio, Abbadia San Salvatore) disposti ad anello attorno al monte Amiata a una quota compresa tra 600 e 800 metri che segna il passaggio tra formazioni geomorfologiche di montagna e di collina, coincide con il limite superiore dei castagneti, e vede la presenza di diverse sorgenti; un vasto tessuto agrosilvopastorale di tipo tradizionale, dominato da un mosaico di pascoli, incolti, seminativi, prati, e – in parte – da oliveti, organizzati in una maglia per lo più a "campi chiusi" definita da siepi, filari alberati e alberi camporili.

Nella parte a carattere più tipicamente montano, e in particolare sul massiccio dell'Amiata, l'elemento strutturante il paesaggio è l'estesa e continua matrice forestale a dominanza di faggete, castagneti e rimboschimenti di conifere, che rappresenta

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> L'ambito dell'Amiata comprende i comuni di Abbadia San Salvatore (SI), Arcidosso (GR), Castel Del Piano (GR), Castell'Azzara (GR), Piancastagnaio(SI), Roccalbegna (GR), Santa Fiora (GR), Seggiano (GR), Semproniano (GR).

il principale nodo forestale della Toscana meridionale. Il pregio naturalistico e conservazionistico dei boschi del monte Amiata, in maggioranza interni al Sito Natura 2000 del "Cono vulcanico del monte Amiata", è riconducibile all'estensione e continuità, al grado di maturità e qualità ecologica – a eccezione dei castagneti intensamente ceduati dei versanti meridionali - e alla presenza di particolari eccellenze vegetazionali quali i castagneti da frutto e soprattutto le caratteristiche faggete d'altitudine. Importanti elementi del patrimonio boschivo si trovano anche al di fuori del monte Amiata: a sud-ovest del monte, nella Valle del Fosso Onazio, si segnalano significativi e relitti boschi mesofili di castagneti e faggete; spostandoci più a sud, spicca il nodo dei boschi del monte Penna e della Val di Siele (Siti Natura 2000 e Riserve Naturali del monte Penna e del Pigelleto), con latifoglie su versanti e poggi calcarei, formazioni miste di latifoglie nobili e di aceri, faggete, boschi misti, abetine autoctone e stazioni di tiglio e tasso. Di un certo valore, le componenti del patrimonio geologico e geomorfologico, con particolare riferimento al sistema di geositi e a fenomeni carsici (grotte, trincee e doline) di interesse paesaggistico e ambientale localizzati presso il monte Labbro e Castell'Azzara.

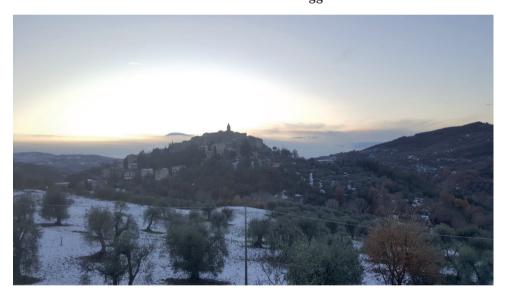
Il passaggio tra montagna e collina è segnato da una serie di insediamenti di origine medievale disposti ad anello lungo il monte Amiata, sia sul versante senese che grossetano, e localizzati in corrispondenza di un ricco sistema di sorgenti. Su questa importante corona insediativa, sviluppata nella fascia di contatto tra il castagneto e le aree agricole delle valli sottostanti, si collocano i principali centri murati dell'ambito: a mezzacosta e di sprone, i nuclei di Castel del Piano, Arcidosso, Santa Fiora, Piancastagnaio e Castell'Azzara; sulle sommità, leggermente staccati dal sistema vulcanico, i centri di Seggiano, Montegiovi, Montelaterone, Monticello Amiata. Quasi tutti i borghi dell'Amiata presentano ben conservato il nucleo di origine medievale. I centri minori sono in genere circondati da una corona o una fascia di coltivi, suoli terrazzati con oliveti o prati-pascolo.

I nuclei di Abbadia S. Salvatore, Piancastagnaio, S. Fiora, Arcidosso e Castel del Piano sono collegati dalla strada di mezza costa che aggira la vetta del monte Amiata (SP n. 323, permettendo ampi e suggestivi scorci sui paesaggi della Val d'Orcia e della Maremma meridionale. Da questa arteria si diparte una raggiera di strade che, discendendo i versanti, intercettano i borghi e i castelli collocati ai piedi del monte ma in posizioni emergenti: Montegiovi e Montenero posti a controllo del basso corso dell'Orcia, i castelli di Stribugliano e Potentino nella valle dell'Ombrone. Il complesso sistema della viabilità storica comprende anche gli antichi assi di transumanza che dalla montagna portavano al mare: la strada della Colomba che conduceva da Colle Massari a Capalbio, e la strada Amiatina che univa Arcidosso al mare.

Il passaggio tra montagna e collina è segnato anche da un netto cambiamento del soprassuolo. I densi paesaggi delle masse boschive sono sostituiti da un tessuto esteso e articolato di coltivi, unificato dalla complessità della maglia agraria, sempre strutturata da un fitto reticolo di siepi, lingue di bosco e altri elementi di corredo vegetazionale posti lungo i confini dei campi e della viabilità poderale e interpoderale.

I coltivi di maggior pregio paesaggistico coincidono con i campi chiusi a seminativo e a prato-pascolo e con gli oliveti d'impronta tradizionale (talvolta alternati a seminativi), che costituiscono per gran parte della loro estensione nodi della rete degli agroecosistemi. I tessuti a campi chiusi testimoniano inoltre di una particolare modalità di organizzazione del territorio rurale che, oltre a diversificare significativamente il manto forestale (contenendo al proprio interno una fitta e articolata rete di equipaggiamento vegetale della maglia agraria dalle importanti funzioni di connettività ecologica), crea un quadro paesistico caratterizzato dall'alternanza tra apertura e chiusura visiva, prodotte rispettivamente da praterie e colture erbacee e dal passo di siepi, filari, macchie boscate. A nord del monte Amiata, nei territori di Seggiano, Castel del Piano e, in parte, in quello di Arcidosso, il paesaggio agrario si distingue per la presenza di pregevoli oliveti di impronta tradizionale, disposti in sesti d'impianto molto fitti all'interno di appezzamenti di dimensione contenuta, spesso bordati di siepi e – in certe parti – alternati ai seminativi. Seminativi nudi a maglia medioampia di impronta tradizionale occupano i pendii affacciati sul corso del fiume Orcia.

Il borgo di Seggiano (GR) visto dall'oliveto di una delle aziende del Consorzio Olio di Seggiano



Il paesaggio di fondovalle ha estensione assai limitata, ed è definito dal reticolo idrografico dei fiumi Orcia, Paglia, Senna, Fiora, Albegna e da altri corsi d'acqua minori. Gli ecosistemi fluviali e torrentizi interessano estesamente il territorio con alcuni corsi d'acqua – come i fiumi Albegna e Fiora, i torrenti Trasubbie e Trasubbino, Senna, Siele, Pagliola, Vivo, Zancona, Onazio e Rigo – di alto valore naturalistico e paesaggistico, soprattutto nella loro componente di medio e alto corso. Oltre alla vegetazione ripariale arborea in parte classificata come habitat di interesse comunitario, molti corsi d'acqua si distinguono per la presenza di alvei larghi e ampi terrazzi alluvionali ghiaiosi. A testimoniare la ricchezza e unicità del patrimonio fluviale, i numerosi Siti Natura 2000 o di interesse regionale

(Riserva Naturale di Rocconi – lungo il fiume Albegna, l'Alto corso del fiume Fiora, SIR del Torrente Trasubbie). Infine, correlati all'imponente patrimonio di risorse idriche che contraddistingue l'ambito, sono il sistema di fonti, abbeveratoi e di antichi manufatti idraulici; le sorgenti geotermali e le manifestazioni di gas e acqua presenti.

## 2. I modelli di innovazione emergenti dall'analisi delle imprese toscane

Analizzando l'incidenza delle diverse forme di diversificazione multifunzionale tra le 31 imprese intervistate, si osserva che la quasi totalità (30) ha messo in atto almeno una forma di diversificazione multifunzionale di approfondimento e valorizzazione della produzione agricola. Identica è la quota delle imprese che hanno realizzato processi di ampliamento attraverso la produzione di beni e servizi non agricoli, con una forte incidenza dei servizi di tipo turistico (29 aziende, pari al 94% dei casi). Le strategie di riposizionamento assumono un peso minore (10 imprese in tutto), espresse prevalentemente attraverso attività di scambio e aiuto reciproco (7), con solo tre casi di pluriattività esercitata dai titolari allo scopo di integrare il reddito.

Tabella 1 – Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali

Approfondimento	30	
di cui innovazione di prodotto	29	94%
di cui innovazione di processo	30	97%
Ampliamento		
Di cui ampliamento – non agricole	18	58%
Di cui ampliamento – Agriturismo	29	94%
Riposizionamento		

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

### 2.1. La diversificazione per approfondimento delle attività delle imprese

Scendendo ad un livello di maggior dettaglio, all'interno della modalità approfondimento si osservano alcune tendenze che sono descritte di seguito, utilizzando sia i dati dell'archivio che alcuni estratti delle registrazioni delle interviste.

Il 97% delle aziende, 30 in tutto, ha dichiarato di aver realizzato **innovazioni di processo**, attraverso l'incorporazione di attività di trasformazione all'interno dell'azienda; di vendita – diretta o nella grande distribuzione –, oppure attraverso il coinvolgimento dei consumatori nelle attività:

La trasformazione in azienda, prevalentemente associata alla produzione di olio e vino, rappresenta, insieme al coinvolgimento diretto dei consumatori, la modalità più diffusa, entrambe presenti in 20 casi (pari ad una quota del 65% del campione di imprese).

Segue la vendita diretta, praticata da 19 aziende (61% del totale).

Tabella 2 – Strategie di Approfondimento

Innovazione di processo		
Trasformazione in azienda	20	65%
Vendita diretta	19	61%
Vendita nella GD	7	23%
Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	20	65%
Diversificazione prodotto	19	61%
Produzioni di qualità	13	42%
Specialità regionali	7	23%
Agricoltura biologica	20	65%
Produzione con proprio marchio	20	65%

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

L'integrazione della vendita diretta con le attività di produzione e/o trasformazione costituisce un aspetto centrale per molte delle aziende intervistate, in quanto veicolo di riconoscibilità, garanzia di qualità e fattore strategico per un modello di competizione sul mercato incentrato sulla qualità; sovente questa sinergia viene potenziata attraverso le diverse forme di coinvolgimento diretto dei consumatori (20 le imprese che offrono visite guidate dell'azienda, degustazioni, auto-raccolta, preparazione dei cibi, ecc.):

«Nella strategia della nostra azienda ha più valore la filiera corta, perché ti identifica di più, hai tutti i passaggi: l'allevamento, la vendita diretta, che è quello che il consumatore apprezza di più, in giro ci sono tanti scandali, non sai più quello che mangi. Il fatto che vengono qui vedono quello che facciamo è l'aspetto che ci sta premiando di più e per noi è centrale: la degustazione, la fattoria didattica, sono tutte cose che rafforzano il rapporto con il consumatore». [Intervista 28]

Meno diffuse (quattro casi in tutto), le forme di vendita diretta con consegna a domicilio. In questo ambito, il modello più strutturato risulta quello dell'esempio di seguito riportato, che costituisce l'unico caso di *box scheme* riscontrato all'interno del campione.

«Ho avviato questo progetto cosiddetto "La fattoria a casa mia", per cui noi vendiamo la cassetta mista di ortaggi di 5 kg su abbonamento e la portiamo a casa dei consumatori, e copriamo

da Firenze a Livorno. Adesso ci stiamo spostando sempre più sulla vendita on line. [...] Noi siamo anche i produttori e questo è la nostra unicità e la nostra complessità, perché non c'è solo l'aspetto organizzativo /logistico, ma anche che in questa cassetta devi mettere un numero di prodotti sufficienti per soddisfare il cliente e quindi la produzione diventa di conseguenza più complicata. Ho trovato la cosa più complicata che potevo inventare.... è un po' nella mia natura, però.» [Intervista 18]

La vendita nella grande distribuzione interessa il 23% delle aziende (7 in tutto), e avviene nella maggioranza dei casi all'interno di negozi Coop e Conad che generalmente hanno contattato le aziende di propria iniziativa. A questo proposito, appare interessante sottolineare come la scelta di limitare il ricorso grande distribuzione o, addirittura di non ricorrervi affatto, si fondi su una visione abbastanza diffusa sui limiti e i rischi connessi allo sviluppo di un'eccessiva dipendenza da questo tipo di canale ed anche all'impatto, non percepito come positivo, che la presenza in questo ramo della distribuzione commerciale può avere sul proprio marchio:

« [...] abbiamo un pochino allargato, prima non toccavamo per niente la Grande Distribuzione, adesso, ce l'hanno chiesto loro , per una richiesta dei prodotti del territorio, stanno più attenti a quest'aspetto. Ma è marginale, una quota del 20-30%, perché devi stare un pochino attento a quello che ti chiede il mercato: o fai la GD o fai i piccoli negozi, senno se la tua produzione la trovi tutta all'interno del supermercato, i produttori e i ristoranti di qualità ti nicchiano un po', se un prodotto più particolare, lo trovano anche alla Coop, dicono, ecco, non ho un prodotto particolare» [Intervista 28]

«Non vendiamo alla grande distribuzione. Non è possibile, ci uccideremmo da soli. Chiedono dei prezzi che non possiamo fare e poi c'è questa cosa che se il tuo vino è nella grande distribuzione, uno che viene e lo vede poi... insomma o lì, o grande qualità». [Intervista 17]

Le imprese che hanno realizzato **innovazioni di prodotto**, 29 in tutto, pari al 94%, lo hanno fatto attraverso: produzioni con proprio marchio (20 aziende); produzioni da coltivazione biologica (20); diversificazione del prodotto (19); produzioni di qualità (13) e specialità regionali (5).

Pur all'interno delle differenti modalità, un elemento ricorrente è costituito dal fatto che queste innovazioni costituiscono la risultante di percorsi di recupero, valorizzazione e reinterpretazione di varietà antiche e di tradizioni locali che vengono ricontestualizzate (anche attraverso specifici progetti di ricerca) caratterizzando le produzioni e rafforzando il legame con il territorio.

«Pere, particolari, vecchissime, che c'erano già nelle mappe dell'800 del catasto, le ho fatte vedere a gente, anche dell'università, ma mi dicevano: mah, boh... Certe assomigliano a quelle commerciali ma il sapore è diverso, poi non piglian nulla, proprio, gli do un po' di rame e la marmellata vien buonissima, è roba che la gente la paga, non c'è problemi. [Intervista 30] «Quando all'inizio abbiamo piantato il primo meleto, la prima parte, perché prima erano tutte vigne, nell'84, non si trovava il vivaio, e quindi è stato un progetto dell'università di Firenze, il professor Fiorino ha cominciato a cercare in giro queste piante [di melo Rotella], in diverse zone. Hanno preso le marze per fare gli innesti, hanno fatto fare queste piante a Bologna [...] Mio padre ha sempre fatto l'agricoltore, la partita IVA è forse dell'82, abbiamo deciso tutti, la

scelta sulla Rotella è stata mia, perché la Rotella era molto difficile e mio padre era portato molto di più per le altre varietà, come produzione rendevano di più. Poi sul prezzo e anche sugli aspetti collaterali, come la riduzione dei trattamenti, non c'è confronto. [....] Lidea è quella di convergere sempre più sulla Rotella, se deciderò di rifare una parte di meleto, la destinerò esclusivamente alla Rotella. Ci vuole un po' di tempo, è uno di quei prodotti tradizionali inclusi nella tabella della Regione Toscana [...] Perché c'è questa mitizzazione di questo frutto antico, che recupera i sapori dei nonni, ed è anche questo che vogliamo fare noi con questo progetto [di studio sulla nutraceutica della mela Rotella, che l'intervistato è intenzionato a sviluppare con l'università di Pisa, il DISAA]. Perché ti dico: "io te la vendo a maggior costo, quindi suppongo che ci sia maggiore qualità, perché so che dura di più, è buona, ma questi sono gusti personali, e adesso voglio vedere se ho anche contenuti nutritivi che mi fanno la differenza rispetto alle altre, come con le mele Annurca, che il messaggio è che consumarle ti fa bene ed effettivamente noi vorremmo copiare quello!» [Intervista 26]

«Lutilizzo di un prodotto locale, ha senso solo quello in realtà come le nostre, poi la tracciabilità garantita, anche a terzi, per questo è importante la politica del marchio e delle certificazioni, se si vuole uscire dai confini dove non conoscono direttamente l'azienda, quindi hanno bisogno di qualcuno che la garantisca. Qualità è anche il fatto che il prodotto locale non viene alterato, quindi senza l'utilizzo di sostanze, ma sfruttando solo le qualità intrinseche dell'ingrediente che si utilizza. Per esempio valorizzare la castagna nelle sue sfaccettature tenendo conto anche dell'esperienza dei vecchi, che anche senza risultati scientifici, a intuito, li impiegavano in tutti questi campi, dall'alimentazione alla nutraceutica, qualità a 360 gradi. Qualità è anche rispondere alle esigenze di chi soffre di intolleranze, essere adatta anche a chi ha malattie come la celiachia oppure altre intolleranze». [Intervista 27]

#### 2.2. La diversificazione per ampliamento delle attività delle imprese

Le forme di ampliamento più diffuse, tra quelle connesse al turismo rurale, sono costituite dall'offerta di servizi di pernottamento in alloggio (presente in 24 imprese, il 77% dei casi), seguito dalla partecipazione ad attività di tipo esperienziale (61%), attività che spaziano dalle semplici visite guidate in azienda, alla partecipazione alla raccolta dei prodotti, per arrivare a quelle più strutturate come i laboratori di cucina, le degustazioni a tema, ecc.

«Questo infatti è nato proprio da questo rapporto con loro [altre aziende limitrofe] sulla spinta della richiesta dei turisti che chiedevano che cosa fosse possibile visitare. Molto è partito dalle cantine stesse che hanno riscontrato la richiesta di esperienze diverse oltre a quelle legate alla cantina. In Toscana ci sono caseifici che trasformano però sempre legati a attività di tipo industriale, questa invece è una realtà dove puoi vedere le pecore, vedere il caseificio, è un'altra cosa. In questi 5 anni è stata ampliata a questo tipo di attività. [..] Facciamo eventi a tema, ad esempio sulla castagna, a novembre con l'olio, li pubblicizziamo sulla pagina facebook, questa parte delle degustazioni li pubblicizziamo tramite mailing list sulla pagina del sito che ora deve essere aggiornata proprio in relazione a questi eventi di degustazione che finora non c'erano». [Intervista 28]

«Poi si sta cominciando con un'agenzia del territorio a promuovere dei pacchetti dove sostanzialmente i turisti vengono per una degustazione ma stanno un'ora nella vigna, colgono due grappoli, si fanno le fotografie, poi si mangia tutti insieme. Ce ne occupiamo noi, non gli stagionali». [Intervista 17]

La ristorazione è presente in oltre la metà dei casi (52%), mentre, se consideriamo l'offerta congiunta di alloggio e ristorazione, questo valore scende al 42% (pari a 13 imprese). Consistente anche la quota di aziende che organizzano convegni ed eventi culturali (52%), attività che comprendono presentazione di libri, mostre d'arte (spesso artisti locali), eventi musicali, seminari che spesso rivestono una valenza formativa anche per le stesse aziende che li organizzano in quanto inerenti tematiche di specifico interesse per la loro attività, ecc.

«L'altr'anno abbiamo fatto "L'Arte nella Natura", erano delle pittrici che hanno esposto i loro quadri, locali. Poi quest'anno abbiamo fatto una cosa con i vestiti vintage, con degustazione di vino e olio e poi uno spettacolo, sempre con degustazione, perché la base è la degustazione...» [Intervista 20]

«Più che altro roba fatta dal Comune, dalla Regione, anche sul discorso dell'ospitalità, dei tour operator, oppure anche roba più commerciale, proprio ditte che fanno queste cose qui, oppure corsi non proprio di formazione, ma sempre su roba inerente il territorio, diciamo. Uno tematico molto bellino, qualche annoi fa ci fecero un convegno nazionale di veterinari per una branca particolare, mi pare sulle pecore, però sempre nel settore pubblico, cose molto di nicchia». [Intervista 30]

Sono 15 le aziende in cui è presente l'offerta di visite guidate (48%), seguono, con un'incidenza sensibilmente inferiore, le attività di escursionismo (23%).

«D'estate, i turisti, una volta la settimana, compreso nel prezzo, li porto a fare un giro, io come guida; gli faccio un pentolino di farro, fatto la mattina, ed è sempre bello caldo a mezzogiorno, e poi porto via un po' di salumi e roba del genere, e questa crema di lardo con il pane scuro, ma porto via le dosi, perché altrimenti se ne porto anche un chilo e mezzo, finisce uguale! E mi tocca rifarla ogni tanto! Di solito vado una settimana all'Orecchiella e una settimana a Campocatino. Faccio roba facile perché ho sia il vecchietto che il bimbetto di due anni, posti belli... Lì [a Campocatino] c'è un vecchio alpeggio di pastori, tutto rifatto, ed è bellissimo, si va lì, c'è un giretto da fare, ma più che altro vengono per mangiare. Invece all'Orecchiella c'è un centro visitatori». [Intervista 30]

In tali attività sono talvolta supportate da soggetti esterni specializzati (Agenzie, Associazioni, Guide ambientali, ecc). Nelle forme di ampliamento più avanzate, le diverse funzioni vengono integrate all'interno dell'offerta di pacchetti turistici esperienziali, come nell'esempio di seguito riportato:

«Il percorso didattico viene interpretato per gli adulti, in primavera, in alta stagione facciamo guide ambientali, facciamo dei pacchetti con, oltre a ospitalità: trekking, raccolta degli erbi, orticoltura, laboratorio di cucina. Abbiamo già degli eventi che faremo a seguire, abbiamo delle agenzie che ce li mandano, quindi è facile perché c'è dietro strutturato tutta una agenzia che poi, segue la parte burocratica e di assicurazione, siamo noi che lo proponiamo ma poi sono loro che lo formalizzano, tour operator locali che stanno iniziando a prendere in considerazione l'incoming, oltre a mandare gente all'estero». [Intervista 27]

Tabella 3 – Strategie di Ampliamento

	0 1	
Non agricole	V.A.	% su 31 aziende
Agricoltura sociale	7	23%
Fattoria didattica	12	39%
Lavorazioni conto terzi	3	10%
Agriturismo		
Ristorazione	16	52%
Pernottamento in alloggio	24	77%
Ospitalità in aree sosta	1	3%
Visite guidate (paesaggistiche archeologiche)	15	48%
Escursionismo	7	23%
Cicloturismo	4	13%
Ippoturismo	2	6%
Altre attività sportive	5	16%
Pet-Therapy	1	3%
Partecipazione attività di tipo	19	61%
esperienziale		
Convegni, eventi culturali	16	52%
Museo civiltà contadina o similari	4	13%
Altro	1	3%

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

Tra le attività non agricole di ampliamento, le più rilevanti sono rappresentate dalla Fattoria didattica (12 imprese, pari al 39%), ambito in cui le aziende mostrano elevata dinamicità e spiccata capacità di sviluppare legami di cooperazione con i diversi segmenti sistemi dell'educazione e istruzione: asili, scuole dell'infanzia, scuole medie, istituti tecnici (in prevalenza agrari e turistici), università. In tal senso esse costituiscono un importante segmento del sistema regionale dell'offerta di alternanza scuola lavoro.

«Ho fatto una convenzione con l'Istituto agrario di Firenze per cui ho fatto sia lezioni in aula in istituto sia qui in azienda, all'interno di questo progetto che si chiama "Praticamente" di approccio alla realtà imprenditoriale-produttiva. Poi abbiamo dei rapporti più o meno occasionali con l'università che alle volte ci chiedono di fare delle visite, poi abbiamo gli stagisti (adesso abbiamo due ragazze francesi che vengono da istituti agrari), facciamo tirocini con studenti universitari, abbiamo una convenzione con Pisa. Questa è tutta l'attività didattica a cui io sono affezionato, non è remunerativo, perché non mi pagano niente, quindi...È anche un modo per promuovere l'azienda e crearle giustamente una reputazione, un'immagine che sicuramente è importante. Poi, ma questo non c'entra niente espressamente con la didattica, noi siamo membri del WWOOF, World Wide Opportunities Organic Farms, un'associazione ormai mondiale che crea connessioni tra aziende biologiche e ragazzi, non necessariamente giovani, ma gente che è interessata a fare un periodo in un'azienda agricola e noi diamo vitto e alloggio e loro lavorano non remunerati e

con orari flessibili e questo ci fa molto bene, al di là di avere un aiuto in campo, perché sono di sostegno ai nostri ragazzi, abbiamo avuto gente di tutto il mondo, Norvegia, Corea, ecc, e questo porta questi ragazzi stranieri a lavorare coi nostri ad aprire un po' la testa, a fargli parlare un po' l'inglese, insomma veramente utile in tutti i sensi». [Intervista 18]

L'agricoltura sociale ha un'incidenza più ridotta (praticata da 7 aziende, pari al 23%), anche se di elevata valenza per la coesione sociale del territorio in cui tale funzione viene svolta. In questo ambito infatti le aziende cooperano con Asl e Comuni concorrendo alla costruzione di percorsi di inclusione socio-lavorativa di persone che si trovano in condizioni di svantaggio, come disabili, rifugiati, bambini e adulti con disagio. In ultimo, le lavorazioni in conto terzi, rilevate solo per tre casi (lavorazione/imbottigliamento olio e vino, servizi di potatura e giardinaggio).

# 2.3. Un ampliamento non remunerato: i servizi non commodity attuati dalle imprese

Le imprese multifunzionali si caratterizzano anche per una particolare attenzione per quelle attività svolte dalle imprese che generano servizi non immediatamente traducibili in remunerazioni di mercato (servizi non commodity, materiali e immateriali), ma suscettibili di produrre esternalità positive per il contesto territoriale e la collettività in cui l'impresa si trova radicata. Come è possibile osservare nella tabella n. 4, il 90% delle aziende produce servizi non commodity di natura materiale, consistenti in:

- servizi di presidio e cura del paesaggio, connessi all'attività di manutenzione svolta all'interno dell'azienda (e talvolta anche all'esterno dei confini aziendali), per garantire estetica e funzionalità di siepi e alberature (23 imprese, pari al 74,2%); di strutture aziendali e strade campestri (67,7%), muri a secco (48,4%)
- attività di manutenzione canali di scolo e di recupero delle acque (77,4%),
- riduzione dell'uso di fertilizzanti (77,4%), energie rinnovabili (54,8%), riuso scarti(48,4%),
- servizi risultanti di processi produttivi "etici": biodiversità (54,8%), benessere animale (22,6%), sicurezza alimentare (32,3%), qualità (35,5) e varietà (32,3%);

«Pulizia dei sentieri, la pulizia del verde esce fuori anche dai confini aziendali per la sentieristica e anche il bioparco con orto erbe aromatiche officinali, il bioparco è proprio di Borgo Antico; fertilizzanti non li usiamo assolutamente, solo tutto questo quantitativo di letame che abbiamo. Abbiamo pannelli sia solare che fotovoltaico, termo camini e caldaie a cippato; nel borgo abbiamo la cippatrice, quando facciamo le potature, non tantissime». [Intervista 27]

«Facciamo pulizia fossi, scoli e pulizia del bosco. Per forza, il problema è di abbandono delle zone circostanti, bosco e tutto quanto, e quindi sei costretto a fare manutenzione su quello degli altri per evitare che arrivi la roba anche da te. In più abbiamo un problema di cinghiali, e di ungulati, i caprioli mangiano i germogli, dove passano...ti muore tutto e poi la saliva sul piccolo è tossica, la pianta grande recupera, ma la piccola non ce la fa [...] le mie sono piante abbastanza grandi e quindi il danno è minore, più che altro ti fanno danni sotto, che è inerbito, e cercando i vermi rivoltano come se passasse un erpice. Ci hanno lasciato soli....Ci costringono a fare la recinzione ma la recinzione, è tanta roba, e poi però non passano neanche gli altri animali, più piccoli, al

di là del costo sono contraria a rinchiuderli. Lepri e pernici e loro si muovono per terra, quindi toglieresti tutti quei piccoli animali lì». [Intervista 26]

Tra i servizi di natura immateriale (rilevati per il 77,4% delle aziende), la partecipazione a ricerche ha l'incidenza maggiore (46,4%); tali iniziative portano le aziende a collaborare con diverse istituzioni universitarie (Università di Pisa, Firenze, Genova, Istituto Sant'Anna di Pisa) su tematiche che spaziano dall'alimentazione animale, all'agricoltura biologica e tutela del territorio, ai grani antichi, al controllo della mosca, all'agricoltura sociale.

«[...] collaboriamo con l'Università per l'alimentazione ovina, con castagna, lo scarto della farina di castagne; per farla bene e buona, quando fai la cernita, c'è un bello scarto. È un progetto di ricerca con l'Università di Pisa». [Intervista 27]

«Stiamo facendo il gruppo operativo del piano strategico del PEI [partenariato europeo per l'innovazione] del PSR e quello che stiamo tentando di fare è il trasferimento di innovazione in agricoltura. Specialmente sulla mela Rotella noi abbiamo la malattia della butteratura amara, legata alla carenza di calcio, che fa sì che all'interno vengano dei puntini sugherosi, dei puntini più scuri che sono leggermente più amari, quindi il problema è che non lo vedi dalla buccia, raramente e questo è un problema commerciale, nel senso che io vendo una mela, mediamente a 2 euro, belle e tutto quanto poi le apri e...le puoi tranquillamente cuocere, che poi è l'utilizzo tradizionale qui da noi, però le vedi man mano che maturano. Lo spin off di Genova della Facoltà di Geologia usa un attrezzo, una specie di pistola che fa le analisi dei terreni, senza doverli portare in laboratorio e tutto quanto, ti fa lo spettro, e lo fa anche sui frutti. E noi abbiamo appunto il bisogno di risolvere il problema prima, per concimare in maniera diversa, di prevenirlo, e anche di individuarlo nei prodotti, quando ce li hai in conservazione». [Intervista 26]

Tabella 4 – Strategie di Ampliamento, servizi non commerciabili

Attività	v.a.	% su 31 az.
Servizi non commodity materiali	28	90,3%
Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	23	74,2%
Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	21	67,7%
Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	15	48,4%
Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	24	77,4%
Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	24	77,4%
Energie rinnovabili	17	54,8%
Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	15	48,4%

Biodiversità	17	54,8%
Benessere animale	7	22,6%
Sicurezza alimentare	10	32,3%
Qualità degli alimenti	11	35,5%
Varietà degli alimenti	10	32,3%
Servizi non commodity immateriali	24	77,4%
Marchi collettivi	8	25,8%
Sponsorizzazione di eventi	12	38,7%
Partecipazioni a ricerche	14	45,2%
Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	13	41,9%
Altri servizi al territorio	10	32,3%
Servizi non commodity totale		

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

Seguono, in ordine di rilevanza, la promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali (41,9%) e la sponsorizzazione di eventi (38,7%). Nella categoria *altri servizi* (32,3%), sono ricompresi i casi di partecipazione ad attività di progettazione integrata (PIF Ovini, PIF Reti agricolture biologiche toscane, Costituzione del gruppo operativo del Piano strategico del Partenariato europeo per l'Innovazione) promosse dal PRS 2014-2020 della Toscana.

## 3. Strategie di sviluppo e innovazione delle imprese

In generale, l'innovazione può essere intesa come quel processo che consente di realizzare vantaggi competitivi attraverso nuove forme di produzione, di prodotto e di organizzazione. Innovare, quindi, significa sperimentare nuove soluzioni che saranno poi vagliate, testate, adottate o respinte. L'atto innovativo, anche quando è compiuto materialmente da un singolo individuo, non è mai individuale poiché mobilita il sapere sociale e contestuale. L'innovatore utilizza sempre per la sua attività gli strumenti, le teorie, gli stimoli e le esperienze che provengono dal contesto sociale in cui vive e si riconosce (cfr. Barbera e Dagnes, 2016).

In agricoltura il processo di modernizzazione ha reso sempre meno importanti quegli elementi su cui i diritti di proprietà venivano esercitati dal singolo agricoltore come, ad esempio, la terra, il lavoro e le conoscenze locali. Al contrario, hanno acquisito una maggiore importanza quelle componenti sia materiali che immateriali su cui i diritti di proprietà sono esercitati da agenti diversi dall'agricoltore; in questa categoria rientrano le macchine agricole, le sementi, i prodotti chimici, i servizi amministrativi e di mercato ecc. Tutto ciò ha portato a una vera e propria dominanza organizzativa dell'ambiente istituzionale e tecnologico e la scelta delle forme di governo degli scambi è passata dall'impresa agricola all'industria produttrice di input tecnologici imponendo una riorganizzazione dell'azienda che fosse idonea ai modelli di sviluppo basati sulle economie di scala.

In questo modo le forme organizzative del settore agricolo si sono irrigidite

a tal punto da determinare costi di riorganizzazione elevatissimi i quali, a loro volta, hanno giustificato il mantenimento di paradigmi tecnologici e organizzativi ormai superati. Quando il processo innovativo conduce ad un riposizionamento dell'impresa rispetto al suo ambiente istituzionale e tecnologico siamo di fronte alle cosiddette innovazioni di rottura (o "novelty"), che possono anche essere costituite da retro-innovazioni (ovvero riutilizzo di pratiche pregresse in nuovi contesti tecnologici e organizzativi). Le innovazioni di rottura si caratterizzano per la promozione di una maggiore autonomia dell'impresa dal regime dominante nell'ambiente di riferimento.

[Che cosa è per lei innovazione] «... dall'esistente fare qualcosa al passo coi tempi, ad esempio, in azienda siamo passati al bio, e poi stiamo facendo un esperimento sul vino in anfora». [Intervista 4]

«... significa dare un taglio moderno a un procedimento brevettato del passato, utilizzando nuove tecniche, strategie di prodotto e di comunicazione web». [Intervista 12]

«... riuscire a fare vendita diretta di prodotti finiti nostri [carne] invece che vendere i vitelli interi farsi riconoscere la carne come bio ...». [Intervista 2]

«È molto delicato parlare di innovazione di prodotto e di processo, perché noi facciamo un'agricoltura biologica che definirei abbastanza classica, come innovazione di prodotto, mi sembra niente, nel processo stessa cosa, data la dimensione e il fatto che lavoriamo quasi tutto in filiera corta per cui abbiamo bisogno di produrre tanta varietà e questo ci obbliga ad avere una ripartizione dei terreni molto sminuzzata. Facciamo il doppio ciclo, quindi nell'arco dell'anno facciamo 90 colture diverse quindi in appezzamenti molto frammentati. In termini di innovazione di processo, facendo il biologico, siamo meccanizzati entro un certo limite, anche a causa dei piccoli appezzamenti, quindi ancora una volta direi abbastanza classica». [Intervista 18]

Una particolare attenzione deve essere dedicata a quelle innovazioni congruenti con il nuovo ruolo multifunzionale dell'agricoltura, che nasce dalla diversificazione della domanda di beni e servizi proveniente dalla società nel suo complesso. Come abbiamo visto, tali nuove funzioni possono essere incorporate all'interno del prodotto agricolo o possono divenire esse stesse un prodotto con un proprio mercato diverso da quello del prodotto alimentare. È interessante notare la centralità assunta da queste funzioni emergenti (funzioni ambientali, sicurezza e salubrità degli alimenti, qualità, funzioni sociali, ecc.), all'interno del concetto di innovazione espresso da alcuni imprenditori:

[Che cosa è per lei innovazione] «... Innovazione è avere una visione di ecosistema integrato (ma non ci sono finanziamenti pubblici), produzione, trasformazione e integrazione con altre forme di reddito, con attenzione ad eco-sostenibilità ed ecoturismo». [Intervista 7]

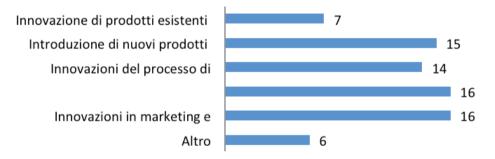
«... integrare la nostra realtà del podere con altre attività che abbiamo e creare una filiera sociale-agrituristica». [Intervista 23]

«È saper cogliere la qualità del prodotto e delle particolarità del paesaggio toscano. In questa zona c'è turismo di qualità, quindi dobbiamo puntare sulla rarità (ad esempio noi vendiamo olio di oliva seggianese). Abbiamo fatto innovazioni sulla fermentazione spontanea dei vini senza interventi esterni». [Intervista 21]

«Rendersi autonomi energeticamente, procedure per snellire i costi fissi. Progetto di sviluppo di un Borgo del Benessere, cosmetico e alimentare, incentrato sul tema della castagna». [Intervista 27]

Il grafico seguente illustra le attività di innovazione realizzate dalle imprese intervistate. Soltanto tre di queste dichiarano di non aver prodotto innovazioni negli ultimi cinque anni, anche se nella loro storia hanno comunque intrapreso dei processi di innovazione. Le innovazioni nella struttura organizzativa o commerciale, e le innovazioni nel marketing e comunicazione sono quelle che presentano la maggior incidenza nei casi considerati, entrambe messe in atto da 16 imprese, 15 le imprese che riferiscono di aver introdotto nuovi prodotti, mentre le imprese che hanno realizzato innovazioni di processo sono 14. Un numero minore ha dichiarato di avere realizzato innovazioni di altra natura, prevalentemente frutto di ampliamento delle attività a servizi di didattici e all'agriturismo.

Grafico 1 – Le attività di innovazione realizzate dalle imprese negli ultimi 5 anni



Le imprese del campione hanno anche espresso il loro giudizio sulle leve cha hanno avuto una particolare importanza per lo sviluppo delle proprie strategie aziendali. La tabella 6 esprime il peso di ogni singola categoria rispetto al valore massimo raggiungibile nei giudizi delle imprese.

Nel nostro caso emerge una particolare attenzione alle strategie di valorizzazione del prodotto, come testimonia l'elevato punteggio assegnato alle dimensioni della qualificazione e sicurezza alimentare (entrambe attorno al 78%). Rilevante anche il peso assegnato alla filiera corta (76,1%), come pure alle strategie di innovazione nella commercializzazione, categoria per la quale le imprese intervistate esprimono un forte coinvolgimento.

Le altre categorie evidenziano il ruolo importante che assumono le interazioni con le altre imprese e che coinvolgono anche altri soggetti che possono fornire servizi utili alla realizzazione delle strategie aziendali e di rete di im-

prese. Le strategie di sviluppo aziendale passano attraverso il consolidamento e la definizione di processi di collaborazione di vario genere tra imprese diverse (72,3%), mentre, sul piano dei servizi avanzati emergono i processi di certificazione (71,6%) e i marchi di natura territoriale o di filiera (65,2%), ma una parte di rilievo viene giocata dagli attori della ricerca e innovazione tecnica che intervengono nei processi produttivi (71%).

Tabella 5 – Le strategie di sviluppo delle imprese

Giudizi di rilevanza sulle leve per le strategie di sviluppo	Peso %
dell'azienda	
Controlli di qualità / sicurezza alimentare	78,1%
Qualificazione del prodotto	77,4%
Filiera corta	76,1%
Innovazione nella commercializzazione	76,1%
Cooperazione e confronto con altre imprese	72,3%
Certificazione e valorizzazione biodiversità locali, etc.	71,6%
Innovazione di processo (nuovi impianti, ristrutturazioni, etc.)	71,0%
Politiche di marchio	65,2%
Ridefinizione reti di approvvigionamento	47,7%
Altro	3,2%

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

### 4. Forme di cooperazione tra imprese

Analizzando le forme di cooperazione tra imprese emergono numerose esperienze, e reti di relazioni, che si sviluppano intorno a progetti e partenariati per l'innovazione, spesso promosse dalle politiche regionali, che forniscono spazi di lavoro e di radicamento nei territori per le imprese multifunzionali. Barbera e Parisi, in un recente saggio (2018), insistono sulle opportunità che possono emergere in questo ambito grazie all'attivazione di politiche in grado di far emergere un capitale che spesso rimane parzialmente inespresso in questi territori. L'attivazione delle risorse e competenze radicate nei territori nella forma di reti e partenariati per l'innovazione costituisce un modo di far emergere il valore di questi beni meritori. Barbera e Parisi suggeriscono tre ambiti di policy utili ad attivare il potenziale inespresso di innovazione e cooperazione: «1) attivando modelli di cooperazione nelle più diverse e nuove forme (nuove tecnologie, nuove relazioni sociali, nuove rappresentazioni della domanda, nuovi concetti di beni e servizi, ecc.; 2) ideando modelli di sviluppo della conoscenza e delle pratiche imprenditoriali e di lavoro aperti/inclusivi per gli stessi giovani che vivono nelle aree interne e le sedi che li formano; 3) sperimentando modelli di governance che spiazzino le élites estrattive e, per questo, capaci di supportare forme di innovazione, formazione e valorizzazione dei beni comuni». (Barbera e Parisi, 2018: 313).

Le forme di aggregazione e cooperazione entro cui operano, sia pure con diversi gradi di coinvolgimento, le aziende intervistate sono molteplici e caratterizzate da una presenza diffusa e capillare in tutti i territori interessati dall'indagine. Tali reti, che si strutturano tanto all'interno della filiera produttiva quanto nell'ambito dell'attività agrituristica, integrano le aziende attraverso associazioni, consorzi e marchi collettivi per la tutela e la valorizzazione delle produzioni tipiche agroalimentari e del territorio. Sono 25 le imprese che aderiscono ad almeno una di queste organizzazioni (su un totale di 31); in sette casi si rileva la partecipazione a due diverse associazioni, uguale il numero di quelle che ne evidenziano tre, per arrivare a quattro diverse organizzazioni rilevate per tre aziende.

Tipo di organizzazione	N. Imprese aderenti
Consorzi tutela	11
Marchi collettivi	8
Consorzi e organizzazioni di produttori	13
Cooperative	3
Consorzi turistici. strade del vino	20
Consorzi di agriturismi	2
Totale	31

Meno frequenti le aziende che fanno parte di cooperative, tre in tutto (Montagna Verde, di Licciana Nardi; Cooperativa Frantoio sociale monti pisani; Terra Futura, di Castell'Azzara). In particolare la cooperativa Montagna Verde, in Lunigiana, costituisce un caso di integrazione di filiera assimilabile, per caratteristiche e finalità, al modello del contratto di rete.

«La Cooperativa è partita con 20 soci nell"88, aveva inserito prevalentemente i residenti contadini che avevano la propria attività, una buona quota di questi è ancora viva, non era scontato dopo 30 anni, però sono pensionati, non fanno nulla, quasi, però sono rimasti come soci, persone fisiche. Nel frattempo in questi 30 anni sono subentrati 4 realtà importanti: una sono io, un'altra è il Castagneto di Apella, Boschetti di Tavernelle (giovane pastore che alleva pecore razza massese, fa ancora la transumanza), e La Vigna di Luchini Manolo, che sono anche fornitori praticamente di quasi tutto il prodotto, carne latte formaggi, vino e olio alla Cooperativa, il cui ristorante, qua, ha questo mercato, ha creato un mercato, per queste quattro realtà, fondamentale [...]dal punto di vista giuridico abbiamo mantenuto Montagna Verde come capofila, con la sua contabilità, con il suo fatturato distinto. Solo a livello di prenotazione gestisce Montagna Verde e il marketing è tutto a carico di Montagna Verde, perché è un po' l'azienda che ci ha incubato, che ci ha dato una grande visibilità: il punto dove hai più contatto e fai più azioni è il ristorante, perché lì conosci e puoi veramente divulgare perché la gente che vive, che mangia, capisce molto di più di quello che dorme solamente». [Intervista 27]

Le aziende legate a questa cooperativa si stanno impegnando peraltro, nell'ambito di un PIF (Progetto integrato di filiera presentato a valere sulle risorse del PRS 2014-2020,) in un percorso in cui uno dei risultati attesi è rappresentato dalla strutturazione di una rete di imprese incentrata sulla filiera della castagna; tale progetto si estende anche al territorio della Garfagnana.

«Abbiamo aderito, ad un PIF sulla castagna, presentato il 3 gennaio, sul laboratorio, ci sono 20 aziende, Borgo Antico è capofila, per via della Dop sulla castagna, poi ci sono due grandi produttori, uno è Malatesta, sono un po' meno agricoltori e un po' più trasformatori e commercializzatori, e poi c'è anche un po' di Garfagnana, metà Lunigiana e metà Garfagnana, abbiamo messo insieme questi due territori, lo studio che l'ha seguito è il Melograno di Pistoia, di agronomi che, per la Lunigiana, si è interfacciato con lo studio di agronomi che mi ha sempre seguito. La Regione ha messo molte più risorse sui PIF che non sulle misure singole, perché vuole creare queste reti di impresa, infatti c'è anche un obbligo a creare una rete di impresa, ma noi di fatto l'abbiamo già creata, non formalizzata, ma c'è. Quindi se passa questo saremo un po' obbligati a farlo, cioè abbiamo preso dei punti con l'impegno a diventare una rete». [Intervista 27]

Sono in tutto otto i casi in cui le aziende che, come nell'esempio sopra citato, collaborano e/o partecipano come componenti in ATI, Gal e altro tipo di reti a progetti di sviluppo locale che fanno leva sulla valorizzazione delle potenzialità intrinseche dei territori interessati, sull'innovazione e sull'approccio di filiera.

«Stiamo facendo il gruppo operativo del piano strategico del PEI (partenariato europeo per l'innovazione) del PSR e quello che stiamo tentando di fare è il trasferimento di innovazione in agricoltura. Specialmente sulla mela Rotella noi abbiamo la malattia della butteratura amara, legata alla carenza di calcio, che fa sì che all'interno vengano dei puntini sugherosi, dei puntini più scuri che sono leggermente più amari, quindi il problema è che non lo vedi dalla buccia, raramente e questo è un problema commerciale». [Intervista 26]

«[...] con la filiera del legno, stiamo provando a tirare su un PIF, che sono usciti i nuovi PIF Agroforestali e si sta lavorando a questo, anche perché da parte della Regione non dico che incentiva i contratti di rete, ma c'è un grande interesse. [...] Nel PSR sei te, singolarmente, con la tua idea: vai e non è che devi confrontarti con altri. Per i PIF ci vuole uno che ti inizi a spiegarlo e, se ti coinvolge, c'è la volontà, non è che non c'è. Perché anche questo PIF [PIF Ovini], siamo arrivati in fondo ma non ce l'hanno detto, ce l'ha detto un agronomo del Sant'Anna. Il progetto finanziato sul Mugello sulla coltivazione del cardo per la produzione dell'olio, di biomassa, inoltre il pannello di estrazione della farina ha un contenuto proteico come quello del girasole . Il gruppo operativo che ha vinto il finanziamento ha spostato la sperimentazione dal Mugello in questa zona». [Intervista 28]

Vi sono infine quattro aziende che risultano fare parte di contratti di rete,

- l'Azienda Agricola Prato al Pozzo di Cinigiano, che insieme ad altre due aziende (Azienda agricola Villino e Tesorino di Elena Neri; Azienda agricola La Forcola di Anna Barberini) ha costituito la rete "Le signore dell'olio", finalizzata alla commercializzazione in Italia e in Europa dell'olio prodotto sotto un unico brand.
- Agricola Calafata Società Cooperativa Agricola Sociale, componente della rete Lucca Bio Dinamica (LBD), che riunisce 13 imprese vitivinicole e di ortaggi

della Provincia di Lucca – che operano nei Comuni di Camaiore, Capannori, Careggine, Gallicano e Lucca – per promuovere, valorizzare e commercializzare prodotti agricoli e trasformati, ottenuti con l'applicazione dei principi colturali propri della agricoltura biologica e biodinamica, salvaguardando e valorizzando la biodiversità vegetale e animale della Provincia di Lucca.

- Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale.
- Azienda Agricola Cristiana Ruschi Agriturismo al Palazzaccio, che partecipa alla Rete di imprese del Monte Pisano (Capofila DMC Monte Pisano, Cai, Boboli, Locanda Sant'Agata, Liquori Taccola, La Rondine, altri agriturismi e B&B), focalizzata sulla promozione turistica.

A queste si aggiunge una quinta, l'Azienda Agricola Castelvecchio, impegnata in un percorso di costituzione della rete – a partire da "Terre di Pisa DOC" – concernente un progetto di destinazione turistica:

«Ci stiamo lavorando attualmente. Il contratto di rete è quello a cui dovremmo arrivare con "Terre di Pisa", c'è la volontà di fare un progetto proprio di destinazione turistica che si chiama "Terre di Pisa", legato alla nuova DOC del vino che è appunto la DOC "Terre di Pisa", nata nel 2011 e della quale noi siamo stati i primi imbottigliatori, per far diventare queste zone una destinazione turistica».

La partecipazione delle aziende a queste reti è di fondamentale importanza ai fini della produzione di capitale territoriale. Attraverso la presenza in queste organizzazioni esse agiscono secondo logiche di rete nell'ambito delle attività di progettazione, produzione, promozione e commercializzazione dei loro beni e servizi; queste interazioni sono determinanti nella costruzione di rappresentazioni condivise e per accrescere il grado di consapevolezza sulle loro peculiarità e sui diversi aspetti immateriali connessi alla loro attività di impresa. La contestuale adesione a consorzi turistici locali e a reti tematiche attraverso cui le stesse aziende integrano la promozione dei propri prodotti a quella dei servizi ricettivi ed esperienziali offerti, consente di estendere tali rappresentazioni ad un ambito più ampio di narrazione, quello del territorio, alimentando, in un circuito virtuoso di reciproco riconoscimento, dinamiche e sinergie che contribuiscono a consolidare i fattori di attrattività e le capacità di sviluppare valore.

Le aziende contribuiscono, inoltre, a proiettare questo patrimonio di valori aziendali, culturali e territoriali all'interno di reti lunghe, attraverso l'adesione a circuiti di respiro nazionale e internazionale, in virtù del loro inserimento in guide turistiche o in portali e siti internet dedicati, siti stranieri specializzati in agriturismi, siti turistici e siti per l'organizzazione di matrimoni.

### Partecipazione a consorzi e marchi collettivi per la tutela e la valorizzazione delle produzioni tipiche agroalimentari

## Partecipazione a consorzi turistici e reti tematiche

Chianti DOCG					
Terre di Pisa DO	C				

Consorzio Vini DOC Montecarlo

Doc Montecucco

Doc Maremma

Vini Terre del silenzio

Consorzio per la tutela dell'olio extravergine di oliva Toscano IGP

DOP Seggiano Doc Colli di Luni IGT Toscana

IGT Val di Magra DOP Marchio Carpinese

Farro della Garfagnana

Consorzio Lunigiana Produce Lunigiana Impresa Amica Terre di confine Le signore dell'olio Donne del vino Il tipico maremmano Comunità del Cibo a Energie Rinnovabili della Toscana Associazione vignaioli Volterra

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

Enoteca Ligure

Strada del vino e dei sapori d'Amiata Strada dell'Olio del Monte Pisano Strade del vino di Livorno Strade del vino dei colli di Candia e Lunigiana Strade del vino, dell'Olio e dei Sapori di

Toscana Strade del Vino delle Colline Lucchesi Strada del Vino Costa degli Etruschi

Suvereta, Bolgheri, Calici sotto le stelle Strada del Vino Terratico di Bibbona Strada del Vino e dei Sapori di Montecucco

Consorzio turistico di Volterra Associazione Operatori Turistici

Lunigiana

Federazione delle strade del vino, dell'olio

e dei sapori di Toscana Le radici di Seggiano

Frequente la compresenza all'interno di guide/siti privati e di siti e guide istituzionali (promosse da enti locali, Regione, Camera di Commercio, dalle Strade del vino, ecc.). Questi casi evidenziano come esistano spazi di integrazione, da potenziare ulteriormente attraverso azioni mirate di coordinamento, per valorizzare le sinergie che si potrebbero generare tra imprese e attori istituzionali nella costruzione di strategie efficaci di promozione territoriale.

### Presenza in siti e guide turistiche ed enogastronomiche

"siti istituzionali del Comune e delle strade del vino, altri siti privati e applicazioni (come Tourist Chat e Vivino)"

"portali come Expedia"

"siamo in siti internet di promozione turistica"

"siti istituzionali come Toscana Promozione Turistica"

"siti turistici e siti per l'organizzazione dei matrimoni"

"sia istituzionali che privati"

"tanti siti istituzionali e privati"

Airbnb, Booking, Smartbox

Tripadvisor

Siti stranieri specializzati in agriturismi

Sito Associazione operatori turistici Lunigiana

Sito della Cooperativa Montagna Verde

Agriturismi.com

Agriturismo.it, Agriturismi.it

Fonte elaborazione IRIS su dati Prometea

Gambero Rosso, Luca Maroni, Slow food, Associazione Italiana Sommelier

**Agriturist** 

Guide della Camera di Commercio

(Tuscany countryside)

Veronelli, Vite

Petite Futè.

Sawday's; Organic holidays

Albergabici

Touring club

Guida Associazione operatori turistici

Lunigiana (AOTL)

Colline del vapore (zona geotermica); Itinerari e luoghi (Caracciolo)

Lonely Planet, Touring Club

Guida export Vino ICE, Espresso, Slow wine, Cernilli

### Bibliografia

- F. Barbera e T. Parisi (2018), Gli innovatori sociali e le aree del margine, in: A. De Rossi, a cura di, Riabitare l'Italia, Roma, Donzelli.
- F. Barbera e J. Dagnes (2016), Building Alternatives from the Bottom-up: The Case of Alternative Food Networks, "Agriculture and Agricultural Science Procedia", Volume 8, 2016, Pages 324-331.
- F. Barca (2009), An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. An Independent Report prepared at the request of D. Hübner, Commissioner for Regional Policy, Brussels.
- G. Carrosio (2012), Un'analisi ecologica della presenza immigrata nell'Italia minore, in: G. Osti e F. Ventura, a cura di, Vivere da stranieri in aree fragili. Limmigrazione internazionale nei comuni rurali italiani, Napoli, Liguori.
- S. Iommi e D. Marinari (2017), Aree montane, aree interne, aree fragili. Partizioni non coincidenti, Firenze, IRPET.

### SFIDE E SPECIFICITÀ DELL'AGRITURISMO NEL VAR E NELLE ALPI MARITTIME

Caroline De Broissia (AVITeM)

### Presentazione della diagnosi territoriale e dell'indagine condotta su 43 strutture agrituristiche del Var e delle Alpi Marittime

Situati nel sud-est della regione Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, i territori dei due dipartimenti del Var e delle Alpi Marittime presentano caratteristiche socioeconomiche e spaziali simili. Questi due dipartimenti vicini sono entrambi molto attraenti per i turisti. A seguito di uno studio condotto con 43 strutture agrituristiche in questi due dipartimenti, siamo stati in grado di effettuare un'analisi di questo settore di attività, mostrare le specificità di queste strutture e le loro capacità di multifunzionalità.

Prima di presentare le strutture analizzate nell'ambito del progetto PRO-METEA, è importante riassumere le principali informazioni di questa diagnosi dell'agricoltura e del turismo nei dipartimenti del Var e delle Alpi Marittime. Presenteremo poi le problematiche individuate per il settore agrituristico sulla base delle caratteristiche del territorio e delle recenti tendenze osservate. Poi, faremo una sintesi dei risultati dell'indagine sulle strutture agrituristiche.

# 1. Vantaggi e debolezze del territorio: quali sono le sfide dell'agriturismo?

### 1.1. Vantaggi e debolezze dei territori del Var e maralpini

I dipartimenti del Var e delle Alpi Marittime fruiscono di una posizione geografica che offre vantaggi essenziali per lo sviluppo delle attività agrituristiche. Entrambi i dipartimenti hanno una lunga costa con molte spiagge e zone adatte per gli sport acquatici. Il loro entroterra gode della presenza vicina o diretta del massiccio alpino e delle Prealpi. Il territorio è così attraversato da molti paesaggi eccezionali: spiagge, i «Massifs des Maures et de la Sainte-Baume», le «Gorges du Verdon», il «lac de Saint-Cassien», le Prealpi, le montagne e passi alpini, ecc... Oltre a queste caratteristiche naturali, sia il Var che le Alpi Marittime hanno anche "terroir" locali e specialità che contribuiscono alla loro identità provenzale e marittima tra la popolazione turistica. Inoltre, le caratteristiche agricole specifiche sono parte integrante del paesaggio di entrambi dipartimenti. Le "côteaux de Provence" sono visibili su gran parte del Var, mentre nelle Alpi Marittime gli oliveti sono presenti da secoli all'interno di strutture terrazzate restaurate nel corso degli anni. Questa combinazione di caratteristiche geografiche, naturali e culturali conferisce a queste due zone una grande notorietà rispetto alla qualità dell'ambiente e della vita. Questi fattori spiegano il numero sempre crescente di turisti: aumento del 6% del flusso turistico nelle zone costiere e dell'entroterra tra il 2016 e il 2017<sup>1</sup>. I due dipartimenti hanno quindi caratteristiche ideali per lo sviluppo congiunto del turismo e dell'agricoltura nel loro territorio che costituiscono un forte potenziale di sviluppo di un'offerta agrituristica varia e multifunzionale.

Oltre ai vantaggi territoriali dei due dipartimenti, è anche importante ricordare le principali debolezze che devono affrontare oggi. Queste sfide sono legate al contesto geografico dei due dipartimenti. La prossimità diretta dei massicci lungo la costa mediterranea porta inevitabilmente ad un divario paesaggistico, demografico ed economico tra le zone costiere e l'entroterra del Var e delle Alpi Marittime. Questo divario si riflette anche in termini di turismo, in quanto si può trovare il seguente modello complessivo: turismo balneare incentrato principalmente su strutture ricettive di alto livello (alberghi o campeggi) e turismo rurale o di montagna, più diversificato sul piano delle attività o degli alloggi. Questa specifica geografia, combinata con la sostanziale attrattiva del territorio, impone anche una pressione territoriale particolarmente forte nelle zone costiere. L'estensione delle principali aree urbane di Tolone e Nizza si svolta principalmente lungo la costa, sempre più urbanizzata. I prezzi elevati dei terreni impediscono l'arrivo di alcune popolazioni meno abbienti e limitano le possibilità di insediamento dei giovani agricoltori. Inevitabilmente, il divario tra la linea costiera e l'entroterra è anche aggravato dalla concentrazione delle principali infrastrutture di trasporto nella zona costiera molto densa. Solo un tratto autostradale e ferroviario attraversa il centro del dipartimento del Var prima di tornare sulla costa entrando nelle Alpi Marittime. Pertanto, il nord dei due dipartimenti ha un accesso molto limitato a queste infrastrutture e a tutte le attività e servizi presenti solo nell'area costiera. Infine, conviene notare che, sebbene le recenti tendenze meteorologiche possano essere considerate benefiche per l'attività turistica, rappresentano un problema sempre più persistente per le attività agricole. La graduale riduzione delle precipitazioni e il costante aumento delle temperature producono periodi di siccità sempre più lunghi e ripetuti. Queste lunghe siccità costituiscono un terreno favorevole per l'insorgenza di incendi che possono diffondersi molto rapidamente con i venti lungo la costa o nell'entroterra. Nel periodo luglio-agosto 2017, il Var e le Alpi Marittime hanno subito 97 incendi che hanno portato alla distruzione di 4000 ettari di foresta<sup>2</sup>. Lo sviluppo dell'agricoltura potrebbe essere un strumento per prevenire il più possibile questi incendi, in quanto i terreni sarebbero meglio protetti e mantenuti dagli agricoltori, impedendo così la rapida diffusione delle fiamme.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Rapporto territoriale agroturistico, Diagnosi dei territori del Var e delle Alpi Marittime, PRO-METEA, 2018

<sup>2 «</sup>Incendies dans le Var et les Alpes-Maritimes: le bilan de l'été 2017», site de France info, https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/incendies-var-alpes-maritimes-bilanete-2017-1319067.html, 30/08/2017

### 1.2. Tendenze recenti

La diagnosi dei due dipartimenti ha rivelato diverse tendenze del turismo e dell'agricoltura nel Var e nelle Alpi Marittime.

Entrambi i dipartimenti hanno registrato una ripresa molto dinamica della loro attività turistica nel corso del 2017. I clienti stranieri e francesi sono tornati in massa nelle zone costiere ma anche nelle zone rurali e montane dell'entroterra, per cui il dinamismo si è diffuso su tutto il territorio dei due dipartimenti. Inoltre, sebbene si mantengono le pratiche turistiche tradizionali, possiamo anche osservare il progressivo sviluppo di nuove pratiche turistiche. La durata media dei soggiorni è tendenzialmente in diminuzione, a vantaggio di un turismo più itinerante che riflette, tra l'altro, la volontà di scoprire l'intero territorio, in particolare le zone rurali e montane.

Rispetto all'agricoltura, in entrambi i dipartimenti, l'agricoltura è in gran parte caratterizzata da piccole o piccolissime aziende agricole. Non molto resistenti di fronte alle recenti difficoltà climatiche e ambientali (ad esempio, una raccolta di olive quasi zero intorno a Nice nel 2016), hanno bisogno di diversificare la loro produzione o attività per perpetuare la loro struttura. Ciò può implicare un'organizzazione in reti o la realizzazione di attività che sfruttano la presenza turistica sul territorio, quali: accoglienza del pubblico, vendita diretta, visite alle aziende agricole. In generale, le reti turistiche e agricole presenti in questi due dipartimenti mirano a garantire che l'agricoltura e la produzione locale beneficino e partecipino all'attività turistica. Di fronte all'esistenza di un divario tra il litorale urbanizzato e l'entroterra rurale o di montagna, sembra che l'idea di promuovere e affermare l'identità dei territori rurali remoti in relazione alle zone costiere si stia gradualmente sviluppando. Recenti progetti di sviluppo agricolo e turistico, europei o locali, dimostrano questa volontà di proteggere e promuovere il patrimonio naturale e culturale locale per affermare l'identità rurale provenzale di alcune zone del Var e delle Alpi Marittime. C'è anche la volontà di sviluppare nuovi modi di produzione e di consumo, creando dei cortocircuiti che promuovano la produzione e il know-how locale, al fine di liberarsi il più possibile dalla dipendenza dalla costa.

### 1.3. Presentazione delle sfide individuati

Da queste tendenze dell'agricoltura e del turismo nelle regioni del Var e del Maralpino, sembrano emergere diverse sfide per le strutture agrituristiche individuate nel progetto PROMETEA.

Per le piccole strutture agricole, sembra essenziale diversificare le loro attività agricole o turistiche per meglio adattarsi alla presenza turistica quasi permanente sul territorio. In un certo senso, si tratta di valorizzare il ruolo che svolgono nell'attrattività turistica del loro territorio contribuendo all'immagine delle specificità locali provenzali. È quindi importante che queste strutture siano in grado di accogliere un pubblico turistico che offre anche un valore aggiunto alla loro attività.

Allo stesso modo, è anche necessario che queste strutture sviluppino circuiti economici locali per avvicinarsi alla clientela turistica locale o straniera. In questo

modo è possibile valorizzare la loro produzione, promuovendo allo stesso tempo il loro know-how e il patrimonio culturale e naturale locale.

Un'altra sfida fondamentale per le piccole strutture è quella di partecipare a reti di scambio e collaborazione per migliorare la loro esperienza, il loro knowhow e la loro produzione. Queste reti permettono inoltre di ottenere visibilità tra il maggior numero possibile di persone nella regione. La sfida della creazione di una rete consiste nel trovare modi innovativi per collegare tra queste piccole strutture senza che ciò implichi oneri amministrativi o rigidità operativa.

In linea con ciò, è anche fondamentale che queste strutture agrituristiche godano di uno status che offra loro la massima flessibilità e malleabilità in modo che possano evolvere più facilmente verso la multifunzionalità.

# 2. PROMETEA: presentazione dell'indagine su 43 strutture agrituristiche

Nell'ambito del progetto PROMETEA, nell'estate del 2017 è stata condotta un'indagine nel Var e nelle Alpi Marittime. L'obiettivo era quello di intervistare 43 strutture agrituristiche: 18 nel dipartimento del Var, 25 nel dipartimento delle Alpi Marittime.

### 2.1. Strutture agrituristiche del Var

Tra le diciotto strutture del Var intervistate (cf. figura 1):

- 7 aziende vitivinicole: Domaine de Saint-Ferréol (Pontevès), Château de Saint-Martin (Taradeau), Le comptoir des vins de Flassans (Flassans-sur-Issole), Château la Martinette (Lorgues), Château la Curnière (Tavernes), Domaine de Valcolombe (Villecroze), Les terres de Saint-Hilaire (Ollières)
- 4 agriturismi: Les écuries du Mirandolier (Tourves), Les gîtes du Merle (Cogolin), Les Bouissets (Artignosc-sur-Verdon), Le Moulin d'Espagne (Ginasservis)
- 5 orticoltura o altre colture (spirulina, zafferano, fiori): Bassegat (Fox-Amphoux), La ferme de Wilmary (Tourves), 3S Bio Sainte-Baume (Mazaugues), La Ferme Saint-Pierre (Bargème), Safranans (Nans-les-Pins)
- 1 fattoria didattica: La petite ferme des 3 6 9 (Tourves)
- 1 allevamento: Escalagau (Artigues)

### 2.2. Strutture agrituristiche delle Alpi Marittime

Tra le diciotto strutture delle Alpi Marittime intervistate (cf. figura 2):

- 1 exploitation d'élevage et ferme pédagogique: La Ferme d'Alain (Course-goules)
- 2 agriturismi: L'Oustaou (La-Colle-sur-Loup), La Bigarade (Vallauris)
- 4 orticoltura o altre colture (spirulina, zafferano, fiori): Spiruline de Grasse Azur Nature (Grasse), Le potager de Saquier (Nice), Les restanques d'Aurélien (L'Escarène), La Ferme Saint-Jean (Grasse)
- 7 fattorie didattiche: Graine de Fermiers (Nice), Graine et ficelle (Saint-Jeannet),
   Ferme pédagogique de Blausasc (Blausasc), Ferme pédagogique Brin de Laine

Viticulture Elevage Maraîchage ou autre culture (spiruline, safran) Oléiculture Gîte rural Elevage et ferme pédagogique Ferme pédagogique et découverte Realtris. Venelles Barjois DU-RHONE Draguignan Cardanne Trets Vidauban **Brignoles** arseille Signes **Quers** Cavalaire sur-I Toulon Toulon Ν

Fig. 1 – Localizzazione delle strutture indagate nel Var

(Castagniers), Association Terre de Soleil (Saint-Cézaire-de-Siagne), Les Anes de la Brasque (La Tour), Sandra Grelin Domaine de la tour (L'Escarène)

- 3 allevamenti: La ferme des Courmettes (Tourettes-sur-Loup), Ferme de l'Escaillon (Thorenc), Le GAEC du Cheiron (Coursegoules)
- 2 aziende vitivinicole Le Domaine de Saint-Joseph (Tourettes-sur-Loup), Le Vignoble des hautes collines de la Côte d'Azur (Saint-Jeannet)
- 6 aziende olivicole: Le Domaine de la Royrie (Grasse), Domaine de la

Fig. 2 – Localizzazione delle strutture indagate nelle Alpi Marittime



Peyrebelle (Valbonne), La Campagne du Virat (Spéracèdes), La Clémandine (Saint-Jeannet), Rémy Rouch (Saint-Blaise), Le Domaine des Prés Fleuris (L'Escarène)

### 2.3. Sintesi dei risultati dell'indagine

### 2.3.1. Caratteristiche delle strutture indagate

Il settore agrituristico del Var e delle Alpi Marittime è costituito da strutture relativamente giovani con statuti giuridici molto diversi e che offrono un mosaico di attività agrituristiche molto varie.

I due dipartimenti si differenziano per la natura delle loro attività agricole, che spiega la diversità dell'offerta agrituristica del Var e delle Alpi Marittime.

L'offerta del Var è infatti dominata da strutture vitivinicole (39%), mentre quella delle Alpi Marittime è più equilibrata, con una prevalenza di aziende agricole educative o ecologiche (25%) e strutture olivicole (24%).

D'altra parte, il dipartimento del Var è caratterizzato da strutture di tutte le dimensioni, mentre strutture di piccole dimensioni, inferiori a 5 ettari, sono più frequenti nelle Alpi Marittime. Le geografie molto diverse dei due dipartimenti spiegano questa osservazione: il territorio maralpino, più ripido e montuoso, offre minori opportunità di sviluppo dell'attività agricola su una vasta area, a differenza dell'entroterra del Var, che offre aree adatte all'insediamento di grandi aziende vitivinicole, ad esempio.

Mentre l'andamento economico è generalmente positivo, una parte significativa (29%) delle strutture mostra un rallentamento dell'attività. Il Var sembra tuttavia avere un maggiore dinamismo rispetto alle Alpi Marittime che si concretizza in un maggior numero di assunzioni da parte delle strutture agrituristiche. Ciò si spiega principalmente con il fatto che il Var è specializzato in attività produttive a più alto valore aggiunto in aree più ampie, come la viticoltura.

### 2.3.2. Multifunzionalità delle strutture indagate

La multifunzionalità ha diversi significati e può essere associata alla diversificazione del prodotto, così come a diversi processi produttivi o all'implementazione di diverse attività agrituristiche. Due esempi sono riportati qui:

In termini di diversificazione dei prodotti, l'agriturismo del Var sembra essere leggermente più multifunzionale dell'agriturismo maralpino. La diversificazione può essere valutata in termini di numero di attività agricole svolte, di passaggio all'agricoltura biologica (miglioramento della qualità dei prodotti), di ricerca di denominazioni o marchi propri o di coinvolgimento del consumatore nel processo di produzione. Ad esempio, le strutture del Var praticano in media 1,94 attività agricole, mentre le strutture delle Alpi Marittime praticano 1,64 attività agricole ma sviluppano più politiche di marchio proprio. Tuttavia, si può notare che le strutture delle Alpi Marittime sono molto più orientate all'agricoltura biologica rispetto alle strutture del Var: più della metà delle strutture maralpine produce con metodi biologici contro il 31% del Var.

Inoltre, l'espansione delle attività di accoglienza agrituristica permette anche di costruire un carattere multifunzionale. Tra queste, le attività didattiche ed educative sembrano essere ben consolidate nell'attività agrituristica dei due dipartimenti e l'offerta ricettiva sembra essere un'attività turistica "di base" per l'agriturismo del Var e del Maralpino. D'altro canto, la ristorazione e le attività culturali e promozionali sono più deboli e limitate. Questo perché le piccole dimensioni delle strutture non consentono di fornire un servizio regolare e non esiste uno statuto giuridico che promuova la multifunzionalità delle strutture.

### 2.3.3. Integrazione delle strutture sul territorio e nelle reti territoriali

L'integrazione delle strutture agrituristiche del Var e delle Alpi Marittime nel loro territorio è una questione essenziale per lo sviluppo delle loro attività. Questa integrazione può essere segnalata studiando le interazioni tra le strutture e il loro

ambiente diretto. Queste interazioni possono anche comportare la realizzazione di servizi a terzi o attraverso partnership formali o informali.

Le strutture possono essere coinvolte nel servire il loro ambiente in diversi modi: eseguendo missioni di manutenzione del paesaggio o di accesso stradale. Sempre nel loro territorio locale, una parte significativa delle strutture ha messo in atto azioni per proteggere l'ambiente in cui si trovano. Solo il 12% delle strutture riconosce di non ridurre l'uso di fertilizzanti e prodotti chimici nelle loro attività. Al contrario, tre quarti delle strutture affermano di non utilizzare sostanze chimiche per proteggere il più possibile l'ambiente e la qualità dei loro prodotti.

Inoltre, lo studio delle reti commerciali delle strutture agrituristiche ci permette di avere maggiori informazioni sull'integrazione nei circuiti territoriali e nel mercato locale. Infatti, le vendite dirette emergono come il principale canale di vendita per le strutture agrituristiche locali. Che si tratti di mercati contadini o di vendite dirette presso il sito produttivo, l'80% delle strutture utilizza questo canale di vendita a livello locale. Il secondo canale di vendita è la vendita a strutture specializzate come negozi alimentari o ristoranti. Molto più indietro, la distribuzione di massa e le vendite via Internet, che permettono di vendere grandi quantità ad un grande pubblico su un mercato più internazionale. Questa espansione internazionale è essenzialmente appannaggio delle grandi strutture vitivinicole del Var. Questa organizzazione di reti commerciali rivela l'importanza del mercato locale e delle filiere corte per le strutture agrituristiche.

Infine, per comprendere appieno lo sviluppo del settore agrituristico nel Var e nelle Alpi Marittime, è necessario studiare il livello di integrazione delle strutture nelle reti. Queste reti possono essere di natura commerciale, promozionale, turistica o agricola. È inoltre interessante riferire sulle possibili pratiche di cooperazione messe in atto da alcune strutture e sulle competenze che esse ricercano sul territorio. Possiamo prendere l'esempio delle reti turistiche: le strutture intervistate sono anche ben radicate in reti agrituristiche come Bienvenue à la Ferme, Route de vins de Provence o Provence verte. Il 56% di loro sono integrati in almeno una rete agrituristica. Queste reti hanno il vantaggio di offrire una migliore visibilità alle strutture, un più facile accesso alle informazioni o assistenza per l'attività, nonché un più facile contatto con i loro clienti. È interessante notare che questa integrazione sembra essere più avanzata nel Var che nelle Alpi Marittime. Questo può essere spiegato dal fatto che l'agriturismo nelle Alpi Marittime è composto da strutture più piccole, meno ben servite e più isolate l'una dall'altra.

# LA GOVERNANCE DEI SERVIZI TURISTICI: ALCUNI SCENARI DI INNOVAZIONE

Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini (UniPi)

La capacità di una territorio, e di un territorio rurale in particolare, di attrarre turisti in una cornice di sostenibilità economica, sociale ed ambientale, dipende dalla capacità degli attori locali di organizzarsi per valorizzare e mettere a rete le risorse locali, private , pubbliche e collettive. Serve quindi ragionare su modelli di coordinamento dell'offerta turistica che sappiano valorizzare le specificità di un territorio, preservandole nel tempo e ove possibile arricchendole, fino a definire modelli di governance territoriale adattati al contesto specifico.

Se questi modelli devono essere in grado di promuovere le specificità del territorio, le sue peculiari ricchezze ed attrattive, è possibile riferirsi al concetto di "unicità" del territorio stesso, intendendo per unicità la caratterizzazione di un territorio attraverso immagini, messaggi, valori che solo a quel territorio siano riferibili, o comunque siano, in quel territorio, declinati in modo unico e non replicabile altrove.

Nella nostra concettualizzazione, l'unicità si articola attraverso tre proprietà che un territorio può esprimere, e che gli attori territoriali devono essere in grado di promuovere: la diversità, la qualità, la coerenza (figura 1).



Figura 1 – Le dimensioni dell'unicità territoriale

La **diversità** esprime la varietà di ambienti, eventi, prodotti e attività che possono attrarre il visitatore sul territorio, nonché quei servizi e quelle infrastrutture che possono facilitare la fruizione di quegli elementi di attrazione, e più in generale migliorare la qualità del soggiorno (figura 2).

Figura 2 – La diversità dell'offerta turistica



L'osservazione degli elementi di cui si compone la diversità rimanda al concetto di multifunzionalità delle aziende agricole, che vede queste ultime in grado di offrire una serie di beni e servizi che vanno al di là della, pur centrale, offerta di prodotti agricoli. L'ospitalità agrituristica, la ristorazione in azienda, l'allestimento di aree ed attività ricreative, sono solo alcuni esempi in questo senso.

C'è però anche una dimensione collettiva e territoriale della diversità: diversità di paesaggi, di eventi e attività la cui creazione e valorizzazione trascende le singole aziende agricole e diventa elemento caratterizzante di un sistema territoriale multi-attoriale. le aziende agricole svolgono anche in questo ambito un ruolo centrale, in quanto possono contribuire alla produzione di paesaggio e di ambiente, offrendo nel loro insieme alle comunità e ai visitatori beni e servizi di natura collettiva.

In questa cornice, le aziende agricole si muovono in modo differenziato a seconda delle loro caratteristiche strutturali da un lato e del modo in cui si relazionano all'ambiente circostante dall'altro. Possiamo quindi sintetizzare questa differenziazione individuando quattro principali tipologie di offerta da parte delle aziende, definite rispetto a due parametri: l'assortimento della produzione (di beni e di servizi) e la profondità del legame con il territorio, come rappresentato in Figura 3.

Sul lato destro abbiamo le tipologie di offerta incentrate su uno specifico prodotto o servizio, più (offerta specializzata) o meno (eccellenze individuali) integrato nel territorio e collegabile alle sue specificità; nella parte sinistra abbiamo offerte differenziate, integrate a livello aziendale e che diventano multi-dimensionali quando capaci di connettersi alle varie dimensioni della specificità ("unicità") territoriale.

Emerge da quanto detto, l'idea che l'impresa agricola agisca, rispetto all'offerta turistica, a diverse intensità di collegamento con il contesto rurale nella quale è insediata, in una dialettica il cui esito è la caratterizzazione di un territorio come "unico" anche in ragione della sua diversificazione. È quindi dall'interazione tra imprese e contesto che un territorio diventano un "luogo", con una sua identità riconoscibile, ancorché differenziata e in evoluzione (figura 4).

Figura 3 – Le quattro tipologie di offerta

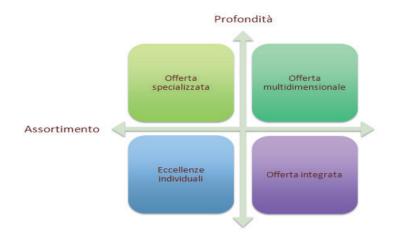


Figura 4 – La produzione di luoghi



"Produrre" un luogo significa anche costruirne la reputazione, ed anche in questo caso si tratta di un meccanismo di co-produzione e sinergia tra impresa e contesto rurale, tra produzioni primarie e beni collettivi. Un marchio rinomato, collegato ad un territorio, ne potenzia l'immagine e l'attrattività, così come il prestigio di un territorio si riflette positivamente sul valore di un marchio.

Scendendo nel dettaglio del ruolo che un'azienda multifunzionale può svolgere nel percorso di costruzione di un "luogo" rurale unico e riconoscibile, è possibile tracciare un quadro, esemplificativo ma non necessariamente esaustivo, delle attività di cui queste multifunzionalità si compone, lette in relazione alle forme di capitale da cui le attività stesse traggono alimento, ma che allo stesso tempo da quelle attività sono rafforzate (figura 5).

La **qualità** rappresenta la seconda dimensione dell'unicità territoriale. Quello di "qualità" è per forza di cose un concetto articolato, a volte sfuggente in quanto collegato a percezioni soggettive difficilmente classificabili. Tuttavia è possibile riconoscerne alcune accezioni prevalenti, riassunte in Figura 6.

Figura 5 – Il ruolo dell'azienda multifunzionale

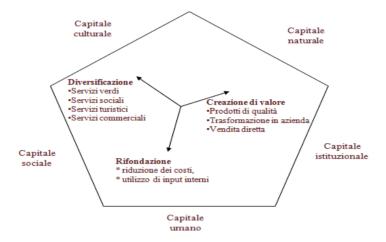


Figura 6 - Le dimensioni della qualità



Un'offerta turistica variegata, capace di incontrare interessi e gusti diversi e di attrarre vari tipi di viaggiatori, deve essere capace di promuovere le diverse accezioni della qualità, valorizzandole in sé e nella loro integrazione. È dall'integrazione delle diverse accezioni che riemerge, come già visto per la diversificazione, l'unicità del territorio e la sua costituzione come "luogo" riconoscibile e ricercato.

Questo riconoscimento, se pure promosso e guidato dagli attori locali (che agiscono come "produttori di località"), si compie inevitabilmente al livello di percezione soggettiva da parte dei turisti, o potenziali tali. Il turista entra in contatto con un luogo e con i suoi attributi tangibili, costruendo una propria esperienza di quel territorio, attraverso tre modalità principali. Un luogo viene quindi:

- vissuto (attraverso l'interazione diretta tra il soggetto e le componenti del territorio, rappresentate nell'offerta turistica locale)
- percepito (attraverso la mediazione delle percezioni individuali di ciascuno)
- concepito (attraverso la concettualizzazione dei significati e dei valori ispirati a ciascuno dal luogo in oggetto, o che a quel luogo vengono assegnati)

Un luogo viene quindi vissuto, percepito e concepito da ciascuno nella sua unicità attraverso le diverse valenze e qualità che è in grado di esprimere, e tale operazione è resa possibile, o più semplice, dalla connessione tra i vari elementi di attrazione e dalla narrazione che di questi elementi viene proposta. Nell'era di Internet queste tre modalità assumono, peraltro, forme e contenuti particolari che coinvolgono le sfere della percezione e della concettualizzazione.

Se il luogo di cui ci occupiamo è un territorio rurale, le tre modalità sopra descritte concorrono alla costruzione, da parte del turista, di un proprio "senso della ruralità", che si definisce attraverso

- gli attributi tangibili della campagna
- il modo con cui il turista interagisce con questi attributi
- i significati e valori che i turista assegna alla campagna

Perché siano riconoscibili e attraenti la proposta turistica e la relativa narrazione devono avere il requisito della **coerenza**. La coerenza tra gli oggetti (ambienti, eventi, prodotti ecc.), i significati culturali e simbolici attribuibili agli oggetti e al luogo nel suo insieme, e le competenze capaci di riconoscere e collegare oggetti e significati consente al turista di riconoscere un solo l'unicità di un territorio, ma anche l'armonia tra i valori che quel territorio esprime, come espresso in Figura 7.

Significati

-----turista

Cose
Competenze

Figura 7 – La produzione di coerenza

Ad esempio, se in un territorio ci sono borghi medioevali accanto a produzioni enogastronomiche e paesaggi rurali tradizionali, al coerenza sarà riconosciuta e promossa più facilmente (ma non automaticamente: è comunque necessario un lavoro di messa a sintesi). Più elaborata sarà invece la ricerca di coerenza nel caso il territorio ospiti elementi più eccentrici rispetto ai canoni della tradizione, come siti di archeologia industriale, impianti geotermici, centri urbani moderni. La coerenza andrà in tal caso costruita, sia con interventi sul territorio che con

la definizione di una strategia narrativa e di un immaginario che integrino tra loro questi elementi eterogenei in una proposta turistica complessiva.

Abbiamo visto come le tre dimensioni di diversità, qualità e coerenza contribuiscano alla costituzione di un territorio come di un "luogo" unico e specifico, dotato di significati e valori propri e comunicabili al turista.

Come già evidenziato, tuttavia, il significato di un luogo cambia in funzione dei valori e delle percezioni di ciascun turista, al di là di qualunque rappresentazione coerente ne venga offerta. La promozione turistica deve quindi consentire letture diverse del territorio, dando al turista la possibilità di assemblare la propria esperienza e le proprie attività in base ai propri valori e bisogni, come rappresentato in Figura 8. Scopo di una governance efficace sarà dunque quello di creare le condizioni di fondo perché questo assemblaggio avvenga, con la flessibilità necessaria ad incontrare gusti ed esigenze di diversi tipi di turismo.



Figura 8 – La fruizione turistica come assemblaggio

Le componenti proposte in Figura 8 possono costituire i tasselli di una offerta turistica organizzata per pacchetti omogenei sul piano dei contenuti proposti, che siano facilmente riconoscibili dai fruitori e che mettano questi ultimi in grado di individuare i possibili spunti di interesse e ricombinarli secondo le proprie preferenze.

Non siamo quindi di fronte a "pacchetti turistici" intesi in senso tradizionale, come proposte "tutto compreso", che il turista accetta in toto come in un villaggio turistico. Al contrario si tratta di itinerari che il turista è libero di (anzi: incoraggiato a) riassemblare a suo piacimento, in ragione di gusti, interessi, valori, caratteristiche soggettive, tempo e risorse a disposizione.

Le proposte di itinerario possono ad esempio essere articolate in:

- Turismo enogastronomico
- Turismo naturalistico
- Turismo culturale

- Turismo spirituale
- Turismo del benessere

È importante sottolineare come i pacchetti proposti dagli attori territoriali possono essere de-costruiti e ri-costruiti in itinerari personalizzati dai fruitori dell'offerta turistica. È ben possibile ad esempio, che il turista costruisca un itinerario che unisca opportunità riferibili a diverse forme di turismo (diversi pacchetti), magari definito sulla base della prossimità geografica. Il turismo enogastronomico, in modo particolare, appare come una proposta fortemente trasversale, in grado di essere presa in considerazione nell'ambito di qualunque tipo di itinerario venga costruito dal turista. Più in generale, anche nell'ambito si un singolo pacchetto, non mancheranno elementi di offerta turistica riferibili agli altri pacchetti. Ad esempio un'offerta turistica rivolta alla spiritualità conterrà probabilmente elementi di carattere storico-culturale e paesaggistico.

La predisposizione di un'offerta turistica riconoscibile, integrata e coerente richiede un coordinamento tra gli attori locali che può avere intensità e modalità diverse, evidenziate in Figura 9. Si passa dalla semplice adesione individuale ad una attività di promozione o strutturazione di offerta turistica, ad una più definita e continuativa interazione, che può approfondirsi laddove ci sia una condivisione strutturata delle azioni coordinate da mettere in campo. Il livello più avanzato di strutturazione del coordinamento si ha quando viene condivisa, tra tutti gli attori più importanti dello sviluppo locale rurale e turistico, una visione complessiva del territorio e delle sue traiettorie di sviluppo, ed una strategia capace di realizzare le condizioni di quello sviluppo.

Adesione Interazione Condivisione Visioni e strategie

Figura 9 – I livelli di strutturazione del coordinamento

Tra le modalità di coordinamento più diffuse possiamo invece elencare:

- Adesione a disciplinari di qualità e provenienza dei prodotti
- Adattamento delle strutture aziendali
- Coordinamento e diversificazione delle modalità di accoglienza
- Predisposizione di menu con prodotti locali nelle strutture di ristorazione
- Attività congiunte di comunicazione e promozione territoriale
- Predisposizione di segnaletica riconoscibile
- Pianificazione del territorio
- Assunzione da parte delle imprese del ruolo di punto di accesso dell'itinerario

La figura 10 riassume quanto detto sulla governance, individuando tre livelli crescenti di coordinamento: la co-produzione di narrazioni, immagini, regole comuni (ad esempio i disciplinari): la co-gestione attraverso la creazione di reti di impresa, la vera e proprio co-governance che si concretizza tramite la costituzione di partnership strategiche tra gli attori del settore pubblico, del privato e del sociale e terzo settore.

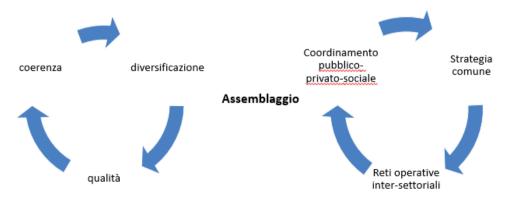
Figura 10 – Tre livelli di coordinamento



Questi tre livelli di coordinamento possono essere interpretati come altrettanti passaggi nel percorso di costruzione di una unicità territoriale riconoscibile e coerente, basata sulla qualità e sulla diversificazione dell'offerta, come riassunto in Figura 11.

Le tre dimensioni dell'unicità da cui eravamo partiti possono dunque essere costruite ai tre livelli di coordinamento, attraverso l'assemblaggio degli elementi di forza dell'offerta turistica di un territorio. I tre livelli, a loro volta, si generano e si rafforzano a vicenda, garantendo la capacità del sistema di produrre assemblaggi che sappiano interpretare le dimensioni dell'unicità e allo stesso tempo aggiornarle al mutare delle condizioni.

Figura 11 – Dimensioni dell'unicità territoriale e livelli di coordinamento



# 3. Configurare un servizio turistico innovativo: il turismo della spiritualità

Come si sviluppa un pacchetto di offerta turistica specifica del tipo di quelli sopra elencati? Prendiamo a titolo di esempio il "turismo della spiritualità". Si può partire dalla consapevolezza del nesso tra l'esperienza spirituale e le emozioni che essa genera, che vengono evocate in modo specifico da determinati luoghi, edifici, oggetti. Queste emozioni si sviluppano in varie sfere: quella personale (il significato e i valori della vita, il benessere individuale); quella comunitaria (il piacere di sviluppare relazioni con gli altri basate su valori e moralità condivisi); quella ambientale (la soggezione e la meraviglia che si provano in connessione con la natura); quella trascendentale, che riassume e sublima le altre nella relazione percepita con qualcosa al di là della normale percezione.

Queste esperienze, che possono essere vissute ed apprezzate anche da chi non si riconosca in una fede religiosa ma cerchi luoghi tranquilli e suggestivi nei quali "rigenerarsi", possono costituire la base per un'offerta turistica dedicata. Tale offerta si può articolare in una serie di elementi specifici, direttamente o indirettamente collegati alla spiritualità, declinati secondo le forme (architettoniche, artistiche, paesaggistiche) che la spiritualità ha assunto storicamente nel contesto toscano (e, più in generale, italiano).

La presenza di luoghi sacri (pievi, abbazie, conventi, chiese), tanto più se localizzati in contesti naturali di elevato valore paesaggistico, è ovviamente il catalizzatore principale di questo tipo di offerta. La presenza di opere d'arte e di architetture che rimandano alla tradizione culturale locale o regionale rafforza la capacità simbolica ed il richiamo emotivo di luoghi che spesso evocano già in sé spiritualità e di raccoglimento, e nello stesso tempo integrano l'offerta "spirituale" sul piano culturale. L'integrazione tra spiritualità, arte e natura può trovare espressione nella predisposizione di itinerari, e percorsi che attraversino queste tre sfere, collegandole in un'esperienza unica. L'organizzazione di eventi specifici, che consentano l'incontro tra persone che condividono gli stessi valori, e un'offerta gastronomica ispirata ad autenticità e frugalità sono ulteriori elementi trainanti di un'offerta turistica incentrata sulla spiritualità ma capace di interpretare diverse esigenze del viaggiatore.

Tutti questi elementi vanno interpretati e organizzati in un'offerta coerente che raggiunga i potenziali turisti, e che sappia accompagnarli lungo lo svolgimento del viaggio. La capacità di comunicazione e di narrazione (storytelling) diventa quindi una risorsa fondamentale per mettere il visitatore in grado di entrare in contatto con tutti gli elementi dell'offerta di suo interesse, di comprenderli e di associare ad essi valori e le emozioni.

# PROGETTO PROMETEA: GOVERNANCE E AZIONI DEI TERRITORI

Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi (Regione Toscana)

Buongiorno, grazie a tutti i presenti, ed un saluto particolare a Laore ed alle Università di Cagliari e Sassari per l'ospitalità. Vi porto anche i saluti del Dr Fabbri Fabio che non può essere presente per sopraggiunti impegni di lavoro. Come capofila del progetto per noi è un onore essere qui, e poter presentare il percorso che abbiamo fatto tutti assieme.

Il tema trattato è quello della "multifunzionalità delle imprese agricole": anche a nome delle mie colleghe Cristina Attilio e Linda Venturi, cercherò di evidenziare le azioni progettuali sviluppate congiuntamente dai soggetti pubblici, dai soggetti privati e da quelli scientifici, fermamente convinti dell'importanza del lavoro svolto e del valore aggiunto che il progetto PROMETEA può dare sia alle imprese che al territorio. Ovviamente in questo percorso, come sottolineava anche il Dr. Scalacci, siamo partiti dalla impostazione della politica comunitaria 2014/2020 e di quella in previsione post 2020 dove è innegabile che il sistema territoriale locale assuma valore non solo per l'attuazione degli interventi ma anche per la progettazione di strategie da inserire nella programmazione multilivello in grado di garantire il risultato delle politiche vicino ai cittadini.

La politica regionale europea, per il periodo 2014-2020 e post 2020, è fortemente incentrata sull'approccio *local based* e di tipo *bottom up*) per valorizzare le potenzialità di *governance* locali ai fini di uno sviluppo consapevole del territorio.

Queste politiche di sviluppo possono essere declinate nel seguente modo:

- migliorare il design e l'implementazione delle politiche a favore di specifiche aree, attraverso un maggiore focus territoriale in modo da accrescerne l'efficacia;
- promuovere una maggiore qualità della progettazione locale;
- promuovere, con flessibilità e su un terreno concreto, il coordinamento tra le politiche, con una logica ispirata alla semplificazione sia degli strumenti di governance, sia delle procedure per accedere ai finanziamenti.

In questo scenario assumono particolare rilievo la dimensione territoriale e i processi di *governance* con le *partnership* locali.

Le specificità e peculiarità delle aree della Toscana, Sardegna, PACA e Corsica, in cui operiamo con il progetto PROMETEA, avranno sicuramente un ruolo importante rispetto alle opportunità messe in campo dalle politiche comunitarie nel loro insieme.

Anche la programmazione nazionale, così come del resto quella delle Regioni, in questo momento pone una forte attenzione alle specificità dei sistemi territoriali di qualità e al ruolo della multifunzionalità. La Legge 194 del 2015 sulla

valorizzazione della biodiversità e dell'agrobiodiversit๠che noi abbiamo tenuto presente nel nostro percorso progettuale, così come la legge finanziaria 2015 sui "distretti del cibo e loro possibili declinazioni ("distretti rurali", distretti periurbani, del biologico ecct) vanno in questa direzione. Le stesse politiche regionali, pongono forte attenzione al tema dei sistemi locali e della multifunzionalità, non solo nell'applicazione delle misure inerenti il PSR (PIF, PIT ecc.) ma anche con veri e propri atti di politica regionale (es. L.R.T. n.17 del 5 aprile 2017 sui distretti rurali).

La stessa conferenza regionale sull'agricoltura che si è tenuta in Toscana nel 2017 ha sancito come la multifunzionalità rappresenti uno dei motori di sviluppo della ruralità toscana.

Sarà cura dei soggetti scientifici entrare nel merito delle specifiche attività che sono alla base del concetto di multifunzionalità.

Quello su cui vogliamo concentrarci con la nostra presentazione è come la multifunzionalità delle imprese diventi anche multifunzionalità del territorio, ed in particolare come l'impresa agricola, portatrice di valori e saperi costituisca con il territorio un "sistema integrato e condiviso", in grado di garantire valore aggiunto per l'intera collettività (fig. 1).

DALLA MULTIFUNZIONALITÀ AZIENDALE

DIVERSIFICAZIONE

SERVIZI SOCIALI

CREAZIONE DI
VALORE

SERVIZI TERRITORIALI

SERVIZI TURISTICI

Figura 1 – Dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio I

Il lavoro congiunto delle Università di Sassari, Cagliari, Firenze e Pisa, è sicuramente un patrimonio scientifico di valore internazionale che abbiamo messo insieme e che ci permette di dare forte valenza tecnica alle azioni realizzate. Il progetto ha sviluppato le proprie azioni sullo schema elaborato dal Professore Meloni e Professore Pulina che evidenzia come dalla diversificazione/multifunzionalità aziendale, si dia concretezza e valore alla multifunzionalità del territorio (fig. 2).

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/11/15G00210/sg%20

Figura 2 – Dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio II

### DALLA MULTIFUNZIONALITÀ AZIENDALE



Fonte: Progetto Prometea. Elaborazione Università di Sassari / Università di Cagliari

Ovviamente per attivare questo percorso, il coordinamento della governance territoriale è presupposto imprescindibile; abbiamo pertanto utilizzato il modello di lavoro sviluppato dall'Università di Pisa (Professore G. Brunori) che ha permesso di definire regole e obiettivi condivisi nell'interesse delle imprese del territorio in una partnership pubblico-privato (fig. 3).

Figura 3 – Governance Territoriale



E sul valore aggiunto per il territorio, che le imprese possono garantire con i loro prodotti e servizi, evidenziamo il lavoro dell'Università di Firenze (Professore. Belletti G. e Professore Marescotti A.) dal *brand* territoriale su aree specifiche, come esempi prototipali, fino al valore e valori delle risorse locali, costruendo un sistema di rete che nel legame prodotto/territorio possa autogenerarsi (fig. 4, fig. 5 e fig. 6).

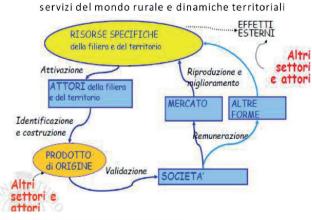
Figura 4 - Immagine territoriale e branding

# Immagine territoriale e branding Il brand assume una posizione centrale, in quanto costituisce l'elemento di sintesi dei significati attribuiti all'area generale destinazione limmagine qualità ambientale limmagine singoli imperi lo sorvizi limmagine sorvizi limmagine singoli imperi lo sorvizi limmagine sorvizi limma

Fonte: Progetto Prometea. Università di Firenze; Prof. G. Belletti; A. Marescotti

Figura 5 – Valorizzazione sostenibile dei prodotti di origine

Valorizzazione sostenibile dei prodotti di origine e dei



Fonte: Progetto Prometea. Università di Firenze; Prof. G. Belletti; A. Marescott

Figura 6 – Valore e valori del prodotto tipico: il legame con le specificità territoriali



Il percorso attivato non è frutto solo del progetto PROMETEA. Vi è stata una forte integrazione fra progetti di cooperazione territoriale. Di seguito lo schema dei progetti in essere o in fase di avvio su cui lavoriamo (fig. 7).

Figura 7 – La cooperazione territoriale e lo sviluppo locale



Crediamo che emerga con forza come la multifunzionalità possa diventare veramente valore aggiunto per il territorio. Come è stato già sottolineato, non possiamo fermarci alla narrazione, ma occorre mettere a sistema il valore economico e sociale. La prima cosa su cui abbiamo lavorato per raggiungere questo obiettivo è stata quella di far emergere le opportunità territoriali. I prodotti certificati (DOP, IGP), i prodotti tradizionali, l'agricoltura biologica, l'agriturismo, le fattorie didattiche, i cammini, la transumanza, l'archeologia, l'ittiturismo, parchi, oasi, riserve naturali, artigianato artistico, la filiera corta, la biodiversità, le valenze storiche ambientali, culturali, folcloristiche, sono il "paniere" delle opportunità che può determinare il valore aggiunto e identitario per la multifunzionalità dei "sistemi territoriali locali"; su questo insieme di opportunità occorre costruire il sistema di rete che coinvolga le imprese, non solo in sinergia con la parte pubblica

e scientifica, ma anche rendendo partecipe e consapevole l'intera collettività del territorio di questo processo di sviluppo.

Solo in Toscana, sono state coinvolte più di 400 piccole e medie imprese, hanno partecipato oltre 60 autorità pubbliche, e 5 soggetti scientifici. Gli strumenti partecipativi (attivati con metodi professionali) come i Living Lab e le tecniche del World Cafe hanno favorito discussioni positive, sono nate idee e proposte qualificanti. Abbiamo attivato altresì percorsi formativi innovativi per le imprese, con i laboratori di *Innovation Way* gestiti dal partner Quinn.

L'altro elemento da sottolineare è che le azioni progettuali proposte tengono conto delle tendenze a livello internazionale che si stanno prospettando nei prossimi anni in particolare per il segmento turistico. Fonti ufficiali autorevoli come Booking.com, la stessa ONU (UNWTO) sintetizzano bene quali possano essere le opportunità rispetto a quello che vogliono i turisti come sistema di vacanza che si intende organizzare negli anni futuri. Una vacanza che è sempre più legata all'uso della multimedialità, una vacanza "fai da te", legata al valore e alla ricerca di meraviglie segrete, alla bontà del cibo, al rispetto dell'ambiente, dove i local saranno parte determinante per le scelte. Un turista organizzato, con una capacità di spesa importante, alla ricerca di proposte sempre più sofisticate ed esperenziali, dove le nuove tecnologie sempre più accessibili, per tutte le persone di tutte le fasce di età ne determineranno o meno il successo e l'accessibilità (fig. 8).

LA TECNOLOGIA ENTRA SEMPRE PIÙ NELLA SCELTA DEL VIAGGIO il viaggio comincia ancora prima di preparare la valigia con la realtà virtuale e le intelligenze artificiali BENESSER E PRIMA DI TUTTO LE MERAVIGI IE SEGRETE COSA VOGLIONO IL VIAGGIO CONSAPEV OLE E PERSONAL I TURISTI? LA BONTA'
DELLA
GASTRONO
MIA

Figura 8 – Cosa vogliono i turisti?

Rispetto a questo quadro uno dei risultati di PROMETEA e VIVIMED, che proseguirà anche con gli altri progetti (es Terragir 3), è un prodotto che abbiamo definito "catalogo digitale". Il catalogo è stato suddiviso in due parti: la prima scientifica, riporta l'insieme dei casi esemplari delle imprese studiate, dei modelli

Fonte: Booking.com, UNWTO

multifunzionali, emersi anche dalle interviste e contiene indicazioni e linee su come gli imprenditori, ma anche le istituzioni possono valorizzare al meglio le loro imprese o i lori territori in termini multifunzionali: la seconda parte del catalogo è quella riservata alla valorizzazione e promozione dei servizi resi dalle imprese e dai territorio, ricondotta anche ai tematismi riportati nella tabella sottostante

Figura 9 - Tematismi del catalogo digitale

### ENOGASTRONOMIA E PRODOTTI

Strade del Vino e dei Sapori Produzioni tipiche (DOP, IGP e STG e vini DOC e DOCG) Prodotti Agroalimentari Tradizionale (PAT) Artigianato/Mestieri Empori/reti commerciali

# STORIA CULTURA, ETNOGRAFIA Borghi/Rocche Abbazie/Santuari/cremi Centri Culturali Eventi della tradizione e della contemporaneità



SPORT E BENESSERE Altra neve (non solo sci) Ippovie Trekking/ Mountain bike Terme e benessere

### NATURA E AGROBIODIVERSITÀ

Riserve Naturali e Aree protette
Giardini e Oasi
Parco Nazionale Museo delle
Miniere dell' Amiata
Parco artistico naturale e culturale
Della Val d'Orcia
Razze animali varietà vegetali locali, a rischio estinzione

L'utilizzo delle nuove tecnologie favorirà questo percorso: il catalogo infatti comprende anche lo sviluppo di una "piattaforma prototipale" online per la prenotazioni di percorsi/servizi turistici esperienziali e sostenibili che dovrà essere un unico sistema di "offerta/fruizione online" e dovrà permettere all'utente finale di individuare con un solo processo una o più strutture ricettive, uno o più servizi, uno o più prodotti locali delle destinazioni turistiche richieste proponendo l'offerta dei servizi/prodotti come in una vetrina che ne consenta l'inserimento in un unico carrello.

La piattaforma è accompagnata da apposita applicazione software "mobile" per smartphone o tablet (APP).

Lo storytelling è il filo conduttore che insieme a video e foto rappresenta la base comune delle azioni promozionali, congiuntamente ad un calendario unico degli eventi per le aree transfrontaliere.

Tra gli strumenti utilizzati per promuovere il catalogo vi saranno i portali turistici delle stesse Regioni.



Le ultime due considerazioni. La prima è come multifunzionalità e innovazione in campo agricolo e del mondo rurale devono trovare una sintesi comune; lo sviluppo di nuove idee legate alla concezione di una agricoltura definita 4.0 e la tradizione identitaria di un territorio, che ne delinea i tratti, rappresentano il percorso di lavoro anche per i progetti di cooperazione in ambito rurale fortemente integrati con gli altri sistemi produttivi locali (turismo, artigianato, ambiente, cultura ecct.) in grado anche di proporre percorsi divulgativi e formativi adeguati.

L'altro elemento è legato alla visione che la cooperazione può generare nei territori; sarebbe riduttivo pensare a progetti finalizzati esclusivamente al mero reperimento di risorse, anche se utili a supportare i programmi di politica regionale. Il vero valore aggiunto dei progetti di cooperazione territoriale è quello di mettere in rete soggetti e territori con idee valori e visioni di sviluppo condivise. Su questi principi si sono ispirati anche le nostre progettualità, grazie all'apporto di tutti i partner.

Le nostre Regioni devono operare in modo unitario con con un approccio integrato fra settori e territori e siamo convinti che i comparti agricolo e del mondo rurale, substrato di radici ed esperienze comuni, potranno agevolare questo compito.

### CONCLUSIONI

Valter Nunziatini, Roberto Scalacci (Regione Toscana)

Valter Nunziatini: È con piacere che noto che si è conclusa con successo e vivo interesse da parte dei partecipanti la mattinata di lavoro; nel ribadire che per noi è stato davvero un onore ricoprire il ruolo di capofila di PROMETEA, come responsabile di progetto, declino ben volentieri al Direttore della Direzione Agricoltura della Regione Toscana, il compito di tirare le conclusione di questa sessione di lavoro, ponendo magari a Roberto un quesito : stamane abbiamo discusso di multifunzionalità delle imprese, della loro sostenibilità ed economicità, il tutto in una logica di sistema di rete che ne favorisca l' interazione con il territorio. In questo senso l'assessore al turismo della Regione Sardegna poneva la questione su come le aziende agricole devono avere un approccio diverso a questa possibile nuova missione. In PROMETEA il partner QUINN con i laboratori legati all'innovation way ha attivato questo percorso che qualifica le imprese rispetto a un approccio nuovo al territorio. I soggetti scientifici (prof Pulina, Meloni e Brunori) hanno dato sul tema della multifunzionalità (imprese/territorio) un contributo rilevante. Quindi la domanda di fondo, che rivolgo al Dr Scalacci per le sue conclusioni è proprio questa: come riusciremo a consolidare i sistemi di rete in questo rapporto pubblico-privato, e costruire un modello di governance vincente ed utile a raggiungere gli obiettivi che ci siamo posti. Nel ringraziare tutti per l'apporto tecnico/scientifico ai lavori, che è stato di altissimo livello lascio la parola al Dr. Scalacci per le conclusioni della mattinata.

Roberto Scalacci: Grazie Valter. Concludere una mattinata così impegnativa non è semplice, e quindi mi permetto solo di fare delle riflessioni senza tirare alcuna conclusione. Intanto, concordo che il livello degli interventi e dei contenuti sia stato altissimo e questo ci fa veramente piacere, e ci fa pensare che tutto questo lavoro porterà a risultati fruibili e interessanti che saranno un contributo essenziale allo sviluppo dei nostri territori e delle imprese che vi operano.

Non è semplice rispondere alla domanda che mi poneva il collega Nunziatini. In Toscana ad esempio, nell'ambito delle politiche regionali, stiamo ragionando sulla collaborazione tra pubblico e privato, perché ci sembra un elemento innovativo e importante da mettere sul piatto, soprattutto in un periodo in cui le risorse pubbliche hanno tutt'altro respiro che nel passato: la capacità del pubblico di incidere sulle politiche attraverso l'immissione di finanziamenti è ormai limitatissimo. Ritengo quindi che proprio sulla capacità di *governance*, che veniva più volte richiamata, il ruolo del pubblico sia determinante per facilitare la creazione di sistemi di rete e lo sviluppo dei territori. Quello delle reti d'impresa, inteso non solo come concetto astratto, ma soprattutto come modello utilizzato concretamente dalle imprese ( rete di contratto, rete di scopo, etc.), ci sembra un elemento di grande valore. Perché se è vero che l'esperienza cooperativa ha avuto un ruolo importantissimo nel facilitare l'aggregazione

nel mondo agricolo, è anche vero che soprattutto delle nostre regioni, non si è sviluppato un livello di cooperativismo così elevato da portare ad un effettivo rafforzamento della capacità di organizzare l'offerta. E gli elementi che stanno emergendo in questi lavori, dimostrano che in fondo la congiunzione tra le diverse esperienze, può essere, forse, meglio governata attraverso nuovi strumenti di collaborazione. Le reti di imprese non implicano una confusione nella gestione tra imprese.

Il progetto Prometea rappresenta un modello di contaminazione tra esperienze diverse, nazionali e internazionali.

La Regione Toscana guarda ai progetti nel settore agricolo del Programma "Interreg" con grande favore perché consentono l'incontro delle diversità. Il mondo rurale e agricolo hanno bisogno di ordine e di una messa a sistema delle varie esperienze che vanno organizzate in chiave di proposta economica e sociale. Gli agricoltori hanno bisogno di organizzare le loro ricchezze, intese anche come produzioni, in modo da essere proposte alla società in chiave multifunzionale. Tutto questo va visto sia in chiave di strategia per le aree interne che di valorizzazione dei territori svantaggiati.

Sono state citate le esperienze dei progetti integrati di filiera; il 40% delle risorse del Programma di Sviluppo Rurale della Toscana è stato dedicato ai progetti integrati di filiera, che hanno come presupposto di base una collaborazione alla creazione di reti d'impresa nell'ambito di un progetto multi misura, nel quale soggetti come le Università, o i Centri di Ricerca sono un elemento essenziale allo sviluppo dell'innovazione, assieme all'impresa e a tutta la filiera, compresa la fase di commercializzazione: tutti si mettono in discussione nel tentativo di collaborare.

Sottolineo questi aspetti perché li considero vincenti non soltanto rispetto alla mole di risorse attivate con il PSR, ma perché hanno generato esperienze significative e di sviluppo, che potranno garantire effetti moltiplicatori anche per altre imprese. Rispetto ad alcuni particolari elementi, es. sull'agro-biodiversità, ci stiamo lanciando anche oltre. La Regione Toscana con il proprio ente di programmazione (Terre Regionali Toscane1) gestisce il patrimonio agricolo e forestale. Gestione agricola che non ha la finalità di entrare in competizione con gli agricoltori, ma essere luogo in cui sperimentare, testare i processi produttivi, e non solo. Luoghi simbolo, ed al tempo stesso palestre per favorire l'implementazione dell'innovazione, la sperimentazione in senso stretto.

Come prima esperienza, sull'agro-biodiversità, stiamo cercando di creare una rete di soggetti che hanno nella loro missione un'idea valoriale o economica o di altro tipo, nell'intento di valorizzare l'agro-biodiversità, passando - come è stato sottolineato anche in questi lavori - da un compito che era quello di mera conservazione, a uno che va oltre alla valorizzazione, coinvolgendo le reti d'impresa che ne facciano anche un motivo di reddito, di sviluppo e conoscenza per l'intera collettività.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>-http://open.toscana.it/web/terre-di-toscana

Un'altra riflessione interessantissima di questa mattinata è quella che fa emergere l'integrazione come elemento essenziale del lavoro tra i diversi settori, e le relative politiche di sviluppo, quindi verso un'idea che ha ben evidenziato l'assessore al turismo, quando ha parlato della" qualità dell'offerta turistica". Un nuovo orizzonte in cui le aziende agricole devono confrontarsi con la sfida della qualità dell'ospitalità, dell'accoglienza, fortemente legata alla multifunzionalità. Un settore che non è proprio delle conoscenze dell'agricoltore, ma che sempre più deve diventare patrimonio di questo tipo di imprenditori, perché a tutta la nostra narrazione corrispondano poi i fatti, anche il livello di ospitalità, non solo quello materiale, ma anche quello culturale, deve essere quello atteso.

L'assessora ricordava poi il lusso come elemento di ricerca di queste peculiarità; il benessere come valore in cui si può riconoscere tutto l'ambiente rurale e agricolo, quale motore di sviluppo turistico anche dell'agricoltura.

Personalmente, credo che sui caratteri di unicità e sul simbolismo, si debba continuare proprio in maniera scientifica come da voi suggerito, verso un progetto che concretizzi offerte mirate a valorizzare al massimo queste potenzialità.

Oltre alla qualità, venivano sottolineati anche gli aspetti relativi alla salute e alla sostenibilità, e, probabilmente, come dicevamo questa mattina, la maggiore qualificazione delle attività degli agricoltori sarà sempre più proiettata verso questo aspetto: la tutela e la gestione dell'ambiente, oltre ad un'attenzione particolare all'alimentazione quale strumento di prevenzione nella salute.

Non voglio aggiungere altro, concludo ringraziando tutti e sottolineando ancora una volta la rilevanza dei lavori svolti.

# **PARTE II**

# RETI D'IMPRESA E PERCORSI AGRO-TURISTICI

# IL RUOLO DELLE RETI PER LO SVILUPPO DEL TURISMO RURALE E LA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI DI ORIGINE

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI- UniFi)

# 1. L'evoluzione dell'agricoltura e del mondo rurale

L'evoluzione dei sistemi economici e sociali porta alla formazione di una diversità di sistemi produttivi il cui polimorfismo esercita una crescente domanda di nuovi strumenti di indirizzo e di governance. Anche le aree rurali sono state oggetto di un profondo cambiamento, che le ha portate ad assumere configurazioni varie in termini di caratteri dominanti, di dipendenza o autonomia, di arretratezza o di sviluppo (Basile e Cecchi, 2001). Tale cambiamento è stato condizionato anche dalle nuove funzioni attribuite dalla società alle aree rurali, sempre meno considerate pure zone residuali e marginali legate alla pura produzione di alimenti, e sempre più spazi di insediamento produttivo e residenziale, e connesse anche alla tutela ambientale e alla preservazione delle identità locali.

Anche il settore agricolo ha dovuto affrontare un importante processo di trasformazione, che ha comportato da un lato una forte contrazione del numero di aziende agricole presenti sul territorio, e dall'altro un cambiamento della dimensione delle attività nonché della natura e dell'organizzazione dei processi produttivi, con una progressiva espulsione di fasi del processo produttivo "tradizionale", e contemporaneamente con l'acquisizione di nuove fasi e funzioni, in un processo di "frantumazione" e "ricomposizione" di attività, e una conseguente riarticolazione delle relazioni tra imprese e con la società, tanto a livello locale che a livello globale.

Il concetto di *multifunzionalità* esprime la diversificazione delle funzioni sociali che il settore agricolo oggi è chiamato a svolgere all'interno della società (Velasquez, 2001): mantenere una vitalità e un sufficiente livello di sviluppo socio-economico delle aree rurali (in particolare quelle marginali e svantaggiate), garantire la sicurezza alimentare della popolazione, offrire una varietà nelle produzioni alimentari stesse e nei servizi, conservare l'ambiente fisico (tutela idrogeologica del territorio, paesaggio, biodiversità, ecc.), riprodurre l'ambiente antropico (culture e tradizioni locali, gastronomia, ecc.) (Belletti et al., 2002).

Le dinamiche dello sviluppo agricolo e delle aree rurali si basano quindi su un ampio ventaglio di attività economiche, solo in parte legate alle tradizionali attività di coltivazione e di allevamento, e che possono creare interessanti opportunità occupazionali capaci di coinvolgere anche le categorie "deboli" dei giovani e delle donne, la cui attività in tale prospettiva può trovare migliori occasioni di valorizzazione rispetto a sentieri di sviluppo di tipo più tradizionale. Ne consegue una rivalutazione delle autonome capacità del settore agricolo e delle aree rurali

di innescare processi virtuosi di crescita e sviluppo economico e sociale, e una moltiplicazione delle opportunità di impresa.

Sono dunque mutate, seppur con livelli e ritmi differenziati tra tipologie aziendali e aree territoriali, le modalità di connessione delle imprese agricole sia con gli altri operatori che a vario livello concorrono alla realizzazione dei prodotti agro-industriali per il mercato finale (settore fornitore di input, trasformazione di prodotti agricoli, commercializzazione e distribuzione, servizi, operatore pubblico), sia le modalità di interrelazione dell'impresa agricola a livello territoriale, a causa del modificarsi delle strutture economiche e istituzionali delle aree rurali.

Questa fase segna anche il passaggio da un modello di sviluppo agricolo e rurale prevalentemente "esogeno", ovvero dettato e diretto da forze "esterne" inquadrato su schemi prettamente settoriali e top-down, a un modello di tipo "endogeno", che prevede la sollecitazione delle risorse materiali, immateriali e umane locali in una chiave improntata alla sostenibilità (Brunori, 1994 e 2003).

Le conseguenze possono essere colte a vari livelli. All'interno delle aree rurali lo sviluppo è ri-orientato in modo tale da valorizzare le risorse locali – fisiche e socio-culturali – con l'obiettivo di trattenere quanto più possibile i benefici all'interno dell'area. Gli obiettivi di sviluppo vengono definiti sulla base delle necessità, capacità e prospettive degli attori locali, e la partecipazione della popolazione è un principio-chiave e una modalità di azione.

Nei rapporti tra le aree rurali e il contesto esterno invece l'adesione al modello endogeno implica nuove forme di governance funzionali a consentire un nuovo protagonismo degli attori a livello locale e una decentralizzazione degli interventi, la cui filosofia si sposta da una logica individuale e settoriale a una logica territoriale. La decentralizzazione degli interventi implica che la partnership territoriale (che comprende attori pubblici, imprese e loro associazioni, organizzazioni espressione della cittadinanza e rappresentative di interessi di vario genere, ecc.) assume una responsabilità diretta nel disegnare ed implementare le iniziative di sviluppo. Diventa così importante sia il raggiungimento a livello territoriale di una maggior interazione e coesione tra gruppi sociali e categorie, sia la realizzazione di alleanze strategiche extralocali.

Secondo tale prospettiva gli attori locali (imprese, cittadini, istituzioni) sono chiamati ad elaborare strategie e percorsi di sviluppo che consentano di valorizzare le risorse locali e in particolare le risorse locali specifiche, quelle risorse cioè che meno riescono ad essere riconvertite all'impiego in processi produttivi standardizzati e omologati e che difficilmente possono essere trasferite verso altri settori economici e/o verso altri territori. Si tratta non solo di risorse suscettibili di un diretto impiego economico da parte delle imprese, ma anche di quelle risorse locali di carattere collettivo alle quali ciascuna azienda può appoggiarsi nel processo di creazione di valore, quali le risorse naturali, paesaggistiche e artistiche di pregio, ma anche le tradizioni locali nelle loro più diverse espressioni.

In termini generali è possibile definire una strategia di qualità territoriale (Ray, 1998; Pecqueur, 2001) come un processo di presa di coscienza da parte degli attori di un determinato territorio del fatto che dalla "messa in rete" di diverse componenti e risorse di quel territorio (prodotti agro-alimentari tipici e dell'artigianato tradizionale, servizi turistici e alla persona, paesaggio rurale e

siti di particolare pregio ambientale, cultura e folklore locali, risorse artistiche e architettoniche, ecc.) può derivare un effetto moltiplicativo sul valore aggiunto di ciascuno dei beni e dei servizi offerti nel territorio. Da tale presa di coscienza deriva un processo di elaborazione e gestione di azioni di valorizzazione volte a far leva sulla stretta integrazione tra attori e sulla specificità di tale insieme composito di beni e di servizi.

Il valore aggiunto generabile nell'ambito della strategia di qualità territoriale ha quindi natura congiunta e deriva dal fatto che il cittadino acquista ciascun bene nel suo contesto definito dalla compresenza di un insieme di beni e servizi e di un complesso di risorse ambientali, culturali e paesaggistiche. L'appropriazione da parte degli attori della rendita derivante dal surplus congiunto ha natura collettiva, in quanto si fonda su strategie di rete, basate non solo su motivazioni di tipo economico ma anche dalla condivisione di valori locali.

La pluralità ed eterogeneità degli attori e degli interessi è dunque il tratto caratterizzante della strategia di qualità territoriale, la cui elaborazione e realizzazione vede di norma il concorso di varie figure economiche (aziende agricole, imprese che realizzano beni sia agricoli che non agricoli caratterizzati localmente, albergatori, pubblici esercizi, imprese di servizi, ecc.), ma anche associazioni rappresentative di interessi locali di tipo economico o culturale, associazioni non locali (di consumatori, ecc.), oltre ovviamente alle amministrazioni pubbliche locali le quali possono utilizzare un insieme di strumenti di pianificazione territoriale e di finanziamento che possono contribuire a rafforzare l'immagine complessiva dell'area.

Nell'ambito del nuovo modello di sviluppo si assiste dunque all'emergere di nuove forme di connessione che si vengono ad instaurare tra le imprese agricole e la società, e che coinvolgono e modificano da un lato lo svolgimento delle "tradizionali" attività di produzione e di scambio dei prodotti sul mercato, e dall'altro ampliano lo spettro delle "produzioni" aziendali fino a comprendere l'erogazione di servizi di tipo più o meno innovativo.

Rispetto al modello dell'agricoltura omologata (Basile e Cecchi, 2011) cambiano radicalmente anche le logiche operative delle imprese agricole, per le quali si rende necessaria una profonda trasformazione che può sostanziarsi in una transizione verso un muovo modello sociotecnico (Geels e Schot, 2007; Lamine et al. 2012; Belletti e Butelli, 2018). I sentieri alternativi percorsi dalle imprese agricole nell'ambito di questo modello sono sostanzialmente tre (Van der Ploeg, 1993; Van der Ploeg, Long, Banks, 2002): 1) un aumento del livello di differenziazione e della qualità delle produzioni realizzate dalle aziende agricole (qualità); 2) una crescente estensione dell'attività agricola verso nuove attività di produzione di beni e servizi; 3) un recupero dei canali più diretti di scambio con il consumatore finale (filiere corte). Questi sentieri non rappresentano modalità alternative di impostazione strategica dell'azienda. Al contrario, numerose sono le sinergie raggiungibili tra i diversi ambiti. Si pensi ad esempio all'agriturismo, che offre possibilità di far conoscere i prodotti dell'azienda e più in generale del territorio (ad esempio attraverso le strade del vino e dei sapori) e di attivare canali brevi di commercializzazione. Anche le attività didattiche possono offrire

le stesse potenzialità, così come l'attivazione di filiere corte possono costituire un elemento di promozione dell'attività aziendale e del territorio.

La trasformazione da impresa agricola monofunzionale (quella cioè concentrata sulla solo produzione di beni agricoli venduti come materia prima indifferenziata sul mercato) ad azienda agricola diversificata e multifunzionale è dunque un processo complesso che coinvolge tre fronti dell'azienda agricola tra loro complementari: quello delle relazioni con il mercato all'interno della filiera di produzione (approfondimento), quello dell'estensione della tipologia di attività svolte (allargamento) e quello delle relazioni con l'area rurale in cui l'azienda opera e con il sistema delle risorse e degli attori in esso presenti (riposizionamento).

L'approfondimento attiene a tutte le attività collegate a quelle tradizionali, e posizionate a monte e a valle di esse. Si tratta di attività produttive o di servizio orientate innanzitutto alla sostituzione dei fattori convenzionali con nuovi fattori nonché alla produzione interna dei fattori (fertilizzanti, energia, mangimi, etc.), alla riorganizzazione della produzione in forme collettive integrate, alla innovazione di prodotto e alla cura dei suoi aspetti qualitativi, alla trasformazione aziendale e valorizzazione della qualità delle produzioni, alla costituzione di rapporti più diretti con il consumatore finale nell'ambito di filiere corte.

L'allargamento riguarda le attività di produzione e di servizio che si affiancano collateralmente all'attività agricola propriamente detta. Esse sono rivolte sia a rispondere a nuovi bisogni di mercato (turistici, residenziali, culturali, ecc.) sia a fornire servizi generalmente di interesse collettivo (ambientali, paesaggistici, ecc.). Rientrano in questo fronte le attività agrituristiche, le fattorie didattiche e sociali, i centri benessere, la manutenzione del paesaggio e dell'ambiente e la difesa idrogeologica, ecc.

Il riposizionamento comporta invece la ristrutturazione del sistema di relazioni aziendali con il contesto locale: la capacità di attivare relazioni (networking) nel contesto rurale diviene elemento centrale per il successo del modello multifunzionale, e spesso rappresenta condizione imprescindibile per le strategie di approfondimento e di allargamento. Nel modello dell'azienda monofunzionale le relazioni dell'azienda tendevano ad essere semplificate e ridotte a quelle con il sistema dei fornitori e quello dei clienti, spesso avulsi dal contesto territoriale. Si pensi ad esempio allo sviluppo di talune attività turistico-ricreative che beneficiano fortemente di strategie collettive definite su base territoriale o ancora alla valorizzazione collettiva di un prodotto tipico mediante lo strumento della denominazione di origine protetta, o l'articolazione dei rapporti di lavoro a livello locale (part-time e pluriattività).

Nell'ambito del nuovo modello di sviluppo rurale endogeno si modificano da un lato lo svolgimento delle tradizionali attività di produzione e di scambio dei prodotti sul mercato da parte dell'azienda agricola, e dall'altro si ampliano lo spettro delle produzioni aziendali fino a comprendere l'erogazione di servizi di tipo innovativo.

# 2. I ruoli delle reti nei modelli di sviluppo endogeno

Il recupero della dimensione territoriale dello sviluppo delle aree rurali si basa sul riconoscimento dei caratteri di endogeneità (che esaltano gli approcci bottom-up centrati sulle risorse locali), integrazione (tra attività diverse all'interno dello stesso territorio/azienda, ma anche tra locale e globale) e sostenibilità nelle sue tre declinazioni ambientale, economica e sociale (Brunori, 2011). La dimensione territoriale richiede la presenza di un capitale sociale. Il territorio è riconosciuto come un elemento complesso, al cui interno si realizzano nuove forme di connessione tra le imprese agricole, imprese di altri settori, forme organizzative associate espressione del mondo dell'impresa ma anche della società in senso lato e istituzioni pubbliche operanti nel territorio. Allo stesso tempo si consolidano relazioni tra attori del territorio e di livello extralocale, tanto che in realtà appare spesso più appropriato – in situazioni di forte intensità relazionale e comunicativa come quelli che caratterizzano la nuova ruralità – parlare di modelli di sviluppo neo-endogeno (Ray, 2006).

Emerge dunque una visione dello sviluppo territoriale come progetto politico di lungo periodo, condiviso dagli attori di un dato contesto locale in interazione con attori extra-locali e costruito sulla base di un set di risorse locali (Brunori, 2006).

Le aree rurali, in particolare quelle marginali, sono frequentemente caratterizzate da frammentazione aziendale (presenza di un numero elevato di imprese di dimensione piccola e piccolissima) e da policentricità (assenza di un unico "motore" economico nel territorio). In questo contesto emerge in modo forte il tema della distrettualità, mutuato dall'economia industriale (Becattini, 1987) e declinato non solo come peculiare modalità di organizzazione della produzione all'interno di un settore territorializzato ma anche come ambito di progettazione e di governance dello sviluppo di un sistema produttivo locale o, più estesamente, di un territorio rurale. Il distretto come modalità di organizzazione della produzione – distretto agricolo, o agroalimentare che sia – propone, come evidenziato anche da Iacoponi (1990 e 1995), un modello di interazione reticolare tra una pluralità di imprese che condividono un'appartenenza settoriale e una vicinanza ubicativa, oltre che organizzativa. In questi reticoli si generano risorse ("economie") esterne alle imprese ma interne al distretto, accessibili facilmente solo a coloro che fanno parte del reticolo territorializzato. Si tratta di risorse sia fisiche, tra cui infrastrutture e centri di formazione, che immateriali, quali accesso alle informazioni, conoscenze, saper fare, capitali reputazionali. Infatti l'interazione sociale generata grazie alla prossimità fisica (rapporti faccia a faccia) e culturale/ valoriale (appartenenza a una stessa comunità locale) facilita il confronto continuo tra gli operatori la circolazione delle informazioni, i processi di apprendimento e l'accumulo localizzato delle competenze, la creazione di un clima di fiducia che abbassa i costi di transazione e rende possibile la specializzazione delle imprese in fasi particolari del processo produttivo o in particolari tipologie di attività economica.

Particolarmente significativa è l'estensione del concetto di distretto al "rurale". Il distretto rurale va infatti al di là delle specifiche filiere produttive localizzate e abbraccia un territorio nel suo insieme e nelle sue varie dimensioni. Dal punto di

vista concettuale infatti (Pacciani, 2003; Belletti e Marescotti, 2007) il passaggio da distretto agricolo/agroindustriale a distretto rurale è ricco di implicazioni. Vanno infatti considerate una molteplicità di attività economiche presenti nel territorio, diversificate ma fortemente integrate e interdipendenti, individuando il fondamento della competitività nelle loro complementarietà secondo una logica di economie di scopo e complementarietà. Si deve inoltre concepire il territorio nella sua integrità, substrato per lo svolgimento di attività economiche ma anche supporto a un insieme articolato e complesso di funzioni di tipo sociale e ambientale, cui concorrono pertanto non solo imprese ma anche "non imprese", cittadini, forze sociali. Il distretto rurale ha una sua specializzazione particolare, che non risiede in uno specifico bene che in esso si realizza (il tessile a Prato, il vino nel Chianti ...) ma nella capacità di offrire un insieme composito e integrato di beni e servizi che traggono la propria caratterizzazione dalla provenienza da un dato territorio. La logica è quella del "paniere di beni e servizi" (Pecqueur, 2001). È proprio il carattere relazionale dei prodotti offerti che risulta determinante: il valore di un bene dipende dalla "qualità" di tutti gli altri beni del paniere, e dalla "qualità" stessa del territorio, dunque da un insieme di risorse territoriali che hanno una origine collettiva e rappresentano beni comuni da mantenere e riprodurre collettivamente (si pensi al paesaggio connesso alla presenza di sistemazioni agrarie tradizionali, alle tradizioni culturali, alla reputazione espressa nel "nome" geografico del territorio).

In questo contesto è evidente come i modelli di sviluppo endogeno richiedano una fitta rete di connessioni tra gli elementi del sistema che compongono il territorio, sia attori che risorse. Queste reti possono svolgere una pluralità di funzioni chiave all'interno dei processi di sviluppo rurale endogeno, tra queste ne possiamo indentificare in particolare cinque, ovvero:

- 1. Stabilire connessioni tra capitali per creare significati
- 2. Funzioni economico / organizzative
- 3. Creazione e condivisione di standard interni
- 4. Gestione dei commons territoriali
- 5. Perseguire una governance efficace

La prima funzione consiste nello stabilire connessioni tra i diversi capitali rurali presenti nel territorio (ambientale, economico, umano, culturale, sociale, istituzionale) (Berti, 2009) per creare significati rilevanti sia per gli attori interni che per le relazioni con l'esterno. Come evidenziato da Belletti e Berti (2011) a partire dal concetto di *countryside capital* introdotto da Garrod, Wornell, e Youell, 2006), le risorse presenti nelle aree rurali siano esse materiali che immateriali, se adeguatamente mobilizzate, determinano un vantaggio competitivo a coloro che vivono e lavorano in quel territorio. Tali risorse locali, perlopiù frammentate, possono essere trasformate in un "capitale territoriale rurale" (Dematteis e Governa, 2006) definito come l'insieme localizzato di beni comuni che producono vantaggi collettivi non divisibili e non appropriabili privatamente che presentano tre caratteristiche: l'immobilità, in quanto sono stabilmente incorporati a certi luoghi; la specificità, in quanto sono difficilmente reperibili altrove con le stesse qualità; e la patrimonialità, poiché si accumulano e si sedimentano nel medio-

lungo periodo e quindi non sono producibili in tempi brevi. La rete tra gli attori consente di mobilizzare tali capitali, di creare connessioni tra loro e di arrivare a una sintesi che si manifesta nel capitale simbolico (Brunori, 2006) che rappresenta appunto l'insieme dei simboli prodotti dalla società locale, da intendere come rappresentazione dei diversi capitali sia in termini di concezione interna sia in termini di percezione esterna (Belletti e Berti, 2011).

Una seconda categoria comprende le funzioni economico / organizzative delle reti, in virtù delle quali la messa a sistema di un insieme di attori e risorse può consentire il perseguimento di economie di rete (legate alla condivisione di standard, vedi il punto successivo), economie di scala ed economie di scopo. Un esempio efficace è quello delle economie di scala nella realizzazione di campagne di marketing collettivo volte alla promozione del territorio: il costo unitario di produzione del servizio (il costo del "contatto" con il potenziale cliente) risulterà decrescente all'aumentare del volume di investimento effettuato, grazie alla messa in comune delle risorse dei vari soggetti.

La terza categoria di funzioni consiste nella creazione e condivisione di standard interni, ovvero standard condivisi tra gli attori del territorio. La rilevanza di tali standard è duplice. Da una parte la presenza di uno standard condiviso rappresenta uno stimolo agli attori del sistema ad aumentare la qualità dei loro beni/servizi e dare coerenza complessiva all'offerta che proviene da quel territorio. D'altra parte in questo modo è più probabile e meno costoso coordinare tra loro gli attori del sistema e conseguentemente attivare una azione collettiva.

Una quarta categoria riguarda la gestione dei *commons* territoriali. Molte delle risorse territoriali utilizzate, sia di tipo materiale (es. acqua, infrastrutture) che immateriali (es. paesaggio, ma anche la stessa reputazione legata al nome del territorio) presentano la natura di bene comune e dunque sono soggette a fenomeni di sovrasfruttamento e di sfruttamento non regolato, che ne potrebbe pregiudicare la sostenibilità e la funzionalità nel tempo. Appropriate forme di rete tra gli attori possono consentire di evitare o almeno ridurre questi fenomeni. Una equa distribuzione tra gli attori del sistema dei costi e dei benefici dei processi di sviluppo rurale rappresenta uno dei principali effetti attesi di tale gestione.

Infine, una quinta categoria di funzioni della rete nei processi di sviluppo rurale endogeno è quella di perseguire una governance territoriale capace di attivare e gestire un processo di allineamento degli attori rurali attorno ad una visione condivisa sugli obiettivi e sul modello di sviluppo (Iacoponi, 1995) ma anche di rispondere alle esigenze di gestione delle politiche pubbliche e tra queste di quelle della UE. Si tratta chiaramente di un insieme di funzioni trasversali e per certi versi preliminari rispetto alle quattro categorie precedenti. Da sottolineare infatti l'importanza di modelli di governance che prevedano forme di interazione e collaborazione pubblico-privato capaci di instaurare un controllo locale sui processi di sviluppo, mantenendo i benefici all'interno del territorio e garantendo una sua sostenibilità nel tempo, di stimolare all'innovazione continua e di far sì che il singolo (impresa, istituzione o cittadino) si senta parte di un sistema orientato di relazioni.

Parlando di rete ci siamo riferiti alle funzioni generali che essa può svoilgere, più che alle singole forme concrete che la rete può assumere. Da questo punto

di vista sono possibili differenti strumenti, che vanno dalle reti informali a forme codificate quali ad es. associazioni o i più recenti contratti di rete (L.33/2009), e che possono seguire modelli particolari previste da normative specifiche o di settore, quali quelle delle Strade del vino o dei distretti rurali o dei biodistretti.

Nei prossimi due paragrafi il ruolo delle reti nei processi di sviluppo rurale verrà brevemente discusso con riferimento al turismo rurale e alla valorizzazione dei prodotti di origine.

#### 3. Le reti nel turismo rurale

Negli ultimi anni, il turismo rurale è divenuto strumento di grande interesse per affrontare i problemi socio-economici delle aree rurali e del settore agricolo (Guarino e Doneddu, 2011). In particolare, è a partire dal secondo dopoguerra che il turismo viene percepito come una risorsa sempre più importante per molti territori rurali europei, in particolare per quelli rimasti più al margine dei processi di modernizzazione agricola e di sviluppo industriale. Le comunità rurali vedono nello sviluppo del turismo una opportunità per diversificare l'economia delle aree rurali e rivitalizzare territori altrimenti non più competitivi alla luce delle dinamiche del mercato globale e dell'evoluzione delle politiche agricole. Simili attese vengono anche dall'agricoltura, alla quale il turismo rurale offre l'opportunità per una diversificazione delle attività in un'ottica multifunzionale (Belletti, 2010).

La multiformità del turismo rurale si è andata progressivamente accentuando con il passaggio dalla fase pionieristica all'attuale fase di crescita sostenuta. La relazione tra ruralità e turismo è molto complessa e articolata, in considerazione dei molteplici legami che intercorrono tra le diverse componenti della ruralità e il fenomeno turistico, e quanto più quest'ultimo da fatto pionieristico diviene uno dei motori dell'economia locale, o comunque uno dei poli delle strategie di sviluppo territoriale.

Il processo di creazione del valore mediante il turismo rurale si basa sulla combinazione, operata da un attore o – più spesso – da una pluralità di attori, di un insieme di risorse, alcune delle quali generiche e altre invece specifiche del patrimonio locale rurale, attraverso l'esercizio di attività volte alla produzione e alla vendita di uno o più servizi di tipo turistico e ricreativo. Le risorse della ruralità potenzialmente incorporabili appartengono ai diversi tipi di capitale territoriale precedentemente ricordati (ambientale, culturale, sociale, economico, umano), e il capitale simbolico rappresenta un elemento fondamentale tanto nel garantire una coerenza dell'offerta intorno a una percezione comune del territorio che nella comunicazione con il mercato. Il ruolo effettivo giocato dalle risorse rurali è però diversificato a seconda delle situazioni. Alcune risorse rurali sono utilizzate in maniera diretta nel processo produttivo (gli immobili rurali usati per l'alloggio, le aree naturali usate come supporto per i servizi di escursionismo...), altre invece rappresentano degli attributi di contesto del prodotto turistico (ad es. la qualità paesaggistica, la reputazione dei prodotti tipici del territorio...) che però possono essere determinanti nella decisione del consumatore (Belletti, 2010). Un aspetto rilevante è la natura collettiva e non-privata di alcune delle risorse rurali utilizzate nel processo di creazione del valore turistico. Si tratta cioè di risorse che sono prodotte e mantenute con il contributo di numerosi attori, spesso mediante processi di lunga durata. In numerosi casi il contributo degli agricoltori risulta determinante, grazie al fatto che le aziende agricole gestiscono una grandissima parte del suolo in area rurale. Molte risorse rurali hanno la natura di bene pubblico, ovvero sono liberamente utilizzabili da una pluralità di attori che le organizzano nel processo di produzione del bene turistico. In queste condizioni, non sempre il valore generato dall'attività turistica va a remunerare coloro che effettivamente contribuiscono al mantenimento dei capitali rurali, pregiudicando dunque la riproduzione di questi capitali e quindi la sostenibilità stessa del processo di valorizzazione turistica. Un caso emblematico è quello dei beni pubblici generati dall'attività agricola, come i paesaggi culturali, la conservazione della biodiversità agricola, la cultura materiale locale, spesso valorizzati turisticamente senza che le imprese agricole partecipino alla ripartizione dei benefici.

Fino a che il territorio rurale è dotato di una propria vitalità economica e sociale, l'agricoltura e gli altri protagonisti dell'uso del suolo e della costruzione del tessuto culturale rurale producono e rigenerano spontaneamente i capitali rurali come un sottoprodotto della loro attività principale, quella produttiva di beni. Nel momento in cui ciò non accade più, o anche quando l'evoluzione tecnica ed economica mette a disposizione nuove modalità di produzione (ad es. modelli di agricoltura super-intensiva) che impattano negativamente sui capitali più integrabili con lo sviluppo turistico, si pone il problema di come garantire e come orientare la riproduzione dei capitali rurali. Il rischio di erosione dei capitali rurali è presente in modo particolare quando il processo di sviluppo turistico è guidato da soggetti esterni al contesto rurale locale, e soprattutto quando si tratta di grandi gruppi che arrivano ad acquistare "chiavi in mano" degli interi borghi rurali per trasformarli in qualcosa di simile a villaggi vacanze. Anche senza queste situazioni limite, per la verità abbastanza frequenti nelle aree rurali di maggiore richiamo e sviluppo turistico (ad esempio in Toscana), accade spesso che l'iniziativa turistica sia attivata da soggetti non agricoli, e spesso non di origine locale, il che può rendere più difficile il raggiungimento di un equilibrio tra produzione e utilizzo dei capitali territoriali rurali.

Allo scopo di comprendere le forme organizzative che consentono di generare dinamiche di differenziazione, grazie alle quali in ciascun territorio rurale si vanno a delineare e consolidare determinate configurazioni turistico-rurali, è utile far riferimento ai concetti di network e di integrazione. Il network è una forma organizzativa che risulta dai collegamenti che si stabiliscono tra una varietà di attori eterogenei al fine di perseguire i propri obiettivi (Green et al., 1999). Il concetto di integrazione rimanda alle connessioni di rete tra risorse – economiche, sociali, culturali, ambientali... – tra i diversi attori, nonché al prodotto finale che viene generato dal loro assemblaggio (Saxena e Ilbery, 2008). In riferimento al turismo rurale, le reti consentono agli attori di ricercare, ottenere e condividere risorse, essere coinvolti in azioni di cooperazione per reciproco vantaggio e sviluppare visioni comuni, diffondere idee e mobilizzare risorse. Tuttavia, per costruire il prodotto-territorio non è sufficiente l'interazione tra gli attori, bensì è necessario

il riconoscimento della complementarietà e della necessità di attivare processi integrativi con tutti gli altri attori presenti sul territorio (Belletti e Berti, 2011).

L'agriturismo è una delle forme che, almeno per alcuni aspetti e laddove regolato con oculatezza dalle norme regionali, dovrebbe garantire la coincidenza tra esercizio dell'attività agricola e beneficio turistico, nell'ambito della singola azienda ma non a livello di territorio rurale. Peraltro l'agriturismo, in virtù dei limiti dimensionali imposti dalle normative, difficilmente può da solo riuscire a relazionarsi in modo efficace con il mercato. È evidente che approcci di tipo puramente vincolistico (norme comando-controllo sulle pratiche produttive e di uso del suolo) non possono rappresentare la soluzione del problema, specie in zone marginali dove non farebbero altro che accelerare i processi di abbandono, anche se il loro utilizzo può essere una delle componenti di una strategia territoriale. Essenziale risulta invece la capacità di promuovere meccanismi di concertazione a livello locale che consentano non solo di aggregare gli attori locali impegnati nelle attività turistiche intorno a progetti condivisi in modo da costruire una coerenza dell'offerta territoriale e garantire una visibilità rispetto alla domanda, ma anche di sostenere percorsi di collaborazione intersettoriale rivolti al mantenimento e potenziamento delle risorse rurali. Il turismo rurale non può rappresentare che una componente integrata e coordinata all'interno di modelli integrati di sviluppo rurale specifici di ciascun territorio, che sappiano garantire un equilibrio tra consumo e riproduzione delle risorse collettive rurali mediante una partecipazione delle varie categorie di portatori di interesse alle scelte strategiche così come ai benefici generati da questa attività.

Le Strade tematiche, tra cui le Strade del vino e dei sapori (variamente denominate nelle diverse regioni italiane) rappresentano una forma specifica e istituzionalizzata di rete con valenza di sostegno allo sviluppo del turismo rurale in stretta connessione con la valorizzazione delle produzioni. Obiettivo generale delle strade del vino è la valorizzazione delle zone viticole e delle loro storia e cultura, per un enoturismo di qualità, attento alle tradizioni e rispettoso dell'ambiente e del paesaggio. Questo tipo di iniziativa vede il coinvolgimento, nel processo di valorizzazione dei prodotti attorno ai quali l'itinerario è costruito – non più, dunque, solo vino – di produttori, trasformatori, distributori, operatori della ricezione turistica, pubblica amministrazione.

# 4. Le reti della valorizzazione dei prodotti di origine

La valorizzazione dei prodotti di origine – prodotti i cui specifici attributi di qualità derivano dal legame con particolari territori – si presenta come attività particolarmente complessa in virtù di alcune delle caratteristiche di questi prodotti, e prime fra tutte la dimensione collettiva e il forte legame con il territorio. Tali elementi fanno infatti sì che i soggetti interessati alla valorizzazione siano numerosi, e che tra questi non vi siano solamente le imprese di produzione operanti nelle varie fasi del processo produttivo ma anche gli abitanti e la società locale, le istituzioni locali, i consumatori e le loro organizzazioni. Tali soggetti sono spesso interessati non solo agli aspetti strettamente aziendali della valorizzazione del

prodotto tipico, ma considerano le ricadute sul sistema locale di produzione e in generale sul territorio di origine del prodotto, sull'identità della popolazione e sulla cultura locale, talvolta sugli agro-ecosistemi di cui il prodotto di origine è espressione.

La dimensione collettiva dei prodotti di origine può essere colta sotto almeno due profili: quello delle risorse specifiche locali alla cui base viene costruita la specificità del prodotto di origine, e quello dell'indicazione geografica, cioè del nome associato al prodotto.

Tanto le risorse specifiche territoriali che la reputazione associata all'indicazione geografica rappresentano *commons* territoriali fondati su di un insieme composito di capitali territoriali che necessitano di una *governance* territoriale efficace per non pregiudicarne il valore (vedi par. 2).

Le particolarità assunte dal legame del prodotto col territorio di origine sono infatti l'esito di un articolato processo evolutivo all'interno dei produttori locali, e tra di essi e la comunità locale nonché, nel tempo, quando il sistema si apre ai mercati più distanti, con i consumatori e i cittadini non locali. Il prodotto di origine è quindi la risultante di questa interazione, e incorpora un sapere costruito nel tempo e condiviso all'interno di una collettività territorializzata.

Il prodotto di origine rappresenta dunque una risorsa per la collettività locale, nella misura in cui intorno ad esso si vengono a determinare dinamiche aggregative e a costruire delle progettualità da parte degli attori del territorio volte alla creazione di valore intorno al prodotto stesso.

La dimensione collettiva del prodotto di origine riveste importanti implicazioni rispetto alle modalità di utilizzazione economica della reputazione del prodotto legata all'origine territoriale. In altri termini, il fatto che il nome geografico associato al prodotto di origine sia un patrimonio collettivo locale determina un problema legato alla titolarità del diritto di proprietà sul bene "indicazione geografica" e all'individuazione dei limiti al suo utilizzo.

Nelle iniziative di valorizzazione basate sulla regolazione dell'indicazione geografica (marchi collettivi geografici, DOP e IGP) la presenza di un'associazione di produttori rappresentativa è, secondo la normativa vigente, obbligatoria: sia nel caso di marchi collettivi geografici che di DOP-IGP ai sensi del reg. UE 1151/2012 infatti, la domanda di registrazione deve essere presentata da un'associazione di produttori. Nel caso delle DOP e IGP in particolare, la fase di scrittura del disciplinare di produzione, documento che contiene le regole (sul processo produttivo, sulla qualità del prodotto finale e sull'area geografica) che i produttori devono rispettare per poter avere il diritto di utilizzare l'indicazione geografica stessa per la commercializzazione delle proprie produzioni appare particolarmente delicata.

Normalmente il raggiungimento dell'accordo sul disciplinare è tanto più complesso e lungo quanto più numerose sono le diverse fasi della filiera locale di produzione, e quanto più elevata è l'eterogeneità delle imprese localizzate nell'area di produzione, dal punto di vista dei bacini di approvvigionamento e della qualità della materia prima, delle tecniche produttive impiegate, dei canali commerciali utilizzati, delle dimensioni economiche dell'attività, del grado di specializzazione delle attività e dunque dell'importanza del prodotto nel porta-

foglio prodotti dell'impresa, del livello di professionalità, della cultura stessa di prodotto (Belletti, Marescotti e Brazzini, 2014).

La definizione di un disciplinare diventa uno strumento per sviluppare politiche di inclusione ed esclusione nei confronti delle aziende del territorio. La definizione di soglie qualitative minime, ad esempio, può escludere dall'utilizzo dell'indicazione geografica alcune imprese che, per scelta strategica o impossibilità tecnica, non soddisfano i requisiti minimi.

Tutto questo riporta al difficile equilibrio tra diritti di proprietà (reputazione d'impresa, marchio aziendale) e diritti collettivi di proprietà (l'indicazione geografica), che condiziona la stessa evoluzione strutturale del sistema produttivo locale e il grado di coesione tra imprese al suo interno. Se l'accordo raggiunto sul disciplinare di produzione individua un basso livello minimo di qualità del prodotto, ad esempio, vi sarà maggiore spazio di libertà per le strategie individuali delle imprese e una maggiore importanza, di conseguenza, accordata all'immagine delle singole aziende e dei loro marchi d'impresa, confinando la denominazione ad un ruolo marginale, di garanzia di uno standard minimo di qualità, una base comune, ma riducendone nel contempo il potenziale catalizzatore per azioni collettive.

Anche dopo aver ottenuto la registrazione, l'azione collettiva è di fondamentale importanza per l'attivazione e gestione di iniziative di valorizzazione dei prodotti di origine sul mercato, nel cui ambito si sviluppano modalità di integrazione e network che possono essere ricondotte a due principali tipologie:

- integrazione settoriale e di filiera, ovvero all'interno del mondo della produzione del prodotto di origine, e quindi tra le imprese agricole e le piccolemedie imprese agro-alimentari, ma anche con le imprese della distribuzione commerciale e con quelle impegnate nel settore della ristorazione, oltre che direttamente con i consumatori finali;
- integrazione intersettoriale tra il mondo della produzione e gli operatori di altri settori (ad esempio il turismo) e gli agenti istituzionali che operano a contorno del processo produttivo del prodotto di origine e/o sono coinvolti nelle iniziative di promozione (le varie associazioni e agenzie, gli enti pubblici locali).

In questo secondo caso la rete tra imprese è importante non solo per l'attivazione e la gestione di iniziative di valorizzazione basate sull'utilizzo delle indicazioni geografiche, ma anche nell'ambito di iniziative che intendano utilizzare le sinergie attivabili con gli altri capitali culturali, quali ad esempio le ricordate strade del vino, e più in generale attivare percorsi e pacchetti turistici tematici o integrati che sappiano connettere le diverse tipologie di risorse presenti sul territorio.

Esempi di realizzazione di forte sinergia tra prodotto locale e territorio sono tutti quei progetti di sviluppo basati sulla valorizzazione delle risorse locali all'interno dei quali la produzione e valorizzazione delle produzioni agroalimentari tipiche riveste una posizione centrale. Sono ben note espressioni di questa integrazione le iniziative di promozione collettiva, generalmente coordinate da un soggetto istituzionale (Regioni o Agenzie regionali, Province, Comunità Montane, Consorzi tra soggetti pubblici e privati locali, Gruppi di Azione Locale, ecc.), rivolte

alla valorizzazione di panieri di prodotti locali di qualità o, in forma ancor più completa, di tutte le risorse del territorio (le produzioni eno-gastronomiche, ma anche l'artigianato, il patrimonio ambientale, la cultura e le tradizioni locali). Gli esempi di territori che hanno in questo modo promosso, attraverso l'istituzione di marchi collettivi, l'attuazione di iniziative di comunicazione, la creazione di itinerari tematici, ecc., le proprie produzioni di qualità o più in generale le risorse del territorio sono innumerevoli, anche se diversamente noti.

Attraverso tali forme di interazione si realizza pienamente l'integrazione tra prodotto di origine e territorio; vengono cioè rafforzati o resi visibili i legami tra il prodotto di origine, la comunità locale e le altre risorse del territorio.

Altre iniziative che fanno leva sull'integrazione territoriale e che stanno assumendo una crescente importanza ai fini della valorizzazione delle produzioni locali sono le strade dei sapori. In questo caso, si tratta di "costruire" una rete di alleanze sul territorio tra i tra i vari soggetti locali a diverso titolo coinvolti nel processo di valorizzazione: i produttori (aziende agricole ed agrituristiche, imprese di trasformazione), i vari tipi di "distributori" dei prodotti (negozi al dettaglio, enoteche, ristoranti, ecc.), gli operatori legati al sistema della ricezione turistica, gli amministratori pubblici e le organizzazioni impegnate nella valorizzazione delle risorse locali, ecc.

Tale insieme di soggetti che si unisce con l'obiettivo di creare valore sul territorio attraverso l'offerta "congiunta" di beni e servizi incentrata su uno specifico tema (es. il vino) sviluppa dei "principi strutturanti" che creano esternalità materiali e simboliche che, consentendo di differenziare lo specifico territorio sui mercati "globali", permettono ai produttori il conseguimento di un premio di prezzo basato sulla reputazione; al contempo generano anche esternalità di rete grazie alle quali i produttori realizzano, ad esempio, effetti positivi sui costi della propria struttura aziendale, tramite la possibilità di utilizzare servizi collettivi di marketing, di apprendere, attraverso l'interazione con gli altri "partner", innovazioni organizzative e tecniche, e di ridurre i costi di organizzazione e gestione degli scambi (costi di transazione).

#### 5. Considerazioni finali

Le reti, sistemi di connessioni strutturate tra la molteplicità di attori e risorse presenti nei territori rurali, giocano un ruolo sempre più importante nei processi di transizione dall'agricoltura omologata verso modelli di sviluppo territoriale endogeno centrati sull'agricoltura multifunzionale, caratterizzati da un orientamento alla differenziazione qualitativa delle produzioni, dall'estensione verso nuove attività di produzione di beni e servizi, e dal recupero dei canali più diretti di scambio con il consumatore finale.

Nel presente saggio abbiamo individuato e discusso la pluralità di funzioni chiave che le reti possono svolgere nei processi di sviluppo rurale endogeno. In particolare abbiamo identificato la funzione di costruzione di connessioni tra capitali per creare significati e dunque capitale simbolico, lo svolgimento di funzioni economico / organizzative, la creazione e condivisione di standard interni, la

gestione dei *commons* territoriali. A questa si aggiunge una meta-funzione, quella della *governance* efficace delle relazioni tra gli attori.

Il territorio rurale e i suoi processi di sviluppo endogeno, come evidenziato dai due casi analizzati dell'agriturismo e della valorizzazione dei prodotti di origine, possono essere interpretati rispettivamente come una rete di reti, più o meno formalizzate, e come il risultato della loro interazione. Il ruolo delle politiche, ai loro vari livelli, è dunque sempre più quello di accompagnare e sostenere lo sviluppo delle reti.

# Riferimenti bibliografici

- Basile E., Cecchi C. (2001), "La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali", Torino, Rosenberg & Sellier
- Becattini G. (a cura di) (1987), "Mercato e forze locali: il distretto industriale", Bologna, il Mulino Belletti G. (2010), Ruralità e turismo, AgriRegioniEruropa, n.20
- Belletti G., Berti G. (2011), "Turismo, ruralità e sostenibilità attraverso l'analisi delle configurazioni turistiche", in: Pacciani A. (A cura di), "Aree rurali e configurazioni turistiche. Differenziazione e sentieri di sviluppo in Toscana", Franco Angeli, Milano, pp. 21-62
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A. (2002), "Individual and collective levels in multifunctional agriculture", SYAL Colloquium "Les systèmes agroalimentaires localisés: produits, entreprises et dynamiques locales" Montpellier, France, 16-18 octobre
- Belletti G., Butelli E. (2018), "Governance e politiche per lo sviluppo di economie rurali integrate: parchi agricoli e biodistretti nell'area fiorentina", Scienze del Territorio, n. 6, 160-168
- Belletti G., Marescotti A. (2007), "Il distretto come strumento di governance per lo sviluppo rurale", in: Rete Nazionale per lo sviluppo rurale, "LEADER e distretti rurali: sinergie e complementarietà", ReteLEADER, INEA-Agriconsulting, Roma
- Belletti G., Marescotti A., Brazzini A. (2014), "Collective rules and the use of protected geographical indications by firms", International Agricultural Policy, n.1, pp. 11-20
- Berti G. (2009), "Valorizzazione della diversità e sviluppo nella campagna contemporanea: la costruzione del web rurale in Lunigiana", Tesi di dottorato, Università di Bologna.
- Brunori G. (1994), "Spazio rurale e processi globali: alcune considerazioni teoriche", in: Panattoni A. (a cura di), "La sfida della moderna ruralità. Agricoltura e sviluppo integrato del territorio: il caso delle colline pisane e livornesi", CNR-Raisa e Università di Pisa, Pisa, pp. 1-25
- Brunori G. (2003), "Sistemi agricoli territoriali e competitività", in: Casati D. (A cura di), "La competitività dei sistemi agricoli italiani", Atti del XXXVI Convegno di Studi della SIDEA Milano, 9-11 settembre 1999. Franco Angeli, Milano, pp. 125-166
- Brunori G. (2006), "Post-rural processes in wealthy rural areas: hybrid networks and symbolic capital", in Marsden, T.K. and Murdoch, J. (eds), "Between the Local and the Global: Confronting Complexity of the Agri-Food Sector", Elsevier, Amsterdam
- Brunori G. (a cura di) (2011), "Lavoro, impresa, transizione agricola: un quadro concettuale", Felici Editore, Pisa
- Dematteis G., Governa F. (2006), "Il territorio nello sviluppo locale. Il contributo del modello SLoT", in: Dematteis G., Governa F. (a cura di), "Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT", Franco Angeli, Milano.

- Garrod B., Wornell R., Youell R. (2006), "Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism", Journal of Rural Studies, 22 (1), pp. 117–128.
- Geels F.W., Schot J. (2007), "Typology of sociotechnical transition pathways", Research Policy, vol. 36, n.3, pp. 399-417.
- Green K., Hull R., McMeekin A., Walsh V. (1999), "The construction of the technoeconomic: networks vs. paradigms", *Research Policy*, 28(7), pp. 777-792
- Guarino, A., & Doneddu, S. (2011). Agricoltura e turismo: nuove reciprocità in aree svantaggiate del mediterraneo. *Agriregionieuropa*, 27.
- Iacoponi L. (1990), "Distretto industriale marshalliano e forma di organizzazione delle imprese in agricoltura", Rivista di Economia Agraria: 711-743
- Iacoponi L. (1995), "Organizzazione dell'impresa agraria e sistema agricolo locale", in "Il sistema agrimarketing e le reti di impresa", CESAR, Giornate G.Tassinari sull'Economia e la Politica Agraria Assisi 14-15 luglio
- Lamine C., Renting H., Rossi A., Wiskerke J. H., Brunori G. (2012), "Agri-food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms", in: Darnhofer I., Gibbon D., Dedieu B. (a cura di), "Farming systems research into the 21st century: the new dynamic", Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 229-256
- Pacciani A. (2003), "La Maremma Distretto Rurale: un nuovo modello di sviluppo per la consapevolezza della propria identità", Ed Il mio amico, Grosseto
- Pecqueur B. (2001), "Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés", Economie Rurale, n.261, janvier-février pp. 37-50
- Ray C. (1998), "Culture, intellectual property and territorial rural development", Sociologia Ruralis, 38(1), pp. 4-20
- Ray C. (2006), "Neo-endogenous rural development in the EU". In AA.VV. *Handbook of rural* studies, 7619-7332
- Saxena G., Ilbery B. (2008), "Integrated Rural Tourism. A Border Case Study", Annals of Tourism Research, 35 (1), pp. 233-254.
- Van der Ploeg J.D. (1993), "La ricostruzione della località: tecnologia e lavoro nell'agricoltura moderna", in: Delfino G. et al. (a cura di), "Produzione, trasferimento e impatto delle innovazioni nell'agricoltura italiana: primi risultati di un'indagine INEA", INEA, Roma, pp. 473-498
- Van der Ploeg J.D., Long A., Banks, J. (2002), "Living Countrysides. Rural development processes in Europe: The state of the art", Elsevier bedrijfsinformatie BV, Doetinchem
- Velazquez B.E. (2001), "Il concetto di multifunzionalità in agricoltura: una rassegna", La Questione Agraria, n.3

#### RETI E ITINERARI TURISTICI IN CORSICA

Veronique Sciaretti (CCIAS)

# 1. PROMETEA: Gli obiettivi del progetto

Il progetto Prometea è un progetto finanziato dal Programma di cooperazione territoriale INTERREG Italia-Francia MARITTIMA 2014-2020, che mira a mettere in rete le aziende al fine di:

- sostenere l'innovazione delle micro –, piccole e medie imprese esistenti, l'autoimprenditorialità giovanile con una particolare attenzione all'imprenditoria femminile
- fornire servizi di ecoturismo integrato ed itinerari turistici esperienziali in grado di rispondere ad una domanda turistica sempre più attenta alla qualità e al rispetto dell'ambiente
- identificare un approccio comune per la definizione di un marchio di qualità transfrontaliero.

Questo progetto è veramente incentrato sullo sviluppo territoriale attraverso la creazione di reti turistiche a cui i mestieri agricoli apportano un valore aggiunto.

Partendo da un inventario della multifunzionalità delle imprese agricole, l'obiettivo è sviluppare buone pratiche che favoriscano la creazione e l'animazione delle reti, per portare concretamente alla creazione perenne di itinerari turistici.

Identificare le buone pratiche, in termini di creazione, e, in particolare, di funzionamento delle reti, è il prerequisito essenziale di tale progetto. A tal fine, l'Universita di Sassari, con il contributo dei propri partner, ha stilato un questionario completo, che ci ha permesso di fare un sopralluogo sufficientemente preciso per identificare le reti presenti e valutarne l'utilizzo da parte dei diversi rappresentanti del territorio selezionato.

Questo questionario ci ha anche permesso di identificare le aziende interessate a uno sviluppo verso la multifunzionalità, e abbiamo proposto laboratori di innovazione, da un lato, e seminari sulla creazione di aziende agrituristiche dall'altro, elaborati e animati dal Consorzio QUINN.

Oltre all'istruzione fornita e al suo impatto diretto sulle imprese, questo ci ha permesso di creare una dinamica territoriale, promuovendo scambi interaziendali e tra aziende e leader di progetto.

# 2. Reti e percorsi esistenti

Riguardo alla Corsica, abbiamo scelto di appoggiarci su reti esistenti, in particolare la Strada dei Sensi genuini, il Sentiero del Patrimonio, ecc. in collaborazione con il PETR che, con gli accordi con tutte le organizzazioni responsabili di questo tipo di rete, ha realizzato minipercorsi, finanziati dall'Agenzia del Turismo della Corsica, riunendo tutti i rappresentanti degli itinerari già esistenti.

Questi itinerari sono stati presentati ad A Fiera di u Turisimu Campagnolu, il 4 agosto a Filitosa.

Come parte della politica del programma Marittimo It-Fr 2014-2020, desideriamo capitalizzare i nostri risultati con altri progetti dello stesso programma. Pertanto, anche se il progetto PROMETEA terminerà a febbraio 2019, l'animazione e la commercializzazione di questi percorsi proseguiranno nel progetto TERRAGIR3. In questo modo, in primo luogo il territorio manterrà il beneficio del progetto, e in secondo luogo, l'offerta turistica territoriale sarà ampliata con altri itinerari, man mano che essi saranno creati.

Il legame tra TERRAGIR e PROMETEA è evidente. TERRAGIR ha permesso il perpetuare delle Strade dei Sensi genuini le quali costituiscono dei percorsi agrituristici indipendenti che formano una rete, ma soprattutto rappresentano un luogo di convergenza di diverse reti, comprese etichette qualità.

Per spiegare bene, dobbiamo tornare alla storia del consolidamento delle Strade dei Sensi e del contesto in cui questo ha avuto luogo.

Alla fine degli anni '90 e all'inizio degli anni 2000, la politica regionale incoraggia la strutturazione delle produzioni agricole in settori. Il Comitato per lo sviluppo regionale e la promozione agricola della Corsica, un ramo di camere dipartimentali di agricoltura, era responsabile della comunicazione di questi settori e, quindi, costituiva una leva per la loro strutturazione.

La volontà politica di strutturare l'agricoltura in settori ha portato alla creazione, sostenibilità e animazione di reti di professionisti. Qualche volta questi settori sono arrivati ad una strutturazione inter-professionale, riunendo così produttori e operatori del mercato, produttori agricoltori, venditori di prodotti non trattati e produttori 'industriali'. È stato il caso dell'industria casearia, ad esempio. A partire degli anni '90, i professionisti del settore della produzione lattiero-casearia si sono riuniti nell'interprofessionalità. All'interno di quest'ultima, gli allevatori di pecore e capre, sia che portino latte (a cooperative o privati) o che siano produttori agricoli, e i trasformatori si incontrano per far valere i loro interessi.

Nella stragrande maggioranza dei settori agricoli rimangono esclusivamente produttori agricoli.

Anche in questo caso, per volontà politica, attraverso incentivi finanziari, ciascuno di questi settori, formati attorno ad un prodotto, sono associati a un segno di qualità, ottenuti o sollicitati, sempre, ovviamente, con un legame con la tipicità locale. I segni di qualità vengono quindi a sostituire un marchio territoriale.

Questa sostituzione avviene in modo tanto sistematico che la Denominazione di Origine Protetta della Corsica vieta l'uso della qualifica "corso" al di fuori del segno di qualità. Ad esempio, un prosciutto, il cui produttore non ha aderito all'approccio DOP, non può rivendicare il titolo di prosciutto corso. Infatti, per le unità gastronomiche come il prosciutto, lonzu e coppa le quali hanno ottenuto la

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Il termine industriale relativo all'agroalimentare in Corsica non è esattamente appropriato, considerando le quantità prodotte che rimangono piuttosto deboli. Nel nostro caso si tratta di trasformatori, il termine è usato in opposizione alla produzione agricola (prodotta alla fattoria con i prodotti della fattoria).

Denominazione di Origine Protetta della Corsica, solo i produttori che aderiscono a questo approccio (la conformità al capitolato d'oneri, la selezione della razza, ecc.) possono usare la qualifica di "corso" sui loro prodotti.

S settori costituiscono le reti professionali, la Strada dei Sensi, invece, costituisce le reti territoriali. È in questo contesto che il Comitato regionale per la promozione agricola della Corsica si avvicina al Comitato delle fiere agricole. Questo comitato, creato nel 1992, ha riunito fiere a tema come A Fiera di a Castagne, A Fiera di Vinu...

Essendo basato esclusivamente sul lavoro di volontari, già super-impegnati dall'organizzazione della loro fiera, il Comitato ha avuto difficoltà di funzionamento e soprattutto di realizzazione delle missioni progettate. Con il supporto operativo di CREPAC, il Comitato è diventato una Federazione e ha implementato una serie di misure volte a etichettare le aree commerciali e a valutare il reddito dei produttori.

#### 3. L'impatto del progetto PROMETEA sul territorio

Il progetto PROMETEA sta arrivando ad un periodo di cambiamenti nelle abitudini turistiche.

Tra il 2010 e il 2015, la presenza turistica in Corsica è rimasta stabile. Dal 2015, grazie allo sviluppo del traffico aereo (in particolare, compagnie aeree a basso costo, che rappresentano un terzo dei viaggi) e al sostegno del traffico marittimo, il turismo in Corsica è aumentato del 7% circa. Nel 2017, 8,17 milioni di passeggeri (esclusi i croceristi) sono stati accolti nei porti e negli aeroporti della Corsica (ingressi e uscite).

Il dato più interessante è quello della diminuzione del numero di turisti presenti ad agosto al picco di presenze, a favore di una loro presenza più diffusa rispetto a prima: i periodi da aprile a giugno e soprattutto da settembre a ottobre portano più turisti.

Questi viaggiatori sono più mobili e sono in cerca di esperienze.

La nuova sfida per le aree rurali è riuscire in questa transizione, che è favorevole al loro sviluppo economico, e il nostro ruolo di istituzione è quello di accompagnarli.

A tal fine, PROMETEA è uno strumento di prim'ordine: innanzitutto, nell'ambito della strutturazione delle imprese di produzione (artigianali o agricole), grazie alle officine e ai laboratori animati da QUINN, nella strutturazione dell'offerta turistica, quindi, e infine, nel posizionamento del territorio all'interno di una rete molto più ampia, sviluppando le interconnessioni con le regioni partner dell'area di cooperazione.

In Corsica, abbiamo scelto di implementare il progetto PROMETEA su un territorio che chiameremo pilota, Ornano-Taravu-Valincu-Sartinese, per i seguenti motivi:

#### 1. Strutturazione in un polo di equilibrio territoriale rurale

Il territorio di Ornano-Taravu-Valincu-Sartinese, è strutturato in Polo di equilibrio territoriale rurale, il che offre il vantaggio di avere un unico interlocutore per un gran numero di competenze e, inoltre, un interlocutore attivo nel campo. Inoltre, il PETR aveva già concluso accordi con tutti gli operatori che attuavano programmi di sviluppo territoriale, come ad esempio il Parco naturale regionale, l'Agenzia turistica della Corsica, l'Ufficio per lo sviluppo agricolo.

#### 2. Collegamento di trasporto diretto con l'area di cooperazione via Sardegna

La linea Propriano-Porto-Torres, è oggi una preoccupazione delle autorità pubbliche che desiderano rafforzarla e darle più durata. Questo desiderio è pienamente in linea con gli approcci più ampi alla cooperazione economica tra la Corsica e la Sardegna, avviata dai leader politici delle due isole. L'obiettivo è sviluppare gli scambi costruiti come parte di una vera strategia comune e non più subire i rischi che puntualmente colpiscono la Corsica o la Sardegna.

#### 3. Sosta per la crociera

In media, il porto di Propriano riceve 25 scali e 20.000 passeggeri. Essere in grado di connettere questi visitatori con il territorio rurale e la sua offerta di produzione e servizi è una delle missioni del progetto PROMETEA e una delle sfide del territorio.

# PROMOZIONE DELLA MULTIFUNZIONALITÀ DELLE AZIENDE AGRITURISTICHE DELLA REGIONE SUD – PROVENCE ALPES E COSTA AZZURRA Diversificazione, messa in rete e turismo sostenibile in Provenza

Anne-Cécile AUDRA (Chambre d'Agriculture PACA / Route des Vins de Provence / Bienvenue à la Ferme)

# Provenza, un grande supporto allo sviluppo



Crédits photos: Visit Var - Route des Vins de Provence - Château Mentone

La Regione Sud ha 3 marchi territoriali, conosciuti in tutto il mondo come: La Provenza, le Alpi e la Costa Azzurra. La Provenza possiede un patrimonio materiale (storico, architettonico, naturale, paesaggistico, paesaggistico, classificato e notevole.....) e immateriale (gastronomia, tradizioni, feste, know-how....) estremamente ricco e diversificato che ne modella il carattere e l'identità.

La Regione Sud focalizza il suo posizionamento su "L'art de vivre en Provence" che permette di abbracciare tutte le sue sfaccettature e rappresenta una forte opportunità per le aziende agricole di far parte di un turismo tematico, e quindi di diversificare la loro attività per sviluppare la loro multifunzionalità.

Questa multifunzionalità è tanto più importante in quanto le aziende agricole della regione devono far fronte a vincoli significativi delle loro attività produttive (eventi climatici come incendi, inondazioni, tornado, siccità, concorrenza di altre regioni o paesi, mancanza di manodopera qualificata, scarsità e aumento del prezzo dei terreni agricoli....) che impongono loro di garantire e diversificare i loro redditi.

D'altra parte, una consapevolezza generale sta spingendo i più dinamici a riconsiderare la loro professione e ad includere un ruolo sociale e sociale per influenzare l'evoluzione dei paesaggi e dei territori che praticano quotidianamente per affrontare la sfida del cambiamento delle pratiche e dei cambiamenti climatici.

# Turismo sostenibile, un'opportunità per gli agricoltori



Crédits photos : Bienvenue à la Ferme – Route des Vins de Provence – Château Gassier – Château de Berne, Château Fontainebleau du Var, Château Saint-Roux

Di fronte a queste osservazioni e alle esigenze degli agricoltori, il turismo rappresenta un'opportunità molto interessante per le aziende agricole:

- Guadagnare visibilità
- Aumentare la loro *presenza* nell'azienda agricola
- Commercializzare la loro produzione attraverso la vendita diretta
- Aumentare *il valore* dei loro prodotti (nessun margine degli intermediari)
- Assicurare i ricavi dell'azienda (a fronte dei crescenti rischi climatici)
- Trasmettere una passione
- Comunicare sul loro know-how, la loro professione e il loro territorio

# Le Camere dell'Agricoltura, esperti al servizio degli agricoltori



Crédits photos : Chambre d'Agriculture du Var

Le Camere dell'Agricoltura sono istituzioni agricole pubbliche con una duplice missione:

- istituzionale: per rappresentare e difendere gli interessi generali dell'agricoltura,
- economico: informare, consigliare, formare e sostenere ogni agricoltore e le strutture agricole collettive nell'attuazione del progetto, nonché le autorità locali, nella definizione e nell'attuazione della loro politica agricola territoriale.

In termini di diversificazione, le nostre missioni per aiutare le aziende agricole a diventare più professionali si concentrano su:

# 1. La qualificazione e la strutturazione dell'offerta agrituristica





Le Camere dell'Agricoltura della Regione Sud gestiscono 2 reti di qualificazione in Provenza al fine di: Benvenuti a La Ferme (marchio nazionale) e La Route des Vins de Provence (marchio regionale) che conta poco più di 900 membri. www.bienvenue-a-la-ferme.com/paca/www.routedesvinsdeprovence.com

Gli obiettivi di questa prima missione sono:

- Identificare le aziende agricole che offrono vendite dirette, produzione locale (cartelli di qualità)
- Definire criteri di qualità dell'accoglienza (progettazione dell'edificio, condizioni di accoglienza, orari di apertura, accesso, parcheggio, fornitura di prodotti locali e attività ricreative).
- Garantire la tracciabilità delle produzioni, l'autenticità dell'accoglienza e lo stretto rapporto tra produttori e visitatori.
- Essere in grado di segmentare l'offerta per soddisfare le diverse aspettative dei clienti per una destinazione

### 2. Sostenere gli agricoltori nella professionalizzazione del turismo

I consulenti delle Camere dell'Agricoltura vengono formati e messi a disposizione dei responsabili delle aziende agricole per aiutarli a diversificare le loro attività attraverso 3 tipi di sostegno, per rispondere a tutte le loro esigenze e domande:

3 missioni di supporto per i dirigenti aziendali

#### - Informazioni

Regolamentazione in termini di accoglienza del pubblico, igiene e sicurezza alimentare, segnaletica, segnaletica per i punti vendita......

#### - Treno

Alle professioni del turismo (accoglienza, lingue straniere), della comunicazione (marketing digitale, social network).....

#### - Consigli

Audit operativo, consulenza individuale, supporto collettivo su un territorio (circoli di scambio, PRO club....).

#### 3. Facilitare e mettere in rete i territori

Al fine di incoraggiare gli scambi trasversali tra gli operatori turistici e gli agricoltori, la missione delle Camere dell'agricoltura mira a compiere un passo avanti in relazione ai progetti dei singoli agricoltori al fine di monitorare, sostenere e promuovere i progetti territoriali e stabilire collegamenti con gli operatori del settore turistico.

Le azioni possono essere di vario tipo: riunioni tecniche del PRO club, studi di casi pratici, visite ad aziende vicine, costruzione di progetti territoriali, cross prescription tra professionisti dell'agricoltura, ristoratori, host e gestori di siti turistici.

Organizziamo regolarmente o partecipiamo a circoli di scambio territoriale, eductours e incoraggiamo gli agricoltori a partecipare ad eventi locali per promuovere la loro offerta e la "rete" con i loro colleghi e vicini di casa.

Questo sviluppo turistico locale permette di creare un'offerta turistica di destinazione, incentrata sull'ecoturismo, l'agriturismo e l'enoturismo.

#### 4. Comunicare e promuovere la destinazione



Crédits photos : OT Provence Verte, CIVP, CRT PACA, BAF

Le Camere dell'Agricoltura si posizionano quindi come centri di informazione per gli operatori turistici per promuovere e comunicare la Provenza come destinazione e l'offerta agrituristica ed enogastronomica.

Le nostre partnership sono numerose, con giocatori come:

- Comitati turistici regionali (ad es. Guide du Routard de la Visite d'Entreprise)
- Le agenzie turistiche dipartimentali (Marsiglia Provenza 2013
   Partnership Capitale Europea della Cultura, Marsiglia Provenza 2019
   Capitale della Gastronomia)
- Gli Uffici del Turismo (pubblicazione in partnership di menù "turismo del vino", realizzazione di corsi di formazione per le strutture ricettive, creazione di tour "prodotti locali", ecc.)
- **Gli agricoltori** (Brin de Culture festival) che combina eventi culturali (teatro, circo, mostra d'arte....) nelle fattorie
- L'associazione interprofessionale dei Vini di Provenza (fiere turistiche, opuscoli per il grande pubblico) e le organizzazioni sindacali dei settori agricoli (olivicoltura, apicoltura, orticoltura....).

In conclusione, la nostra comunicazione si basa sull'arte di vivere in Provenza per immergere i futuri visitatori e farli desiderare di scoprire l'agricoltura locale e coloro che la sostengono. Sono i vettori della ricchezza e della multifunzionalità in atto nella nostra regione, per un turismo più sostenibile e autentico, rispettoso dei territori, dei patrimoni e delle donne e degli uomini che li animano.

# MESSA IN RETE DELLE IMPRESE AGRITURISTICHE: L'ESPERIENZA PETR

Paul-Jo Caitucoli (PETR Rete di agriturismi Corsica)

# Una parola dal Presidente di PETR Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu

"L'attuazione di una strategia di sviluppo del turismo rurale tra Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu e Barbagia comporta la creazione di un gruppo europeo di interesse economico (GEIE). Da questo punto di vista, il progetto PROMETEA rappresenta una continuità di concezione e capitalizza su un'esperienza precedente, che si concentra principalmente sull'offerta del turismo rurale attraverso percorsi condivisi. Prima è necessario strutturare l'offerta agrituristica rurale nel territorio che rappresentiamo, un approccio già intrapreso dal PETR, che si può continuare, in particolare attraverso una società cooperativa di interesse collettivo.

L'esempio sardo di Copenis, LEGACOOP e cooperativa di gestione del Museo Municipale di Mamoiada sono, a questo riguardo, decisivi. Da parte nostra, dobbiamo stimare le possibilità tecniche e legali di creare questi strumenti di strutturazione territoriale.

La prima riunione di Nuoro deve prefigurare il seminario della Fiera di Filitosa, il 3 agosto prossimo. Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu e Barbagia hanno un'organizzazione territoriale quasi identica. L'unico cambiamento della strutturazione è diverso e deve ispirarci:

- Per la Barbagia: un GAL Bargagia, Strada del Vino Canonao, Autunno in Barbagia in collaborazione con la Camera di commercio e agricoltura di Nuoro. Questo territorio ha anche un'originalità che potrebbe applicarsi al nostro territorio: una cooperativa nel settore turistico.
- Sull'Ornanu Sartinesi Valincu Taravu: un GAL, la Strada di i Sensi, i Fieri di Corsica, in collaborazione con la CCI e FFRAAC (le fiere di Filitosa Mostra e di Bàracci).

Un collegamento istituzionale può essere costruito attraverso l'asse di cooperazione InterGal, che estenderebbe specificamente i programmi Marittimo PROMETEA & TERRAGIR.

I nostri incontri del mese di maggio e agosto devono portare a pacchetti turistici in Corsica-Sardegna intorno ai temi "Natura Regione Cultura Patrimonio".

Questa strategia, il PETR la può duplicare il GAL dell'Alta Gallura, la Strada del Vino Vermentino e la Sagre del Bovino.

A Filitosa la prefigurazione di un GEIE deve essere una base di lavoro e un obiettivo per concretizzare gli scambi intorno ai prodotti turistici corso-sardi.

#### Promemoria della missione

Un programma di incontri per la costruzione di una partnership corso-sarda sul tema "Natura-Regione-Cultura-Patrimonio", presieduto da Jean-Pierre Bozzi.

Questa partnership trova la sua inclinazione operativa su aspetti commerciali, turistici, di trasporti e agricoltura come mostra lo schema nella pagina seguente. Altri aspetti possono essere affrontati come l'energia e l'educazione.

2 forti assi strategici potrebbero essere individuati:

- La costruzione di un'offerta turistica comune e di beni culturali e patrimoniali complementari. Questo asse tiene conto dei progressi compiuti nel territorio del PETR attraverso la delegazione "Cultura-Patrimonio-Ambiente".
- La strutturazione territoriale e messa in rete dell'offerta culturale e storica nell'ambito degli scambi e del trasferimento di buone pratiche.

Questi assi saranno implementati operativamente attraverso una cooperazione consentita dal foglio d'azione 6 del GAL OTVS, presieduto da Antoine Giorgi, e dei GAL partner sardi.

Lo strumento di convergenza tra le azioni e i partner richiede di mobilitare la rete delle fiere del territorio che permetteranno di dedicare un tempo di lavoro e di mediatizzazione alla costruzione di questa cooperazione tra le isole.

Lo schema della pagina seguente consente di visualizzare il quadro e gli assi della cooperazione, prima di dettagliare i contenuti dei colloqui e degli incontri realizzati durante il percorso.

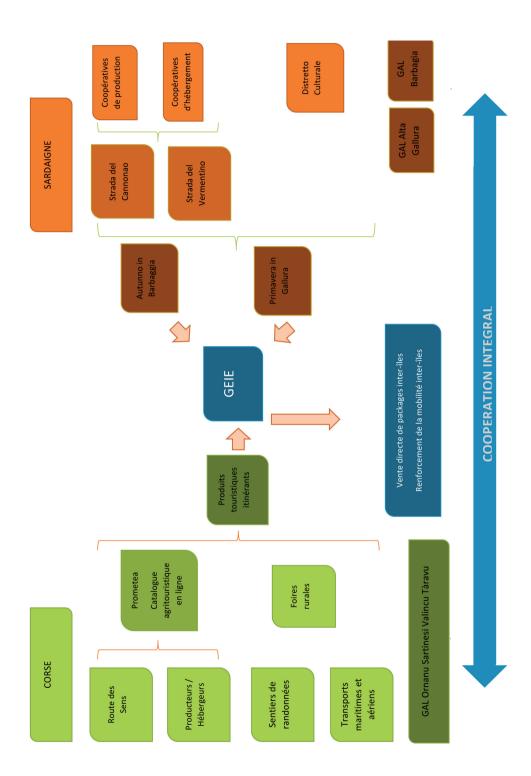
Una mappa stradale e un calendario di realizzazione concludono il documento.

# 1. Schema di cooperazione corso-sarda

Vedi pagina a fronte.

#### 2. Obiettivi

- Strutturare e mettere in rete le offerte locali "Natura-Regione-Cultura-Patrimonio" e creare un'offerta comune tra le isole su questo tipo di prodotti.
- Rafforzare e sviluppare il trasporto tra i due poli corso-sardi
- Promuovere e strutturare le offerte turistiche esistenti e in costruzione nei 3 territori
- Mettere in rete siti culturali e storici del territorio Ornano Sartenais Valinco Tàravo sul modello della Barabagia ("Distretto Culturale" e modello cooperativo)
- Sostenere le Fiere Rurali del territorio e gli eventi culturali di Bargagia e Gallura per creare uno spazio di scambi e cooperazione transnazionale.
- Mobilitare l'asse di cooperazione InterGAL per costruire lo strumento giuridico di cooperazione al fine di incoraggiare il coinvolgimento di partner privati (ad esempio il Gruppo Europeo di Interesse Economico).



#### 3. Partner

Corsica	Sardegna
GAL Ornano Sartenais Valinco	GAL Barbagia
Tàravo	GAL Alta Gallura
CCI Ajaccio/Corsica del sud	Camera di commercio e agricoltura
_	di Nuoro
Federazione delle fiere agricole	Distretto Culturale della Barbagia
e artigianali rurali della Corsica	
(FFAARC)	
Comunità della Corsica (PDIPR	Provincia di Nuoro
ODARC (Strada dei Sensi) & PNRC	Strade dei Vini Vermentino et
	Cannonao
BluNavy	Lega Coop

#### 4. Tabella di marcia

#### 4.1. Formalizzare la cooperazione

Il periodo di incontro tra il 5 e il 7 maggio 2018 in Sardegna deve ora portare alla collaborazione concreta con i partecipanti identificati intorno a missioni consentite secondo le rispettive competenze e strategie territoriali.

Questo documento funge da mappa stradale in base agli elementi identificati durante le riunioni preparatorie.

- La valorizzazione della produzione agrituristica attraverso il sistema cooperativo sardo
- La strutturazione culturale attraverso il networking cooperativo.

Allo stesso tempo, PETR vuole appoggiarsi sulla rete di fiere rurali per favorire il tempo per lo scambio, la riflessione e il lavoro.

Pertanto, il PETR propone un programma di lavoro sugli eventi

- Da Filitosa intorno al tema di valorizzazione della produzione agrituristica attraverso il sistema cooperativo sardo
- Ad Argiusta Muricciu, in occasione delle giornate del Patrimonio, orientate sulla strutturazione culturale attraverso la messa in rete cooperativa.

# 4.2. Riunire i partner sul progetto comune

Una seconda riunione di lavoro e mediatizzazione dell'approccio è prevista a metà giugno a Roccapina per affinare diverse direzioni del lavoro definite di seguito.

Un primo punto culminante si terrà in Corsica il 3 agosto 2018 durante la Fiera di Filitosa per lavorare alla costruzione dell'offerta turistica congiunta e condivisa, associando gli itinerari corsi e sardi, compresi i partecipanti su queste strade o "pacchetti", CCI, GAL, uffici del turismo, vettori, autorità competenti nel settore del turismo.

Questo evento sarà l'occasione per promuovere l'approccio, i produttori e i prodotti. Ci sarà anche un momento di presentazione e vendita dei percorsi agrituristici di Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu, nonché un percorso di Barbagia e un percorso di Gallura.

Un secondo evento dedicato allo sviluppo normativo del partenariato Corsica-Sardegna, tra cui CCI della Corsica del sud, la LegaCoop, il Distretto Culturale, i musei, affronterà la questione di strutturazione dei partecipanti locali attraverso l'esempio di cooperazione sarda. La firma di un accordo di cooperazione interGal può intervenire in questa occasione, come la firma del partenariato consolare-PETR per l'animazione e la strutturazione sull'Ornano Sartenais Valinco Taravo.

Un incontro finale in Sardegna a metà settembre, in occasione dell'Autunno in Barbagia, prevede di lanciare l'efficacia della cooperazione e garantire un primo trasferimento di esperienza nell'organizzazione di questo evento itinerante.

Schema temporale delle riunioni/eventi - Cooperazione interGA



#### 4.3. Aree di cooperazione

Come accennato in precedenza, le aree di cooperazione si concentrano su:

- La costruzione e la strutturazione di un'offerta "Natura-Regione-Cultura-Patrimonio" congiunta e condivisa;
- Il rafforzamento delle capacità di trasporto marittimo e aereo Corsica-Sardegna al fine di commercializzare itinerari comuni e facilitare la mobilità turistica e produttiva tra le 2 isole;
- Il trasferimento di buone pratiche e l'esempio cooperativo di strutturazione e animazione territoriale;
- La definizione di un quadro di lavoro mediterraneo allo scopo di facilitare la cooperazione transnazionale tra imprese e di consentire loro di razionalizzare e sviluppare le loro attività economiche, in particolare mettendo in comune servizi come la ricerca e sviluppo, produzione, vendita, gestione di servizi specializzati, formazione...

# 5. Implementazione operativa

- Stabilire la scheda di cooperazione InterGAL
- Completare la partnership CCI-PETR
- Completare i percorsi turistici "Ornano-Sartenais-Valinco-Tàravo"
- Identificare o costruire uno o due itinerari "tra le isole"
- Aggiungere servizi giuridici per la costruzione del gruppo economico transnazionale (ad es. GEIE)

#### 6. Strumenti

#### Strumenti messi in atto dal PETR

Personale	Mezzi finanziari	Partner
1,2 ETP	75 000€ sulla	CCI
	programmazione	ODARC
	finanziaria GAL	PNRC
		Comunità della Corsica
		OTI SVT & PO
		BluNavy
		FFAARC

#### 7. Calendario

- Fine giugno: Riunione di formalizzazione e definizione dei ruoli e delle missioni dei partner pubblici
- 3 agosto: Fiera di Filitosa: Scambi e incontri operativi sulla valorizzazione della produzione agrituristica attraverso il sistema cooperativo sardo / Scambi promozionali dei prodotti turistici e agricoli
- 8 settembre: Autunno in Barbagia: Studio di programmazione ed elaborazione di un evento culturale itinerante fuori stagione.
- 15 settembre: Giornata del Patrimonio di Argiusta: Scambi e incontri operativi sulla strutturazione culturale attraverso la messa in rete cooperativa. Feedback dal Distretto Culturale

# 8. Resoconto degli incontri

# 8.1. 5 maggio – Mezzogiorno – Incontro GAL Gallura

#### GAL

3 aree di cooperazione:

- olio d'oliva
- vino
- enogastronomia

Un'altra possibilità di lavoro: poesia - lingua corsa e sarda

Operazione "Primavera in Gallura": miscuglio manifestazione e pacchetti turistici corso-sardi (Doppia offerta turistica / culturale)

Strategie del GAL Gallura: strutturazione dell'offerta culturale locale

--> collegare, attraverso una linea di cooperazione per duplicare l'approccio e **costruire un polo culturale corso-sardo.** 

Scambi di articoli di stampa Corsica / Gaddurese.

### Trasporti

L'asse di cooperazione transnazionale si affida a BluNavy

#### **GEIE**

Strutturazione dell'offerta commerciale da parte di un GEIE

### 8.2. 5 maggio - ore 17 - Incontro Strada Vermentino e Museo del Vino



Feedback sullo sviluppo di percorsi turistici a tema e cooperazione Disponibile per trasferimento di esperienza e operazioni promozionali sulla fiera di Filitosa

# 8.3. 5 maggio – ore 20 – Incontro con la guida locale – Letizia Maroncio & Presidente Autunno in Barbagia

Feedback sullo sviluppo del programma "Autunno in Barbagia" e il ruolo del Distretto Culturale

### 8.4. 6 maggio – ore 9 – Incontro con la cooperativa vinicola «Gostolaio»

Visita della struttura, circuiti di approvvigionamento e degustazione. Programma di scambio e di presentazione del know-how alla fiera di Filitosa



# 8.5. 6 maggio – ore 10.30 – Incontro con la cooperativa casearia Ianas Caseificio

Visita della struttura, circuiti di approvvigionamento e degustazione. Programma di scambio e di presentazione del know-how alla fiera di Filitosa.



## 8.6. 6 maggio – ore 12 – Visita del sito «Su Gologone»

Prodotto turistico cooperativo di scoperta di una fonte naturale protetta.

Feedback sull'uso turistico di un sito naturale in formato cooperativo.



### 8.7. 6 maggio - ore 14 - Visita del Museo etnografico di Nuoro

Messa in evidenza del patrimonio e immateriale intangibile agropastorale sardo. Scambio e feedback per la realizzazione della Casa della pastorizia e del Museo itinerante della pesca.









# 8.7. 6 maggio – ore 16 – Visita del Museo delle maschere di Mamoiada incontro con il Direttore



Descrizione dell'organizzazione di un prossimo Festival, seminario internazionale: 15, 16, 17 giugno <a href="http://www.mamumask.org">http://www.mamumask.org</a>

Richiesta di feedback e trasferimento di buone pratiche sulla messa in rete culturale attraverso cooperative.

Importanza del ruolo del Distretto culturale per l'animazione e il coordinamento delle operazioni sulla scala del territorio e

Distretto culturale istituito dal CCI di Nuoro, una struttura flessibile e non politica, composta da un comitato di programmazione e un consiglio "tecnico-scientifico" presieduto da Agostino Ciccalò

Il Distretto Culturale consente l'organizzazione di operazioni come "Fine settimana nei musei", l'istituzione di una biglietteria, l'organizzazione e la gestione di itinerari organizzati, ecc..

L'approccio di base è un'analisi swot del territorio e più in particolare un punto dell'offerta culturale territoriale,

La cooperativa di gestione del museo vende pacchetti turistici. Vedi <a href="http://www.museodellemaschere.it/pagina-tbbmcbw2.htm#.Wu8j">http://www.museodellemaschere.it/pagina-tbbmcbw2.htm#.Wu8j</a> 5c682w

Descrizione di un accordo di "comarketing" tra Moby Lines e Tirrenia Istituzione di un percorso di Trekking su vecchi vigneti del territorio.

### 8.8. 6 maggio - ore 19 - Incontro con il Presidente del GAL Barbagia

Identificare le aree di cooperazione

Possibile su cultura e artigianato

Difficile sulla voce Pastoralismo

Interessamento a trasferire le buone pratiche sulla strutturazione dei partecipanti e in particolare sulla questione dei trasporti.

Ricerche su lavoro su altri assi rispetto a LEADER: altre linee di tipo INTER-REG e MED.

Preparazione della Riunione con il CCI di Nuoro.

### 8.9. 7 maggio – ore 9 – Riunione CCI Nuoro

Presentazione della strategia generale, con la lettera di accordo del CCI della Corsica del Sud alla presenza

- del Presidente del CCI di Nuoro
- del Presidente di LEGACOOP
- del rappresentante di COOP ENIS (Alloggio turistico cooperativo)
- del presidente del GAL Barbagia

Consenso generale sulla strategia di tutti i partner e in particolare sul fatto che i programmi INTERREG non hanno finora prodotto alcun vero accordo di cooperazione transfrontaliera. Hanno contribuito a migliorare la strutturazione e la promozione sui siti, ma senza metterli in collegamento.

La questione del trasporto è essenziale qui, ragione della partnership promossa con il Blu Navy. Per promuovere l'attuazione di una strategia di valorizzazione esterna della ruralità.

Gli eventi del territorio sono designati come luoghi di scambio e incontri sui temi:

- Filitosa: valorizzazione della produzione agricola attraverso il sistema cooperativo sardo
- Argiusta: strutturazione culturale attraverso la messa in rete cooperativa.

Yannick deve preparare un documento di lavoro per i partner con:

- Gli obiettivi
- I partner
- La strategia
- La sua implementazione operativa
- Gli strumenti implementati
- Il calendario

Concetto importante: sig. Puddu (Presidente del GAL Barbaggia) sottolinea la necessità di integrare altri GAL sardi (Gallura)

Il Presidente del CCI di Nuoro è favorevole alla creazione di un GEIE allo scopo di far convergere i finanziamenti internazionali nei territori interessati.

Yannick dovrà fare un passo avanti integrando tutti i partner, implementando la strategia e permettendo di lavorare collegialmente.



### 8.10. 7 maggio – ore 11.00- Riunione LAORE

Presentazione della missione di accompagnamento strategico e cooperazione dei GAL sardi.

Presentazione di un programma di cooperazione tra GAL Marghine, Barbagia e Campagna (Napoli) sull'importanza dell'attività agropastorale e sul suo valore aggiunto come strumento di marketing territoriale. Possibilità di integrarsi in questo programma di cooperazione interGAL.

### 8.11. 7 maggio - ore 12.00- Riunione Provincia di Nuoro - Tonino Serusi

La provincia di Nuoro sta lavorando con ODARC sul programma TerrAgir III. Vendita di pacchetti turistici tramite la piattaforma TerrAgir. Problema di vendita a causa della normativa sugli aiuti di Stato, scavalcata dal principio "prototipale": la ragione dell'esperimento permette di andare oltre questo regolamento e testare il mercato.

Favorevole all'approccio avviato dal PETR e sostegno del programma "Tranhumance" Marittimo, in cui la provincia di Nuoro è partner. Prende in considerazione un programma di cooperazione globale attraverso TERRAGIR e il programma dell'ufficio dei trasporti della Corsica per collegare i treni delle due isole.

Chiede inoltre di espandere la partnership sull'asse 4 (occupazione e mobilità) portata dal CCI della Corsica del sud in Corsica.

### RETI DI IMPRESE E PERCORSI AGRITURISTICI

Valentina Pacetti (UniMiB), Ester Cois (SPOL -UniCA)

## 1. I contratti di rete e il progetto PROMETEA

Nella prima relazione di questa sessione, che ho trovato estremamente interessante, come tutte le altre, si è parlato degli strumenti a disposizione delle imprese che intendono costituire una rete. Io riprenderò esplicitamente quel riferimento per approfondire, in questo mio intervento, le caratteristiche e le possibilità di uno di questi strumenti: il contratto di rete.

Non essendo una giurista, ma una sociologa dell'organizzazione, mi sono occupata dei contratti di rete dal punto di vista organizzativo e dal punto di vista della loro connessione dello sviluppo dei sistemi produttivi locali. La questione che abbiamo cercato di affrontare all'interno del progetto PROMETEA è capire se e a quali condizioni il contratto di rete può costituire uno strumento utile per fare alcune delle cose che stanno alla base dello sviluppo agrituristico dei territori osservati. In particolare, ci interessa capire se e in che misura le reti di imprese e i contratti di rete possono costituire uno strumento per perseguire le strategie che stanno alla base della multifunzionalità del settore.

Per cominciare, tratteggiamo brevemente le caratteristiche del contratto di rete, in modo da poter poi valutare la sua pertinenza e la sua efficacia nel contesto di nostro interesse.

Il contratto di rete è uno strumento relativamente recente: è stato introdotto nel 2009, e pertanto, se non è recentissimo in senso assoluto, è certo più recente rispetto a strumenti più diffusi e noti come consorzi, associazioni temporanee di imprese, cooperative, ecc.

Dal punto di vista organizzativo il contratto di rete è uno strumento semplice, che può essere descritto facendo riferimento a pochi elementi.

#### 1.1. Objettivo della rete

Il primo elemento imprescindibile per la costituzione di un contratto di rete è la definizione di un obiettivo comune: un certo numero di imprese che decidono di attivare una collaborazione devono per prima cosa dichiarare qual è il motivo, o l'oggetto, di questa aggregazione. Può sembrare banale ma abbiamo visto nell'introduzione di Angelo Pichierri che la motivazione può essere considerata un elemento costitutivo dell'esistenza di una rete. Possiamo dire che la rete esiste in quanto tale se esiste un obiettivo comune alle imprese che ne fanno parte. Per quanto riguarda i contratti di rete, è particolarmente importante che l'obiettivo sia esplicito e che la partecipazione sia consapevole.

Nella definizione delle reti organizzative molto spesso, anche se non sempre in modo dichiarato, si fa riferimento a reti di imprese osservate dal ricercatore e non necessariamente progettate in modo consapevole dai partecipanti. Diciamo che una certa impresa ha una struttura "a rete" perché ha progettato un'articolazione interna in divisioni locali o per prodotto, oppure che una certa impresa ha una rete di fornitori specializzati o che è inserita in una rete locale di imprese specializzate in un certo prodotto o in una certa tecnologia senza necessariamente considerare il punto di vista dell'impresa interessata, ma osservandone le relazioni o il funzionamento.

Dal punto di vista organizzativo, però, il fatto che le imprese che costituiscono una rete lo facciano in modo consapevole è molto importante, perché consente di riflettere su uno degli elementi costitutivi di una rete organizzativa, ovvero l'esistenza di un obiettivo comune alle imprese aderenti.

Per sottoscrivere un contratto di rete le imprese devono individuare e condividere un obiettivo esplicito della rete, e questo è un elemento fondamentale dello strumento, che ci aiuta subito a capire quale può essere il suo valore aggiunto, anche rispetto ad altre forme di aggregazione.

#### 1.2. Formalizzazione della relazione

In secondo luogo, il contratto di rete prevede la formalizzazione della relazione. Gli obiettivi di cui parlavamo, sia impliciti che espliciti, possono essere perseguiti senza che la rete assuma una struttura formale. In molti casi, anche tra i più noti in letteratura (come ad es. nei distretti industriali) non c'è bisogno che le relazioni vengano formalizzate perché la cooperazione abbia luogo. Addirittura, qualcuno sostiene che la formalizzazione o la contrattualizzazione dei rapporti possa in qualche modo irrigidire o persino far inceppare meccanismi altrimenti spontanei. Non è nostro obiettivo confutare questa tesi, ma semplicemente rilevare che il caso dei contratti di rete è diverso, perché attribuisce importanza al passaggio dalla relazione informale a quella formale.

Dalla formalizzazione della rete derivano due conseguenze importanti dal punto di vista organizzativo: la definizione esplicita dell'obiettivo della collaborazione, di cui abbiamo detto, e la possibilità/necessità di tracciare i confini della rete. I confini della rete stabiliscono chi è dentro la rete e chi ne rimane fuori.

La definizione dei confini della rete ha a mio avviso un'importanza fondamentale, perché in un certo senso rende possibile la cooperazione. Possiamo dire che traduce la disponibilità da parte dei membri della rete a rinunciare a comportamenti opportunistici all'interno del gruppo, in modo da affrontare con maggior successo la competizione con chi di quel gruppo non fa parte. Proviamo a fare un esempio. Nel corso della discussione è stato più volte introdotto il tema della combinazione non sempre facile tra il legittimo comportamento dell'attore economico, che tende a massimizzare la propria utilità individuale, e il benessere della collettività o del territorio (se di comunità locali vogliamo parlare). Non possiamo basare le nostre riflessioni sull'aspettativa che un attore economico entri in rete per fare il bene di qualcun altro: tendenzialmente gli imprenditori devo intravedere nella cooperazione un potenziale beneficio. Questo beneficio è reso visibile dai confini della rete, che contribuiscono a limitare il rischio di *free riding*. Come avrete notato, in una delle interviste sulle quali si è basato l'interessante contributo di Erika Sois, un imprenditore chiedeva:

"chi mi garantisce che nessuno mi ruba i clienti se entro in rete?". I confini della rete offrono una risposta a questo quesito: non rinuncio ai miei vantaggi competitivi in assoluto, o "alla cieca", ma decido di collaborare con altri due soggetti, con il fine esplicito di condividere il nostro mercato di riferimento. Nel momento in cui ci mettiamo in rete, tutti e tre decidiamo di condividere i clienti, e non ho più paura che qualcuno "me li rubi", perché so che anche gli altri membri della rete contribuiscono mettendo a disposizione i loro contatti. In altri termini, abbiamo definito il confine all'interno del quale c'è la collaborazione, e oltre il quale è legittimo non condividere le informazioni (mie o degli altri membri della rete).

Questo aspetto, per quanto di rado evidenziato nelle riflessioni sulle reti di piccole imprese, mi sembra importante, anche perché concorre a spiegare quali sono i vantaggi della formalizzazione di una collaborazione. Spesso gli imprenditori dicono "noi collaboriamo già, non abbiamo bisogno di formalizzare la nostra collaborazione con un contratto". Ma la pratica mostra che la definizione di un obiettivo e dei confini di una rete costituiscono un potente incentivo alla creazione di un contesto favorevole alla messa a sistema di risorse strategiche.

### 1.3. Manager di rete e co-datorialità

Infine, il contratto di rete offre la possibilità di introdurre due fattori che possono tradursi, per le piccole imprese, in importanti elementi di competitività: il manager di rete e la co-datorialità.

Il contratto di rete mette a disposizione delle imprese un "pacchetto" di strumenti, che possono essere utilizzati oppure no. Non pone vincoli e neppure incentivi, ma consente di fare alcune cose che non possono essere fatte allo stesso modo al di fuori del contratto di rete.

Il primo di questi elementi è la possibilità di introdurre il cosiddetto "manager di rete", una figura, appunto, manageriale, a servizio della rete e del suo obiettivo. L'introduzione di competenze e di prospettive di carattere gestionale costituisce un evidente vantaggio per piccole e micro imprese spesso di natura familiare, che soffrono dell'impossibilità di cogliere nuove opportunità di mercato, di individuare percorsi di sviluppo innovativi, di sperimentare strategie differenti.

La figura del manager di rete consente di mettere a disposizione della rete risorse e competenze alle quali la singola impresa non potrebbe accedere. Dalla ricognizione effettuata nel corso del progetto, sono emersi molti casi in cui i giovani delle nuove generazioni all'interno alle imprese familiari maturano esperienze professionali altrove, un "altrove" che può essere settoriale o geografico. La figura del manager di rete potrebbe allora aiutare a mettere a sistema queste esperienze, con un duplice vantaggio: da un lato vi è la possibilità di mettere nuove conoscenze e strategie innovative a disposizione di un numero maggiore di imprese; dall'altro lato vi è la possibilità che giovani molto qualificati possano esprimere le loro abilità in un contesto più complesso e più interessante di quello concluso nei confini di una piccola impresa tradizionale (e che siano quindi più interessati a spendere le proprie competenze nei paesi

d'origine, con minore rischio di dispersione delle energie più promettenti per i sistemi locali).

Il secondo elemento da citare, quello della co-datorialità, muove in una direzione analoga: il contratto di rete consente di assumere personale non alle dipendenze di una singola impresa, ma di tutta la rete. In questo modo, competenze inaccessibili per la singola impresa possono essere acquisite dal gruppo e diventare risorsa collettiva della rete. In una delle interviste condotte all'interno del progetto Prometea mi è stata riferita l'esperienza di un gruppo di imprese agricole che avevano bisogno di un esperto di potatura, la cui consulenza risultava eccessivamente costosa per ciascuna delle aziende considerate individualmente. Attraverso la rete, le imprese sono riuscite ad accedere al servizio (e alle competenze, dato che hanno potuto organizzare un corso) in modo aggregato, accedendo ad un bene di club strategico per tutto il gruppo.

Esempi simili si possono trovare ogni volta che le imprese hanno bisogno di professionalità specifiche o di competenze elevate, importanti per la crescita e l'approfondimento delle conoscenze, per l'evoluzione o il riposizionamento dei prodotti. Nell'assunzione di un esperto di marketing, o di un tecnico della qualità, come rilevato in casi di contratti di rete in altre regioni italiane. In tutti questi casi, accedere alle risorse umane in modo aggregato può risolvere uno dei principali problemi comuni alle piccole e micro imprese, che incontrano difficoltà nell'accedere a manodopera qualificata e a competenze specifiche anche quando disponibili sul mercato del lavoro.

### 1.4. Uno strumento "leggero e flessibile"

Una delle definizioni più diffuse del contratto di rete è quella secondo cui si tratta di uno strumento "leggero" e "flessibile". Vediamo in che senso.

La leggerezza dello strumento è una caratteristica importante: esprime il fatto che il contratto di rete non impone alle imprese che lo sottoscrivono di modificare l'attività centrale svolta quotidianamente dall'azienda. Il contratto di rete può essere sottoscritto per un'attività innovativa o per accedere alle risorse a condizioni migliori, o per rivolgersi al mercato in modo congiunto, senza mettere in discussione l'attività principale delle imprese che ne fanno parte.

Questo aspetto mi sembra importante, e offre anche uno spunto interpretativo nell'ottica della multifunzionalità: continuo ad occuparmi delle attività tradizionali della mia azienda e in più, attraverso il contratto di rete, allargo il ventaglio delle mie attività.

La flessibilità del contratto di rete, invece, esprime la possibilità di realizzare, attraverso questo strumento, una gamma pressoché illimitata di modalità di collaborazione. Attraverso il contratto di rete, le imprese possono fare moltissime cose diverse, senza vincoli imposti dalla struttura della collaborazione. Le differenze possono riguardare gli obiettivi della rete, la sua struttura, le sue dimensioni, la sua durata, eccetera.

Il contratto di rete è flessibile perché i membri della rete possono decidere che l'obiettivo della collaborazione sia l'ampliamento dei mercati o l'internazionalizzazione, come spesso avviene, oppure la commercializzazione dei prodotti attraverso dei canali nuovi, ma possono concentrare le forze anche sull'innovazione o sulla creazione di un nuovo prodotto. Esistono tra le esperienze già realizzate casi molto diversi tra loto da questo punto di vista, e lo strumento non pone vincoli in questo senso.

Il contratto di rete non impone neppure che le relazioni abbiano una determinata frequenza: ci si può vedere tutti i giorni, una volta alla settimana, tre volte all'anno a seconda del tipo di attività. Lo strumento non è vincolante nemmeno in questo senso.

Per quanto riguarda le dimensioni della rete, il contratto prevede che ci siano almeno due membri, naturalmente, ma non pone limiti alle dimensioni del gruppo di imprese che decidono di collaborare (questo pone delle questioni a proposito della dimensione più adeguata della rete rispetto ai suoi obiettivi, ma riprenderemo il discorso più avanti).

Al momento della sottoscrizione del contratto, si può indicare anche una durata della collaborazione che non ha limiti per la validità del contratto. Il contratto può essere rinnovato o sciolto a seconda degli interessi dei contraenti.

Vi è infine la possibilità di scegliere tra una formalizzazione più leggera e una più complessa della collaborazione. Il contratto di rete prevede infatti la distinzione tra le cosiddette reti-contratto e reti-soggetto. Solo nel secondo caso la rete assume una soggettività giuridica e può quindi avere una propria partita iva e agire come una nuova impresa (ad esempio partecipando a dei bandi pubblici come rete). Parallelamente, il contratto di rete offre la possibilità, ma non l'obbligo, di istituire un fondo comune versando una somma di denaro da usare per le attività della rete che così si distinguono in modo ancora più chiaro dalle attività ordinarie di ciascuna impresa.

# 2. Diffusione e distribuzione dei contratti di rete in Italia: uno strumento di successo?

Una volta descritto lo strumento del contratto di rete, è legittimo domandarsi se ha funzionato. È piaciuto agli imprenditori? Se guardiamo ai dati relativi alla diffusione dei contratti di rete, la risposta sembra positiva: sono stati stipulati numerosi contratti in Italia, e il loro numero continua a crescere, addirittura in modo esponenziale (figura 1).

I dati per trimestre (figura 2) mostrano che non vi è stata una diminuzione nel numero di nuovi contratti sottoscritti neppure quando sono stati eliminati gli incentivi legati alla defiscalizzazione degli investimenti fatti attraverso la rete, nel 2013.

L'incremento annuale (figura 3), infine, mostra la presenza non solo di una crescita costante ma addirittura di unna crescita esponenziale: nell'ultimo anno (che non compare in tabella), dal novembre 2017 al novembre 2018, il numero di imprese coinvolte in contratti di rete è aumentato di oltre 10.000 imprese, una crescita sorprendente, perlopiù legata al boom del Lazio.

Figura 1 – Diffusione dei contratti di rete. Numero contratti stipulati, per trimestre (valori cumulati, genn. 2010-mag. 2017)

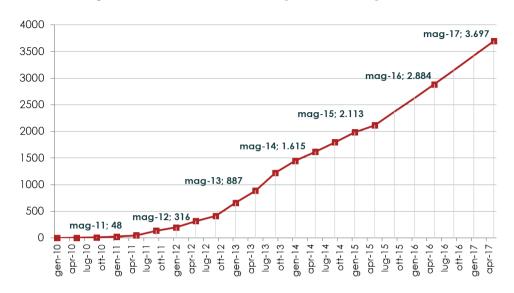
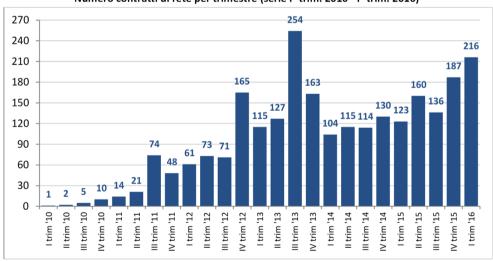


Figura 2 – Numero di contratti sottoscritti, per trimestre (serie I trim. 2010 – I trim. 2016)

### Numero contratti di rete per trimestre (serie I° trim. 2010 - I° trim. 2016)



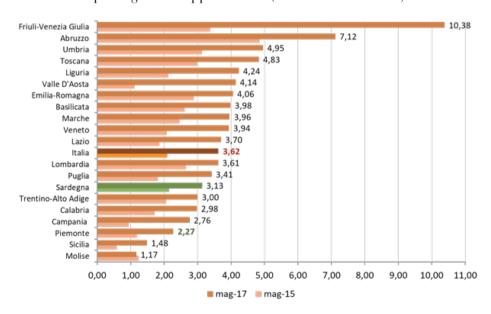
Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

Figura 3 – Nuovi contratti di rete. Incremento annuale 2010-2017

Periodo	Numero	Incremento annuale
mag-10	12	
mag-11	215	203
mag-12	1.508	1.293
mag-13	3.807	2.299
mag-14	6.813	3.006
mag-15	10.651	3.838
mag-16	14.305	3.654
mag-17	18.556	4.251

Come abbiamo mostrato altrove, la distribuzione geografica dei contratti di rete non è uniforme, ma mostra differenze significative, soprattutto se si considera l'incidenza dei contratti di rete rispetto al numero di imprese attive presenti nelle diverse regioni. Inoltre, la distribuzione geografica cambia nel tempo perché i contratti di rete, essendo così leggeri, sono uno strumento molto sensibile agli incentivi regionali (figura 4).

Figura 4 – Imprese aderenti a contratti di rete ogni 1.000 imprese attive, per regione di appartenenza (confronto 2015-2017)



### 3. Diversi modelli e diverse configurazioni delle reti

I dati sulla diffusione e sulla distribuzione dei contratti di rete non ci permettono di capire che cosa fanno concretamente le aziende che decidono di stipulare un contratto di rete. Per rispondere a questo interrogativo sono necessari degli studi di caso. Quelli svolti a partire dal 2012 con il gruppo di lavoro dell'Università Bicocca ci hanno permesso di mettere in luce l'esistenza di diversi tipi di configurazione delle reti, a seconda dei diversi obiettivi, delle dimensioni delle reti, delle caratteristiche delle imprese (per dimensioni e per settori), delle diverse forme di collaborazione. Questi aspetti tendono a combinarsi in modi che convergono attorno a tre modelli, che ho descritto utilizzando un termine che definisce la struttura della rete e uno che considera l'obiettivo dell'aggregazione. I modelli che propongo sono quindi: reti "orizzontali per il mercato", reti "verticali per la produzione" e reti "generative per l'innovazione".

Il primo è il modello più diffuso. Le reti "orizzontali per il mercato" sono reti tendenzialmente omogenee: coinvolgono imprese simili (o che svolgono attività simili), che di solito stanno insieme per mettere in comune la parte finale del processo produttivo, ovvero la commercializzazione dei vari prodotti sul mercato attraverso un catalogo comune o altre forme di attività congiunta. Questo tipo di aggregazione può essere utilizzata anche per accedere a delle risorse sul mercato, e funzionare come una sorta di consorzio per gli acquisti (attraverso la rete le imprese ottengono contratti per l'energia, condizioni per le assicurazioni, o prezzi per le materie prime più vantaggiosi di quelli che potrebbero ottenere individualmente). Si tratta di un modello piuttosto semplice dal punto di vista organizzativo, ma non di scarso interesse.

Il secondo modello, quello delle reti "verticali per la produzione", ripercorre la filiera produttiva alla quale le imprese contribuiscono con segmenti del processo produttivo. Sostanzialmente la rete realizza un prodotto attraverso la combinazione delle varie fasi produttive. Si tratta di un modello molto interessante per descrivere il sistema industriale italiano e per spiegare gran parte della competitività dei modelli di piccola impresa del nostro paese.

L'ultimo modello, quello delle reti che ho chiamato "generative" e "per l'innovazione" fa riferimento ai casi, molto più rari, in cui le collaborazioni tra imprese nascono per la creazione di un prodotto, di un servizio o di una attività nuovi, e pertanto generano necessariamente una struttura organizzativa che prima non c'era.

Uno degli aspetti più interessanti dello studio dei contratti di rete in Italia è stato scoprire che esiste un processo di osmosi tra i modelli: aziende che iniziano a lavorare con un obiettivo minimo di commercializzazione comune di un prodotto, ad esempio, scoprono che possono realizzare un prodotto nuovo insieme; imprese che collaborano in una catena di subfornitura attivano rapporti con istituti di ricerca con cui non avrebbero potuto interagire singolarmente; imprese che attivano una collaborazione per ridurre insieme i costi di produzione, si presentano come interlocutore nei confronti di un ente pubblico, e così via.

Si tratta di un aspetto interessante, perché ci fa toccare con mano l'ipotesi che anche una rete che nasce con un obiettivo "opportunistico", per fare qualcosa che porti un guadagno immediato a ciascuna delle imprese, in realtà poi permette di produrre livelli di fiducia tali da consentire collaborazioni più complesse.

### 4. Reti e contratti di rete nei territori del progetto PROMETEA

Tornando ai territori oggetto del progetto Prometea, da quanto abbiamo detto emerge con una certa chiarezza come il contratto di rete possa costituire uno strumento particolarmente efficace per la promozione delle aggregazioni e della multifunzionalità delle imprese e del settore agrituristico. Si tratta, tuttavia, di uno strumento poco utilizzato: nella fase di ricognizione delle reti esistenti sui territori analizzati, sono stati individuati soltanto tre contratti di rete, peraltro apparentemente silenti, i cui membri hanno esplicitamente ammesso che il fattore determinante per la sottoscrizione è stata la volontà di partecipare ad un bando per il quale la rete costituiva una precondizione o comunque una condizione di vantaggio.

In realtà, il progetto Prometea, in tutte le fasi fino ad ora realizzate, mette in luce l'esistenza di molte reti sui territori analizzati. Si tratta di reti prevalentemente omogenee ed orizzontali, come avviene in tutti i casi di associazioni o consorzi per la tutela e valorizzazione dei prodotti locali, che sono forse quelle più presenti. Vi sono delle eccezioni, dei casi in cui è evidente una collaborazione tra soggetti diversi (ad esempio la collaborazione tra un agriturismo e un maneggio per un'offerta ippoturistica integrata).

La prevalenza di reti orizzontali costituisce un limite nell'ottica della multifunzionalità? Le reti orizzontali ed omogenee, come quelle realizzate attraverso
consorzi sono efficaci per fare certe cose ma non per farne altre. Sono utilissime,
ad esempio, per la realizzazione di servizi utili a più soggetti, o per coordinare
la produzione su un territorio. Si tratta però in genere di aggregazioni molto
ampie, che non richiedono l'interazione diretta tra tutti i soggetti che ne fanno
parte. Restando sulla questione dimensionale, l'impressione che ho maturato
nel corso dalla ricerca sulle reti d'impresa è che, per consentire lo sviluppo
di livelli crescenti di capitale sociale tra gli attori, sia molto importante che
la dimensione della rete consenta relazioni face to face tra tutti i membri; che
ci si conosca e che la frequentazione permetta di controllarsi a vicenda, di
conoscersi, di fidarsi gli uni degli altri (un consorzio non garantisce questo,
perché può essere costituito da un grande numero di aziende che non devono
interagire tra loro per usufruire di un servizio comune).

Il progetto Prometea potrebbe quindi utilizzare il contratto di rete per promuovere la collaborazione tra piccoli gruppi di imprese, magari capaci di contribuire, ciascuna attraverso le proprie competenze e specializzazioni, ad un percorso di multifunzionalità.

### 5. Il contratto di rete come strumento per la multifunzionalità.

In conclusione, dunque, l'ipotesi che vorrei condividere e percorrere in questa fase di lavoro sul lavoro sul progetto, è che il contratto di rete possa essere uno strumento interessante per la multifunzionalità del settore agrituristico.

Abbiamo parlato diffusamente del concetto di multifunzionalità, e in particolare il prof. Meloni ha evidenziato l'importanza del passaggio dalla multifunzionalità dell'azienda a quella del territorio. La mia proposta è di considerare l'ipotesi che la rete di imprese, in particolare attraverso lo strumento del contratto di rete, possa costituire un passaggio, uno snodo, tra la multifunzionalità delle imprese e quella del sistema territoriale.

Non tutte le imprese riescono ad essere multifunzionali da sole. Forse anche in questo caso l'aggregazione attraverso la rete può costituire una risposta interessante: la multifunzionalità potrebbe essere conseguita attraverso la collaborazione tra imprese che fanno cose diverse. In questo caso, quindi, dovremo puntare su reti eterogenee, non completamente diverse, ma complementari (un soggetto che fa solo ristorazione può collaborare con uno che fa accoglienza, con una fattoria didattica, magari con i produttori locali in modo integrato, per arrivare in modo congiunto all'erogazione di un servizio nuovo).

Il contratto di rete può essere uno strumento adatto a questo scopo perché consente di puntare su reti piccole ma dense, ossia all'interno delle quali tutti i membri siano in relazione gli uni con gli altri. Il contratto di rete consente di investire su progetti innovativi, anche per reti omogenee di imprese che fanno tutte la stessa cosa ma possono introdurre, attraverso la rete, progetti innovativi per la multifunzionalità.

# PERCORSI AGRO-TURISTICI NELLE AREE INTERNE E COSTIERE DELLA SARDEGNA

Erika Sois (SPOL UniCa)

### 1. Introduzione: obiettivo e metodo

L'obiettivo del nostro lavoro è rappresentato dalla realizzazione del Catalogo digitale promozionale di percorsi eco-turistici transfrontalieri integrati (T3.2.5). Il Catalogo si sostanzia in una raccolta di percorsi turistici esperienziali e sostenibili, selezionati da ogni partner in specifiche aree, che coinvolgano imprese multifunzionali identificate nel corso del progetto, che inglobano un'offerta di servizi integrata, che tiene conto della continuità geografica, dell'annualità nell'attività di turismo, della promozione delle realtà imprenditoriali multifunzionali e della promozione dell'area transfrontaliera. Questo Prodotto contribuisce all'Obiettivo specifico di "Assicurare continuità geografica nella ricezione turistica migliorando l'integrazione tra sistema costiero e sistema interno".

Il lavoro si basa su un metodo, sviluppato dai Responsabili Scientifici, condiviso con il partenariato. Si da conto di come si è inteso procedere.

### Il Catalogo:

- deve partire dalla valorizzazione delle realtà imprenditoriali multifunzionali e delle risorse presenti nell'area scelta;
- deve presentare un'offerta di servizi integrata (es. attività enogastronomiche, itinerari culturali-archeologici, religiosi, ambientali ecc.), promuovendo l'area nel suo complesso;
- deve guardare ad un loro sviluppo in una strategia coerente, condivisa e partecipata che favorisca anche la destagionalizzazione del flusso turistico.

#### 2. Attività di analisi in T.1

Soffermandoci sul primo punto, sopra indicato, individuazione delle realtà imprenditoriali multifunzionali e delle risorse presenti nell'area scelta (nello specifico Nurra e Montiferru-Planargia), trattasi del frutto principale dell'attività di analisi prevista ed eseguita nell'ambito della componente T.1 e a seguire nella T.3.1.

**Contenuti della T.1** "Individuazione e analisi di azioni innovative mirate alla valorizzazione delle specificità locali":

- "Censimento analitico delle buone pratiche d'imprenditoria innovativa" (A01).
- "Analisi delle buone pratiche individuate" (A02).

# 2.1. "Censimento analitico delle buone pratiche d'imprenditoria innovativa" (A01)

Trattasi, in altri termini, del lavoro di ricerca svoltosi sul campo, così composto:

- Prima parte riguardante un'analisi desk (A01.3) delle reti esistenti e delle buone pratiche multifunzionali (nel settore alimentare e turistico) con raccolta dati ufficiali – relativa ai territori di riferimento;
- Seconda parte, in parte in parallelo e poi a seguire rispetto alla prima, consistente nella realizzazione di numero 42 interviste (di tipo socio-etnografico) condotte presso realtà imprenditoriali innovative, mediante l'ausilio di un questionario strutturato (A01.1 T1.1.1), con registrazione audio e conseguente trascrizione di ciascuna intervista (A01.4).

Il risultato è rappresentato da: un Report Profilo territoriale per ciascuna area (A01.3.1 e A01.3.2); un Report di Etnografia comparata di casi aziendali per ciascuna area (A01.7.1) -che poggia sull'elaborazione di singoli casi studio aziendali (mediante l'impiego della scheda descrittiva dei casi studio di tipo etnografico A01.2 – T1.1.4); un Report Analisi Socio-etnografica (T.1.1.7); l'Analisi network (A.01.6); un Catalogo digitale con casi esemplari di modelli multifunzionali e sostenibili nel settore agro-turistico (A01.8 – T1.2.3 elaborato mediante l'impiego della scheda T1.1.4). Per quanto riguarda l'ultimo elaborato citato (A01.8), questo si realizza attraverso la presentazione -con approccio etnografico- di alcuni casi esemplari, dai 10 ai 15 casi studio per territorio (come previsto dal Progetto e come ribadito nell'ambito del CdP). Ciascuna scheda -opportunamente rielaborata- viene sottoposta alla lettura da parte dell'imprenditore coinvolto e, a seguito conseguenti e necessarie modifiche di dettaglio nonché previa sua autorizzazione formale, entra nel Catalogo (per la sua effettiva pubblicazione). Va sottolineato come, tale prodotto, possa utilmente fungere da strumento di promozione nell'ambito del lavoro sui Percorsi. Questo impiego è particolarmente auspicabile.

### 2.1.1. Analisi desk (A01.3): in riferimento ai Percorsi cosa emerge

Attraverso la **lettura dei profili territoriali** si è messa in evidenza l'esistenza di importanti risorse a disposizione delle aziende e di casi di adesione delle stesse a reti utili a definire percorsi possibili. In via generale:

- Nel territorio esistono varie esperienze che cercano di mettere a valore gli elementi di attrattività e il sapere fare locale, di costruire un'offerta turistica destagionalizzata e che si rivolge a nicchie specifiche di mercato, che punta alla costruzione di "esperienze".
- Esiste una offerta compatibile con proposte di turismo esperienziale di carattere rurale: agriturismo, albergo diffuso, fattorie didattiche, servizi che rientrano nell'ambito della mobilità lenta (escursioni a piedi, l'ippoturismo e il cicloturismo) esempi di percorsi come ippovie (molte recuperate), strade ciclabili e sentieri escursionistici; gli itinerari tematici come Camminata tra gli ulivi, Strada della Malvasia di Bosa; quelli religiosi come il Cammino di Santu Jacu ecc.
- Vi è una qualche adesione ad organizzazioni aventi come scopo quello della valorizzazione delle risorse del territorio: Associazione Sarda Turismo Eque-

stre (ASTE), Borghi Autentici e Comunità Ospitali, Borghi più belli d'Italia, Consorzi degli agriturismi, STL "Eleonora d'Arborea", "Consorzio turistico Costa del Grifone", Associazioni di Agriturismi -Terranostra (Coldiretti) e Agriturist (Confagricoltura), Consorzio Agriturismi Alghero e Territorio, Rete Ecoturismo Alghero, Marchio Qualità Ambientale del Parco Regionale di Porto Conte, Consorzio della Riviera del corallo, Consorzio di tutela vini di Alghero e di Sorso-Sennori ecc.

### Nello specifico -Area Nurra:

- Consorzio Agriturismi Alghero e Territorio<sup>1</sup> formato da 15 aziende in totale. Dei casi di studio presi in esame e utilizzati ai fini di una elaborazione comparativa, sette aziende su dodici intervistate ne aderiscono. Il Consorzio è apprezzato per la sua utilità e funzione. Ne fanno parte le seguenti aziende: SN06 (Wine Resort Ledà di Ittiri), SN04 (Sa Mandra), SN02 (Arcobaleno), SN05 (S'Incantu), SN09 (Barbagia), SN11 (Agave), SN16 (La Genziana), SN12 (NaturaBio), SN18 (Isidoro), SN01(Meriagu).
- Il Marchio Qualità Ambientale del Parco Regionale di Porto Conte è uno strumento utile per favorire la valorizzazione del territorio di competenza, tramite la realizzazione di attività compatibili con la tutela dei beni ambientali. L'istituzione e la regolamentazione del marchio della Rete ha lo scopo di identificare i soggetti e i prodotti/servizi che contribuiscono a mantenere e migliorare la qualità ambientale del territorio attraverso l'applicazione di buone pratiche ambientali. Secondo quanto emerso dalle interviste, gli imprenditori agricoli chiedono l'adesione al Marchio per uno o più prodotti aziendali. Ne fanno parte le seguenti aziende: SN06 (Wine Resort Ledà di Ittiri), SN17 (Maris), SN04 (Sa Mandra), SN09 (Barbagia), SN11 (Agave), SN16 (La Genziana), SN12 (NaturaBio).

Il Parco Regionale di Porto Conte<sup>2</sup> che amministrativamente ricade interamente nel Comune di Alghero. Il suo territorio, istituito con legge della Regione Sardegna nel 1999, si estende per più di 5.000 ettari e grazie a un'elevata diversità ambientale ospita numerose specie animali e vegetali. In particolare, sono presenti comunità legate ai sistemi costieri alti e alle piccole isole, alle zone a gariga, a macchia mediterranea, alle zone boscose e agli ambienti umidi. Con il Parco coincidono e si intersecano diversi siti di interesse comunitario e zone di protezione speciale: le aree SIC sono Capo Caccia (con le I. Foradada e Piana) e Punta Giglio" (7.395 ettari) e il "Lago di Baratz- Porto Ferro" che in minima parte si sovrappone alla perimetrazione del parco (1306 ettari). Il Parco presenta una zona costiera peculiare per la sua morfologia: in tale sistema si alternano zone rocciose a falesia ricche di anfratti, accanto a zone dove la costa invece è molto bassa e sabbiosa. La presenza di cavità e grotte sottomarine rappresenta uno degli aspetti caratterizzanti della fascia costiera

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Il Consorzio degli Agriturismi di Alghero e Territorio è presente sul web al sito internet: <a href="http://www.agriturismialghero.eu/">http://www.agriturismialghero.eu/</a>

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://www.parcodiportoconte.it/

del Parco. Un tale numero di grotte che vengono annoverate tra le più suggestive e affascinanti del Mediterraneo, non solo per la conformazione ma anche per la presenza di organismi e biocenosi uniche per la loro bellezza e rarità. La zona umida del Parco è costituita principalmente dalla laguna del Calich, che si estende, immediatamente a nord di Alghero, per una lunghezza di 2650 metri con una superficie di 97 ettari. Ha un andamento pressoché parallelo alla costa, da cui dista mediamente 400 m. È situato nella fascia retrostante la lunga spiaggia che collega Alghero con Fertilia. Il Calich è la più importante zona umida dell'algherese. La laguna del Calich ha una grande importanza naturalistica in quanto rappresenta una zona cuscinetto tra il mare e l'entroterra e costituisce un vero e proprio polmone vitale per molte specie, che qui trovano rifugio e cibo. Il paesaggio floristico del parco regionale di Porto Conte si presenta assai diversificato e per certi versi peculiare per la presenza di numerose specie vegetali endemiche.

Il territorio del Parco Naturale Regionale di Porto Conte possiede un vasto patrimonio archeologico e siti nuragici: il Nuraghe di Sant'Imbenia, il complesso Nuragico Palmavera e la Villa Romana di Sant'Imbenia. Oltre i confini delimitati dal Parco di Porto Conte è possibile incontrare un altro presidio archeologico: la Necropoli Anghelu Ruju.

È presente inoltre una cinta di torri di avvistamento e difesa. Sono dislocate strategicamente a vista tra loro per consentire un sistema di avvistamento e segnalazione ed è possibile visitarle in un percorso misto, sia in macchina che a piedi, in qualsiasi stagione, con tempi di percorrenza di circa 3-4 ore. Partendo da Fertilia, seguendo la strada 127 bis per Porto Conte-Capo Caccia, si incontra la Torre del Lazzaretto. Sulla piazza la Torre Nuova. Subito sulla collina domina la Torre di Tramariglio, verso Nord-Ovest è possibile incontrare a 270 metri di altezza, Torre della Pegna. È raggiungibile invece in macchina percorrendo la SP55 la Torre di Porticciolo.

La Rete Ecoturismo Alghero<sup>3</sup>, una Rete di Eco sostenibilità ambientale, citata da diverse aziende intervistate a fine di sottolineare la loro collaborazione. La Rete Ecoturismo Alghero è formata da un gruppo di aziende che riconoscono la cultura, la tradizione e la natura come valori fondamentali della comunità locale. Le attività dei membri della rete sono basate sul rispetto della sostenibilità ambientale, per cui ogni azienda si impegna a rispettare i principi di turismo responsabile. Tra le altre attività che denotano l'adesione delle aziende alla rete è la promozione del cibo locale, biologico e stagionale, in sostegno alla produzione artigianale e al mercato locale. Gli obiettivi principale della Rete sono trasmettere l'amore per il territorio, il rispetto della tradizione, e promuovere i suoi riti nonché trasmettere l'educazione ambientale attraverso l'idea di un turismo sostenibile. Dall'analisi delle interviste emerge lo Staff

 $<sup>^3</sup>$  La Rete Ecoturismo è disponibile all'indirizzo:  $\underline{\text{https://www.progettonaturasardegna.com/it/ecoturismo/rete-ecoturismo-alghero.html}}$ 

di esperti a cui si appoggia la Rete per promuovere e offrire le sue attività: emerge in particolare le figura di una biologa marina, guida ambientale escursionistica e guida subacquea, citata da molte persone intervistate.

Alcuni agriturismi organizzano visite guidate in collaborazione con le guide del Parco Regionale di Porto Conte; due agriturismi (SN04-Sa Mandra, SN09-Barbagia), in particolare fanno parte di un'associazione locale chiamata "Naturalghero" che offre attività come rally, trekking, birdwatching, visite archeologiche e equitazione fornendosi della collaborazione di Tre stelle Sa Mandra, un maneggio locale. Inoltre, sempre all'interno della Rete Ecoturismo Alghero, e nello specifico approfittando delle attività proposte da Naturalghero, alcune aziende, promuovono l'attività di avvistamento di delfini e snorkeling, sotto l'osservazione di alcuni biologi marini parte della suddetta Rete.

Nello specifico -Area Montiferru Planargia:

Le Meraviglie della valle del Temo<sup>5</sup>. Il recente mercato contadino sorto nella città di Bosa, trattasi di un mercato a "km 0" e "miglio 0" che ha portato a collaborare tra loro aziende artigiane del food, circa 18 al momento, non solo di Bosa e dintorni ma anche del Marghine e Montiferru. Per il lavoro fatto, molto merito viene attribuito ad una persona che professionalmente riveste un doppio ruolo, di imprenditore e di tecnico Laore. Alla rete partecipano non solo imprenditori ma anche alcuni Comuni dell'area quali Bosa, Modolo e Suni, che hanno aderito da subito alla manifestazione di interesse.<sup>6</sup>

Tra le imprese non solo produttori ma anche ristoratori. Infatti, esistono due circuiti "a km 0": *Meraviglie della Valle del temo... e dintorni e Meraviglie della Valle del Temo... a tavola*. A questo secondo circuito aderiscono ad oggi ben dieci ristoranti che la domenica e ogni altro giorno, previa disponibilità dei prodotti, preparano menu e piatti a km 0. L'impegno profuso dalle aziende sta dunque ponendo le basi per la nascita di uno strumento formale, che con molta probabilità sarà proprio quello del contratto di rete, considerato più "snello" e "meno obsoleto" rispetto ad altre forme come ad esempio il consorzio:

"L'obiettivo della rete prende sicuramente una parte marketing, di promozione territoriale, anche la possibilità di metterci insieme per formare le persone che possono lavorare nelle aziende, assumere gli operai insieme, invece che dividerci perché è più oneroso, per talune lavorazioni e non rischiare perché questo problema dei voucher cioè darci un sistema organizzativo [...] Ad esempio [...] puoi mettere all'interno della rete noi abbiamo un trattore, ci sono altre persone che hanno le frese che non abbiamo noi o anche questo tipo di lavoro." [INT. SPM12 -Columbu]

<sup>4</sup> http://www.naturalghero.com/ita/

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> https://www.facebook.com/meravigliedellavalledeltemo/

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Iniziativa presentata ufficialmente al pubblico il giorno 2 giugno 2017, ore 16,30 presso il chiostro del Carmelo a Bosa.

Forme associative e consortili per la valorizzazione della Razza Sardo-Modicana e del Casizolu. L'attività di valorizzazione delle carni della razza sardo modicana e della produzione casearia derivante, ossia il Casizolu, viene definita nel quadro delle azioni previste dal Piano di Azione Locale (PAL) del GAL Montiferru (Leader II]. La commercializzazione della carne della razza sardo-modicana è assolutamente un'innovazione del comparto agroalimentare locale, dato che si trattava di una razza rustica con vocazione da lavoro che continuava ad essere preservata dagli allevatori del Montiferru ormai senza una precisa destinazione di mercato. L'evento che segna l'inizio del processo di valorizzazione e di costruzione di un nuovo "prodotto" è il convegno promosso dal GAL nell'aprile del 1999 dal titolo "Produco carne di qualità? Ma a chi vendo?". Da questo momento gli allevatori del Montiferru in concorso con strutture locali (GAL, ARA, ASL, CIA) e sovra locali (i tecnici della provincia di Arezzo e Slow Food), andranno a definire un percorso condiviso che porterà: alla creazione di un'associazione di produttori; di un disciplinare, caratterizzato anche dall'inserimento di innovazioni rispetto alle tecniche di produzione locali (la frollatura e il finissaggio); la definizione di una campagna di comunicazione nei principali eventi sul buon cibo (es. Salone del gusto di Torino); la costruzione di un marchio condiviso e riconoscibile (il Bue Rosso). Interessante in queste attività è il ruolo degli attori sovra locali: i tecnici della provincia di Arezzo hanno avuto un ruolo determinante nel supporto tecnico per la costituzione dell'associazione, grazie anche alle esperienze andate a buon fine in altri contesti locali (si veda il processo di valorizzazione della carne Chianina); Slow Food ha avuto un ruolo determinante nella campagna di comunicazione, nella costruzione del marchio e nel processo di tutela -costruzione del Presidio Slow Food (Guarino A. 2009). Nel 1999 a Seneghe viene fondata l'Associazione per la valorizzazione della razza sardo modicana con 28 soci (20 allevatori e 8 soci sostenitori) e viene fondato l'omonimo Presidio Slow Food.<sup>7</sup> Nel 2001 l'associazione decide di trasformarsi in cooperativa consortile assumendo la denominazione "Consorzio Il Bue Rosso-Soc. Cooperativa Consortile A R.L. " (ne fanno parte l'azienda SPM21-Elighes 'Uttiosos e SPM08- Agriturismo Su Forraghe).

A lato del processo di valorizzazione delle carni del Bue Rosso s'innesta anche quello del Casizolu. Dopo la costruzione di un disciplinare di produzione condiviso, nel 2000, 4 minicaseifici pilota aderiscono all'associazione produttori del Casizolu del Montiferru e nasce anche in questo caso un presidio Slow Food<sup>8</sup>. Oggi aderiscono all'associazione 3 minicaseifici aziendali. Questo processo di valorizzazione di due prodotti locali, di fatto fino a quel momento senza uno sbocco formale sul mercato, è stato meritorio sotto diversi profili e si è fondato sull'attivazione di reti localizzate (ma come abbiamo visto anche con il supporto di attori sovra locali), sulla costruzione di disciplinari di produzione condivisi e di associazioni di produttori. Tuttavia sussistono tuttora

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> https://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/razza-sardo-modicana/

<sup>8</sup> https://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/casizolu/

contraddizioni ed elementi di debolezza. Notiamo ad esempio come la pagina Facebook non venga regolarmente aggiornata. Esiste un sito ufficiale povero di contenuti (sono presenti solo due sezioni "diventa distributore" e "dove trovarlo". Attraverso quest'ultima sezione si può prendere atto di una grande modifica intercorsa all'interno del Consorzio: la vendita esclusiva attraverso Frongia Supermercati (quindi nei punti di Terralba, Oristano -in numero di 4, Silì e Cabras). Il successo commerciale del Bue Rosso, e al contempo le scarse potenzialità produttive, hanno fatto sì che sia molto diffusa la contraffazione a livello regionale, difficile da contrastare. Il processo di rivalutazione del Casizolu è stato in grado di mettere in rete un numero molto limitato di produttori, non ponendo pienamente a valore quel sapere diffuso nel territorio e la cultura che lo sottende.

- Strada della Malvasia di Bosa Uno dei più importanti progetti realizzati nel territorio per la costruzione di un itinerario tematico è la "Strada della Malvasia di Bosa", promossa dall'omologa associazione pubblico/privata. Per avere un'idea degli elementi di attrattività offerti, nel sito Sardegna Turismo, piattaforma della RAS di promozione turistica, è consultabile un itinerario ideale tra i comuni della Strada della Malvasia<sup>11</sup>. Gli obiettivi dell'associazione sono quello di coniugare al meglio le esigenze della domanda e dell'offerta, migliorare la promozione della zona e delle sue peculiarità, offrire un sistema turistico che vede la Malvasia come principale strumento di integrazione con gli altri attrattori del territorio.

Questo progetto viene inaugurato nel 2002<sup>12</sup> ed è la prima strada del vino in Sardegna. L'idea progettuale risale al 1998, si sviluppa all'interno del Progetto Vinest e importante è anche il contributo della ex Comunità Montana n.8 Montiferru-Planargia (sciolta nel 2007 a favore delle Unioni dei comuni). Il progetto VINEST nasce nel 1998 nel quadro del programma comunitario Recite II. Questo ha portato alla nascita di una rete transnazionale omonima che oggi unisce 8 piccole aree di produzione vitivinicola europee. L'obiettivo della rete è quello di proteggere e valorizzare le specificità di questi territori, i loro vini, i paesaggi culturali vinicoli, attraverso la promozione del settore enologico ed enoturistico. Il contributo finanziario del progetto VINEST per la strada della Malvasia di Bosa ha portato anche all'apertura di un punto informativo nel centro di Bosa rivolto agli enoturisti. Sono soci dell'associazione viticoltori, aziende agrituristiche, hotel, ristoranti e sei amministrazioni comunali, messe in rete da un itinerario. L'associazione si è dotata di uno statuto e un disciplinare che impone l'alta qualità dei servizi per tutti i soggetti

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> https://www.facebook.com/ilbuerosso/posts/il-consorzio-il-bue-rosso-%C3%A8-stato-costituito-nel-2002-pervolont%C3%A0-di-un-gruppo-d/1073526539407403/

<sup>10</sup> http://www.ilbuerosso.it/

<sup>11</sup> http://www-archivio.sardegnaturismo.it/it/articolo/la-strada-della-malvasia-di-bosa

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> "La strada della malvasia diventa realtà. A spasso nelle terre di Bosa, Magomadas e Modolo per conoscere le tradizioni legate al famoso vino", La Nuova Sardegna, 29/08/2002

interessati in modo che i servizi rivolti agli enoturisti siano di primissima scelta. Ogni membro della Strada è riconoscibile dalla targa recante il marchio della «Strada della Malvasia di Bosa» e il nome dell'azienda.

È importante sottolineare che negli ultimi anni il sistema di governance della strada si trova in una *impasse*, dovuta anche al deterioramento del rapporto di fiducia tra gli attori coinvolti<sup>13</sup>, tanto che lo stesso sito internet della strada non è più disponibile. In un portale del Comune di Bosa sono indicati i seguenti associati: Azienda Vitivinicola G. Battista Columbu (nostra azienda intervistata -SPM12), Azienda Vitivinicola Fratelli Porcu, Azienda Vitivinicola Emidio Oggianu (azienda che ha preso parte a varie iniziative nell'ambito di PROMETEA), Azienda Vitivinicola Raimondo Zarelli, Azienda Agrituristica S'Ortu 'e su Riu, Cantina Cooperativa Viticultori della Planargia, Comunità Montana Marghine-Planargia, Comune di Bosa, Comune di Flussio, Comune di Magomadas, Comune di Modolo, Comune di Suni, Comune di Tinnura, Comune di Tresnuraghes, Hotel Ristorante Al Gabbiano, Hotel Ristorante Mannu, Ristorante Pizzeria La Margherita, Ristorante Sa Pischedda, Hotel Corte Fiorita, Ferrovie della Sardegna.<sup>14</sup> Si delinea la seguente ipotesi: riprendere alcune aziende coinvolte nel progetto PROMETEA e rivitalizzare la strada (si noti che, oltre alle aziende sopra messe inevidenza, anche l'azienda SPM15-Agriturismo Montiferru dichiara di aderire alla Strada).

Ecomuseo del Vernaccia di Oristano Associazione Culturale. Una nuova realtà, voluta attivamente da una delle aziende coinvolte in PROMETEA, presentata ufficialmente al pubblico il giorno sabato 7 luglio 2017 presso Casa Enna -sede sociale che il comune di Tramatza ha concesso per il progetto di sviluppo territoriale che si intende sviluppare insieme ai soci:

"Creare dei percorsi esperienziali che possano raccontare ai giovani le storie di un tempo far rivivere agli anziani i tempi passati ed insieme guardare al futuro, parlarvi degli uomini che in questi anni si sono prodigati per coltivarmi, e delle loro storie di vita attraversando le arti e di mestieri che hanno reso possibile la mia esistenza [...]" -Presidente Dott. Davide Orro (titolare azienda SPM11-Famiglia Orro).<sup>15</sup>

Albergo diffuso. Una delle modalità originali di ospitalità presenti nel territorio, e in particolare a Santu Lussurgiu (Il Gruccione), Bosa (Aghinas -della fam. Columbu) e Tresnuraghes (Villa Asfodeli), è l'albergo diffuso. Il termine "albergo diffuso" ha origine in Carnia, nel 1982 all'interno di un gruppo di lavoro che aveva l'obiettivo di recuperare turisticamente case e borghi ristrutturati a seguito del terremoto degli anni '70, mentre il modello di ospitalità "albergo diffuso" è stato messo a punto da Giancarlo Dall'Ara, docente di marketing turistico, per essere poi riconosciuto in modo formale per la prima

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> "Strada della malvasia Davide Beccu lascia e apre una polemica", La Nuova Sardegna, 30 marzo 2013

 $<sup>^{14}\,</sup>http://www.bosaonline.com/content\_new.asp?titolo=La\%20Strada\%20della\%20Malvasia\&i=08$ 

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> https://www.facebook.com/EcomuseoVernacciadiOristano

volta in Sardegna con una normativa specifica che risale al 1998. <sup>16</sup> La prima esperienza di albergo diffuso nel territorio nasce nel 2002 a Santu Lussurgiu, e come racconta l'imprenditrice:

"Sono partita con sette stanze, attualmente ne abbiamo venti, c'è un incremento annuale del 20% e così anche il tasso di occupazione; il mio staff è uno staff giovane che si attesta sui 30 anni di età" <sup>17</sup>.

Fattorie Didattiche. Tra le iniziative di turismo esperienziale non si può che annoverare il sistema delle Fattorie didattiche della Sardegna promosso dall'Agenzia LAORE (che quindi, ovviamente, riguarda non solo il Montiferru-Planargia ma anche la Nurra). Il termine Fattoria Didattica identifica le aziende agricole/agrituristiche disponibili ed impegnate nell'accoglienza ed educazione del pubblico, in particolare di gruppi scolastici e/o di giovani accompagnati da adulti, in situazione formativa. Pertanto, queste aziende offrono l'opportunità di conoscere l'attività agricola ed il ciclo degli alimenti, la vita animale e vegetale, i mestieri ed il ruolo sociale degli agricoltori, per educare al consumo consapevole ed al rispetto dell'ambiente (ERSAT 2006). Le fattorie didattiche della Sardegna condividono un marchio di qualità<sup>18</sup> dotato di un regolamento e sono tenute al rispetto di specifici obblighi. Infatti, l'azienda agricola per poter avviare l'attività di fattoria didattica deve: avere un operatore di fattoria didattica con attestazione che ha partecipato con esito positivo al corso abilitante di 90 ore e che segue con cadenza biennale i corsi di aggiornamento di 30 ore; adottare un sistema produttivo a basso impatto ambientale (ad es. biologico) o inserito in regimi di certificazione (ad es. Denominazione di Origine) finalizzato alla produzione di prodotti locali tipici/tradizionali; avere spazi attrezzati idonei per lo svolgimento delle attività. Durante il corso di abilitazione i futuri operatori elaborano dei percorsi formativi per i quali deve essere predisposto adeguato materiale informativo e divulgativo.

Altri obblighi delle fattorie didattiche sono quello di: concordare con la scuola il programma della visita; accogliere un numero di ospiti non superiore a 60; garantire un rapporto tra operatori e utenti non inferiore a 1/30; garantire l'intera attività fra azienda, alunni, insegnanti; registrare i visitatori; prevedere e dare evidenza documentale di procedure di verifica e monitoraggio delle attività. Nell'area d'indagine (volendo considerare entrambi i territori sia il Montiferru-Planargia sia la Nurra) a marzo 2019 risultano iscritte all'Albo Regionale della Multifunzionalità delle aziende agricole e ittiche -sezione Fattorie Didattiche<sup>19</sup>, ben 9 aziende (SPM07-Is Cheas, SPM11-Famiglia Orro, SPM15-Agriturismo Montiferru; poi ancora SN04-Sa Mandra, SN05-S'Incantu, SN09-Agriturismo Barbagia, SN11-Agave, SN16-La Genziana, SN10-Mendulas,

<sup>16</sup> www.albergodiffuso.com

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Intervento di Gabriella Belloni, "Evento di lancio Progetto VIVIMED", 19 maggio 2017, Cagliari

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> http://www.sardegnaagricoltura.it/index.php?xsl=443&s=86870&v=2&c=3530

<sup>19</sup> https://www.agenzialaore.it/servizionline/SUAP.nsf/xpHome.xsp

SN01-Meriagu). A queste vanno aggiunte altre 8 aziende che hanno dichiarato, durante le interviste, di aver fatto il corso per operatori di Fattoria Didattica e in varia forma offrono ai propri ospiti delle esperienze in Fattoria (SPM05-Fattoria S'Imbiligu, SPM09-Sa Loza, SPM16-S'Ispiga, SPM14-Azienda Angelo Vaira, SPM20-Agriturismo Su Nuratolu SPM03-Agriturismo Orosu, SPM04-Agriturismo Maius; e poi ancora SN12-NaturaBio Agriturismo. Complessivamente trattasi di 18 aziende su un totale di 42 intervistate, così suddivise: Tramatza (1), San Vero Milis (1), Scano di Montiferro (3), Sennariolo (1), Bosa (1), Cuglieri (1), Sagama (1), Suni (1), Alghero (6), Putifigari (1), Villanova Monteleone (1).

Forme di turismo sostenibile e mobilità lenta: ippoturismo, cicloturismo e escursionismo a piedi. Tra le forme di turismo esperienziale rientrano tutte quelle attività all'aria aperta che ricadono sotto la definizione del turismo slow, della mobilità lenta. Si parla di attività come l'escursionismo a piedi, il cicloturismo e l'ippoturismo. Tutte attività presenti nel territorio grazie all'azione di singole associazioni, allo sforzo delle attività di ospitalità (alberghiere e agrituristiche) e come vedremo, anche agli investimenti delle pubbliche amministrazioni. Attività che per loro natura consentirebbero una destagionalizzazione dell'offerta, visto che i periodi più favorevoli sono quelli con climi più miti e temperati rispetto a quelli caratterizzati dall'afa estiva. Però spesso si tratta di attività realizzate in modo estemporaneo, che non sempre hanno ricadute particolarmente significative sul territorio, che si avvalgono di un'infrastrutturazione non sempre sufficiente e che stentano a fare sistema. Tuttavia, si proporranno di seguito alcune piste, alcune esperienze di messa in rete e si descriverà lo sforzo economico che le pubbliche amministrazioni stanno mettendo in gioco per rendere questi servizi sempre più efficienti e competitivi.

In particolar modo, per quanto attiene l'Ippoturismo, il territorio si caratterizza per un lungo saper fare connesso all'allevamento dei cavalli. Uno dei comuni più vitali in tal senso è sicuramente Santu Lussurgiu, in cui viene realizzata, nel corso del carnevale, una delle più importanti manifestazioni a cavallo dell'isola: "Sa Carrela 'e Nanti"; ancora nel mese di giugno si svolge la "Fiera regionale del cavallo", arrivata nel 2018 alla 112ª edizione. Nell'oristanese altri centri rilevanti per la cultura equestre e per l'allevamento sono sicuramente i diversi comuni del Guilcer come Abbasanta e Sedilo. Questo lungo sapere fare è ben rappresentato da una struttura collocata nell'agro di Abbasanta, la Tanca Regia. Tanca Regia è un'antica struttura che attualmente fa capo all'AGRIS, localizzata presso Abbasanta, di circa 530 ettari. Molti studiosi fanno risalire la sua origine al periodo Giudicale, anche se il primo documento conosciuto che ne fa menzione risale al marzo 1481. Il ruolo della Tanca Regia prosegue durante la dominazione spagnola, periodo in cui venne mantenuta e valorizzata. Tali interventi diedero i loro frutti anche nei secoli successivi, tanto che nel diciassettesimo secolo la bellezza dei cavalli sardi veniva decantata in tutta Europa, facendo esplicito riferimento alla Tanca Regia. La storia di questa struttura prosegue nel corso della dominazione piemontese. Attualmente garantisce delle strutture pubbliche funzionali all'allevamento del cavallo sportivo e favorisce la salvaguardia delle principali razze equine (come l'anglo-arabo sardo), anche se negli ultimi anni ci sono evidenti segnali di crisi e difficoltà.

L'oristanese si caratterizza per la presenza di importanti manifestazioni culturali in cui sono centrali i cavalli e le abilità equestri, oltre alla già citata manifestazione di Santu Lussurgiu, si vedano la Sartiglia di Oristano e S'Ardia di Sedilo.

Questo territorio ha anche un ruolo centrale per l'equitazione agonistica e amatoriale, tanto che proprio a Oristano si colloca la sede regionale della

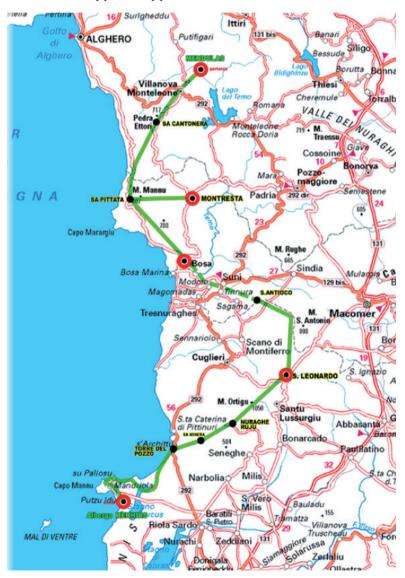
**LEGENDA** ASSI PRINCIPALI IPPOVIE SARCIDANO - GRIGHINE (km 47) MARMILLA - CAMPIDANO TERRALBA (kM 31) ALTO ORISTANESE (kM 48) PLANARGIA - MONTIFERRU - SINIS (kM 79 PERCORSI TEMATICI Sinis Montifern Sinis Turr'e Seu Marmilla Campio La Valle dei Menhir Su Dominarii Valle del Tirso e Terme MARE DI SARDEGNA **GOLFO DI ORISTANO** 

Mappa 1 – Ippovie individuate nel quadro del progetto Sardegna Cavalli della CCIAA di Oristano

Fonte: CCIAA Oristano, portale Sardegna Cavalli

Federazione Italiana Sport Equestri (FISE) e vengono realizzate anche importanti competizioni di carattere nazionale e internazionale (ad esempio il Sardegna Jumping Tour e il Sardegna Endurance Festival).

Il territorio è attraversato da importanti ippovie, molte recuperate, riscoperte e valorizzate grazie a diverse iniziative pubblico-private. Uno dei soggetti che si è posto come obiettivo statutario la valorizzazione di questi percorsi è l'Associazione Sarda Turismo Equestre (ASTE) che vede la partecipazione sia di soggetti pubblici che privati. Le iniziative pubbliche e private che hanno



Mappa 2 – Ippovia "La rotta dei Grifoni"

Fonte: Engea

cercato di riscoprirle e valorizzarle sono state molteplici, tuttavia non sempre con esiti duraturi.

Una di queste è la fiera del cavallo promossa dalla CCIAA di Oristano "Sardegnacavalli", nata nel 1990.

La Camera di Commercio di Oristano ha inteso, dunque, valorizzare un reticolo di sentieri – le ippovie – riuniti in quattro percorsi indicati a titolo sperimentale, ricalcando le quattro direttrici della viabilità equestre in provincia di Oristano.

Un altro esempio di valorizzazione delle ippovie sarde, compresa anche l'area d'indagine, è il sistema delle "ippovie italiane certificate" promosso dall'EN-GEA Sardegna (Ente Nazionale Guide Equestri e Ambientali)<sup>20</sup>. Le "Ippovie italiane certificate®" sono dei percorsi a cavallo della durata minima di tre giorni che si fregiano di un marchio di qualità, in cui vengono definiti e garantiti: il grado di difficoltà dei percorsi; il mantenimento delle condizioni di percorribilità rilevate al collaudo; adeguati standard dei "posti tappa", ossia delle strutture di ospitalità; l'adeguatezza delle attrezzature; l'idonea e certificata formazione delle guide. Alcuni di questi percorsi (Mappa 2) hanno interessato diverse aziende del territorio (SN10, SPM21), anche se oggi sembrano momentaneamente inattivi:

"Siamo nell'ippovia certificata, ma si è tutto bloccato, non si sa dove. [Il percorso si chiama] la via dei grifoni, che partiva da Alghero, attraversava Bosa, tutto il litorale e arrivava qua [Santu Lussurgiu]. Poi prosegue verso il Sinis. Quindi praticamente dai grifoni ai fenicotteri". (INT. SPM21 -Elighes 'Uttiosos)

Il recupero, e la conseguente valorizzazione turistica, delle ippovie passa anche per l'iniziativa di singoli imprenditori. Un caso emblematico è quello dell'azienda SPM6 (Mandra Edera) che realizza lunghe escursioni a cavallo (normalmente della durata di una settimana), partendo dal Guilcer, passando dal Montiferru e giungendo fino alle coste del Sinis, rivolgendosi prevalentemente ad una clientela straniera.

# 2.1.2 Interviste di tipo socio-etnografico (A01.1 – A01.4): <u>in riferimento ai Percorsi</u> <u>cosa emerge</u>

Attraverso il lavoro sul campo, la **trascrizione delle interviste ed il conseguen- te lavoro di sintetizzazione delle storie** aziendali, è emersa da parte di alcune imprese la disponibilità a lavorare a dei percorsi possibili:

 Si considerino alcuni presupposti fondamentali. Ad esempio, le forme di collaborazione, di gran lunga più numerose, sono inserite sul piano dell'informalità. Trattasi dunque di rapporti basati su una reciproca fiducia, senza riferimento ad alcuna forma contrattuale:

"Dettori e Sionis ma anche Pusule... Roberto chiama e mi dice «guarda che c'ho clienti che stanno andando via da me e vengono di là», poi L'Antica Dimora del Gruccione [...] cioè se incominciamo ragazzi! (sorride) E poi anche Villa Asfodelo, certo anche le bici, i

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> http://www.cavalloecavalli.it/ippovie-italiane-certificate/

ragazzi di New Adventure... sono cose informali dove non c'è neanche scambio di denaro [...] Rete vera, rete vera! [...] tutti quelli che lavoravamo nello stesso modo ci incontravamo d'inverno per raccontarci le esperienze [...] Non c'è uno scritto però funziona benissimo! [...] è come se tutti noi avessimo un pacchetto che comprende anche gli altri...[...] poi ci siamo anche visti con gente dove magari gli mandavi gli ospiti, perché tanto te lo aveva detto uno che... cioè a me se Gabriella mi dice guarda che ha aperto quello che funziona, io lo mando perché me lo dice Gabriella, capito so che funziona, che non faccio stare male l'ospite che mando lì. Tutte queste cose si fanno..." (Int. SPM12- Columbu)

La Giovanni Battista Columbu è oggi un'azienda vitivinicola incentrata sulla produzione della Malvasia di Bosa, aderente al circuito eno-turistico quindi wine-bar e **albergo diffuso**. I membri dell'azienda sono stati legati a diverse organizzazioni del territorio dove lavorano e vivono (Gian Michele era presidente della **Strada della Malvasia**, Rafael dell'Associazione del Carnevale), sono parte attiva del tessuto sociale locale.

Il titolare dell'impresa SPM6 (Mandra Edera), uno degli apripista del turismo equestre in Sardegna, pone chiaramente in relazione questa lunga storia di allevamento nel centro Sardegna con la scelta di indirizzare le competenze familiari verso la definizione di un nuovo prodotto turistico:

"Allora, questa è un'azienda dove alleviamo cavalli da sempre, proprio da sempre. Da sempre nel senso che in linea genetica maschile la mia famiglia ha avuto sempre cavalli. La mia famiglia nel centro Sardegna è una famiglia conosciuta per le capacità equestri, tenendo presente che qui c'è il Tanca Regia che è stata per molti anni, per molti secoli, il fulcro dell'allevamento in Sardegna e forse anche dell'allevamento europeo. Ha iniziato Eleonora Arborea, poi sono passati agli spagnoli, gli spagnoli allevavano i cavalli per la loro cavalleria qua, al Tanca Regia, e poi è passata ai Savoia e così via, per cui questa è una zona un po' dedicata a questo tipo di attività, e la mia famiglia è una famiglia un po' simbolo di questo: mio zio in linea paterna è stato un campione di salto ad ostacoli, io ho fatto attività agonistica a certi livelli. Ho cercato di fare di una passione familiare, una forma turistica".

L'azienda svolge **un'attività di <u>conto terzi</u>** per quanto riguarda il servizio ippoturistico, rivolto soprattutto a strutture alberghiere di alta gamma, come l'Hotel Is Arenas o il Consorzio Costa Smeralda.

Esistono **diversi percorsi**, e generalmente partono dalla struttura turistica verso il maneggio aziendale nella costa del Sinis, passando per il Montiferru. Sono percorsi a tappe giornaliere della durata di 6-7 giorni, che vengono venduti con specifici pacchetti *all inclusive*. Gli utenti generalmente si muovono con mezzo proprio per arrivare nei punti di partenza, e concluso il trekking ritornano in struttura per mangiare e dormire. È chiaro che questa tipologia di servizio si rivolga principalmente a utenti esperti. Il titolare dell'impresa ha avuto nel passato anche esperienze importanti di progettazione territoriale, e ha avuto un ruolo determinante nella creazione dell'associazione sarda di turismo equestre:

"Io ho fatto nascere, sono stato il vicepresidente, dell'associazione sarda di turismo equestre. Adesso per questioni di tempo mi sono tirato indietro, però l'associazione è nata con me. è un'associazione, non è un consorzio, non lavora per la vendita. È un'associazione di appassionati di cavalli e di turismo, ma non dedicata alla commercializzazione, sono appassionati, che promuove iniziative ma senza scopo di lucro".

L'Azienda SN10 (Mendulas) di Villanova Monteleone ha avuto diverse esperienze relative all'ippoturismo -di fatto l'avventura agrituristica è proprio partita dall'amore per il cavallo, il primo servizio offerto negli anni di avvio dell'attività è stato l'escursionismo a cavallo che, racconta fiera Maria Antonietta, si praticava:

"alle feste, ma soprattutto andare ad Alghero perché c'era la festa campestre e quindi andavamo a cavallo, perché qualcuno diceva: eh dai perché non facciamo..."

È una delle aziende coinvolte in anni recenti nell'ambito di una delle Ippovie certificate da ENGEA intitolata "Lungo la rotta dei Grifoni".

 La rete può e deve costituirsi con attori competenti, motivati. Come racconta un'imprenditrice della Nurra:

"Cioè, non è che la rete di per sé faccia qualcosa di suo, sono sempre gli attori all'interno della rete che fanno qualcosa. Quindi non solo devi crearti lo strumento, devi crearti anche chi lo strumento lo deve usare. Se chi lo deve usare ha la capacità di farlo agire nel mercato allora la rete funziona, se chi lo deve usare nel mercato non ha la capacità di farlo funzionare, allora la rete non funziona. Quindi, non solo si devono creare le reti, ma si devono creare gli attori che dentro le reti devono funzionare".

 Vi sono esempi "strutturati" di progetti possibili. Come nel caso del titolare dell'impresa SPM9 (Sa Loza), che riferisce di un progetto "di rete" che vorrebbe poter tanto condividere con altri:

"Io ho anche proposto una sorta di... [...] una crociera terrestre proponevo ai miei colleghi: sbarcano a Olbia, 3 giorni di agriturismo li, 3 giorni a Arbatax, 2 giorni nella zona del Sarrabus poi risalendo verso qui. Ma non riesci a trovare 5 o 6 colleghi che... se uno vuole andare in agriturismo, senza andare in hotel, che poi va a cercare lui, invece tu già gli proponi il pacchetto, guarda il tuo itinerario è questo: incontrerai le spiagge di San Teodoro, il nuraghe di Barumini, vedrai Nora e Tarros, poi vedrai il borgo di Bosa, in questa zona ci sono io che li accolgo e poi vanno a finire chiudendo il giro di nuovo... vai a chiudere di nuovo al porto! Io l'ho proposto a un paio di colleghi ma non... uno ha sempre paura che gli freghi i clienti dell'altro! [...] Ma chi la prende la caparra? [...]"

Mentre l'azienda SPM16 (S'Ispiga) riferisce di un progetto che vorrebbe realizzare con altre imprenditrici:

"Una volta che saremo tutte operatori di fattoria didattica, c'è l'idea di unirci con le altre ragazze che hanno fatto il corso per creare una sorta di consorzio. Perché io posso ospitare dal punto di vista della ristorazione, mentre le altre no. Quindi unirci tra di noi per fare dei laboratori in quanto dovrebbe esserci un operatore ogni 30 bambini e quindi se ti arriva un pullman sono almeno 50 per cui ci devono essere almeno due operatori. Per cui abbiamo ventilato questa ipotesi."

- SPM21 (Elighes Uttiosos) L'azienda garantisce i prodotti che derivano dal proprio allevamento attraverso l'affiliazione al Consorzio del Bue Rosso e il conseguente rispetto del suo disciplinare. Ne deriva anche la produzione di uno dei trasformati principali dell'azienda, anch'esso tradizione aziendale, che è il "Casizolu". Trattasi delle produzioni che maggiormente esprimono il legame dell'azienda con il territorio e le sue tradizioni. L'impresa offre un raro servizio di agri-campeggio.
- SPM15 (Agriturismo Montiferru) Inserita all'interno di due reti formali, una composta da imprese agricole e ricettive, un'altra composta esclusivamente da agriturismi e fattorie didattiche. È punto Campagna Amica. Fa parte della "Strada della Malvasia di Bosa".
- SN04 (Sa Mandra) Fa parte del Consorzio degli Agriturismi di Alghero, del Consorzio di tutela Riviera del Corallo, Rete Ecoturismo Alghero, aderisce al Marchio del Parco di Porto Conte.
- SN09 (Barbagia) Fa parte del Consorzio degli Agriturismi di Alghero, della Rete Ecoturismo Alghero, aderisce al Marchio del Parco di Porto Conte.
- SN11 (Agave) Fa parte del Consorzio degli Agriturismi di Alghero, aderisce al Marchio del Parco di Porto Conte, ha in atto delle collaborazioni con guide turistiche.
- SN16 (La Genziana) Fa parte del Consorzio degli Agriturismi di Alghero, aderisce al Marchio del Parco di Porto Conte.

### 2.2. Analisi delle buone pratiche individuate (A02)

Tra le attività di dettaglio, previste all'interno della A02, vi è quella dei Focus Group (A02.3), di cui ci siamo occupati direttamente. Tale azione è consistita, appunto, nell'organizzazione e realizzazione di numero 2 Focus Group (uno per ciascuna area, quindi uno per la Nurra ed uno per il Montiferru-Planargia), aventi come obiettivi la restituzione dei risultati e la verifica dei dati raccolti mediante tecnica *tipo Metaplan*, destinati ai principali stakeholder. Durante i Focus si è affrontato il tema dei Percorsi.

### 2.2.1. Focus group (A02.3): in riferimento ai Percorsi cosa emerge

Focus Group di Alghero -3° Tema: "Fare sistema nel settore agro-turistico"

Il terzo tema ha permesso di mettere in squadra gli elementi e i punti emersi nel corso dei primi due, (Tema 1: "Multifunzionalità -Innovazione e creazione di valore"; Tema 2: "Multifunzionalità -Turismo e Ambiente") esplicitando più chiaramente quali di questi fossero attivabili per la identificazione/implementazione di percorsi eco-turistici sostenibili.

Sulla base dei profili aziendali emersi, le strategie e le azioni più importanti per lo sviluppo di nuove forme di accoglienza agrituristica nella NURRA passano attraverso la centralità di tre punti focali: le specificità, non solo mare, trasporti. Lo sviluppo delle visite guidate e dei pacchetti turistici nel territorio può avvenire soltanto incrementando i trasporti tra la città di Alghero e la zona interna della Nurra.

LETTURA FINALE: L'idea sviluppata in modo condiviso è quella di costruire e promuovere percorsi turistici esperienziali integrati attraverso pacchetti incentivanti sostenibili che valorizzino il territorio nella sua globalità. Un territorio che non è rappresentato soltanto dal mare ma che si caratterizza per una certa continuità che deve essere tramandata al turista, integrando il sistema costiero e urbano, con il sistema rurale. I percorsi nascono e vengono pensati a partire dalle specificità del territorio, sia in termini naturalistici e ambientali sia in termini di prodotto e specificità aziendale.

Focus Group di Cuglieri – 3° Tema: "Fare sistema nel settore agro-turistico"

Il terzo tema ha permesso di mettere in squadra gli elementi e i punti emersi nel corso dei primi due, (Tema 1: "Multifunzionalità-Innovazione e creazione di valore"; Tema 2: "Multifunzionalità-Turismo e Ambiente") esplicitando più chiaramente quali di questi fossero attivabili per la identificazione/ implementazione di percorsi eco-turistici sostenibili.

Sulla base dei profili aziendali emersi, le strategie e le azioni più importanti per lo sviluppo di nuove forme di accoglienza agrituristica nel MONTIFERRU -PLANARGIA (ed includiamo anche SINIS, data la presenza di alcuni portatori di interesse coinvolti) passano attraverso la centralità di tre tematiche emerse: le specificità come meta-prodotto; strutture e stagionalità; rete turismo esperienziale.

Nello specifico il concetto di **meta-prodotto**, come strumento per creare percorsi di tipo esperienziale, così come l'esigenza di specificare il nome dei produttori nei menu (ad es. tramite la costituzione di panieri). Il meta-prodotto acquisisce un valore strategico, ancora di più in un territorio noto per alcune sue specificità (ad es. la Malvasia di Bosa, il Bue Rosso, l'Olio e l'oliva bosana), veri e propri attrattori turistici. In altri termini, **si va in questi territori perché esistono questi prodotti, con le loro storie, le loro qualità organolettiche**, perché questi sono capaci di raccontare i sistemi produttivi locali nel loro complesso.

Un altro aspetto vincente è la diversità delle strutture: in termini di collocazione (costa e interno), in termini di paesaggio (mare, media-collina e montagna) e di vocazione stagionale (alcune strutture si prestano meglio a un turismo primaverile-estivo altre autunnale-invernale). Questo fattore diventa cruciale nella possibilità di costruire percorsi eco-turistici, in cui il ruolo delle infrastrutture leggere dedicate alla mobilità lenta come le ippovie, le ciclovie e i sentieri escursionistici diventano strategici e vincenti in un'offerta turistica destagionalizzata.

LETTURA FINALE: Il ruolo del **turismo esperienziale/emozionale**: i partecipanti mirano al maggior coinvolgimento dei consumatori nelle attività delle aziende; così come ad una maggiore collaborazione tra produttori, mettendo in rete i saperi produttivi specifici, quindi le competenze che ciascuno ha sul proprio prodotto, al fine di **condividere una narrazione** che metta insieme quel patrimonio di meta-prodotti di cui questo areale si può fregiare.

**ESITO COMPLESSIVO:** Attraverso questo primo Focus Group, in riferimento al tema "percorsi", non emergono elementi specifici se non di "adesione intenzionale" da parte di alcune delle aziende presenti. Di qui, l'evidente necessità della realizzazione di un secondo Focus, incentrato sulle ipotesi di percorsi esperienziali (*vedasi successivo cap. 6*).

#### 3. Attività di analisi in T3.1

**Contenuti della T3.1** "Individuazione ed analisi delle reti di imprese". Tale azione, ancora in itinere (con la collaborazione della Professoressa Pacetti Valentina e del Dottor Podda Antonello), consiste in:

- Identificazione delle tipologie di networking delle imprese e analisi delle reti d'impresa esistenti nei singoli territori (prima di tipo desk, successivamente con eventuali interviste di approfondimento). L'intento è quello di osservare e descrivere le reti esistenti nelle quali sono coinvolte le imprese dei territori in esame (T3.1.1). Partendo da quelle rilevate attraverso le azioni della fase T1 (A.01.6 Analisi Network), si riporteranno: modelli di governance, i settori nei quali sono concentrati i contratti, le aree geografiche, le dimensioni delle imprese coinvolte, le reti transfrontaliere, i soggetti terzi coinvolti.
- Analisi delle tipologie di networking delle imprese. L'intento è quello di analizzare i "contratti di rete" esistenti entro i confini regionali, con particolare attenzione a quelli partecipati da imprese agro-turistiche e a quelli esplicitamente dedicati ad obiettivi coerenti con lo sviluppo agro-turistico del sistema locale (T3.1.2).

La lettura e l'analisi delle reti esistenti è finalizzata a mettere a fuoco ipotesi di percorsi esistenti e possibili. Il contratto di rete è uno strumento utile in tale contesto (T3.2).

### 4. Lavoro in progress e fasi sucessive

Ai fini di un risultato il più omogeneo possibile, riteniamo molto importante il lavoro fatto dai Partner Toscana e Corsica sulle ipotesi di percorsi già in bozza (presentati alla Scuola). **Il Caso Corso** individua un polo d'equilibrio territoriale e rurale riguardante l'area comprendente i comuni di Ornano-Tàravu-Valincu-Sartinesi. Un aspetto importante è rappresentato dal recupero/ripresa del lavoro pregresso, perché l'obiettivo vuole essere quello di non inventare nulla bensì valorizzare ciò che già è stato fatto. Infatti, la Strada dei sensi è un progetto nato attraverso un Interreg (99/2000).

**La Toscana** incentra i percorsi su un territorio pilota (l'area dell'Amiata) con l'intento di poter sviluppare il modello prototipale quindi espanderlo anche all'area della Lunigiana e della Garfagnana.. All'interno del progetto nasce **Bookingamiata.com**<sup>21</sup>, il primo ed unico portale di promo-commercializzazione online di Amiata e Sud Toscana.

Riteniamo molto utile, inoltre, la presa visione del lavoro fatto dall'**Agenzia Laore**: T4.1.2 "Percorsi di co-progettazione con gli stakeholder -Laboratori di co-progettazione (in formula Work Caffè) dei percorsi turistici, rivolti agli stakeholder agro-turistici e turistici del territorio Alghero-Nurra e Montiferru-Planargia

Il lavoro complessivo sin qui descritto, da un lato la lettura dei materiali so-

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> https://www.bookingamiata.com/

pracitati e dall'altro la comparazione con le attività -se pur in corso- degli altri partner, ci consente di far emergere ciò che già esiste sui territori coinvolti (in termini di risorse sulle quali far leva e di azioni concrete già in essere presso diverse aziende). Pertanto, di conseguenza, aspiriamo a mettere il tutto a sistema attraverso la elaborazione di alcune semplici ipotesi di percorso su cui lavorare ulteriormente insieme alle aziende disponibili, che hanno dimostrato di avere una qualche esperienza in tal ambito.

Le ipotesi di percorsi agroturistici, frutto di una continua condivisione con le aziende coinvolte, saranno quindi oggetto di un ulteriore passaggio/approfondimento/sviluppo all'interno del "Percorso di formazione per l'introduzione del Manager di rete" (T.3.1.3).

# REPORT DEL PROCESSO PARTECIPATIVO CON OPERATORI ECONOMICI DEI TERRITORI E STAKEHOLDER PER LA DEFINIZIONE DI ITINERARI/ PRODOTTI TURISTICO ESPERIENZIALI E PARAMETRI PER MARCHIO IDENTITARIO

Maria Grazia Manca (Agenzia LAORE Sardegna)

#### **Obiettivo**

Il processo partecipativo realizzato in collaborazione con Camera Work ha portato alla individuazione e descrizione di 4 potenziali percorsi turistico esperienziali nelle aree identificate dal progetto, ovvero Alghero-Nurra-Villanova-Putifigari-Olmedo e Montiferru-Sinis-Planargia-Marghine. Le schede dei percorsi, redatte sulla scorta e in continuità con i risultati delle altre attività di progetto, sono:

- 1. Fortini e Fortezze (Area: Alghero-Nurra)
- 2. I sentieri segreti della salute (Area: Alghero-Nurra)
- 3. Sotto le stelle con il gregge (Area: Montiferru)
- 4. Il canto degli alberi (Area: Montiferru)

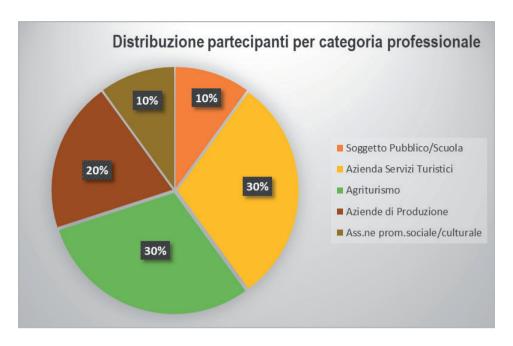
#### Target coinvolti

La progettazione partecipata ha visto il coinvolgimento di diversi segmenti del settore agricolo e agro-turistico, nello specifico:

Tipologie Partecipanti	Numero partecipanti		
Agriturismi multifunzionale	6		
Aziende di produzione agricola	8		
Aziende e cooperative di Servizi	13		
Turistici			
Ricettività	4		
Agenzie di Comunicazione	1		
Enti pubblici territoriali	4		
Professionisti	3		

L'iscrizione dei partecipanti si è ripartita come mostrato dal grafico della pagina seguente.

I target sono stati coinvolti mediante il contatto diretto e le attività di mailing, attingendo dal DB contatti messo a disposizione dell'Agenzia Laore, integrato da Camera Work con ulteriori nominativi di soggetti pubblici, privati che gravitano nel settore agro-turistico e dello sviluppo del territorio nonché tutti gli stakeholders delle 2 aree territoriali coinvolte.



#### Metodologia partecipativa

Le attività laboratoriali, propedeutiche al raggiungimento degli obiettivi definiti dal piano d'azione proposto per il progetto **Prometea**, sono state realizzate sulla base della metodologia denominata World Café. Tale metodologia partecipativa è stata ritenuta la più efficace tenuto conto che:

- gli incontri laboratoriali dovevano svilupparsi su tre giornate, organizzate in due distinte aree geografiche del Nord Sardegna (Alghero-Nurra-Villanova-Putifigari-Olmedo e Montiferru-Sinis-Planargia-Marghine)
- l'oggetto di analisi era di tipo economico e in particolare relativo al "turismo esperienziale"
- i **temi** proposti dovevano seguire un percorso strutturato
- i partecipanti o portatori d'interesse, dovevano essere principalmente operatori economici

Il **World Café** è una metodologia semplice ma efficace, che promuove partecipazione, favorisce la cultura del dialogo e ricerca possibili azioni di sviluppo, attraverso **conversazioni informali**, su ambiti di carattere sociale o economico. Gli **incontri** tra gli interlocutori, diventano pertanto preziose occasioni di scambio, opportunità di apprendimento, un modo per generare relazioni *tout court* tra imprenditori, cittadini o qualsiasi altro portatore di interesse.

Alla base di tale strumento vi è l'idea che ogni partecipante, possa **muoversi liberamente** tra i gruppi di discussione, così come ci si muove fra i tavolini di una caffetteria, con la possibilità di poter manifestare il proprio pensiero, annotare idee o semplicemente ascoltare.

Non vi sono tempi fissi per lo svolgimento dell'intero processo, ma tenden-

zialmente gli interventi partecipativi si orientano su dinamiche non superiori alle 4/5 ore. Così come per i tempi anche per i **partecipanti** non si stabilisce un numero, ma è consigliato partire da una base di almeno 12 interlocutori.

Il ruolo del **facilitatore** risulta strategico. È lui che stimola gli interventi dei convenuti, prende nota delle questioni emerse dalla discussione, sintetizza gli elementi salienti (idee) emersi dal gruppo di lavoro e li comuni agli altri gruppi ed infine interviene durante la sessione conclusiva per presentarne i risultati.

È prevista anche una **sessione plenaria**, tendenzialmente calendarizzata in giorni successivi a quelle delle sessioni di lavoro, in cui vi è la "restituzione" degli elaborati a cura dei facilitatori, a cui naturalmente si possono aggiungere i commenti o i vari "aggiustamenti" da parte dei partecipanti.

I **sette principi** da tenere presenti per un World Café efficace sono: chiarire il contesto di riferimento, creare un ambiente ospitale, formulare domande significative, stimolare tutti i partecipanti a contribuire alla discussione, collegare i diversi punti di vista, ascoltare per cogliere le indicazioni, raccogliere e condividere i risultati.

Il **segreto** del World Cafè è definire una serie di stimoli e scandirli in una successione temporale, in modo da permettere ai gruppi di compiere un'ampia esplorazione delle tematiche. Le domande rappresentano il mezzo principale per innescare il dibattito, focalizzare l'attenzione su ciò che potrebbe essere utile.

Il **metodo** del World Cafè si ritiene **utile** per raccogliere spunti di riflessione, condividere conoscenze, stimolare idee innovative utili ad affrontare questioni concrete ed importanti, per condurre un'analisi approfondita delle principali sfide e le opportunità strategiche, per coinvolgere persone, che magari si incontrano per la prima volta, in una conversazione autentica, per approfondire o far sentire propri risultati in un lavoro di gruppo, per promuovere un dialogo significativo tra qualcuno che parla e il suo pubblico.

Il World Cafè è particolarmente adatto a coniugare la dimensione intima del dialogo in un piccolo gruppo con l'entusiasmo, il divertimento e le conoscenze che si mettono in circolo quando molte persone si incontrano.

#### Dettaglio attività svolte

#### Organizzazione incontri

L'Agenzia Laore, in collaborazione con Camera Work, ha svolto le seguenti attività preparatorie:

- Aggiornamento del DB contatti con ulteriori attori (Enti locali, Comuni, Funzionari pubblici, Uffici Turistici, GAL, Agenzie di Sviluppo, Attività sportive, Parchi, Tour operator, Ristorazione, Produttori locali, Cooperative agroalimentari, Organizzazioni, Associazioni di imprese, reti di filiere) del territorio.
- Invio della comunicazione riguardante lo svolgimento dei laboratori di coprogettazione e link per l'iscrizione: Manifestazione di interesse rivolta agli stakeholder individuati per la raccolta delle iscrizioni per tutto il ciclo di incontri.
- Creazione e animazione del gruppo Facebook "PROMETEA"

- Contatto con le sedi prescelte per la realizzazione degli eventi:
  - Primo e secondo Ciclo di Incontri ad Alghero: Borgata di Guardia Grande, all'interno della manifestazione "Mondo Rurale" organizzata dal Comune di Alghero.
  - Primo e secondo Ciclo di incontri a Cuglieri: Uffici dell'Agenzia Laore presso il Comune.
  - Incontro finale a Villanova: Sede comunale presso Monte Minerva.
- Invio della seconda comunicazione rivolta agli iscritti con maggiori informazioni sugli incontri (sedi designate, orario e agenda, questionario di autoanalisi propedeutico agli incontri in formato on-line e link al gruppo Facebook).
- Realizzazione dei contenuti e dei materiali per la realizzazione dei percorsi (Questionari on-line).

#### I Ciclo percorsi partecipati

#### Primo Incontro ad Alghero- Borgata di Guardia Grande (22/10/2018)

Il primo incontro nel territorio della Nurra relativo ai percorsi partecipati si è svolto ad Alghero – Borgata di Guardia Grande, durante la mattinata (9.30-14.00) di lunedì 22 ottobre 2018. L'incontro è servito alla definizione delle macro tematiche per l'identificazione dei prodotti turistico esperienziali territoriali. L'incontro è stato condotto da 1 facilitatore e 3 animatori di Camera Work che, dopo una breve introduzione sui temi del progetto e sulla legge regionale n.16 del 26/07/2017 sul turismo in Sardegna, hanno coinvolto i circa 30 partecipanti nel lavoro di ideazione secondo una modalità (innovativa) del world cafè, introducendo i lavori in fase iniziale e gestendo le fasi di confronto dei 2 gruppi di lavoro e accompagnandoli alla fase di lavoro finale propedeutica al secondo incontro.

Le idee emerse alla fine dei lavori sono state raccolte in **10 schede**, caricate successivamente sui format questionari di google predisposti on-line. Il percorso partecipativo ha fatto emergere diverse tematiche esperienziali, successivamente rielaborate e sintetizzate con i seguenti titoli:

Balla il Nuraghe	Sentieri segreti della Salute
Viaggio nei Luoghi della tradizione	Coccole e Sapori
Tra Fortini e Fortezze	La salute segreta dei sapori
A.A.A. percorsi sportivi tra terra e	Le stagioni dell'anima
mare	
Sulle ali dei grifoni	La via dei sensi

A fine sessione, ogni scheda è stata valutata dai partecipanti con la compilazione di un brevissimo sondaggio on line, predisposto da Camera Work. Sono state inoltre condotte delle interviste ai partecipanti, per valutare il gradimento del progetto e le loro considerazioni sul futuro impatto dei percorsi turistico-esperienziali in fase di progettazione.

#### Primo Incontro a Cuglieri (23/10/2018)

Il primo incontro nel territorio del Montiferru relativo ai percorsi partecipati si è svolto a Cuglieri durante la mattinata (9.30-14.00) di martedì 23 ottobre 2018. L'incontro è servito alla definizione delle macro tematiche per l'identificazione dei prodotti turistico esperienziali territoriali. L'incontro è stato condotto da 1 facilitatore e 2 animatori di Camera Work che, dopo una breve introduzione sui temi del progetto e sulla legge regionale n.16 del 26/07/2017 sul turismo in Sardegna, hanno coinvolto i circa 12 partecipanti nel lavoro di ideazione secondo una modalità (innovativa) del world cafè, introducendo i lavori in fase iniziale e gestendo le fasi di confronto dei 2 gruppi di lavoro e accompagnandoli alla fase di lavoro finale propedeutica al secondo incontro.

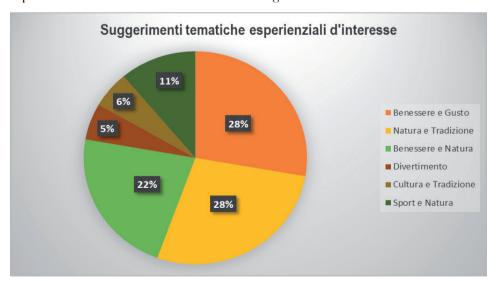
Le idee emerse alla fine dei lavori sono state raccolte in **8 schede** caricate successivamente sui format questionari di google predisposti on-line. Il percorso partecipativo ha fatto emergere diverse tematiche esperienziali, successivamente rielaborate e sintetizzate con i seguenti titoli:

A Pranzo con Nonna	Il capodanno del pastore
Merenda in Vigna	Balla con cinghiali
La Natura di Cura	Sotto le stelle con il gregge
Un giorno da pastore	Il canto degli alberi

A fine sessione, ogni scheda è stata valutata dai partecipanti con la compilazione di un brevissimo sondaggio on line, predisposto da Camera Work.

#### Primo Ciclo Incontri: risultati congiunti

A livello collegiale nei due territori, nel primo ciclo di incontri le tematiche esperienziali di interesse sono risultate le seguenti:



#### II Ciclo percorsi partecipati

#### Secondo Incontro ad Alghero (29/10/2018)

Il secondo incontro della progettazione partecipata per il territorio ampio Alghero-Nurra si è svolto, sempre nei locali della Borgata Guardia Grande. In tale incontro, con il coordinamento di 1 facilitatore e 2 animatori, i 17 partecipanti hanno lavorato, sempre con la metodologia del world cafè, sulle 3 schede che nella fase preliminare di rilevazione di gradimento hanno raggiunto i punteggi superiori, di seguito le prescelte:

I sentieri segreti della salute – percorso naturalistico	
Fortini e fortezze	
La salute segreta dei sapori	

L'attività di consultazione ha consentito di costruire nel dettaglio l'offerta, con le seguenti componenti:

- Possibili attività da svolgere;
- Stagionalità;
- Durata
- Target
- I servizi per comporre l'esperienza: Accoglienza, Trasporto, Ristorazione/ prodotti locali, Sport/ Escursionismo ambientale, Cultura e Spettacolo

A fine sessione, come per l'incontro precedente, ogni scheda è stata valutata dai partecipanti con la compilazione di un brevissimo sondaggio on line, predisposto da Camera Work.

#### Secondo Incontro a Cuglieri (30/10/2018)

Il secondo incontro della progettazione partecipata per il territorio del Montiferru si è svolto a Cuglieri, sempre nei locali dell'Agenzia. Laore. In tale incontro i 12 partecipanti hanno lavorato, con il coordinamento di 1 facilitatore e 2 animatori con la metodologia del world cafè, sulle 3 schede che nella fase preliminare di rilevazione di gradimento hanno raggiunto i punteggi superiori, di seguito le prescelte:

Le emozioni della Malvasia
Il canto degli Alberi
Sotto le stelle con il gregge

L'attività di consultazione ha consentito di costruire nel dettaglio l'offerta, con le seguenti componenti:

- Possibili attività da svolgere;
- Stagionalità;
- Durata
- Target

 I servizi per comporre l'esperienza: Accoglienza, Trasporto, Ristorazione/ prodotti locali, Sport/ Escursionismo ambientale, Cultura e Spettacolo

A fine sessione, come per l'incontro precedente, ogni scheda è stata valutata dai partecipanti con la compilazione di un brevissimo sondaggio on line, predisposto da Camera Work.

#### Secondo Ciclo Incontri: risultati congiunti

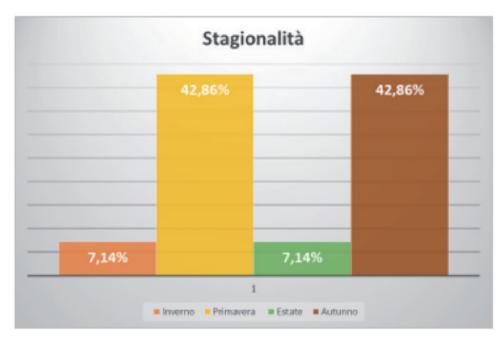
Nei due incontri territoriali del secondo ciclo, sono emersi i seguenti risultati relativamente alle tipologie di offerta proposte per la composizione di prodotti turistico esperienziali, ricavabili dalle schede condivise:



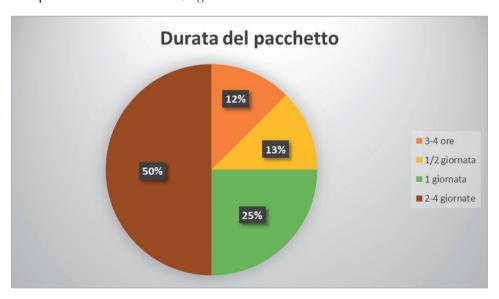
Tra le possibili **attività** da proporre all'interno dei percorsi turistici trovano spazio sia gli sport che il food. In particolare, per gli sport primeggia il Trekking, attività sportiva molto praticata nelle aree di interesse, in combinazione. Altra attività d'obbligo risulta la degustazione di prodotti tipici, tra quelli che meglio descrivono le tradizioni e i sapori dei territori sardi.

Rispetto alla **stagionalità**, i periodi maggiormente indicati sono quelli più miti: Primavera e Autunno, anche per la forte volontà di destagionalizzare il turismo in Sardegna, che vede il suo massimo picco in estate (si veda grafico alla pagina seguente).

Per la **durata** dei percorsi, si prevedono indicativamente 2-4 giornate, comprendendo anche percorsi più brevi (da poche ore ad una giornata). Non hanno trovato spazio, invece, le temporalità più estese, come una settimana o più, oltre ad essere di più difficile realizzazione non rispondono alle più recenti tendenze della durata media della vacanza da parte dei potenziali target dell'offerta turi-

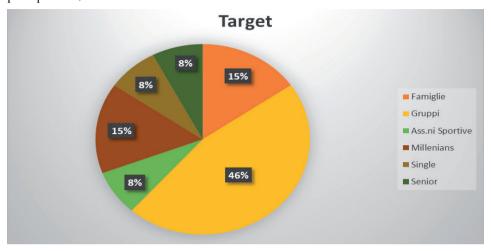


stica ipotizzata, confermando una recente indagine di mercato<sup>1</sup> dove si evince una permanenza media di 3,5 giornate.



<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Dati riferiti all'analisi di mercato presentata in occasione degli appuntamenti per la definizione del piano strategico turistico "Destinazione Sardegna 2018-2021", esposti dal consulente Josep Ejarque

Sono stati inoltre individuati differenti **target**, in alcuni casi sovrapposti per singola proposta tematica. Il target "gruppi", è in assoluto quello maggiormente suggerito (83%) a cui seguono "famiglie e giovani" (entrambi 33%). Gli altri target, più specifici, sono stati selezionati in base alle tematiche delle schede:



### Ultimo Incontro Località Monte Minerva – Comune di Villanova Monteleone (12/11/2018)

L'ultimo incontro è avvenuto in maniera plenaria per i due territori. I partecipanti del Montiferru e dell'area Alghero-Nurra si sono, infatti, incontrati presso i locali del CEAS, nell'incantevole sede di Monte Minerva, per la definizione di itinerari/prodotti turistico esperienziali e di parametri condivisi per la creazione di un marchio identitario di qualità turistico recettivo territoriale. I 35 partecipanti, coordinati dai 3 animatori con la metodologia del world cafè, hanno dapprima definito le 4 schede finali, lavorando congiuntamente tra le scelte dei due territori, al fine di realizzare 2 schede per territorio; ciò ha determinato l'inserimento dell'offerta prevista nella scheda "la salute segreta dei sapori" all'interno del percorso turistico esperienziale "il canto degli alberi". Altrettanto è stato fatto per il pacchetto "le emozioni della Malvasia", che data la ridotta durata (3/4 ore) è stato incluso nel prodotto turistico esperienziale dal titolo "Sotto le stelle con il gregge".

Il lavoro è poi proseguito con il perfezionamento delle 4 schede selezionate, definendo:

- Il posizionamento sul mercato rispetto al valore del percorso/prodotto turistico esperienziale;
- I Servizi e la loro composizione all'interno della proposta;
- I costi per la realizzazione;
- La gestione e l'organizzazione del prodotto/percorso;
- Gli accordi tra i vari erogatori di servizi previsti all'interno di ciascun prodotto/ percorso
- Il prezzo di vendita ipotizzato
- I possibili canali distributivi

#### IMPRESA AGRICOLA MULTIFUNZIONALE E RETI ORGANIZZATIVE

Angelo Pichierri (UniTo)

La prima sessione del nostro incontro è stata dedicata alla nozione di agricoltura multifunzionale, e al modo in cui essa è rintracciabile e organizzabile nei territori in cui la ricerca si è svolta. La presente sessione è centrata sulle reti organizzative che riguardano questo tipo di agricoltura. Nella nota che segue presenterò dapprima alcune considerazioni sugli aspetti organizzativi dell'impresa agricola multifunzionale; cercherò poi di evidenziare alcune caratteristiche del paradigma reticolare che sembrano particolarmente rilevanti per la nostra ricerca.

#### 1.

Sul concetto di multifunzionalità esiste ormai un corpo consistente di riflessione teorica e di ricerca empirica nel quale spiccano come particolarmente significativi i lavori dell'OCSE e quelli della scuola olandese che fa capo a Van der Ploeg. Anche se le posizioni degli studiosi e degli operatori non sono totalmente concordi, credo si possa partire da alcuni punti sui quali certo il consenso esiste: a) si parla di multifunzionalità in presenza di un'attività economica (di un'impresa) che ha come output prodotti di tipo diverso; b) alcuni di questi prodotti sono non-commodity; c) la pluralità di prodotti nella stessa impresa rimanda a qualche tipo di interdipendenza tra di essi. Questi punti hanno importanti implicazioni organizzative, sulle quali provo a richiamare l'attenzione, proponendo qualche ulteriore chiave interpretativa per i nostri studi di caso.

Innanzi tutto, anche nel caso di aziende contadine piccole come quelle di cui ci stiamo occupando, la pluralità di prodotti comporta esigenze di management della complessità significativamente diverse da quelle dell'impresa specializzata, piccola o grande che sia. La complessità aumenta con la differenziazione di prodotto, tanto più quando – come nel caso della multifunzionalità forte – si tratta di prodotti non solo propriamente agricoli ma che rientrano in altri tipi di attività (ristorazione, didattica, sport ecc.); quando alcuni dei prodotti sono non-commodity; quando l'azienda intende confrontarsi (o viene indotta a confrontarsi) con le esternalità negative e positive che la sua attività produce. Gli studi organizzativi hanno in genere trattato le implicazioni organizzative della differenziazione in riferimento a imprese di grandi dimensioni, ma alcuni risultati sono generalizzabili: in particolare quello per cui a un cambiamento della strategia di mercato deve corrispondere un cambiamento della struttura organizzativa.

Nel caso della multifunzionalità forte, l'impresa deve gestire logiche organizzative diverse. Queste logiche possono essere esplicitamente complementari (l'agriturismo che mette in tavola i prodotti agricoli dell'azienda), ma possono essere, o diventare, difficilmente integrabili; ad es., un'attività diventa così importante da far passare in secondo piano o snaturare le altre, o l'allocazione di risorse scarse diventa problematica in presenza di attività assai diverse. Ai problemi e alle tensioni cui dà luogo

la compresenza di logiche organizzative diverse si possono dare diverse risposte. A quelle che più esplicitamente rimandano al paradigma reticolare farò riferimento tra poco. Possiamo intanto ipotizzare che quando l'azienda rimane compatta (per ragioni dimensionali, economiche, sociali), la soluzione organizzativa interna in presenza di una pluralità di prodotti comporti comunque una crescita dell'autonomia e della specializzazione delle parti componenti. Autonomia e specializzazione riguardano i membri che si occupano di singoli prodotti ma al limite – nel caso di aziende piccole – l'allocazione dei tempi di lavoro e di vita del singolo individuo che dovrà stabilire la sua personale complicata agenda e constatare, ad esempio, che alcune cose sa come farle, mentre per altre avrà bisogno di supporto esterno e/o di formazione. L'autonomia e la specializzazione di cui sto parlando vanno quindi intese in senso analitico, e sono presenti anche quando non si traducono in una visibile struttura organizzativa.

Intesa in questo senso l'impresa agricola multifunzionale si presenta come costitutivamente reticolare. Ogni sua componente specializzata avrà infatti rapporti con segmenti e soggetti (nodi) diversi dell'ambiente in cui agisce; la fattoria didattica con istituzioni scolastiche, il bed and breakfast con agenzie turistiche, l'agricoltura con la rete distributiva ecc. Si tratta di una rete eterogenea per la natura dei nodi che la compongono; il che non esclude la possibilità di reti omogenee, tra imprese che possono in qualche modo associarsi e cooperare in vista di certi obiettivi.

L'impresa multifunzionale può evolvere in direzione reticolare in due accezioni. Nella prima, in un senso più forte, certo non generalizzabile anche se presente in alcune delle imprese più dinamiche che sono state studiate e visitate, alcune parti componenti possono autonomizzarsi anche in termini di ragione sociale (per esempio perché a ciò spinte da una regolamentazione assai diversa per tipo di attività, perché la stagionalità è troppo diversa, perché il successo può indurre a un maggior ricorso a risorse esterne ecc.), dando quindi luogo a vere e proprie imprese-rete. Nella seconda accezione, l'impresa multifunzionale trova conveniente qualche tipo di relazione stabile con altre imprese, eventualmente multifunzionali anch'esse; in questo caso abbiamo non un'impresa-rete ma una rete d'imprese.

#### 2.

Per quanto riguarda la teoria (le teorie) delle reti, mi limito qui a richiamare qualche aspetto che mi sembra pertinente per la conduzione della ricerca e l'analisi dei suoi risultati.

In termini generalissimi, il paradigma reticolare prevede che il comportamento di un attore, individuale o collettivo, possa essere spiegato alla luce delle relazioni che esso intrattiene con altri attori. Le relazioni sono di varia natura ma comportano comunque un scambio di risorse considerato soddisfacente; perché si possa parlare di rete queste relazioni devono avere requisiti di cui il più importante è una almeno relativa stabilità. La creazione e/o stabilizzazione di una rete richiede che essa offra beni difficilmente ottenibili dal singolo componente; l'implicazione più importante è che la motivazione dell'ingresso e della permanenza in rete è tendenzialmente opportunistica. La buona reputazione degli attori e la reciproca fiducia sono certo un potente facilitatore della costruzione di reti; ma possono anche

esserne il risultato, dopo periodi più o meno lunghi di cooperazione monitorata tra opportunisti. Le motivazioni dell'ingresso e della permanenza in rete possono essere utilmente riassunte con il concetto di "bene di club": un bene riservato in maniera esclusiva ai membri di un gruppo che "paga la sua quota", e condivide eventualmente certi mezzi di produzione.

Altre due dimensioni sembrano particolarmente rilevanti, quella della consapevolezza e quella della governance; ambedue possono essere lette in termini di continuum. Nel caso della consapevolezza, abbiamo a un estremo le reti di fatto, in cui gli attori cooperano senza essere particolarmente consapevoli del carattere speciale del loro legame, all'altro estremo le reti in cui la consapevolezza è tale che produce qualche tipo di formalizzazione. Nel caso della governance abbiamo a un estremo reti spontanee, che funzionano senza regole esplicitamente formalizzate, all'altro estremo reti governate, in cui procedure e soggetti decisionali sono chiaramente individuati.

Nei contributi di ieri e di oggi, e in quelli che qualcuno dei presenti ha pubblicato altrove, sono numerosi i temi che possono esser letti alla luce della prospettiva accennata, e che possono contribuire ad arricchirla. Vediamone rapidamente alcuni.

Le esperienze di rete qui presentate si possono collocare abbastanza facilmente in qualche punto dei continuum sopra indicati; in tutte i componenti hanno un certo livello di consapevolezza riguardo alle relazioni che intrattengono, in tutte esistono meccanismi di regolazione di qualche tipo, solo alcune arrivano all'estremo del continuum in cui consapevolezza e governance vengono formalizzate da qualche forma di associazione o di contratto. Di quest'ultima soluzione vengono registrati in genere i vantaggi; ma è opportuno tener presente i costi, gli investimenti e i rischi che l'istituzionalizzazione comporta. La costruzione e il mantenimento di una rete comportano costi e investimenti non solo finanziari. Le nuove tecnologie dell'informazione sono un potente facilitatore, che richiede però competenze a volte non banali, il che rimanda a qualche tipo di professionalizzazione del management di rete, presente in molti dei casi proposti (forse in quelli francesi più che in quelli italiani).

Implicitamente o esplicitamente, dai contenuti presentati emerge l'idea che si può parlare di rete solo in presenza di un obiettivo. Sulla base dell'obiettivo individuato si possono costruire tipologie; e nella formulazione di strategie e di politiche sarebbe opportuno esplicitare gli obiettivi e i tipi di rete corrispondenti; questa esplicitazione sembra anzi rappresentare in molti casi un contributo essenziale delle politiche. Ritorna la questione della consapevolezza; non sempre l'obiettivo è del tutto chiaro a chi di fatto lo persegue, ma si può qui ricordare un vecchio principio della teoria generale dei sistemi, secondo cui il comportamento di un sistema è tendenzialmente *goal-seeking*.

La questione della consapevolezza diventa particolarmente rilevante quando si vuol sottolineare – come spesso accade nella letteratura sull'agricoltura multifunzionale – che alcuni dei beni prodotti sono *non-commodity*. Su questo terreno abbiamo ancora problemi teorici non del tutto risolti, cui posso qui solo accennare. Definire un output, materiale o immateriale, come bene o come esternalità (positiva o negativa) non è indifferente: il bene è tale perché corrisponde a un bisogno, l'esternalità è tendenzialmente non intenzionale. Inoltre, le non-commodities prodotte dall'agricoltura multifunzionale di rado possono essere sbrigativamente

definite come beni pubblici; si tratta piuttosto di *common-pool resources* o di beni di club; nella versione del paradigma reticolare che ho schematicamente presentato è specialmente il bene di club che comporta, per la sua produzione e per la sua utilizzazione, la soluzione organizzativa reticolare. Il brand e la valorizzazione di prodotti locali sono definibili come beni di club, la manutenzione del territorio e il paesaggio piuttosto come esternalità positive e come *common-pool resources*. In tutti e due i casi è opportuno sottolineare che si tratta di beni collettivi non solo sul versante del consumo ma anche su quello della produzione: nei casi che esaminiamo non è mai un singolo attore che li produce.

La produzione di beni e di non-commodities come quelli di cui stiamo parlando difficilmente può dunque essere ricondotta a un unico attore. In uno degli interventi che seguono si sostiene addirittura l'ipotesi, che mi sembra assai interessante, secondo cui "la rete, attraverso il contratto di rete, possa costituire un passaggio di snodo che consenta alla multifunzionalità di passare dalle imprese al territorio perché non tutte le imprese riescono ad essere multifunzionali da sole. Proviamo a prendere in considerazione l'ipotesi che la multifunzionalità si possa conseguire attraverso la collaborazione di imprese che fanno cose diverse."

Una prospettiva di questo genere massimizza probabilmente l'esigenza dell'intervento di attori istituzionali (attori pubblici, ma anche associazioni di rappresentanza e autonomie funzionali) in grado di fornire alle reti le già citate indispensabili risorse non solo finanziarie, ma anche e soprattutto di competenze, di coordinamento, di comunicazione e di costruzione di identità riconoscibili dall'esterno. Sul riconoscimento esterno non si insisterà mai abbastanza. Una rete rappresenta un'identità collettiva nel momento in cui altri la vedono come tale; si può anche aggiungere, sulle orme del geografo olandese Hoekveld, che la rappresentazione esterna non coincide necessariamente con l'auto-rappresentazione.

Sul terreno delle politiche pubbliche le esperienze presentate sono assai variegate. Il confronto tra regioni italiane e francesi mostra una notevole varietà dei contesti istituzionali, con un ruolo degli attori pubblici che a volte rimane esterno, a volte invece è così decisivo da configurarli come componente essenziale della governance di rete. Questo tema è particolarmente importante perché le esperienze presentate, quantitativamente modeste e certo da non mitizzare, configurano però un quadro interessante soprattutto dal punto di vista della consapevolezza degli attori e della loro intenzionalità politica. Un quadro in cui la multifunzionalità rurale si presenta non tanto come recupero del passato quanto come abbozzo – in termini ambiziosamente polanyani – di un contromovimento rispetto ai guasti prodotti dalla modernizzazione dell'agricoltura.

Per finire, un cenno a filoni di riflessione e di ricerca già presenti nell'agenda di alcuni dei partecipanti, che speriamo di vedere sviluppati e condivisi in futuro. Tra quelli di carattere teorico, segnalo i riferimenti in alcuni interventi all'economia delle convenzioni e al concetto di filiera. Per quanto riguarda la ricerca empirica, mi sembrerebbe particolarmente interessante connettere il lavoro che qualcuno dei presenti ha già svolto sulla famiglia e sulla dimensione di genere con la problematica della multifunzionalità nell'accezione che fin da ieri le abbiamo dato; per dirla con una battuta, possiamo ipotizzare che i nuovi contadini siano membri di famiglie di nuovo tipo.

#### **PARTE III**

#### INNOVAZIONE E SERVIZI DI SUPPORTO ALLA MULTIFUNZIONALITÀ

# PERCORSO SEMINARIALE PER L'AUTO-IMPRENDITORIALITÀ NEL SETTORE AGRO-ALIMENTARE E TURISTICO

Gianpiero Negri (Studio Negri, Pisa), Giacomo Petrini (Consorzio universitario in ingegneria per la Qualità e l'Innovazione - Quinn, Pisa)

#### 1. Introduzione

Il successo nella creazione di una nuova impresa è certamente legato alla diligenza e al rigore metodologico con cui si procede nella pianificazione strategica (business plan) e nella verifica sperimentale di tutti gli assunti alla base della sostenibilità della nuova formula di impresa. Tuttavia, se il modello di impresa adottato non è adatto per interagire efficacemente con l'ambiente esterno, il risultato sarà quello di aver implementato in modo perfetto un modello sbagliato. Alla luce di questa considerazione, risulta chiara l'importanza di comprendere cosa si intende per Economia della conoscenza e soprattutto analizzare come si è formato, evoluto e articolato nel tempo il concetto di impresa fino all'attuale formulazione. Questi due elementi costituiscono la base teorica della parte centrale del documento, in cui sono riportati concetti, metodi e strumenti che costituiscono la "ricetta" in quattro passaggi proposta per la creazione e valutazione di un progetto di business.

Le Teorie sulle imprese hanno l'obiettivo in primo luogo di spiegare perché esiste l'impresa, ovvero perché l'impresa rappresenta una soluzione più conveniente rispetto al meccanismo di mercato; in secondo luogo, ipotizzano un modello di funzionamento con l'obiettivo di prevedere il comportamento dell'impresa. Nelle teorie classiche il mercato è caratterizzato dalla domanda di beni fisici e popolato da soggetti che agiscono in modo opportunistico anche a danno degli altri; l'impresa è concepita come soluzione al fallimento di mercato e consiste sostanzialmente in due attività, la produzione e la vendita di beni materiali, con lo scopo di catturare valore e massimizzare il profitto; l'individuo, inteso come lavoratore, è considerato come fattore produttivo o, in passaggi successivi, come risorsa di valore al pari di altre. Queste teorie sono in netta contrapposizione con la Teoria dell'impresa basata sulla conoscenza Knowledge Based View (Nonaka, 1994), che ribalta completamente la prospettiva. Gli individui nell'organizzazione sono depositari della conoscenza e della competenza necessaria per individuare le nuove conoscenze necessarie allo sviluppo, diffonderle all'interno dell'organizzazione e condividerle all'esterno con clienti, fornitori e partner. L'analisi del contesto dell'"Era della conoscenza" giustifica la definizione di una nuova concezione di impresa e suggerisce quali sono i suoi elementi costitutivi: la conoscenza, la rete sociale, le tecnologie 2.0 e le persone: (i) la conoscenza è una risorsa strategica, ma presenta delle caratteristiche particolari che la differenziano dalle altre risorse e richiede una gestione specifica. Il valore della conoscenza, ad esempio, si manifesta nell'uso e nella diffusione, ma questo pone delle questioni su come poter generare valore che ritorni all'impresa; (ii) la rete sociale è il supporto cardine su cui si regge il modello collaborativo e il meccanismo che permette alla conoscenza di esprimere tutto il suo potenziale: la rete penalizza comportamenti opportunistici ed egoistici e si rinnova grazie ai legami deboli e le relazioni lontane; (iii) le tecnologie 2.0 sono un supporto tecnologico fondamentale che permettono lo sviluppo dei differenti tipi di rete sociale; (iv) le persone, nel ruolo di dipendenti, partner, fornitori, clienti, sono protagonisti e, in quanto portatori della conoscenza, elemento essenziale per lo sviluppo del modello di impresa basato sulla conoscenza.

#### 2. Fondamenti teorici del percorso seminariale di Prometea

#### 2.1. Partiamo dal definire cos'è un'impresa

Secondo la teoria Economica Neoclassica, l'impresa è intesa come il luogo della produzione (trasformazione di input in output) ed è composta da due elementi, una tecnologia (insieme dei processi produttivi o tecniche fattibili) ed un agente che funge da imprenditore. Il sistema dei prezzi di mercato rappresenta l'informazione disponibile a costo nullo e completa per l'ottimizzazione dei piani di produzione e dei piani di consumo.

Nell'ambito delle teorie organizzative, la teoria dei Costi di Transazione afferma un concetto di impresa inteso come organizzazione per la direzione e divisione delle risorse basato su un "sistema di contratti" più efficiente rispetto al sistema dei prezzi del mercato (Coase, 1937); la teoria dell'Efficienza economica (Williamson, 1985) individua invece dei parametri per analizzare e mettere a confronto l'efficienza del meccanismo aziendale rispetto al mercato ed interpreta la costituzione di relazioni tra imprese come mezzo per ottimizzare l'efficienza dei confini (l'interfaccia) e guadagnare così un'ulteriore riduzione dei costi di transazione. Esse costituiscono dunque un passaggio fondamentale per la rilevanza che assume il concetto di relazione (persone) e di network (reti di imprese), anche se collocato all'interno di una visione che si riferisce al mercato con un'accezione ancora negativa, dove le relazioni sono spinte dal puro interesse economico, da comportamenti opportunistici, molto lontani da aspetti di fiducia e collaborazione.

Nell'ambito delle discipline manageriali, la Resource Based View (RBV) tenta una sintesi tra le teorie economiche ed organizzative, cercando di spiegare e prevedere le ragioni in base alle quali le imprese hanno una maggiore redditività rispetto ad altre. L'impresa è considerata come un insieme eterogeneo di risorse e competenze specifiche che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d'impresa (Penrose, 1959). Penrose identifica tre tipologie di risorse: tangibili, intangibili (i marchi, la reputazione, l'identità aziendale, etc.) ed umane (conoscenze, competenze, capacità, etc.). Va sottolineato in questo caso l'importante contributo delle discipline manageriali al percorso evolutivo del pensiero teorico verso il modello di impresa basato sulla conoscenza, in quanto si afferma il ruolo delle risorse intangibili e umane nel processo di creazione del valore e del vantaggio

competitivo, anche se non sono ancora maturati i tempi per riconoscere nella conoscenza la risorsa strategica centrale per lo sviluppo dell'impresa.

La delineazione e lo sviluppo del concetto di network in letteratura, trova la sua declinazione in due teorie principali contrapposte: la Teoria dei costi di transazione in cui Williamson interpreta la rete come forma ibrida di governance e la Social Network Theory (Barnes, 1954) in cui viene considerata forma autonoma di governance. Il presupposto è che ogni individuo si relaziona con gli altri e questa interazione ne plasma e modifica il comportamento. L'analisi di rete si è rivelata essenziale per esaminare ed elaborare un modello che spiegasse l'interazione tra le imprese attraverso i legami informali che esistono tra dipendenti sia a livello aziendale sia interaziendale e che costituiscono il mezzo per le imprese di raccogliere informazioni, scambiare e combinare conoscenza, trovare nuove soluzioni o risorse per il raggiungimento del vantaggio concorrenziale.

Il concetto di impresa, che si è sviluppato nel tempo all'interno delle diverse teorie enunciate finora, si completa con il contributo della Knowledge Based View, che considera la "conoscenza" come la risorsa strategica fondamentale e gli individui che ne sono "portatori" attraverso le proprie competenze personali. È una visione che premia la capacità di sapersi collocare nelle reti, di integrare mondi diversi, di comprendere che il successo di crescita è legato a ciò che sta "fuori", nell'ambiente esterno, più che ai fattori, pur di valore, che risiedono all'interno. Si prende consapevolezza che il contesto socioeconomico attuale offre uno scenario totalmente diverso dal passato: in primo luogo l'informazione e le tecnologie sono largamente disponibili, in rapida evoluzione e sostituzione e quindi non rappresentano più una risorsa scarsa, ma al contrario si verifica il fenomeno dell'eccesso informativo e tecnologico. La difficoltà dunque per le aziende non è l'accesso all'informazione, ma l'identificazione di informazione di qualità e la possibilità di accedervi rapidamente quando si manifesta il bisogno. In secondo luogo, è cambiata radicalmente la natura del prodotto, che potremmo definire composta dalla sua dimensione materiale e dalla dimensione dei significati in cui gioca un ruolo importante di attribuzione anche il cliente. La conoscenza del prodotto e del cliente diventa quindi non solo conoscenza del prodotto in quanto oggetto fisico, ma anche dei significati che vengono associati al prodotto stesso e al processo di acquisto, che sono in continua evoluzione. Non si tratta più di trasformare fisicamente i beni, ma riprodurre conoscenza grazie alla quale trasformarli e rigenerarli in modo creativo per reinnescare il processo di diffusione. La principale ricchezza intangibile dell'organizzazione è dunque il capitale umano. La conoscenza gioca un ruolo anche sul piano dei rapporti interaziendali. Dato che è sempre più difficile reggere il passo evolutivo delle tecnologie, le aziende vedono nella scelta delle alleanze e partenariati, allargati anche al cliente, un modo per crescere mettendo a fattore comune risorse e conoscenze tecniche. La relazione di scambio di conoscenze tra imprese, fornitori e clienti, crea valore economico riconducibile al perseguimento di efficienze in ambito logistico e tecnico-produttivo o allo sviluppo di nuove conoscenze tecnologiche e commerciali che possono generare un vantaggio competitivo per il network che collabora. Le argomentazioni riportate sopra dimostrano come la conoscenza non sia una risorsa generica, bensì la risorsa più strategica per

un'impresa che opera nell'Economia della conoscenza. Tuttavia, rappresenta una risorsa anomala, a cui non possono essere applicate le strategie tradizionali utilizzate per altre tipologie di risorse: per essere sfruttata appieno ed in modo ottimale, va gestita tenendo in considerazione le sue caratteristiche e specificità.

#### 2.2. La gestione della conoscenza e la creazione del vantaggio competitivo

Definire la conoscenza in modo sintetico risulta abbastanza complesso. Tuttavia è possibile identificarne quattro dimensioni suggerite dagli economisti Bengt-Åke Lundvall e Björn Johnson (1994): (i) know what, (sapere che cosa): la conoscenza dei «fatti», i dati; (ii) know why (sapere perché): principi e leggi alla base della conoscenza scientifica e tecnologica; (iii) know how (sapere come): esperienza operativa individuale e condivisa dei lavoratori. È il capitale umano dell'impresa; (iv) know who (sapere chi): la conoscenza di chi sa fare determinate cose. Sono le informazioni di base per la costruzione di reti. Le caratteristiche che distinguono la conoscenza da altre risorse sono: (i) non rivalità, in quanto bene che non si consuma con il suo uso: può dunque essere riutilizzata, ovvero condivisa, un numero infinito di volte per generare vantaggi quali il rafforzamento di legami sociali ed economie di scala; (ii) non esclusività: se viene resa pubblica, chi la possedeva ne perde il beneficio esclusivo a vantaggio di coloro che vi entrano in contatto; cumulatività, che riguarda la capacità di generare nuova conoscenza, che, integrandosi con quella esistente, forma un complesso di conoscenza più esteso, che innesca un processo iterativo detto spirale della conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995). Dal punto di vista della gestione della conoscenza in un contesto di impresa, le caratteristiche che sono da considerarsi rilevanti sono le seguenti: (i) trasferibilità, legata alla difficoltà del trasferimento da un soggetto ad un altro e al tipo di conoscenza: quella esplicita è codificabile e trasferibile tramite la comunicazione, mentre quella tacita non è codificabile e può essere acquisita attraverso l'esperienza e trasmessa attraverso l'interazione diretta; (ii) capacità di aggregazione (ad es.: le statistiche), che influisce, assieme alla capacità di assorbimento del ricevente, sull'efficienza del trasferimento di conoscenza; (iii) appropriabilità, con cui si intende la misura in cui il proprietario è in grado di catturare valore derivato dallo sfruttamento e applicazione della propria conoscenza. Per quanto riguarda infine la creazione di nuova conoscenza, seguendo la corrente che sostiene la possibilità di un apprendimento a livello collettivo, la conoscenza si crea, trasforma e legittima tipicamente all'interno di comunità di pratica e l'organizzazione può agire sul processo di articolazione e diffusione della conoscenza aprendo i propri confini o stimolando in modo sistematico e formale la generazione di conoscenza attraverso partenariati ed alleanze. La conoscenza si configura come bene complesso di difficile controllo, ma in grado di generare notevoli esternalità positive. Il fatto che il suo valore si manifesti appieno attraverso la condivisione, rende inapplicabili gli approcci tradizionali che non considerano strategica una risorsa che non sia rara, ovvero che sia disponibile a tutti i concorrenti. Ciò impone all'impresa di ridefinire i propri modelli e strategie per raggiungere un vantaggio competitivo.

Goshal e Nahapiet (1998) riconoscono il vantaggio organizzativo dell'impresa nella superiore capacità di generare capitale intellettuale rispetto ai meccanismi di mercato: ciò si realizza quando l'organizzazione crea un clima adeguato allo sviluppo di capitale sociale, inteso come somma delle risorse attuali e potenziali radicate nelle relazioni e disponibili attraverso la rete relazionale posseduta da un individuo o da un'unità sociale. Competenza e fiducia sono dunque le risorse fondamentali che costituiscono il motore alla base del funzionamento e delle maggiori prestazioni di un'impresa nel generare conoscenza: la fiducia è infatti alla base della cooperazione, rende meno necessari i controlli, favorisce la creatività (per contrapposizione: in contesti dominati dalla regola del comando e controllo assai difficilmente si radicano processi creativi) e permette lo sviluppo del capitale umano (persone) e del capitale intellettuale inteso come "conoscenza e capacità conoscitive di una collettività sociale" (Goshal e Nahapiet, 1998). L'impresa produce conoscenza attraverso due processi: (i) la combinazione, che dà origine a innovazioni di tipo incrementale o radicale; (ii) lo scambio, che avviene per trasferimento di conoscenza esplicita o per interazione sociale nel caso di conoscenza tacita. Il valore della conoscenza si manifesta con il suo utilizzo e si amplifica esponenzialmente solo attraverso la sua diffusione. Per generare e poi catturare valore, le imprese devono quindi renderla massimamente disponibile e coinvolgere il numero più esteso e variegato possibile di attori e poi appropriarsi in modo indiretto del valore prodotto attraverso la sua capacità di riconoscere il valore dalle nuove informazioni prodotte, che possono essere applicate per fini commerciali. Il concetto chiave è l'utilizzo di un approccio strategico basato sull'apertura e la collaborazione, piuttosto che sulla chiusura. Ne è un esempio il modo diverso di utilizzare il brevetto: da strumento di protezione difensiva (da tentativi di infringement) a mezzo di diffusione controllata della conoscenza (licensing-out).

#### 2.3. Il concetto di impresa al tempo di Internet: la rete e le tecnologie

Nel tessuto economico, la rete costituisce una soluzione evolutiva rilevante ai fini dello sviluppo dei processi produttivi: in primo luogo, infatti, risponde efficacemente alla necessità attuale delle imprese di accedere a molte competenze e tecnologie necessarie per i propri processi di trasformazione, ma che non potrebbero permettersi di possedere al proprio interno; in secondo luogo consente alle imprese di specializzarsi e a loro volta condividere la propria conoscenza. All'interno della stessa rete coesistono attori con un maggior numero di legami e dunque con un peso diverso da altri. Un'impresa con molti link ha maggiore potere e può beneficiare di maggiori rendimenti. Resta comunque dominante la natura collaborativa della rete, in quanto impostata sulla matrice del capitale sociale, che come visto è fortemente connotato dalla dimensione relazionale (fiducia, affidabilità, etc.) e dalla non appropriabilità della singola unità.

Nell'ambito dello studio delle reti, importante è il contributo di Granovetter (1973) che individua nella «forza dei legami deboli» una leva fondamentale per la creazione di nuova conoscenza: è infatti il collegamento tra soggetti appartenenti a due gruppi sociali differenti, a permettere lo scambio di nuove informazioni

potenzialmente non presenti all'interno del proprio gruppo di appartenenza: se la relazione tra individui fosse regolata esclusivamente dai legami forti del gruppo di appartenenza, le uniche informazioni disponibili sarebbero quelle circolanti all'interno del gruppo stesso (rischio di stagnazione); al contrario, proprio per la distanza culturale tra gruppi separati e lontani, l'informazione veicolata da legami deboli costituirà un elemento di novità e di rinnovamento. I legami deboli costituiscono quindi una opportunità di sviluppo del capitale sociale di una rete, in quanto permettono di incontrare nuovi partner e scambiare nuova conoscenza.

L'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione hanno contribuito in modo determinante allo sviluppo delle reti sociali in termini di capitale sociale e intellettuale. Le nuove tecnologie 2.0 permettono infatti, oltre alla codifica, la memorizzazione e la trasmissione dell'informazione, anche l'interattività tra i soggetti connessi e quindi la possibilità di creare spazi virtuali di collaborazione e aggregazione (capitale sociale), in cui può avvenire la creazione di nuova conoscenza attraverso i processi già visti di combinazione e scambio (capitale intellettuale). Le tecnologie 2.0 hanno mostrato inizialmente il loro potenziale sulla rete internet: Facebook o Wikipedia sono casi esemplari del rapido sviluppo di comunità sociali su piattaforme collaborative; successivamente sono entrate anche nel mondo della Produzione tramite lo sviluppo di nuove applicazioni professionali. Utilizzando il parametro dell'intensità dei legami sociali è possibile effettuare una classificazione dei diversi strumenti collaborativi: da quelli dedicati a relazioni molto forti a quelli utilizzabili per lo sviluppo di nuovi potenziali legami (Modello McAfee, 2009).

#### 2.4. I molteplici ruoli delle persone

Con l'ingresso nell'economia della conoscenza, la Resource Based View e infine la Knowledge Based View riconoscono la centralità della persona come protagonista del processo di creazione del valore sia nella produzione che nella ideazione del prodotto. Il capitale umano, inteso come conoscenza specifica della persona, assieme al capitale sociale, considerato come risorsa collettiva, costituiscono la fonte prioritaria del vantaggio competitivo dell'impresa. Parallelamente all'evoluzione descritta, si trasforma nel tempo anche il concetto di individuo nella sua veste di consumatore e con esso quello di consumo. Il significato di consumo si è modificato da pura necessità di sussistenza a mezzo per affermare il proprio status; si passa dal consumo di prodotti di massa totalmente standardizzati, al consumo di prodotti sempre più personalizzati, al consumo etico, in cui la scelta di acquisto è dettata dai valori personali, fino al consumo esperienziale, dove la decisione d'acquisto è legata non solo alla valutazione del prodotto fisico in sé, ma al significato che si attribuisce al prodotto, al suo utilizzo e all'esperienza che si prova nelle fasi del processo d'acquisto. Nell'epoca postmoderna le emozioni e i significati rientrano tra le variabili su cui si effettua la valutazione preliminare alla decisione d'acquisto. Gli spazi virtuali di aggregazione e interazione sulla rete (grazie alle tecnologie 2.0) hanno aperto inoltre la strada al fenomeno della condivisione e partecipazione: i consumatori si informano tra loro, commentano prodotti, raccontano e scambiano esperienze d'uso e di acquisto, creano, associano o aggiungono, ai prodotti e al loro utilizzo, nuovi significati personali, che diventano progressivamente collettivi man mano che nuovi commenti si aggiungono ai commenti presenti. Si tratta dunque di un modello di consumo in condivisione perché è guidato da significati che si sono formati nella rete e che non appartengono al singolo individuo. Si assiste alla nascita di un profilo nuovo di consumatore: autonomo nella ricerca delle informazioni, più consapevole delle proprie scelte di acquisto, interessato a condividere e scambiare le proprie esperienze in rete, partecipe della costruzione di significati collettivi non appropriabili. Significato e prodotto sono un'entità unica, che il consumatore produce e consuma allo stesso tempo. In tal senso è stato coniato il termine prosumer, produttore-consumatore (Toffler, 1980), perché è a tutti gli effetti protagonista della creazione dei nuovi prodotti. In questo nuovo contesto socio-economico, in cui parte della produzione dei nuovi "prodotti" avviene nell'ambiente esterno, deve formarsi un nuovo modello di impresa sempre più aperto alla collaborazione con clienti, fornitori e persino competitor e sempre più abile nel generare valore guidando i processi di creazione di nuova conoscenza attraverso la sapiente gestione degli elementi qui descritti che sono alla base dell'Economia della conoscenza.

#### 3. Dalla teoria alla pratica: architettura e contenuti dei seminari Prometea

I Seminari di PROMETEA, valorizzando le più recenti evoluzioni dei modelli organizzativi, hanno avuto l'obiettivo di fornire nozioni di base relative al concetto d'impresa e alle dinamiche che si affrontano nella creazione di un'impresa con particolare riferimento al modello di impresa multifunzionale. Un secondo obiettivo dei seminari è stato quello di fornire un orientamento a tutti i portatori di un progetto di creazione di impresa che avessero richiesto un supporto di tipo orientativo.

Nelle varie edizioni tenute nelle Regioni coinvolte nel Progetto, i Seminari sono stati declinati in modo tale da essere fruibili a gruppi di destinatari caratterizzati da diversi gradi di coinvolgimento e impegno nella creazione di una nuova impresa: dalla fase iniziale di interesse preliminare puramente esplorativa, alla fase successiva di decisione e pianificazione, alla fase di avvio d'impresa.

Per quanto riguarda specificatamente i contenuti, l'obiettivo dato dal Progetto è stato quello di fornire ai partecipanti strumenti di autovalutazione sui seguenti punti:

- Come valutare la consistenza di un'idea di nuovo business, pianificare il modello d'impresa e creare la nuova impresa?
- Come gestire con successo una nuova impresa assicurando il presidio del mercato di riferimento e il consolidamento del proprio business?
- Come assicurare uno sviluppo continuato e sostenibile alla propria impresa che ne garantisca la duratura permanenza sul mercato?

La valutazione di consistenza sottintende l'obiettivo di verificare se una business idea è in grado di generare valore e quindi valutare se proseguire, introdurre modifiche o fermarsi. I parametri di valutazione possono dipendere da diversi

fattori, quali il grado di maturità dell'impresa o le aspettative del valutatore (es. investitore).

In linea con le tre domande riportate sopra, i contenuti dei seminari sono stati organizzati nell'ordine seguente:

- Seminario 1 Valutazione di idee d'impresa. Valutazione, strumenti di analisi ed esplorazione del mercato, business model
- Seminario 2 Modelli organizzativi. I nuovi modelli di impresa e di crescita collaborativa; Business Plan e analisi di fattibilità
- Seminario 3 Modelli di investimento formali e informali. Dal fund raising al reporting, fasi e tecniche di presentazione elevator pitch
- Seminario 4 Innovazione continua. Le sfide dell'innovazione e strategie, l'approccio Lean alla startup

Il primo seminario affronta il tema dell'impresa. Si parte dal significato di impresa, dai suoi elementi costitutivi, per dare poi indicazioni su come fare la valutazione della consistenza di un progetto di impresa. Si introduce quindi lo schema del Business Model Canvas (Osterwalder, 2010), uno strumento che aiuta a realizzare un progetto di impresa in modo semplice, immediato, corretto e completo ed ha avuto un grandissimo successo in letteratura e di pubblico.

Il secondo seminario descrive le fasi di sviluppo di un'idea innovativa di impresa, con particolare riferimento alle prime fasi, che sono tipicamente riconosciute come le più critiche. Si introducono quindi i modelli organizzativi per un approccio all'innovazione aperta e il Business plan, come strumento fondamentale di passaggio dall'ideazione, formalizzabile attraverso il Business Model Canvas, all'implementazione vera e propria, che necessita una definizione quantitativa misurabile delle attività che si intende porre in essere, per poter valutare l'impresa in termini economici.

Il terzo seminario riprende lo strumento del business plan per mostrare un'applicazione pratica, ovvero come sviluppare una dimensione quantitativa/finanziaria necessaria per passare all'implementazione vera e propria; vengono poi illustrati gli strumenti di finanziamento e l'elevator pitch, un potente strumento di comunicazione per interagire efficacemente con gli investitori.

Il *quarto seminario* infine entra nel merito operativo di come far evolvere il modello di impresa facendo leva sull'apprendimento, ovvero sulla progettazione di esperimenti di marketing o vendita, sulla misura dei risultati maturati e infine sull'accumulo di "lezioni apprese", che vengono dedotte dall'analisi dei risultati raggiunti.

#### 3.1. Valutazione di idee d'impresa e Modello di business

Nel primo seminario il focus è stato il modello di business. L'obiettivo è consistito nell'apprendimento di un metodo collaborativo per progettare e valutare la consistenza di un'idea d'impresa e del suo modello di business.

Come è stato illustrato nelle sezioni precedenti, l'attuale Economia della conoscenza è connotata da fenomeni, che hanno determinato un nuovo modo di concepire la produzione e il consumo dei beni. Il prodotto non è più ricon-

ducibile al semplice oggetto, che assolve ad una funzione, ma è la sintesi di due elementi: da un lato una parte "fisica" risultante dalla convergenza di molte tecnologie, la cui gestione risiede tra le competenze di una varietà di soggetti operanti nel contesto economico e dall'altro lato, la somma di significati attribuiti dal singolo consumatore e dalla collettività. La "fisicità" del prodotto si riduce quindi ad essere una delle dimensioni dell'unità complessiva del valore, la cui parte complementare è costituita dalla conoscenza su come realizzare il prodotto e sul suo significato.

In questo contesto cambia il senso di fare impresa, il modo di farlo e soprattutto il percorso di sviluppo dei nuovi progetti d'impresa: nasce l'esigenza di adeguare il modello di business, definibile come la logica con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder, 2010). Le imprese non sono più il luogo esclusivo deputato alla produzione di beni fisici, ma sono comunità, che: (i) creano valore producendo conoscenza, sia al proprio interno attraverso la collaborazione tra gli individui, sia interagendo all'esterno con le unità delle reti sociali, quali i partner, i fornitori e i clienti; (ii) distribuiscono valore, favorendo la diffusione della conoscenza nelle reti sociali; (iii) catturano valore dall'apprendimento della nuova conoscenza elaborata dalla collettività. Le nuove formule imprenditoriali (le startup) si affermano con maggiore probabilità di successo se, già dalla fase del loro concepimento, nascono dall'interazione degli attori della rete sociale e sfruttano strumenti che favoriscono la comunicazione, la collaborazione e il dialogo tra soggetti portatori di linguaggi e competenze diverse.

Il Business Model Canvas (Osterwalder, 2010) costituisce uno strumento di progettazione e valutazione perfettamente in sintonia con questa visione e per questo motivo è stato adottato nella formulazione della "ricetta in quattro passi" che viene presentata in questo documento.

Sfruttando l'elemento grafico, il Business Model Canvas restituisce una visione diretta, semplice, panoramica e condivisa di un progetto di impresa: ne permette la progettazione e la valutazione di consistenza, definibile come la sua capacità di creare valore e valutabile attraverso l'analisi delle componenti di base del progetto di impresa: il bisogno del cliente che si intende soddisfare, le caratteristiche della soluzione che si pensa di offrire, la composizione del team e del modello di business alla base della formula originale di impresa (inclusi anche i partner chiave della rete), la definizione del mercato in cui si vuole vendere e l'identificazione dei concorrenti. Per l'analisi e la valutazione di ciascuna componente di base del progetto si propone uno specifico set di strumenti e tecniche, che mirano a mettere in luce i punti di forza e di debolezza e la capacità di sorreggere l'ipotesi di business complessiva. Il set proposto fa leva sulla raccolta di dati oggettivi e si avvale, tra l'altro, di soluzioni quali il Value Proposition Canvas e la Mappa dell'Empatia (Osterwalder, 2010), che fanno parte integrante dell'approccio collaborativo alla progettazione di una nuova impresa innovativa.

I partecipanti al Seminario hanno appreso il metodo per sviluppare un progetto d'impresa in modo strutturato ed hanno simulato nei lavori di gruppo la trasformazione di un'idea scelta da loro in un progetto di business; hanno infine effettuato la valutazione del progetto con gli strumenti sopra illustrati.

#### 3.2 Modelli organizzativi e piano di business

Nel secondo step del percorso il tema è stato l'organizzazione e l'obiettivo si è concentrato nell'apprendimento dei modelli d'impresa collaborativi e basati sulla conoscenza, con focus in particolare sui processi di innovazione, di valorizzazione e pianificazione strategica.

Il rapido evolversi delle tecnologie, la mobilità dei talenti, il ciclo di vista sempre più ridotto dei prodotti, il cambiamento del significato di consumo e la dinamica delle reti sociali nella creazione di conoscenza, rende difficile per la singola impresa riuscire a dotarsi di tutte le risorse necessarie per svolgere internamente tutti i processi di ideazione, test, produzione e commercializzazione dei nuovi prodotti e contemporaneamente soddisfare un mercato sempre più esigente. Gli attori ed i fattori necessari per la realizzazione dei prodotti sono accessibili nella rete del tessuto economico e sociale, ragion per cui ciò che conta non è più possedere la conoscenza, ma individuare rapidamente chi la possiede, collaborare e apprendere velocemente come adattarla ai propri piani di sviluppo prodotto, diffondere la nuova conoscenza prodotta per sfruttarne i rendimenti crescenti legati alle esternalità di rete: è il paradigma dell'Open Innovation (Chesbrough, 2003), dell'innovazione collaborativa, in cui l'impresa fa sviluppo ("Funnel dell'innovazione") rendendo "porosi" i propri confini con l'ambiente esterno. Come visto nelle sezioni di approfondimento teorico, la conoscenza costituisce la principale risorsa strategica dell'impresa, ma possiede delle caratteristiche che la rendono anomala rispetto alle tradizionali risorse, per cui va gestita con strumenti e strategie specifiche affinché possa effettivamente diventare una fonte di ricchezza per l'impresa.

Il secondo seminario si focalizza quindi sugli aspetti implementativi dal punto di vista organizzativo e di pianificazione: illustra le fasi del percorso innovativo, che parte dall'idea ed arriva al mercato: un processo che viene descritto dal cosiddetto "imbuto dell'innovazione"; propone soluzioni organizzative per collaborare con l'ambiente esterno, sia nell'assorbire conoscenza dall'esterno, i cosiddetti "modelli outside-in", sia nel promuovere la diffusione verso l'esterno e catturare parte del valore prodotto, ovvero i "modelli "inside-out"; offre un'ampia lista di tecnologie 2.0 disponibili per gestire le relazioni caratterizzate da legami forti o deboli, che indispensabili per il rinnovamento aziendale; infine conclude con l'approfondimento del processo di pianificazione strategica attraverso l'illustrazione del suo strumento principe, ovvero il Business Plan, ponendo forte attenzione sull'importanza della sua stesura attraverso l'interattività con l'ambiente esterno, la condivisione e la diffusione della conoscenza.

#### 3.3. Modelli di investimento formali e informali. Tecniche di presentazione

Nel terzo seminario l'attenzione si è spostata sulla ricerca di fonti di finanziamento con l'obiettivo di apprendere i modelli innovativi di finanziamento e le migliori pratiche per interagire con gli investitori in capitale di rischio.

Nell'"Era della conoscenza", l'avvento delle nuove tecnologie 2.0 hanno portato ad uno sviluppo importante delle reti sociali: si creano luoghi virtuali di comunicazione e scambio di informazioni e di significati, di conoscenza che da

personale diventa progressivamente condivisa e collettiva. Tali spazi consentono ai consumatori di scambiarsi opinioni sui prodotti e condividere esperienze e convinzioni; in ambito professionale e tecnico si creano comunità di pratica, dove si crea nuova conoscenza attraverso processi di scambio e ricombinazione; in ambito finanziario nascono reti di investitori (syndicate) e nascono nuovi modelli di investimento basati su sistemi collaborativi per la raccolta di capitale (piattaforme di crowdfunding), dove il target è costituito da imprese innovative non necessariamente tecnologiche. Esistono dunque reti diverse, che si distinguono per dinamiche, attori e contenuti differenti, ma possono anche influenzarsi tra loro. Nell'ambito del crowdfunding chiunque può investire e l'attrattività di una proposta di investimento in fase premoney è condizionata dal numero e dal tipo di investitori, che, con la loro manifestazione di interesse, influenzano gli altri investitori della rete. Per gli startup d'impresa l'investitore è una risorsa preziosa sia per l'apporto di capitale, sia di competenze, sia per l'apertura di nuove relazioni su differenti tipologie di rete. Per gli investitori, d'altra parte è importante conoscere e monitorare il Piano elaborato dagli startupper per entrare nelle reti sociali, perché le potenzialità di crescita del business sono legate ai meccanismi di diffusione della conoscenza prodotta dall'impresa: come osservato in precedenza, la conoscenza manifesta il suo potenziale nel momento in cui viene utilizzata e condivisa.

Per facilitare l'apprendimento delle dinamiche economico-finanziarie e di rapporto con l'investitore, è stato predisposto un caso di startup ipotetico, ma verosimile, di un ex-manager di nome Matteo (alias Alphonse), che consiste nello sviluppo di un'attività di produzione e vendita con consegna a domicilio di prodotti biologici ortofrutticoli: a partire da una descrizione pratica e intuitiva del progetto d'impresa (materiale, tangibile) si mostra come stendere la parte qualitativa del piano di business per poi arrivare alla determinazione degli aspetti economico-finanziari. Per fare "esperienza" dell'interazione con gli investitori in capitale di rischio, è stato simulato un incontro, utilizzando la tecnica dell'elevator pitch per la presentazione dei casi di business scelti dai partecipanti nei seminari precedenti.

#### 3.4. Innovazione continua. L'approccio Lean alla startup

Alla fine del percorso seminariale ci si è posto il problema della continuità dell'impresa attraverso l'innovazione continua e lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. L'obiettivo è stato quindi focalizzato sull'apprendimento dell'approccio Lean Startup alla creazione e sviluppo di una nuova impresa (Ries, 2011).

L'approccio Lean Startup insegna come fare progetti di innovazione, soprattutto radicale, utilizzando un metodo che punta ad eliminare gli sprechi. Spesso l'errore che si commette è sviluppare il prodotto o servizio innovativo fino alla versione più completa senza aver mai stabilito un contatto con il cliente. Il metodo Lean startup invita a fare esattamente il contrario, ovvero a sviluppare l'idea di prodotto o servizio con le minime funzionalità possibili tali da renderlo fruibile dal cliente e coglierne i riscontri. Richiamando la definizione di Steve Blank (2012), «La startup è un'organizzazione temporanea, che ha lo scopo di

cercare un business model scalabile e ripetibile»; l'approccio Lean startup parte dal presupposto che un'impresa startup non è ancora un'azienda e quindi la formula ottimale di business model è il punto di arrivo e non il punto di partenza. Occorre in altre parole, validare il modello di business applicando 3 fasi:

- Progettare un modello di business
- Fare esperimenti per validare le ipotesi alla base del modello di business: applicare, osservare i clienti, misurare le performance (nelle fasi del processo di acquisto)
- Apprendere: il valore della startup è nel livello di conoscenza delle regole per interagire efficacemente con il mercato

Questa concezione della startup come organizzazione che ha come obiettivo l'apprendimento nell'interazione con il mercato e il cliente, fa dell'approccio Lean Startup uno strumento potente e pratico di creazione di imprese basate sulla conoscenza.

Per render più semplice la comprensione dell'approccio Lean Startup, è stato applicato al caso di Matteo, già presentato nel seminario precedente (si rammenta che Matteo è un neo imprenditore che ha creato una impresa startup che consegna cassette di frutta, verdura e formaggi bio a domicilio).

Nelle esercitazioni è stato chiesto ai partecipanti di cambiare il modello di business del loro progetto di impresa, introducendo nuove tecnologie 2.0. In altri casi è stato chiesto ai partecipanti di compilare una scheda che illustra la progettazione di un esperimento basato sull'approccio Lean Startup.

#### 4. Realizzazione sul campo dei seminari

Nell'ambito del progetto PROMETEA è stata prevista attività seminariale che si è affiancata alla parte di Laboratorio didattico Innovation Way gestiti sempre da Quinn, con l'obiettivo di contribuire alla diffusione della cultura di impresa e sostenere eventuali portatori di un progetto di impresa, che avessero manifestato interesse a ricevere un riscontro sulla solidità della propria idea proposta ed eventuali suggerimenti per l'avvio d'impresa. Tale attività si è articolata in cicli di 4 seminari, ciascuno della durata di una giornata. La programmazione delle date è stata eseguita in modo tale da concedere ai partecipanti il tempo necessario per riprendere autonomamente i concetti ed eventualmente chiedere approfondimenti o spiegazioni in vista di proprie elaborazioni personali.

Per quanto riguarda la scelta dei destinatari, il ciclo di seminari è stato inizialmente progettato in considerazione del profilo ideale ipotizzato, ovvero quello dei ricercatori, degli assegnisti di ricerca, dei neolaureati e in generale dei soggetti in possesso di una cultura specifica e approfondita in ambito agrario ed economico e di una conoscenza ed esperienza presumibilmente limitata nell'ambito della gestione dell'innovazione e dell'impresa in generale. A questa tipologia di destinatari iniziale è stata successivamente aggiunta una seconda tipologia di destinatari, costituita da studenti universitari e delle classi quarte e quinte delle scuole superiori di Istituti tecnici, quali ad esempio l'Istituto alberghiero. Questi giovani hanno tempi di ingresso nel mondo del lavoro più breve e quindi hanno bisogno di ricevere il prima possibile indicazione su come sviluppare un'idea di impresa. Il linguaggio e il livello di approfondimento dei seminari sono stati dunque riadattati in considerazione della limitata esperienza lavorativa e delle conoscenze di base in materia economica dei partecipanti.

In coerenza con la tipologia di destinatari sopra indicati, i contenuti sono stati ampiamente semplificati ed è stato fatto un uso sistematico ed intensivo di esempi, casi di studio, simulazioni di possibili casi reali. La parte teorica è stata ridotta a vantaggio della parte interattiva e di esercitazione in gruppi di lavoro: la sessione della mattina è stata dedicata alla parte teorica, mentre la sessione del pomeriggio è stata destinata alle esercitazioni. Ogni gruppo di lavoro era composto da un numero orientativo di 6 persone. L'apprendimento della parte teorica è stato facilitato dalla scelta di metodologie e strumenti di letteratura noti, ampiamente diffusi, schematici e soprattutto orientati a rendere i concetti in modo visuale, piuttosto che testuale. Il coinvolgimento dei partecipanti è stato assicurato prevedendo un tempo congruo affinché ciascun gruppo esponesse il risultato del lavoro di gruppo. È stata infine assicurata in ogni seminario la testimonianza di persone direttamente coinvolte in attività imprenditoriali e in ambiti coerenti con il soggetto del progetto Prometea.

Figura 1 – Il mix formativo del percorso seminariale



Nella fase di progettazione dei contenuti e di articolazione dei seminari sono stati tenuti in considerazione anche altri fattori di criticità che avrebbero potuto mettere a rischio il programma formativo, quali ad esempio, il rischio di bassa continuità nella presenza del singolo partecipante, la potenziale sovrapposizione con altri eventi di rilievo, la mancata comunicazione ai diretti interessati. Per consentire ai partecipanti di fruire dei contenuti di un singolo seminario, pur non avendo potuto assicurare la propria presenza ai precedenti o garantirla per i successivi, ogni seminario è stato reso auto-consistente. In altre parole i contenuti di ciascun incontro sono stati sganciati da quelli degli altri seminari e sono stati sviluppati in modo organico e indipendente. Il rischio di sovrapposizioni è stato contenuto attraverso un'attività di coordinamento con altri progetti concomitanti e attraverso il supporto dei partner del Progetto in grado di gestire la promozione territoriale locale e la relazione con altri soggetti locali impegnati nel sostegno alla creazione di nuove opportunità di business. Per quanto riguarda la comunicazione, Quinn si è impegnato direttamente nella promozione del Progetto attraverso brevi interventi in aula in presenza degli studenti prima dell'avvio delle lezioni sia a Pisa, sia a Firenze presso i Dipartimenti di Agraria e Veterinaria e l'Istituto Alberghiero di Pisa.

Figura 2 – L'approccio formativo



Il progetto ha previsto l'effettuazione di tre edizioni del percorso seminariale in tre differenti regioni che hanno visto la partecipazione di 148 soggetti fra studenti, laureandi, laureati e imprenditori.

PETRETO E SARTÈNE

SASSARI

Figura 3 – Sedi dei seminari di PROMETEA

#### 5. Evoluzioni dei contenuti in relazione ai feedback dal campo

Analizzando le informazioni sui partecipanti si osserva come per la maggior parte sono stati studenti che provenivano dalle Scuole Superiori. L'accordo con gli Istituti e l'interesse dei ragazzi è stato favorito dall'opportunità dell'iniziativa di alternanza scuola-lavoro. Le assenze o le discontinuità di presenza sono state oggettivamente limitate ed è stato riscontrato un significativo grado di interesse degli studenti per gli argomenti trattati. In particolare, per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento, è emersa una particolare preferenza per i lavori di gruppo, per la possibilità che queste occasioni formative hanno dato a tutti di

lavorare assieme e confrontarsi, per la possibilità di sviluppare un proprio tema di interesse ed infine per l'opportunità di esporre in pubblico quanto era stato elaborato nei gruppi di studio.

Passo chiave del percorso è stata la semplificazione e schematizzazione dei contenuti teorici attraverso l'utilizzo di template a supporto dei lavori di gruppo, e soprattutto dell'utilizzo della simulazione di un caso pratico per mostrare l'applicazione immediata dei concetti. A tale proposito si sottolinea la rilevanza del caso simulato di Matteo, che ha accompagnato quasi tutto il percorso formativo.

Entrando brevemente nel merito della propensione alla creazione di impresa, si osserva come sia risultata mediamente prevalente negli studenti la tendenza a considerare centrale la disponibilità di risorse finanziarie per consentire l'avvio di un'impresa, rispetto all'importanza ed il valore di conoscere il cliente e soprattutto rispetto ad una motivazione interiore tesa al fare un'esperienza concreta e creativa di business, seppur limitata nel tempo e nell'assunzione di rischio.

Nonostante la presenza maggioritaria di studenti delle Scuole medie superiori, va comunque ricordata la presenza di un numero limitato, ma qualitativamente rilevante, di soggetti provenienti dal mondo della ricerca e del lavoro.

Dal confronto fra le diverse esperienze realizzate nei tre territori interessati dal progetto Pronetea sono emersi peculiarità derivanti dalle caratteristiche dei partecipanti. Possiamo fare il caso degli incontri tenutisi in Corsica durante i quali si è rilevata una sensibilità maggiore verso gli aspetti di analisi e conoscenza del mercato (ovvero come raggiungere nuovi clienti) e di strategia competitiva (ovvero come differenziarsi e allinearsi ai bisogni del cliente).

#### 6. Conclusioni

La creazione di una startup innovativa costituisce una significativa opportunità di business, che tuttavia si accompagna ad un processo ad alto tasso di insuccesso. Il rischio di fallimento non è eliminabile, ma può essere contenuto seguendo opportune strade.

In primo luogo, è possibile adottando modelli di impresa in linea con i tempi attuali dell'Economia della conoscenza. Nell'illustrazione della Knowledge Based View sono stati presi in esame e approfonditi gli elementi fondanti di un modello di impresa connessa e collaborativa: la conoscenza nelle diverse forme individuate relative all'essere informati, saper fare, saper cercare; le persone, nei diversi ruoli di consumatori, partner, investitori; le reti, quelle fisiche e virtuali, le community di consumatori, le comunità di pratica; Le tecnologie 2.0, in primis quelle della rete internet.

In secondo luogo, si può fare ricorso a metodi e tecniche di sviluppo del progetto di business, che in qualche modo possono essere definiti "2.0", ovvero collaborativi. Si pensi al coinvolgimento stretto del cliente prescritto dall'approccio lean statup o al metodo di comunicare con investitori e imprenditori *business angel* tramite piattaforme di presentazione della propria idea avvalendosi della tecnica dell'elevator pitch.

L'esperienza dei seminari Prometea ha confermato la strategicità di percorsi

informativi/formativi che, coniugando la presentazione di modelli teorici con il role playing collaborativo, mettano in condizioni i giovani di avviare con adeguata consapevolezza e sostenibilità il percorso imprenditoriale. Il coordinamento fra i molteplici attori che offrono servizi di supporto all'imprenditorialità appare come un percorso necessario e ineludibile per concentrare le risorse e offrire uno scenario di riferimento chiaro, a partire dalla scuola secondaria superiore a torto trascurata come humus per alimentare il sistema della produzione nazionale, in particolare per il settore agricolo e agrituristico.

#### Bibliografia

#### Testi

Anderson C. (2006), The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More

Barney, J.B. (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management

Blank S. (2012), The Startup Owner's Manual

Chesbrough H.W. (2003), The Era of Open Innovation

Coase R.H. (1937), The nature of the firm

Cohen W. e Levinthal D. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and Innovation

Felice De Toni A., Fornasier A. (2012) (La guida del sole 24 ore al) Knowledge management

Fiocca R. (2014), Impresa futura. Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani

Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties

Maltagliati V. (2001), Elevator Pitch

Matzler K. (2013), Open Innovation: Le linee guida per le piccole e medie imprese in Alto Adige

Matzler K. e Renzl B. (2005), The Future of Knowledge Management

McAfee A. (2009), Enterprise 2.0: How to Manage Social Technologies to Transform Your Organization

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage

Nelson R. e Winter S. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change

Osterwalder A. (2010), Business Model Generation

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2015), Value Proposition Design

Penrose, E. T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm

Ries E. (2011), The Lean Startup

Rossi C.(2014), Marketing collaborativo e online value co-creation.

Rullani E. (1992) Economia delle risorse immateriali: una introduzione

Rullani E. (2004), Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti

Rullani E. (2004), La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza

Schilling Melissa A., Francesco Izzo (2013), Gestione dell'innovazione

Schumpeter (1934), The Theory of Economic Development

Verganti R. (2004), L'impresa dell'innovazione

#### Pubblicazioni

Pierani C. (2009), Nuovi modelli collaborativi di impresa: nascita e trasformazione dell'Enterprise 2.0

Sciarelli M. (2014), La Social Network Analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese

De Angelis R. (2002), La conoscenza come risorsa aziendale e relazionale

Odella F. (2003), Capitale sociale e capitale umano nei percorsi professionali manageriali

Livraghi R. (2007), Economia della conoscenza

Smorto G. (2015), Sharing economy e modelli di organizzazione

Sobrero R. (2014), Competitività e processi collaborativi - CSR Piemonte

Apreda R., Bonaccorsi A., Carmassi M., Fantoni G., Petrini G. (2010), "Innovation Way®: a novel methodology for radical innovation".

Carmassi M, Failli F., Bernardini M (2011). "Experiencing the implementation of the Innovation Way® methodology in Small and Medium Enterprises".

#### Sitografia

Economia neoclassica – https://it.wikipedia.org/wiki/Economia neoclassica

TCE (R.Coase) - https://it.wikipedia.org/wiki/Ronald\_Coase

RBV - https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based view

RETE SOCIALE – https://it.wikipedia.org/wiki/Rete sociale

Economia della conoscenza – https://it.wikipedia.org/wiki/Economia della conoscenza

Open innovation – http://wiki.p2pfoundation.net/Four Types of Co-Creation

 $Innovazione - \underline{http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2014-01-22/azienda-vinicola-treviso-affida-171630.php?uuid=AbEa98HJ\&refresh\_ce=1$ 

Innovation – http://www.larassegna.it/2014/01/23/parrucchieri-arrivala-poltrona-in-affitto/

Innovazione – http://www.cucinamancina.com/

Innovazione – http://www.reteimpresebalneariviareggio.it/

Innovazione – <a href="https://daily-it.wizbii.com/imprenditorialita-femminile-italia-vista-7-donne-ambiziose/">https://daily-it.wizbii.com/imprenditorialita-femminile-italia-vista-7-donne-ambiziose/</a>

 $Innovazione - \underline{http://www.soluzionidicasa.com/vacanze-in-montagnaquali-attivita-si-possono-fare/$ 

# INNOVATION WAY®: A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE CONTINUA E SOSTENIBILE DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

Marco Bernardini, Giacomo Petrini, Marco Bisconti (Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione -Quinn, Pisa)

#### 1. Perché Innovation Way®

«Se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai ad ottenere ciò che hai sempre avuto»

La frase di Warren G. Bennis, uno dei pionieri degli studi sulla Leadership moderna, risulta tendenzialmente vera, ma non esatta per tutti i contesti di applicazione. Se si pensa alla realtà aziendale "fare ciò che si è sempre fatto" non consente di ottenere ciò che si è sempre ottenuto bensì spesso, fatalmente, porta ad ottenere sempre meno, fino ad un triste epilogo. I clienti nel tempo cambiano e cambiano i loro bisogni, cambia lo scenario competitivo e cambia il mercato. Tutti i fattori del macroambiente e del microambiente aziendale sono in un continuo e vorticoso evolversi e costringono le aziende ad un incessante reinventarsi per restare nella stessa posizione occupata sul mercato o spesso, per crescere. Questo è risultato vero per grosse realtà aziendali, che non cogliendo i mutati bisogni dei clienti e non modificando di conseguenza il loro operato hanno sempre di più perso quote di mercato (si veda i casi classici di Kodak, Nokia, Blackberry, AOL, Pagine Gialle solo per citare alcune delle più note), ma risulta altrettanto vero per le piccole e microimprese per le quali spesso, l'innovazione del proprio business, risulta la carta vincente da giocare per affrontare proattivamente il cambiamento dello scenario competitivo.

Ma cosa può voler dire "innovare" per una piccola o una microimpresa? Probabilmente non ci si aspetterà da queste realtà un'innovazione radicale, frutto di un lungo processo di ricerca e sviluppo tipicamente supportato da grossi investimenti, che non risulterebbe compatibile con le esigenze ed i mezzi di queste imprese. Questo risulta vero per tutte le imprese coinvolte all'interno del progetto PROMETEA; l'obiettivo è stato perciò quello di fornire a tali realtà aziendali un insieme di strumenti, metodi e approcci che consentissero alle piccole imprese del settore agro-alimentare e turistico di innovare, con un investimento sostenibile e acquisendo metodi replicabili, il loro prodotto/servizio ma anche la strategia aziendale e l'approccio al cliente.

Il consorzio QUINN, da sempre a contatto con realtà aziendali di diversa dimensione e settore, ha nel tempo sviluppato un percorso formativo esperienziale che mira a soddisfare la necessità di superare gli ostacoli all'innovazione che caratterizzano le piccole realtà imprenditoriali basandosi su tre leve fondamentali:

 Natura dell'impresa: Sfruttare le ridotte dimensioni aziendali come punto di forza, giovando della rapidità delle PMI e microimprese a reagire ai cambiamenti e dunque a realizzare nuove soluzioni di business.

- 2. Business Creativity: Formula che attraverso la ricombinazione di fattori esistenti e l'adozione di elementi prelevati da altri business e/o settori merceologici ("crossover") consente di ottenere un'innovazione "su misura" in tempi ridotti e a basso costo.
- 3. Imparare dall'esperienza: Fornire agli imprenditori strumenti per innovare attraverso il "fare in prima persona" dunque applicandoli sulla propria realtà aziendale, direttamente durante i workshop.

Per le imprese coinvolte nel progetto, QUINN ha ritenuto come fondamentale punto di partenza per il miglioramento l'individuazione dei punti di forza (propri o dell'ecosistema) che caratterizzano tali realtà, basando su questi l'utilizzo di strumenti mirati ad un'innovazione adeguata al loro modo di fare business.

La conclusione tratta è che l'innovazione per queste imprese può e deve perciò avvenire mediante un modello che prevede di reinventare il proprio operato e la propria offerta mediante una nuova combinazione dei fattori già esistenti, elaborando una nuova Value Proposition agendo sull'approccio al mercato, sul prodotto e sulla sua immagine, ma soprattutto sulla comunicazione con il cliente e la comprensione dei suoi bisogni. Dunque innovare si può, anche solo ricombinando in modo creativo i propri elementi di business o approcciando in modo differente al mercato.

Innovation Way® consente alle imprese partecipanti di innovare percorrendo "un sentiero" che eviti l'onerosità di tempi e costi della ricerca scientifica classica e l'imprevedibilità dei risultati della sola creatività artistica, da tempo QUINN pratica ciò che Harvard Business Review indica come strada maestra per l'innovazione: la disciplina applicata alla creatività (Harvard Business Review, 2019).

In quest'ottica metodi e strumenti già usati e consolidati nel tempo da varie realtà aziendali per perseguire questo fine, possono essere presi da esempio, rimodellati ed applicati in base alle esigenze ed al contesto delle piccole e microimprese, consentendo un processo di crescita innovativa che non necessità di eccessivi rischi e costi, come detto, per loro insostenibili. Per queste imprese dunque l'innovazione può essere rappresentata da un cambio di strategia e di confronto con il mercato, un'innovazione che proviene dunque da un diverso approccio che può essere raggiunto mediante un percorso formativo di tipo collaborativo ed esperienziale per gli imprenditori, che getti le basi per una ristrutturazione del proprio business mirato al successo nel breve ma anche nel lungo periodo.

Il ciclo di quattro Laboratori di Innovation Way® realizzati da QUINN all'interno del progetto PROMETEA rappresentano il contesto formativo mirato per il raggiungimento degli obiettivi sopra descritti.

### 2. Experiential learning: approccio collaborativo ed esperienziale per l'apprendimento in età adulta

Alla base della progettazione dei Laboratori di Innovation Way<sup>®</sup> vi è un attento studio della metodologia didattica più idonea al trasferimento di contenuti formativi a impronta fortemente pratica, per un'audience di imprenditori. La teoria sull'apprendimento in età adulta e la pluriennale esperienza del consorzio

QUINN nel campo della formazione hanno portato a realizzare dei laboratori esperienziali e collaborativi mirati a raggiungere gli obiettivi formativi mediante la metodologia didattica nota come Experience-based learning.

Niente è più vero della frase "non si smette mai di imparare", seppure questa frase viene usata in ogni contesto e fa riferimento ad esperienze di vita di qualsiasi tipo, riportata nel contesto della formazione è decisamente vincente. L'apprendimento "sistematico", inteso come progettato, riportato in una procedura, erogato e misurato, è ormai un continuum nella vita di ogni persona, non a caso, a partire dagli anni novanta si è diffuso il concetto di Lifelong Learning (apprendimento permanente) che a livello dell'UE ha visto una sua declinazione in specifici programmi quali Comenius (per le scuole), Erasmus (per l'istruzione superiore), Leonardo da Vinci (per l'Istruzione e formazione professionale) e Grundtvig (per gli adulti)<sup>1</sup>. L'esigenza di acquisire conoscenze per stare al passo con le crescenti richieste del mercato, del mondo del lavoro e legate al vorticoso evolversi delle tecnologie presenti in ogni settore, obbligano infatti le persone a continuare il loro apprendimento ben oltre la formazione scolastica. Attraverso il Lifelong Learning, ovvero l'espansione del repertorio cognitivo e l'aumento di abilità e competenze in un processo continuativo per tutta la durata della vita, le persone hanno la possibilità di aggiornare la loro conoscenza delle attività che svolgono o che avevano precedentemente messo da parte e di comprendere e padroneggiare alcuni dei recenti progressi in svariati settori, che hanno trasformato i loro mondi (Aspin, Chapman, 2001).

Le grandi potenzialità del Lifelong Learning sposano perfettamente la necessità degli imprenditori di continuare ad "imparare" soprattutto se si parla di innovazione e di leve strategiche per aumentare la competitività. Alla base di Innovation Way® vi è perciò un'analisi del metodo più efficace per favorire il trasferimento dei temi trattati verso l'audience di imprenditori partecipanti a PROMETEA, dunque adulti di varie fasce d'età. La disciplina che studia l'apprendimento degli adulti è l'Andragogia ed in accordo gli studi di Knowles il pioniere di questa scienza, vi sono 5 principi di base per quanto riguarda l'Adult Learning (Sharan B. Merriam, 2002):

- 1. Gli adulti apprendono meglio se la formazione avviene su percorsi diretti da loro stessi;
- 2. Gli studenti adulti arricchiscono il contesto educativo grazie alle loro esperienze:
- 3. Di solito il desiderio di apprendimento è legato and un cambiamento nel ruolo sociale;
- 4. Gli adulti prediligono il problem based learning e l'applicazione pratica immediata delle conoscenze;
- 5. Gli adulti sono più motivati ad apprendere per via di fattori interni piuttosto che esterni.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Si veda http://europalavoro.lavoro.gov.it/europalavoro/partecipo/lifelong-learning-programme.

Seppur questi principi non risultino veri in ogni caso, ad esempio un adulto che si approccia per la prima volta ad un argomento è "dipendente dall'insegnate" e non è autonomo (Sharan B. Merriam, 2002), questa teoria è stata alla base di tutte le successive evoluzioni sull'argomento. Tutti i principi di Knowles hanno spunti di riflessione interessanti poiché basati su realtà comprovate in anni di esperienza sull'argomento. Se si focalizza l'attenzione sul secondo principio si riesce a comprendere però come all'interno di un momento formativo in età adulta, le esperienze vissute e riportate da ognuno degli studenti arricchiscono l'esperienza educativa per lo studente stesso che può collegare le conoscenze che gli sono state trasmesse durante il percorso formativo alle proprie esperienze ed alla propria realtà (lavorativa, sociale etc.), ed inoltre arricchisce l'apprendimento delle altre persone in aula grazie alla condivisione delle esperienze e alla testimonianza diretta. Un altro punto cruciale, che verrà meglio analizzato in seguito, è l'importanza dell'apprendimento "problem based" e basato su applicazione pratiche e immediate dei concetti.

Sulla base dei principi di Knowles si definiscono dunque i contorni che caratterizzano il "formatore" nel processo di Adult Learning. Se infatti si assume che la formazione adulta sia un processo attivo durante il quale lo studente sviluppa nuove idee ricollegate e basate sulla conoscenza già posseduta (Blondy, 2007), allora il formatore ha il compito di guidare questo processo generativo di idee traducendo le informazioni da insegnare in contenuti nel "formato" più idoneo al background dello studente, lasciando che sia esso stesso a costruire passo per passo l'incremento delle sue conoscenze.

Questo processo può essere ricollegato ai concetti di apprendimento Autodiretto e di Apprendimento Problem Based, altri due punti cardine degli studi di Knowles. Alla luce di quanto visto dunque, si evincono le potenzialità dei percorsi di formazione partecipativi ed esperienziali per la formazione adulta, in quanto combaciano perfettamente con i principi base nel campo dell'adult learning.

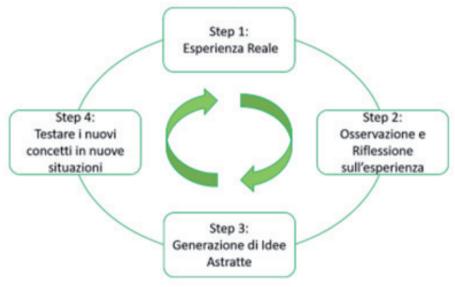
I primi a parlare di experiential Learning furono David A. Kolb e Roger Fry, formulando un modello diviso in 4 fasi riportate nello schema in figura 1.

In accordo con il modello, il primo momento di apprendimento consiste nel far fronte ad una esperienza reale. Dopodiché, è necessaria una fase di osservazione dell'esperienza e riflessione sulla stessa per estrapolare quanto dell'esperienza è ripetibile in futuro e su quali parti dell'esperienza è necessario soffermarsi per generare idee di miglioramento, a questo passaggio seguirà la formulazione di idee generalizzate: ovvero viene sfruttata l'esperienza sul caso specifico per estrapolare una regola generale a cui sottostà il caso specifico. Una volta estratta la regola generale, l'ultimo step consiste nell'applicazione del comportamento generale ad una nuova situazione reale, testando così l'efficacia delle ipotesi generate, modificando e rifinendo successivamente la linea guida creata, una volta presa conoscenza dei risvolti concreti che il suo utilizzo ha nella realtà.

Questo intero ciclo, unito ai principi base dell'adult learning hanno nel concetto di apprendimento collaborativo ed esperienziale il loro perfetto compimento.

In accordo con il modello di Kolb e alle teorie sull'apprendimento degli adulti infatti, la condivisione delle esperienze dei partecipanti, la generazione di idee di miglioramento sulla base di esperienze realmente vissute ed il ruolo attivo dello

Figura 1 – Modello di Kolb per l'apprendimento (Kolb, Fry,1975)



studente all'interno del corso mediante l'applicazione pratica dei concetti spiegati, sono fattori vincenti per un corso di formazione. Nel modello di apprendimento collaborativo ed esperienziale si ottiene esattamente questo: il risultato/prodotto nasce dal contributo attivo di tutti i partecipanti e parte dall'applicazione pratica, concreta e sulla propria realtà dei concetti spiegati, questo aumenta esponenzialmente il loro livello di coinvolgimento, oltre che i risultati ottenuti da ognuno dei partecipanti alla fine del percorso.

Sotto questo paradigma il formando diventa un generatore attivo di contenuti per il corso, ribaltando il concetto di formazione tradizionale in cui l'utente ha il ruolo di solo apprendimento.

Come si traduce dunque il concetto di Collaborative Learning nella pratica? Una delle configurazioni possibili è l'approccio all'insegnamento Learning by Doing letteralmente "imparare facendo", il cui obiettivo di base è quello di trasmettere al formando la conoscenza sul "sapere come fare a....", raggiungibile solo mediante una strutturazione del percorso formativo altamente improntata su applicazioni pratiche alla propria azienda, fatte svolgere ai partecipanti durante l'esperienza formativa.

L'approccio Learning by Doing si basa sui seguenti punti cardine (Ord, 2012):

- 1. Gli adulti apprendono meglio se a livello esperienziale si trovano ad applicare la teoria acquisita in applicazioni pratiche immediate
- 2. I contenuti spiegati vengono trasferiti con maggiore efficacia se il formando riconosce la loro utilità per sé stesso (ed in questo applicarli a casi reali è di estremo aiuto)
- 3. L'apprendimento nelle persone aumenta quando loro stesse partecipano alla definizione degli obiettivi formativi da raggiungere. In conclusione nell'ap-

prendimento degli adulti, un processo dinamico per il trasferimento delle conoscenze tale che il formando stesso sia parte attiva della lezione, attraverso momenti di condivisione delle sue esperienze e applicazione pratica dei contenuti trattati, migliora sensibilmente il processo formativo.

Poggiando sull'originario modello di Kolb, e sulla teoria del Learning by Doing, lo sforzo di QUINN per produrre risultati efficaci, in tempi ridotti, nel ciclo di workshop (l'obiettivo è infatti quello di fornire elementi di miglioramento ad ogni singolo laboratorio e nell'intero percorso comunque composto da soli 4 incontri), ha prodotto una metodologia didattica associabile all'Experience-based Learning.

La caratteristica distintiva dell'apprendimento basato sull'esperienza consiste nel costruire l'apprendimento attorno all'esperienza dei partecipanti, questa può comprendere eventi precedenti nella vita del discente, eventi della vita attuale o quelli derivanti dalla partecipazione dello studente alle attività implementate da insegnanti e facilitatori (Andresen Boud, Cohen, 2000).

In Innovation Way<sup>®</sup> ciò avviene lasciando che l'imprenditore "si metta in gioco" da subito, portando la sua realtà aziendale in aula e facendo si che ogni concetto teorico venga presentato con un esempio concreto sulle realtà presenti sommando a questo, in piena ottica experience based, l'esperienza dei formatori avuta "vivendo il mondo imprenditoriale", e l'esperienza vissuta dagli altri imprenditori presenti, costruendo insieme una conoscenza condivisa che in ogni momento del laboratorio può essere stimolo di idee innovative per la value proposition aziendale (modello collaborativo).

In conclusione nell'apprendimento degli adulti, un processo dinamico per il trasferimento delle conoscenze tale in cui il formando stesso sia parte attiva della lezione, attraverso momenti di condivisione delle sue esperienze e applicazione pratica dei contenuti trattati, migliora sensibilmente il processo formativo.

L'intervento formativo, per ovvie ragioni, non può però dipendere solo dall'audience presente in aula ma bensì è fortemente influenzato dai temi trattati.

Nel caso di un intervento formativo finalizzato a stimolare l'innovazione di piccole realtà aziendali, dedicato ad un'audience di imprenditori, i risultati di alcuni studi mostrano come la formazione richiesta non è sui concetti teorici dell'innovazione o sull'importanza di innovare (spesso questa esigenza è già fortemente sentita dall'imprenditore e/o gestore dell'impresa), bensì è richiesta una formazione che sia leva strategica per superare gli ostacoli legati all'inesperienza nell'innovare, alle risorse finanziarie, al tempo ed alle infrastrutture (K. Sarri, 2010).

Per questo genere di impatto, l'intervento formativo deve non solo basarsi sulla teoria dell'apprendimento in età adulta, ma deve essere strutturato in modo tale da dare immediata risposta alle esigenze dell'imprenditore ovvero: applicazioni pratiche degli strumenti e generazione di idee innovative direttamente all'interno del workshop.

In quest'ottica nella progettazione del programma formativo è di cruciale importanza l'identificazione delle esigenze formative delle imprese coinvolte (K. Sarri, 2010), e nel caso delle piccole imprese, dove l'esigenza è prevalentemente quella di "innovazione sostenibile", la progettazione dell'intervento deve essere

finalizzato a stimolare la creatività degli imprenditori presenti, creatività che può essere dunque attivata e sviluppata con successo all'interno di un'impresa attraverso interventi di formazione mirati (Garavan & Deegan,1995).

# 3. Innovation Way<sup>®</sup>: Innovazione su misura per le piccole imprese

Sebbene l'innovazione sia necessaria ed urgente, gli ingredienti per sviluppare un nuovo prodotto/servizio che faccia breccia sui mercati non sono pochi, né semplici da ottenere.

Occorre innanzitutto avere un'ottima idea, che significa in concreto:

- avere almeno un concept iniziale promettente;
- essere capaci di tradurre il concept in progetto;
- disporre di un'organizzazione in grado di passare dal progetto alla messa in produzione;
- curare efficacemente il lancio sul mercato e la comunicazione di marketing.

Non sorprende, perciò, che ogni 3000 idee di nuovi prodotti/servizi, soltanto una riesca a diventare un'innovazione di successo (M.A. Schilling, 2004).

Per le piccole e medie imprese la sfida dell'innovazione è ancora più cruciale e complessa. Le dinamiche degli scenari competitivi globali impongono alle PMI, focalizzate sull'expertise tecnica e guidate dalle intuizioni proprie dello spirito imprenditoriale, un nuovo focus sulle capacità aziendali inespresse e su segmenti di mercato mai serviti.

L'andamento dei mercati riflette sempre di più i turbolenti cambiamenti nella domanda di materie, beni e servizi, e non è più sufficiente impostare il proprio business sul compromesso tra prezzo e prestazione.

Diventa invece di straordinaria importanza riuscire ad essere proattivi al fine di:

- Intercettare nuovi potenziali spazi di mercato verso i quali focalizzare le risorse a disposizione;
- Comprendere le esigenze non soddisfatte o inespresse dei clienti attuali o potenziali;
- Massimizzare lo sfruttamento del potenziale aziendale in termini di know-how, capacità produttiva ed esperienza nel settore.

Ma nel mettere a punto la propria "strategia d'attacco" l'imprenditore viene subito messo alla prova da alcuni dilemmi di difficile soluzione:

- Su cosa focalizzarsi: esterno o interno?
  - È meglio focalizzare l'attenzione sull'esterno e quindi sui competitor e sui clienti, oppure è più corretto/efficace mantenere l'attenzione verso l'interno dell'azienda, concentrandosi quindi sui propri prodotti/servizi e sulla comunicazione dell'offerta?
- Quale logica adottare: commerciale o produttiva? È più giusto prendere le decisioni secondo la logica commerciale, cercando di puntare a ridotti tempi di consegna e basso prezzo, o secondo la logica produttiva, privilegiando quindi la qualità del prodotto rispetto alla concorrenza a costo di un maggior impiego di risorse e tempo?

Non esistono risposte valide in assoluto e la ricerca di soluzioni ad hoc rischia di diventare per l'imprenditore un percorso oneroso e potenzialmente ricco di tentativi "a vuoto" se non supportato dagli strumenti adeguati.

Dallo studio della letteratura scientifica emerge che la quasi totalità degli strumenti e delle tecniche disponibili per la gestione dell'innovazione sono state elaborate avendo come riferimento le grandi aziende ed utilizzando un approccio cosiddetto di "reverse engineering". In poche parole: i comportamenti, i successi e i fallimenti delle grandi compagnie sono stati studiati per estrarre e codificare modelli e best practices universali.

Ma le PMI e le grandi imprese sono tra loro molto differenti e non solo per dimensioni organizzative e di business ma anche lo sono per complessità gestionali, per possibilità di recuperare risorse, per capacità di pianificazione strategica di lungo periodo e di conseguenza non possono utilizzare gli stessi approcci per generare innovazione.

Alla base di Innovation Way® vi è perciò un attento studio degli strumenti comunemente utilizzati dalle grandi imprese per innovare il proprio business in modo da scomporli e rivisitarli, al fine di colmare i gap di efficacia che sorgono utilizzando strumenti per innovare tipici delle grandi realtà aziendali per il miglioramento e la crescita nelle piccole imprese.

Il risultato prodotto dal consorzio QUINN e proposto all'interno del progetto PROMETEA è perciò Innovation Way®: una suite di laboratori per supportare concretamente le piccole e medie imprese nel processo innovativo, fornendo loro una "cassetta degli attrezzi" appositamente pensata per le loro specifiche caratteristiche ed esigenze.

Innovation Way® promuove un tipo di innovazione sostenibile per le piccole realtà aziendali, riconducibile all'approccio di "Business Creativity" in quanto focalizzata sul business e che si realizza in gran parte attraverso la ricombinazione dei fattori già disponibili in azienda, senza richiedere grossi investimenti, per elaborare una nuova offerta agendo sul prodotto e la sua immagine, sulla comunicazione con il cliente, sull'approccio al mercato.

Innovation Way® è stato concepito con l'obiettivo di consentire alle imprese di:

- Definire/ridefinire la strategia di sviluppo del business;
- Disegnare/ridisegnare l'offerta di beni e servizi;
- Creare sintonie tra le funzioni marketing e produzione;
- Aumentare la capacità dei partecipanti di generare idee innovative.

La selezione di metodologie e strumenti per raggiungere questi obiettivi è iniziata dall'analisi delle tecniche più diffuse e di comprovata efficacia per innovare i prodotti e esplorare nuovi mercati. Da questa analisi sono stati selezionati quelli le cui caratteristiche hanno implicazioni sostenibili per le piccole e medie imprese.

Gli strumenti selezionati sono stati poi ulteriormente tarati e adattati alle esigenze delle PMI sulla base delle indicazioni emerse durante la loro applicazione a concreti casi aziendali.

Si è puntato in definitiva a selezionare ciò che aiuta le aziende a identificare, comprendere e realizzare la "value proposition" mediante un approccio che metta

al primo posto i benefici per il cliente, e per scovare i "non clienti" profittevoli aumentando il bacino di clienti che possono generare profitto per l'impresa.

È questa infatti la strada maestra per identificare spazi di mercato inesplorati e per scoprire e sfruttare al meglio le potenzialità dei segmenti di clienti attualmente serviti.

Innovation Way<sup>®</sup> si articola in quattro laboratori esperienziali che consentono all'impresa di attraversare l'intero spazio dell'innovazione nel corretto equilibrio tra focus esterno e focus interno applicando in sequenza gli strumenti selezionati.

Il percorso è definito in modo da massimizzare l'efficacia degli strumenti.

Gli strumenti selezionati infatti sono estremamente sinergici e quindi la realizzazione di ogni step fornisce input per lo step successivo e conferme e feedback per gli step precedenti. Il massimo dei risultati attesi, pertanto, viene raggiunto dalla realizzazione del percorso nella sua totalità; ma per aumentare la sostenibilità del percorso per le PMI ogni step è anche progettato in modo tale da essere auto consistente, consentendo così di avere dei risultati di miglioramento del proprio business anche realizzando parte del percorso o singoli laboratori.

# 4. L'evoluzione nel tempo di Innovation Way®

### 4.1. Le Origini

L'elaborazione della metodologia Innovation Way® ha beneficiato di diverse esperienze precedenti che hanno consentito di testare approcci sostenibili per far innovare le PMI. Prima della nascita dei laboratori, in collaborazione con l'Università di Pisa sono stati organizzati eventi di un giorno dedicati ad una azienda alla volta (ad esempio "DreamNet", "Innovation Day") con lo scopo di favorire l'innovazione in vari contesti aziendali, comprese le PMI che fisiologicamente presentano minori spese in R&D.

La valorizzazione dei risultati delle giornate di innovazione e delle esperienze di master in ingegneria dell'innovazione ha portato all'elaborazione di una proposta completa per le aziende.

Da questo pregresso nasce Innovation Way<sup>®</sup>, un insieme di soluzioni strutturate a supporto dell'innovazione. L'insieme di metodi e strumenti sono stati proposti come opportunità efficaci ed efficienti per migliorare drasticamente le capacità di innovazione e creatività con l'obiettivo di generare nuove idee di successo in un breve lasso di tempo e con un budget iniziale limitato.

Le prime giornate formative della suite sono state effettuate a Prato, il grande distretto industriale del tessile, in collaborazione con l'associazione industriale locale (Unione Industriale Pratese), seguita da altri percorsi organizzati con la Camera di Commercio di Grosseto e Pisa.

Questi incontri erano indirizzati a PMI, e in prima battuta venivano sottolineti i limiti degli approcci classici all'innovazione: l'orientamento al prodotto più che al cliente e la scarsa collaborazione tra chi sviluppa le funzioni tecniche del prodotto e chi si occupa del marketing.

La metodologia Innovation Way<sup>®</sup> nacque perciò anche per fornire un nuovo linguaggio che rendesse più facile la comunicazione tra chi gestisce il marketing

e chi lo sviluppo del nuovo prodotto ed era fortemente focalizzata sull'innovazione di prodotto.

Dopo il successo nell'ambito manifatturiero nelle edizioni di Prato e Grosseto, i laboratori di Innovation Way® hanno subito importanti modifiche nel tempo rendendosi sempre più flessibili alle realtà aziendali coinvolte nel percorso.

Ai temi principalmente legati all'innovazione di prodotto (punto base della prima edizione) si sono via via aggiunti importanti tasselli di strategia aziendale, marketing e customer experience analysis, diventando una suite utile non solo per il settore manifatturiero, ma anche per il settore IT, moda, servizi e agroalimentare e turistico come dimostrano le edizioni di Innovation Way® svolte a Cagliari e le più recenti edizioni all'interno del progetto PROMETEA.



Figura 2 – Innovation WAY® il percorso

### 4.2. Innovation Way Oggi

In questo percorso evolutivo che trova un suo approdo nella struttura sintetizzata in figura 2 ciò che realmente differenzia le edizioni di Innovation Way® svolte nell'ambito del progetto PROMETEA sono non solo il forte orientamento al dualismo tra sviluppo prodotto e marketing (le prime edizioni di Innovation Way® erano invece prevalentemente "product oriented"), ma anche e soprattutto l'approccio usato per la formazione.

All'interno dei laboratori solo una piccola parte del tempo consiste in lezione teorica (circa il 30%), la maggior parte del tempo è stato invece dedicato alle applicazioni svolte direttamente dagli imprenditori sulle loro realtà aziendali (circa il 70%) dando loro la possibilità di poter subito affrontare le difficoltà legate all'analisi e miglioramento della loro competitività in un ambiente, quello dei laboratori, guidato dai trainer che supportavano le aziende nell'applicazione pratica

dei tool ed in più completavano il quadro teorico dei metodi e strumenti spiegati partendo dalle stesse applicazioni dei contenuti alla propria azienda: costruendo sulla base di quei casi reali le considerazioni teoriche utili agli imprenditori per comprendere a pieno le metodologia.

Con questo approccio risalta l'elemento chiave dei laboratori: il template.

Appositamente progettati per ognuno dei laboratori i template sono gli strumenti mediante cui gli imprenditori avevano rapidamente la possibilità di applicare sulla propria azienda i concetti trattati nel workshop.

L'intera architettura dei laboratori ha il suo risultato depositato nei template, strutturati in modo da guidare l'imprenditore verso un percorso che permetta di "Analizzare e Decidere".

In quest'ottica i template:

- Rappresentano in modo sintetico le opportunità e le criticità per l'impresa partecipante;
- Forniscono all'imprenditore importanti elementi di riflessione per prendere delle decisioni, mirando ad assicurare all'imprenditore risultati tangibili ad ogni singolo incontro;
- Rappresentano una base pratica per sedimentare la conoscenza sugli strumenti di innovazione trattati attraverso la loro applicazione immediata su ognuna delle realtà aziendali partecipanti al laboratorio;
- Sono un importante vettore di conoscenza per diffondere all'interno della propria impresa le tecniche e le idee di miglioramento sviluppate dall'imprenditore durante i workshop.

Questo approccio, perfettamente in linea con il Learning by experience, ha garantito per gli imprenditori un'esperienza formativa fortemente pratica e impattante sulla propria azienda. La generazione di nuove idee di miglioramento e la loro traduzione in decisioni imprenditoriali inizia in aula con il supporto di trainer specializzati e giovando della collaborazione di più imprese presenti agli incontri.

Inoltre attraverso i template è possibile riprodurre il metodo, all'interno della propria impresa mettendo a disposizione la "cassetta degli attrezzi Innovation Way®" agli altri componenti dell'impresa per aumentare il commitment al miglioramento.

# 5. I laboratori di Innovation Way® nell'ambito di PROMETEA

L'aver proposto Innovation Way® alle imprese che hanno partecipato al progetto PROMETEA ha rappresentato uno stimolo all'applicare la metodologia ad un settore estremamente interessante come quello agro-turistico ma al contempo ha richiesto alcune modifiche agli strumenti presentati alle imprese nel corso dei laboratori per renderli perfettamente adatti alle esigenze degli imprenditori presenti in aula.

Per far ciò QUINN ha seguito tre indirizzi fondamentali nell'adattamento di Innovation Way®:

- 1) Multifunzionalità: molte delle strategie per innovare il modello di business delle imprese nel settore agro-alimentari e turistiche negli ultimi anni hanno avuto come fattore comune la multifunzionalità. Per tale ragione i temi trattati nei laboratori hanno presentato casi reali di utilizzo di strategie multifunzionali e le applicazioni pratiche alla propria realtà, svolte dagli imprenditori in aula per innovare il proprio business, avevano la multifunzionalità come modello di riferimento a cui tendere.
- 2) Cooperazione: i workshop proposti da QUINN sono stati progettati allo scopo di favorire quanto più possibile la collaborazione, lo scambio di opinioni e di esperienze e la generazione di idee attraverso il lavoro condiviso tra gli imprenditori presenti in aula. Sia durante le spiegazioni teoriche (sempre molto calate nei contesti aziendali reali) che nelle fasi di applicazione della teoria alla propria impresa, è stato dato molto spazio alla collaborazione tra gli imprenditori.
- 3) Learning by Experience: per rendere veramente funzionale agli imprenditori partecipanti al progetto il percorso proposto nei laboratori, è stato ritenuta necessaria una struttura che valorizzasse l'applicazione pratica dei tool per l'innovazione basando l'apprendimento sulla diretta messa in pratica dei concetti e non sulla spiegazione teorica unilaterale. Questo si è concretizzato in buona parte con la realizzazione e l'uso, nelle applicazioni alla propria realtà di impresa, di appositi template che favorissero la generazione di nuove idee di miglioramento direttamente in aula durante i laboratori.

Figura 3 - Innovation Way® il mix formativo



#### 5.1. Laboratorio 1 - Ridefinire i confini del proprio Business

Obiettivo del primo laboratorio è stata l'analisi strutturata del business delle imprese partecipanti e identificazione di nuovi spazi di mercato al fine di supportare il rinnovo della loro strategia di Impresa.

In questo laboratorio il focus è stato rivolto alla ricerca di nuovi clienti e nuovi mercati.

All'interno del primo laboratorio in primis è stata posta attenzione alla definizione chiara del segmento di mercato di riferimento, dopo di che attraverso la realizzazione della curva del valore, è stata data alle imprese la possibilità di confrontarsi con i principali competitor sui fattori competitivi chiave per ottenere il successo nel mercato di riferimento.

Basandosi sulle considerazioni relative ai clienti di riferimento ed ai punti di forza e debolezza della propria offerta e di quella dei competitor, il resto del laboratorio ha avuto lo scopo di identificare i fattori su cui puntare per ottenere il successo sul mercato ed attrarre potenziali nuovi clienti; al contempo attraverso l'utilizzo degli strumenti le imprese hanno ottenuto un quadro chiaro anche dei fattori competitivi per loro non strategici, e dunque su cui non "sprecare" risorse.

Tutte le applicazioni pratiche del primo laboratorio sono state progettate rielaborando appositamente per la dimensione, il settore e le caratteristiche delle imprese partecipanti al progetto PROMETEA, dei tools ispirati alla Blue Ocean Strategy (Mouborgne, Kim, 2005).

### 5.2. Laboratorio 2 - Rinnovare l'offerta con l'approccio benefit oriented

Il secondo laboratorio è stato finalizzato alla comprensione degli elementi dell'offerta che davvero creano valore per il cliente e generazione di nuovi mix di offerta per potenziarli.

Il secondo laboratorio, infatti, pone l'attenzione sulla riprogettazione dell'offerta. Il percorso inizia con una valutazione dell'offerta di prodotti e/o servizi delle imprese partecipanti, analizzati sotto una duplice lettura: le caratteristiche dell'offerta ed i benefici per il cliente. Attraverso l'approccio benefit oriented per gli imprenditori è stato possibile riformulare la propria proposta di valore per il cliente, cogliendo gli elementi che davvero soddisfano i suoi bisogni e sulla base di questi concetti gli imprenditori hanno avuto modo di generare combinazioni vincenti di offerta per gli attuali clienti e per i clienti potenziali. Gli strumenti utilizzati nel secondo Laboratorio sono stati realizzati da QUINN sulla base della teoria sul Business Model e sul Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2010).

# 5.3. Laboratorio 3 – Sviluppare e riprogettare prodotti e servizi

**Nel terzo laboratorio il focus è stato sulla r**iprogettazione del prodotto/servizio e delle sue componenti attraverso l'utilizzo di tecniche creative.

Poiché per queste realtà l'innovazione di prodotto non può basarsi su un intensivo impiego di risorse economiche e temporali, QUINN ha appositamente selezionato e rese adatte ai laboratori con appositi template, le tecniche di creatività ritenute più utili alle imprese partecipanti al percorso Innovation Way® nell'ambito del progetto PROMETEA.

L'utilizzo di apposite tecniche creative è servito a generare tutte idee focalizzate sull'effettivo miglioramento della value proposition delle imprese partecipanti, ed inoltre ha fornito i giusti "idea trigger" per stimolare la creatività dei presenti nella riprogettazione sostenibile dei propri prodotti/servizi attraverso la generazione di un gran numero di idee.

Nel terzo laboratorio è stata inoltre affrontata l'importante tematica della scelta e progettazione del Packaging più adatto alla propria offerta.

Essendo quello della "confezione" un tema chiave per tutte le tipologie di offerta, tanto più per i prodotti/servizi delle imprese nel settore agro-alimentare e turistico, nella seconda parte del terzo laboratorio sono state analizzate le caratteristiche funzionali ed emotive che il packaging deve possedere per soddisfare i bisogni (espliciti ed impliciti) dei propri clienti, e per attrarre in modo rapido nuovi target.

### 5.4. Laboratorio 4 - Migliorare l'offerta partendo dalla customer experience

All'ultimo laboratorio è stato assegnato l'obiettivo di migliorare il processo di ascolto del cliente, rendendolo un processo strutturato e di input alla riprogettazione dell'offerta e della strategia di impresa.

Fortemente concentrato sul "contesto esterno", il quarto laboratorio è stato quindi pensato per mostrare agli imprenditori presenti una delle leve più sensibili per il successo sul mercato: l'ascolto attivo del cliente.

In un contesto come quello delle imprese partecipanti al progetto PROMETEA, caratterizzato negli ultimi anni da una continua evoluzione e ricco di competitor e prodotti/servizi alternativi il punto fondamentale per garantire la fidelizzazione dei propri clienti e l'aumento del giro d'affari è necessario un lavoro sistematico sull'ascolto attivo del cliente e sull'analisi dell'intera esperienza che il cliente ha quando si interfaccia con l'azienda (dall'engagement al post vendita).

In accordo con la teoria della customer experience e lavorando su applicazioni reali mirate all'analisi e riprogettazione del customer journey e della raccolta di feedback dai cliente, con le imprese partecipanti è stato possibile analizzare tutti i punti di contatto che loro hanno con i propri clienti.

#### 6. Conclusioni

L'esperienza dei Laboratori di Innovation Way® nel progetto PROMETEA si è dimostrata vincente in termini di idee generate, coinvolgimento degli imprenditori partecipanti e feedback ricevuti.

In totale sono state realizzate 7 edizioni in diversi territori: Alghero, Petreto Bicchisano, Arcidosso, Saint-Maximin-la-Sainte-Baume, Nizza, Cuglieri e Garfagnana come rappresentato in figura 4.

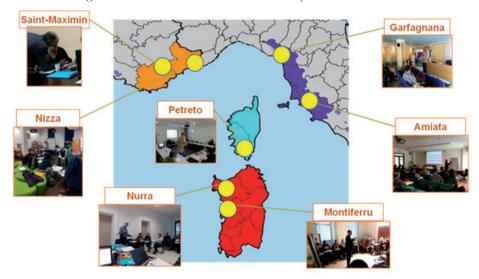


Figura 4 - Edizioni di Innovation Way® in PROMETEA

Alle varie edizioni dei laboratori hanno partecipato in totale 84 tra aziende e associazioni per un totale di 216 presenze totali nei diversi incontri. L'audience è stato eterogeneo ma con prevalenza di agriturismi e aziende agricole, come mostrato nel grafico in Figura 5.

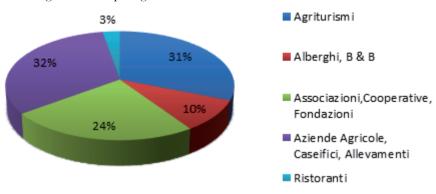


Figura 5 – Tipologia di Aziende coinvolte nei Laboratori

A mettere a fattor comune tutte le edizioni è stato il feedback degli imprenditori presenti, principalmente focalizzato sull'utilità che i laboratori hanno avuto per mettere in luce punti di attenzione che tendono a sfuggire ad imprese comunque ben avviate e sull'importanza della condivisione delle esperienze e della generazione insieme ad altre realtà del territorio delle idee di miglioramento. Inoltre per gli imprenditori ha avuto grande importanza l'aver ottenuto degli strumenti semplici, di immediata applicazione e che consentono un miglioramento ed un approccio innovativo davvero sostenibile.

Di seguito riportiamo alcuni feedback dati dagli imprenditori che hanno partecipato al percorso che testimoniano come si è declinato il valore creato dai laboratori per il loro percorso professionale:

- «Ora ho a disposizione strumenti per migliorare il mio business che prima non conoscevo»
- «Grazie ai laboratori ho considerato criticità per la mia azienda che prima non avevo analizzato»
- "Questi incontri sono molto importanti per conoscere meglio il proprio territorio e le altre aziende"
- «Condividendo esperienze ed idee con gli altri si vedono cose che da soli sfuggono»
- «I laboratori hanno ampliato la mia capacità di analisi. Alla teoria è sempre stata affiancata un'applicazione pratica»
- «Le applicazioni pratiche direttamente sull'azienda hanno l'efficacia di un corso fatto su misura per la propria impresa, ma la contemporanea presenza di altre imprese porta con se i vantaggi della collaborazione»
- «I laboratori sono stati importanti perché quando si ha un'azienda ben avviata si tende a non considerare opportunità di cambiamento e crescita e per questo servono metodi operativi come quelli utilizzati»
- «Adesso ho un bagaglio nuovo di strumenti per continuare a migliorare»

Nella sua applicazione al progetto PROMETEA la suite Innovation Way® ha confermato la sua versatilità e efficacia per micro e piccole realtà. Allo stesso tempo ha fatto un passo avanti nella sua evoluzione introducendo nuovi tool e valorizzando i template usati nelle applicazioni sulla propria impresa come vero veicolo dei concetti teorici e degli approcci per un'innovazione continua e sostenibile.

## Bibliografia

- Gary P.Pisano (2019), "La dura verità sulle culture Innovative", Harvard Business Review Italia.
- David Aspin, Judith Chapman (2001), "Lifelong learning: concepts, theories and values".
- Sharan B. Merriam (2002), "Andragogy And Self-Directed learning: Pillars of adult learning theory".
- Laurie C. Blondy (2007), "Evaluation and Application of Andragogical Assumptions to the Adult Online Learning Environment".
- Kolb D.A., Fry R. (1975), "Toward an applied theory of experiential learning", C.Cooper (ed.).
- Ord (2012), "John Dewey and Experiential Learning: Developing the theory of youth work".
- L.Andresen, D. Boud and R. Cohen (2000), "Experience-based Learning". Chapter published in Foley, G. (Ed.). Understanding Adult Education and Training. Second Edition. Sydney: Allen & Unwin, 225-239.
- Sarri, K. K., Bakouros, I. L., & Petridou, E. (2010). "Entrepreneur training for creativity and innovation". Journal of European Industrial Training, 34(3), 270–288.
- Garavan, T. N., & Deegan, J. (1995). "Discontinuous change in organizations. Using training and development interventions to develop creativity". Industrial and Commercial Training, 27(11), 18–25.
- M.A. Schilling (2004), "Gestione dell'innovazione", McGraw Hill .
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), "Strategia oceano blu Vincere senza competere". Rizzoli Etas .
- Osterwalder A., Yves Pigneur (2012), "Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business".
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali: presentazioni Lifelong Learning Programme http://europalavoro.lavoro.gov.it/europalavoro/partecipo/lifelong-learning-programme.
- Apreda R., Bonaccorsi A., Carmassi M., Fantoni G., Petrini G. (2010), "Innovation Way®: a novel methodology for radical innovation".
- Carmassi M, Failli F., Bernardini M (2011). "Experiencing the implementation of the Innovation Way® methodology in Small and Medium Enterprises".
- Campana I, Renucci G. (2012), "The Innovation Way® laboratories for small and medium enterprises", XXIII ISPIM, Conference, Barcelona, Spain, June 19th 2012.

# LE RETI DELL'ACCOGLIENZA: IMPRESE, ISTITUZIONI E TERZO SETTORE: L'AGRICOLTURA SOCIALE

Roberta Moruzzo, Vincenzina Colosimo, Paola Scarpellini, Francesco Di Iacovo (UniPi)

### Introduzione

Nell'Italia contadina alle porte dello sviluppo economico nazionale, il patto tra Stato e mondo agricolo ha favorito la modernizzazione del settore primario e il suo riconoscimento attraverso il contributo alla ricchezza nazionale, attraverso la penetrazione del mercato e, in cambio, la diffusione del welfare pubblico nelle campagne (Di Iacovo et al., 2012). (Graf.1) A 70 anni di distanza, la riflessione sul welfare rurale cambia radicalmente colorandosi di nuovi elementi, non tutti concordanti: la crisi fiscale pubblica, l'invecchiamento delle popolazioni rurali e la difficoltà del ricambio generazionale, i flussi migratori e l'emergere di segmentazioni sociali, pongono nuovi interrogativi e tensioni. Parimenti, le nuove economie rurali, centrate sulla valorizzazione delle risorse immateriali di comunità, mentre assicurano nuove opportunità per attrarre flussi di risorse dal turismo e dai prodotti della località, affrontano il loro progressivo impoverimento. Nelle aree rurali, infatti, si registrano stratificazioni sociali nuove e contraddittorie, dove, ai vecchi residenti, si giustappongono ceti migranti, flussi turistici, nuove imprese, con crescenti questioni di convivenza e di adeguamento del progetto rurale (Di Iacovo, 2003, 2004).

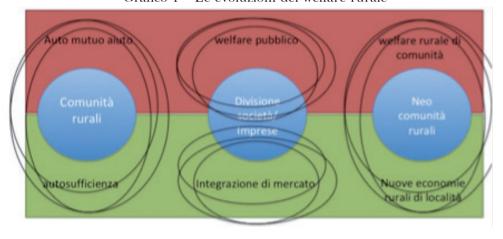


Grafico 1 - Le evoluzioni del welfare rurale

A queste tendenze solo un welfare rurale riformulato può dare risposte, diffondendo servizi innovativi ma anche rigenerando i valori di comunità e vivificando la "fabbrica rurale" (Di Iacovo et all., 2014). Questo articolo nasce dalle domande che seguono:

- La "fabbrica rurale" è oggi rivitalizzata da nuove attenzioni legate alla natura, ai suoi paesaggi, ai suoi prodotti, alle identità e alla cultura dei territori. Si tratta di esiti tutti legati alla presenza di comunità di persone attive, intelligenti e dialoganti. Come questo processo può avere continuità in comunità che invecchiano e che mancano di ricambio generazionale?;
- Gran parte del molto lavoro anche fisico necessario per assicurare vitalità delle aree rurali deriva dalla presenza di popolazioni migranti. Anche nelle economie e nelle aree agricole più dinamiche i processi d'inclusione lavorativa riguardano queste fasce di nuova popolazione, i cui diritti sono spesso compressi da mercati divenuti più competitivi. Il difficile accesso ai diritti delle nuove popolazioni rurali contraddice l'idillio rurale che tanta parte ha nei processi di creazione di valore nelle nuove economie rurali. Fino a quando la disattenzione alla coerenza delle comunità rurali non finirà per alterare le basi immateriali della creazione di valore economico e la stessa reputazione e qualità della "fabbrica rurale"?
- Molte aree rurali generano valore attraverso l'attrazione di flussi di risorse dall'esterno. Questi flussi sono legati al turismo, all'attenzione per i prodotti del territorio, agli stessi stili di vita delle campagne legate a una diversa gestione del tempo, dello spazio e delle relazioni di comunità. Questo capitale di relazione, posto alla base dei processi di creazione di valore, può avere continuità di fronte a comunità che si frammentano, attraversate da nuove tensioni e mancanti dell'intelligenza creativa necessaria a rifondarle continuamente? Può il tessuto imprenditoriale rurale concentrarsi solo sui processi di creazione di valore senza preoccuparsi delle basi immateriali necessarie alla sua formazione?
- A fronte di queste tensioni è possibile immaginare percorsi e politiche di sviluppo rurale concentrate sui soli aspetti tecnico-produttivi senza, invece, riflettere in modo più approfondito sul sistema dei servizi che può assicurare amalgama di comunità in corso di rinnovamento?
- E infine, considerate le difficoltà che il welfare nazionale mostra nel rispondere a bisogni crescenti all'interno di regimi di accumulazione economica sempre più de-territorializzati, quali risorse e principi per i nuovi sistemi di welfare e quale il disegno per un welfare rurale rigenerativo di comunità?

Intorno a questi cinque interrogativi muove la nostra riflessione, ispirata da un percorso di ricerca lungo che sul nesso tra sviluppo rurale e sviluppo sociale delle aree rurali ha trovato materia di approfondimento.

La nostra tesi di fondo trova spazio nelle seguenti affermazioni, ovvero, oggi:

- nelle aree rurali, un welfare prossimo, reticolare e partecipato dalla comunità,
   precede e non segue lo sviluppo dell'economia;
- è divenuto cruciale pensare sistemi di welfare rurale, dove il primo e il secondo welfare siano legati in modo più esplicito alla contemporanea creazione di valore economico e sociale e ad un welfare rigenerativo dei valori di comunità, anche mediante un più diretto rapporto tra ceti produttivi – imprese e lavoratori – e comunità non produttiva –anziani e famiglie-.;

 è importante indirizzarsi verso l'adozione di principi della sussidiarietà e della partecipazione pluriattoriale, la co-produzione di valori, l'integrazione tra le risorse declinanti dello stato con quelle mobilizzate da un sistema di impresa responsabile e civile.

Per provare a sostanziare le nostre tesi e dare risposte alle domande avanzate, procederemo in modo non convenzionale, analogamente a come abbiamo introdotto le nostre domande, partendo dalla sintetica analisi di un territorio rurale italiano – quello dell'Amiata Grossetana – per leggerne caratteristiche e problematiche, alla luce dei fenomeni emergenti. A partire da questo esempio:

- evidenzieremo i rischi di separazione e di difficile sostenibilità di lungo periodo che le stesse nuove economie rurali basate sulla valorizzazione delle risorse specifiche delle aree rurali possono incontrare;
- approfondiremo il funzionamento delle nuove economie rurali evidenziando tre fasi centrali: creazione d'identità e narrative della località, valorizzazione economica della località e, infine, distribuzione del valore creato;
- metteremo in relazione le località rurali con l'evoluzione del welfare e l'esigenza di processi di innovazione che, nel caso delle aree rurali, presentano specifiche esigenze, proprio in connessione con il corretto funzionamento delle nuove economie rurali;
- cercheremo di definire le caratteristiche del welfare rurale rigenerativo per le comunità e le sue manifestazioni, tra cui l'agricoltura sociale;
- analizzeremo il tema dell'agricoltura sociale alla luce delle esigenze delle nuove economie rurali e del welfare rurale rigenerativo e le sue evidenze applicative evidenziando anche i percorsi e i rischi dei processi di innovazione in atto;
- offriremo alcune considerazioni generali per una migliore formulazione di sentieri di sviluppo rurale e di supporto al rafforzamento di un welfare rurale rigenerativo delle comunità locali e a supporto di nuove economie rurali durevoli.

Il lavoro presenta e ripensa i materiali di anni di ricerca-intervento che il gruppo dell'Università di Pisa ha portato avanti su territori e pratiche, avviando la riflessione sullo sviluppo sociale nelle aree rurali alla fine del 1999, introducendo il concetto di welfare rurale rigenerativo nel 2002 per poi introdurre l'attenzione sul tema dell'agricoltura sociale nel 2002/3 e svilupparne, fino ad oggi, sia applicazioni operative nei territori, sia elementi di riflessione teorico-metodologica.

# Un caso di studio per avviare la riflessione: il caso dell'Amiata Grossetana

Diversamente dalla prassi, inizieremo dalla lettura di un caso territoriale, quello dell'Amiata Grossetana. Su questo territorio, d'intesa con attori pubblici e privati di territorio, abbiamo avviato un lungo percorso di ricerca–azione sui temi dello sviluppo locale, della reputazione di territorio legata alla responsabilità, sull'agricoltura sociale, analizzando dati desk, incontrando imprese, istituzioni, discutendo con loro nei focus group, realizzando interviste, partecipando a

iniziative formative e di progettazione partecipata, seminari ed eventi pubblici. Il progetto è denominato Amiata Responsabile, l'idea quella di costruire un territorio interessante, per le persone oltre che per i turisti, un territorio dove la responsabilità fosse il suo tratto caratteristico.

Il territorio dell'Amiata grossetana ha vissuto tutto il ciclo del passaggio dalle comunità rurali tradizionali, alla fase della modernizzazione agricola guidata dall'Ente Maremma, alla diffusione del sistema cooperativo dell'agro-alimentare, fino alla rivalorizzazione dell'economia immateriale del territorio, attraverso i mercati e le strade del vino, la promozione dei prodotti del territorio, tra cui le castagne e l'olio, la valorizzazione delle emergenze architettoniche e storiche, la diffusione delle strutture di accoglienza turistica. Ogni fase ha imposto riflessione, confronto, riorganizzazione locale e aziendale, una specifica rappresentazione della località all'interno come all'esterno. Le comunità locali, a loro volta, hanno colto opportunità interne ed esterne, rimodellando le risorse umane presenti in funzione dei flussi naturali e migratori di popolazione.

Nel 2016, i residenti dell'Amiata Grossetana erano 18.755 unità (ISTAT), oltre la metà dei quali concentrati in due soli comuni nel tempo divenuti attrattori dell'area; a questi si aggiungono comuni con circa 1000 unità. Il forte spopolamento di lungo periodo prosegue ancora oggi in alcuni comuni – con un calo di oltre l'11% degli abitanti – mentre altri sono interessati da fenomeni di rivitalizzazione (talvolta con incrementi del 7%). La crescita, tuttavia, è dovuta solo ai flussi migratori, essendo il saldo naturale, ovunque, negativo, legando la ripresa demografica all'afflusso di immigrati stranieri, di fatto prevalenti. Nel 2016 gli stranieri, regolarmente presenti, ammontano a 2381 unità (oltre il 12% della popolazione totale), una quota importante della quale proveniente dall'Europa centro orientale e dal Nord-Africa, presumibilmente impiegati nei lavori domestici e di assistenza, oltre che in agricoltura. Tali flussi si concentrano in quegli insediamenti che prima di altri hanno conosciuto abbandono, per poi trovare occupazione nel sistema produttivo locale e nelle aree vitivinicole di pregio circostanti.

Le proporzioni dei fenomeni si evidenziano dalla compromessa struttura demografica della popolazione autoctona, dove con effetto cumulo si registra uno squilibrio fra popolazione attiva, capace di creare ricchezza, e quella a carico della società prevalentemente locale. L'esito che si registra è la riduzione del tasso di autosufficienza e il conseguente aumento di risorse a supporto dei crescenti consumi sanitari.

In alcuni comuni la popolazione fino a 14 anni non supera mediamente l'11%, mentre la quota di anziani arriva mediamente al 30%, a svantaggio della popolazione attiva. Nella popolazione straniera la situazione è diametralmente opposta con i giovani che superano di gran lunga gli anziani (16% contro il 6%) e un tasso di naturalizzazione pari a circa il 3%.

La popolazione straniera, di fatto, opera a sostegno del sistema locale in due modi:

una componente .solitamente donne di provenienza dall'Europa dell'est – assiste la gestione di nuclei famigliari divenuti anziani, che in autonomia surrogano alle carenze del welfare pubblico,

 la componente maschile, di varia provenienza, assicura il funzionamento del sistema agricolo e il mantenimento delle qualità paesaggistiche.

Con motivi diversi anche la quota di popolazione straniera necessita di supporto all'inclusione sociale; dato che si tratta di una migrazione non transitoria, inserita nel contesto sociale tramite richieste di riconoscimento della cittadinanza italiana. In una situazione economica caratterizzata da forti vincoli di bilancio, la pressione dei fenomeni indicati sollecita un'attenta e non facile distribuzione di risorse per la spesa socio-sanitaria da parte degli Enti locali, coerente con le maggiori fragilità della popolazione. Tali risorse rappresentano, di fatto, un patrimonio – finito – a disposizione delle reti di protezione sociale, da indirizzare secondo priorità legate ai più stringenti bisogni delle fasce più deboli della popolazione, pur in una fase di crescenti tensioni politico-istituzionali e di competizione, che riducono i margini di accondiscendenza delle persone per la spesa a supporto di fasce protette di popolazione diverse dalla propria, non solo straniera. In questo clima, le amministrazioni devono dare risposta alle esigenze sociali dei residenti, all'accoglienza di migranti e a interventi per attrarre flussi turistici.

Sul territorio la spesa socio-sanitaria nel 2014 è stata di poco inferiore a 2 milioni di euro. L'area di utenza famiglie e minori assorbe quasi 1/3 delle risorse, seguita dalla disabilità (oltre ¼ del totale) e, quasi alla pari, dagli anziani e dalla multiutenza (circa 15% ciascuna). La restante parte è impiegata per immigrati e nomadi (2,4%), povertà e disagio adulti (9,5%) e dipendenze (0,7%). La distribuzione tra diverse aree di utenza si è mantenuta costante negli ultimi 10 anni, ad eccezione di quanto registrato per il 2011, anno in cui maggiore attenzione è stata data agli anziani (oltre il 28% delle risorse) e quella degli immigrati e nomadi che ha impegnato quasi l'11% delle risorse contro una media regionale di solo il 3%. Nel 2014, l'incidenza della spesa sulla popolazione di riferimento è pari a 100 euro/pro-capite, rispetto a 127 euro/pro-capite della media regionale. I valori di questo indicatore assumono a livello territoriale un andamento diametralmente opposto rispetto a quelli medi regionali: a partire dal 2007 la spesa media a livello territoriale cresce (passando da quasi 61 euro pro-capite a 100 euro per abitante), mentre a livello regionale si passa da 133 euro pro-capite a 127 euro per abitante. Questo fenomeno è in parte collegabile all'invecchiamento della popolazione e al diverso riparto della quota socio-sanitaria che naturalmente ne consegue.

Gruppi focus realizzati con residenti e migranti –separatamente – evidenziano le difficoltà di dialogo tra gruppi sociali e, d'altro canto, la diffusione di pratiche contrattuali non sempre regolari, anche in associazione con produzioni vitivinicole di assoluto pregio internazionale. Ancora, nel territorio, le esigenze delle fasce deboli della popolazione devono essere sempre conciliate con la storica vocazione turistica del territorio. Così, un territorio tradizionalmente prodotto e gestito dai residenti – oggi sempre più inattivi – mostra una capacità di attrazione che ceti produttivi esterni – migranti e imprese – valorizzano economicamente, non sempre con distribuzione equa del valore creato, verso i residenti non attivi e i migranti, questi ultimi attivi.

Nel 2017, il flusso turistico che ha interessato il territorio è pari a quasi 114.000 presenze per quasi 2/3 del totale italiane, con una permanenza media di 2,7 contro quella straniera

di 4,5 (rispetto a una media regionale per entrambe le provenienze del 3,4). Il flusso turistico si è contratto negli ultimi 5 anni, sia per gli stranieri (circa – 15%) che per gli italiani ( – 16%). Da segnalare, tuttavia, che nel 2012 la permanenza media degli stranieri quasi doppiava quella degli italiani (5,4% stranieri, 3,7 italiani).

Riguardo l'accoglienza, il trend è stato di crescita, avendo registrato, il numero di posti letto, una riduzione di quasi il 6%. Le tipologie di strutture ricettive presenti nel 2017, indicano un turismo essenzialmente rurale: gli esercizi extralberghieri sono 215 unità (quasi l'85% del totale) di cui oltre il 60% rappresentati da agriturismi. Rispetto al 2012, il numero di esercizi è in aumento, infatti, nel 2012 gli esercizi totali erano 228 (l'87% dei quali extralberghieri, con la massiccia presenza degli agriturismi).

Nel ripensare il welfare, sul territorio non sono mancati progetti volti a: realizzare economie di scopo tra istallazioni di attrazione turistica e residenziale, come nel caso del museo dell'olivo di Seggiano ipotizzato – seppur non realizzato – come luogo di vita per le persone del luogo, oltre che punto di contatto per la cultura dell'olivo locale e del mediterraneo; avviare iniziative di agricoltura sociale, realizzare progettazione e intercettare risorse pubbliche, che rappresentano uno strumento fondamentale per orientare la politica economica e sociale del territorio.

Nel periodo di programmazione 2007/2013, nei comuni del territorio l'ammontare dei progetti avviati è pari a 16,453.3 mgl euro con buona differenze tra comuni (per importi da un minimo di 3,6 mgl euro a un massimo di 6,983.6 mgl euro; nei cinque comuni "ultraperiferici" questi progetti sono stati finanziati per oltre il 50% delle risorse provenienti dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC) mentre in due di quelli "periferici" la quasi totalità è appannaggio del Fondo Sociale Europeo (FSE). Solo in un comune "periferico" il contributo raccolto dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FERS) arriva a oltre il 73%.

Nell'area, poi, si registra un crescente interesse di nuove giovani imprese agricole e, accanto a queste, l'arrivo di investitori, specie nel settore vitivinicolo. Le prime, mostrano grande attenzione e curiosità nei confronti della comunità e del territorio, provengono da altri luoghi ma con progetti di vita legati al territorio e alla sua evoluzione. I secondi, invece, hanno buona capacità di investimento e legami sia con i mercati che con le rappresentanze istituzionali, ma sono meno presenti nella vita di comunità.

Ciò che emerge dal caso amiatino è una società locale quadripartita (Graf. 2):

- i residenti che lasciano il ruolo attivo e invecchiano, sostenuti da un flebile ricambio generazionale, peraltro incapace di far fronte al grande impegno richiesto dalla cura del territorio; essi si confrontano con i migranti, poco integrati, e con i flussi turistici con i quali non hanno però interazioni e di cui rischiano di pagare i servizi di accoglienza;
- nuove imprese e investitori interessati a valorizzare le risorse locali prodotti e territorio – ma non sempre coinvolti nella vita e nel futuro della comunità; sono i vincenti del territorio di cui valorizzano gli stock di risorse su mercati

Produzione ricchezza economica

Nuove imprese agricole Popolazione attiva

Lavoro agricolo pensionamenti

Ingresso Supporto Invecchia

Supporto

Redistribuzione e welfare

migranti

Grafico 2 – Stratificazioni sociali nelle comunità rurali

nazionali e internazionali, attivando flussi di risorse economiche e di turisti e dando lavoro ai migranti – non sempre nei termini di legge –;

- i migranti, che rivitalizzano e sostengono materialmente la vita locale in agricoltura o assistendo famiglie residenti –, contribuiscono ad assicurare talvolta numeri minimi per tenere aperti i servizi civili, ma rimangono ai margini della comunità che li ospita;
- infine, i turisti che percepiscono le bellezze di un'offerta modellata da generazioni di agricoltori oramai quasi perdute, ma restano poco consapevoli della complessità del quotidiano, percepiscono gli elementi più evidenti della narrativa locale.

Apparentemente un'economia attiva dove i vantaggi sono, però, poco equamente ripartiti, le tensioni crescono, si genera scollamento tra economia e comunità locali, i servizi cercano di incontrare i bisogni dei singoli, ma con risorse insufficienti e senza riuscire a ricucire comunità non dialoganti. Un quadro, in definitiva, incerto che finisce per ridurre le tolleranze e l'attenzione verso la ricostruzione di comunità.

### La nuova economia rurale: tre attori e tre fasi

L'esempio dell'Amiata ci mostra come le aree rurali, nel tempo, hanno mostrato una capacità inattesa di adeguare la propria organizzazione e la propria offerta all'evolversi della domanda sociale e dei mercati, pur con implicazioni

e cambiamenti nella struttura sociale e l'emergere di ombre spesse. Di recente, l'attenzione verso la qualità, le specificità dei territori, la salvaguardia paesaggistica e ambientale, la fruibilità e la scoperta, una crescente domanda di natura e di qualità di vita, l'attenzione verso la multifunzionalità e la diversificazione agricola, sono aspetti che, in diversa misura, stimolano strategie *placed based* (Woods, 2010), e nuove economie rurali basate sulle risorse delle località (Sullivan et al., 2014). In questi processi, gli attori, pubblici e privati, del territorio rielaborano continuamente gli archivi di risorse materiali e immateriali della località (Ray, 2000, 2002) generando nuove amalgame in vista della loro valorizzazione. Questi processi sono alimentati dal confronto tra **tre macro-attori–comunità, istituzioni pubbliche, imprese** – al loro interno variamente sotto-organizzati – e in tre fasi di lavoro tra loro conseguenti e circolari (Graf. 3).

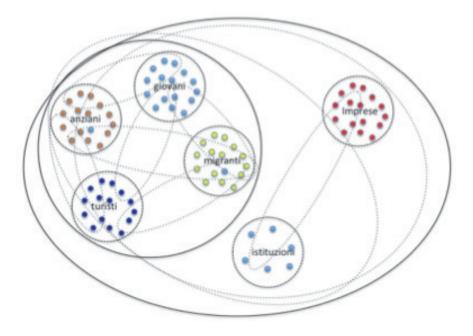


Grafico 3 – Legami bond e bridge e costruzione place-based

La comunità rurale si articola in più strati sociali, con propri bisogni, visioni, aspettative e conoscenze:

- gli anziani dispongono di un archivio in vita di conoscenze legate alla località e alle sue risorse e manifestano aspirazioni di riconoscimento e partecipazione attiva alla vita di comunità, oltre che di assistenza nei loro percorsi di autosufficienza;
- i giovani, sono capaci di interpretare la contemporaneità ed introdurre cambiamenti e, allo stesso tempo, con propri bisogni materiali dall'accesso alla terra e a risorse finanziarie e immateriali di status riconoscibilità sociale e partecipazione ai processi decisionali locali;

- le famiglie, che rappresentano elemento centrale di riproduzione sociale della località ma che per svolgere questa funzione manifestano esigenze di supporto alla gestione del quotidiano;
- le persone con basso potere contrattuale dovuto a disabilità, genere, difficoltà prolungata di accesso ai mercati del lavoro che esercitano diritti ed aspirazioni di cui tenere debito conto;
- i migranti e i nuovi residenti, con esigenze di integrazione linguistica, culturale e lavorativa e aspettative in termini di consolidamento dei percorsi professionali e di vita.

La comunità civile, a sua volta si confronta, in modo più o meno aperto e partecipe, sia con le istituzioni locali, sia con le imprese del territorio. In entrambi i casi, i livelli di cooperazione, fiducia, apertura, variano in funzione delle competenze e delle attitudini disponibili, ma anche – nel caso delle imprese – del grado di vitalità, visione strategica e responsabilità nei confronti della comunità e del territorio di riferimento, fase del ciclo di vita, performance di sostenibilità aziendale e ambientale. Leadership istituzionali con poca visione, poco aperte all'ascolto e con skill limitate nella produzione del cambiamento, rischiano di comprimere potenzialità esistenti o di metterle a disposizione solo di alcuni degli attori con maggiore potere contrattuale favorendo processi estrattivi dalle risorse locali (Acemoglu 2013).

Ogni attore – comunità, istituzioni, imprese – tesse le proprie relazioni interne e con l'esterno, con i nuovi residenti e con i turisti, la comunità, con istituzioni di diverso livello, per gli attori istituzionali locali, con i mercati e la competizione, le imprese. Tali legami (Graf. 3) possono riguardare gruppi omogenei – gli anziani tra di loro, i giovani tra di loro, le imprese, le istituzioni al loro interno (legami bond), ovvero, riguardare (legami bridge) (Warren et al., 2001) il dialogo

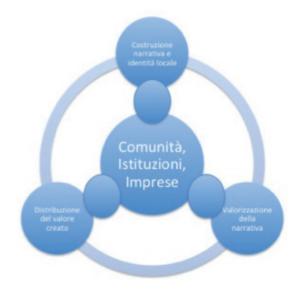
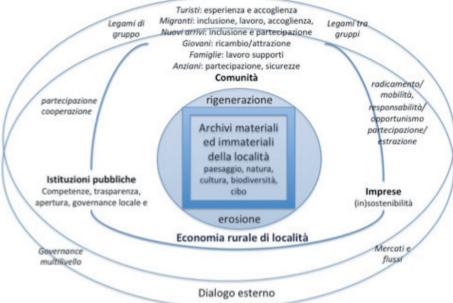


Grafico 4 – Nuove economie rural: attori e fasi di lavoro

Turisti: esperienza e accoglienza Migranti: inclusione, lavoro, accoglienza, Legami di Legami tra Nuovi arrivi: inclusione e partecipazione aruppo aruppi Giovani: ricambio/attrazione Famiglie: lavoro supporti

Grafico 5 – Le basi delle nuove economie rurali



tra gruppi eterogenei – gli anziani con i giovani, entrambi con i migranti e/o con i turisti, le imprese nelle filiere, i territori con altri luoghi – nell'integrazione e nella circolazione di risorse. Il rafforzamento delle nuove economie rurali richiede lo sviluppo di entrambi nel corso delle tre fasi di lavoro (Graf. 4 e 5) di seguito descritte, la prima e l'ultima di natura prevalentemente pubblica, la seconda di tipo privato, come di seguito indicato:

- la creazione di una specifica identità e di una narrativa locale capace di rispondere alle domande di ruralità attraverso un intenso confronto tra attori locali, che sviluppano capacità di dialogo, fiducia, continuità di visioni strategiche alla luce della comprensione delle risorse locali e del mondo esterno e performance positive. La creazione della narrativa e dell'identità di un luogo non sempre si registra ed è il frutto del lavoro continuo tra gli strati sociali della comunità – le loro aspirazioni e i loro bisogni – con i diversi attori pubblici e privati (Goffman 1974). In questa fase, il lavoro sui legami riguarda essenzialmente il rafforzamento delle relazioni interne a singoli gruppi e tra strati sociali e attori interni alla località. In assenza di ciò registra una giustapposizione di interessi che non sfocia verso una nuova identità locale e, al contrario, alimenta scontento e ineguaglianze.
- l'organizzazione di processi economici atti a valorizzare la narrativa creata sui mercati, è una fase idealmente conseguente la precedente e coinvolge in prevalenza le imprese la cui capacità di creare legami ponte lungo le filiere e i mercati – non locali, urbani, globali – diviene strategica per attrarre risorse

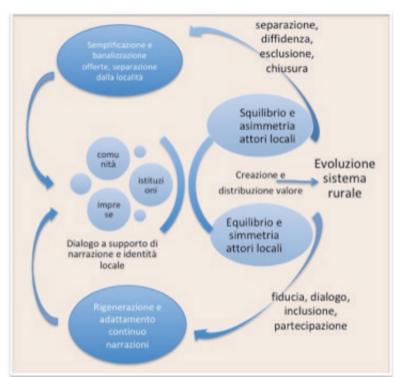


Grafico 6 - Relazioni tra nuove economie e comunità

verso la località, sebbene la componente tecnico-economica resti fortemente dipendente dai valori immateriali precedentemente definiti. La creazione di valore può richiedere la partecipazione e la collaborazione attiva, sia della comunità locale, sia delle istituzioni (ad esempio grazie alla costruzione di eventi culturali che coinvolgono la comunità e le sue componenti, alla comunicazione istituzionale di promozione della località) ma, allo stesso tempo, la reale capacità di intercettare valore economico risiede necessariamente nell'efficienza dell'agire delle imprese nella loro azione singola o diversamente associata in reti e forme di coordinamento.

- la distribuzione del valore creato tra gli attori del sistema rurale – privato d'impresa, pubblico, comunità di persone – che quel valore hanno, direttamente o indirettamente, creato. Su questo aspetto manca una riflessione compiuta nei percorsi e nelle politiche di sviluppo rurale. Luogo comune vuole che si tratti di un'azione di pertinenza della divisione Stato/ Mercato e, per quanto riguarda gli attori non produttivi, del welfare pubblico. Le imprese avrebbero il diritto di assumere i vantaggi economici diretti, ancorché derivanti dalla messa a valore di beni e risorse di comunità, create collettivamente dalla fase di costruzione della narrativa locale. Oggi, in fase di crisi del welfare pubblico, questa visione premette la difficoltà di agire rispetto alle esigenze delle località, la frammentazione sociale e la separazione tra gli attori locali, con

il rischio di compromettere la continuità di coalizioni integrate, la fiducia e la voglia interna di partecipare, promuovendo, al contrario sistemi e gruppi estrattivi di valore, e, contemporaneamente, progressivo scollamento tra la narrazione comunicata e percepita all'esterno e il reale corso delle relazioni, l'emergere di fenomeni di progressiva spoliazione di risorse comuni da parte delle imprese, specie di quelle con alto potere contrattuale e basso legame con la località.

La lettura del caso amiatino ci consente qualche riflessione più generale (Graf. 6) di quanto in corso nelle campagne italiane alla luce anche delle cose appena viste:

- il mondo rurale ha bisogno di continuità tra la vita sociale e la produzione di ricchezza, tra i gruppi residenti e quelli attivi. Quando si realizzano fratture, si determinano percorsi di abbandono – di dipendenze piccole o grandi¹ o di progressiva perdita dei valori immateriali delle comunità messe a valore dai processi economici²
- una lucida capacità della comunità di procedere integrando continuamente le nuove presenze e i nuovi flussi, di ricercare nuovi equilibri interni e rinnovate narrazioni contemporanee, facilita coerenza tra il percepito, il costruito e il vissuto dai locali come dai consumatori della località, continuità dello sviluppo e prosperità.

La costruzione di nuove economie rurali, quindi, necessita di una forte e continua attivazione di comunità e di relazioni tra questa, le istituzioni e il mondo imprenditoriale. Il processo ha una sua circolarità nelle tre fasi descritte:

- la prima, quella di costruzione della narrazione locale ha una natura pubblica e genera beni comuni che le imprese, in modo privato, mettono a valore nella seconda fase (Di Iacovo, 2003). Senza una terza fase, anch'essa pubblica, di redistribuzione del valore, i percorsi interrompono la loro circolarità e generano le premesse per l'erosione locale delle risorse e delle comunità rurali.
- questa considerazione ne porta con se una seconda: è poco ragionevole parlare oggi di percorsi di sviluppo rurale, senza potenziare e facilitare un intenso dialogo sociale e rafforzare i legami bond e bridge di comunità, riconoscere il ruolo degli attori non economici nel rivitalizzare gli stock materiali e immateriali di risorse locali come premessa per la loro continua trasformazione in flussi di risorse.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> L'invecchiamento senza ricambio delle popolazioni locali finisce per generare luoghi sotto la guida di piccoli potentati locali, spesso interessati a gestire le poche risorse pubbliche residue e, a loro volta, facili prede di gruppi di potere più strutturati che possono mettere a rischio la località e la sua stessa democrazia (in molti casi questo è avvenuto con la diffusione delle rinnovabili, la gestione di attività estrattive o di rifiuti , etc).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> In questo caso, i residenti restano estranei alle nuove economie rurali che a loro volta finiscono per sganciarsi dalla località pur continuandone ad estrarre i valori. Senza contribuire alla loro rigenerazione. Quando questa si combina con lo sfruttamento del lavoro migrante, i livelli di segmentazione e insofferenza possono mettere a rischio la convivenza civile.

 il motore della terza fase della redistribuzione, si realizza, oltre che tramite meccanismi economici e fiscali appropriati, anche innovando i sistemi di welfare rurale a supporto della rigenerazione delle relazioni interne (Di Iacovo, 2004, 2006).

Partendo da queste premesse la nostra posizione è che, proprio mentre il welfare tradizionale mostra cedimento, nelle aree rurali sia necessario ripensar-lo con occhi e funzioni completamente nuove assicurandogli un ruolo non solo riparativo rivolto ai bisogni dei singoli individui, ma rigenerativo e orientato in modo collettivo e partecipativo alla co-costruzione di reti e relazioni di comunità, attraverso la partecipazione sussidiaria di imprese, istituzioni pubbliche e società civile. Quella stessa comunità che distingue e rende attraenti le aree rurali agli occhi dei suoi fruitori. Per questo, approfondiremo il tema del welfare oggi e le sue applicazioni nel mondo rurale.

#### Il welfare

Il welfare ha trovato diffusione negli stati moderni per redistribuire la ricchezza prodotta dallo sviluppo economico e assicurare diritti costituzionali (Coote, 2012). Dagli anni '50, Il binomio Stato/Mercato ha facilitato la modernizzazione economica e sociale e, con esso, il welfare pubblico professionalizzato la leva per ridurre le obbligazioni sociali alla partecipazione civile. Oggi il welfare Europeo, nonostante la diversità di modello nei singoli Paesi (Esping-Andersen 1990/2010), si confronta con sfide comuni (tabella 1) che condizionano la definizione di sentieri convergenti.

Tabella 1 – Le tensioni del welfare Europeo

Domande	Risorse
Invecchiamento popolazione e aumento spesa previdenziale e sanitaria	Modifica processi creazione di valore e contrazione risorse pubbliche
Innovazione tecnologica cure, obsolescenza e costi investimenti	Elusione ed evasione fiscale
Automazione e sfide del mercato del lavoro	Recupero imposizione fiscale
Adeguamento lavoratori alle sfide economiche	Mobilizzazione risorse locali, sociali e materiali
Personalizzazione dei sistemi di cura	Legalità mercati
Accesso ai diritti dei giovani	Adeguamento intercettazione risorse su scala mondiale, di macro-regioni, nazionali
Supporto alle famiglie	
Riduzione disagi persone a bassa contrattualità	
Accompagnamento migranti	

Ovunque in Europa, la forte domanda di cambiamento e la crescente entità dei bisogni come dei campi di intervento, mal si concilia con la riduzione delle fonti finanziarie per il welfare pubblico messe a disposizione da un regime di accumulazione internazionale che si concentra in un numero sempre più ridotto di imprese che si de-territorializza, de-socializza e de-istituzionalizza (Touraine, 2002), mentre accumula le sue ricchezze nei paradisi fiscali. Organizzazione di mercati globali e delocalizzazione degli impianti produttivi e/o delle sedi produttive in aree di maggior vantaggio (per i costi del lavoro, l'accesso alle risorse naturali, il fisco), sono due tendenze che facilitano la generazione di élite estrattive (Ademoglu et al., 2012) e la separazione tra la crescita economica da una parte e, dall'altra, la remunerazione del lavoro, le politiche redistributive e il benessere delle popolazioni e dei territori, che pure quella ricchezza assicurano. La riflessione sul welfare non può essere strabica rispetto a temi, più generali, che manifestano poi ripercussioni specifiche nei singoli territori.

Da qui le riflessioni in atto su:

- il primo welfare e come, su scala globale e locale intercettare risorse e assicurare diritti personali;
- il secondo welfare, le sue ragioni costituenti, i nuovi principi e le possibili implicazioni applicative;
- i metodi di lavoro per promuovere nuove alleanze locali capaci di riformulare il welfare di comunità.

Cercheremo brevemente di sintetizzare alcuni dei temi caldi nel confronto per tradurli, poi, nella nostra successiva riflessione sul welfare rurale.

Il primo welfare pubblico, ha bisogno di assicurare un nuovo legame tra crescita economica, su scala sovranazionale e nel governo di fenomeni globali come le migrazioni (Philippe Van Parijs et al 2012). A fronte della libertà di movimento delle imprese e dei capitali si registra, da una parte, mobilità di lavoratori con buone competenze nella ricerca di migliori condizioni e prospettive economiche e previdenziali; d'altra parte, emergono flussi migratori di persone – tra paesi o tra aree rurali verso le urbane – alla ricerca di sistemi di welfare capaci di assicurare migliori opportunità. Quest'ultima condizione – oltre che contribuire al continuo svuotamento delle aree rurali mondiali – genera pressione crescente sul welfare dei Paesi riceventi, accrescendo il potenziale contenzioso con e tra i residenti, sempre meno disponibili a diluire le risorse residue. Per ovviare agli squilibri crescenti - accresciuti dalle diversità religiose, culturali, linguistiche e dei livelli di rappresentanza politica delle persone coinvolte – è in atto da tempo una riflessione rispetto alla possibilità di rinnovare i meccanismi di solidarietà attraverso prelievi fiscali sulle transazioni finanziarie (la cosiddetta Tobin tax), sull'uso delle risorse naturali prelevate dalle imprese dai territori, sulle emissioni di CO2 generate dalle stesse, sulle attività virtuali (la web tax). Le proposte, ancora generali, spostano i principi della tassazione dalle attività sui territori ai flussi di scambio, cercando di ridurre le difficoltà oggi esistenti per intercettare con le classiche leve fiscali la ricchezza prodotta. La difficoltà del governo globale, macro-regionale, nazionali, locale, di queste proposte non ne nega la rilevanza. Anche il riposizionamento delle politiche esistenti, fa parte del dibattito, non solo spostando risorse tra di loro, ma anche ridefinendone gli obiettivi. Ad esempio, in EU, la PAC già assegna sostegni al reddito degli agricoltori nelle aree rurali, assicurando un'integrazione spesso legata alla *compliance* ambientale (per la produzione di servizi ecosistemici) o sociale (come nel caso dei giovani). Più in generale, in attesa di nuove soluzioni e in assenza di risorse economiche adeguate, i sistemi pubblici hanno delegato al privato profit, al privato sociale o ai singoli individui, l'organizzazione di servizi possibili, senza, però, con questo ricostruire sempre una filiera armonica delle responsabilità e dei diritti tra diversi attori.

- Il **secondo welfare** (Ferrara, 2011) ripensa i principi del welfare attuale e la necessità di modificare i ragionamenti di base per assicurare la ricerca di prosperità (Jackson, 2009), incorporando le difficoltà di una crescita economica che, da una parte, si scontra con limiti di risorse ambientali, genera inquinamento – locale e globale – e mette a rischio la salute delle persone, dall'altra, crea ineguaglianze, separazione e insicurezze sociali. Qualificare i processi produttivi in chiave verde ma, anche, ridurre le attese di crescita del reddito a favore di una migliore qualità ambientale e di buone relazioni sociali, consentirebbe livelli adeguati di futura prosperità. In quest'ottica, il concetto di salute e medicina unica, dove la qualità ambientale, l'accesso a cibo sicuro e sano, alle relazioni divengono essenziali, si affiancano al dibattito sul welfare ecologico (Villa 2015). Secondo le voci critiche (Coote, 2012, Greblikaitė et al 2017), infatti, i sistemi di welfare moderni, hanno finito per appiattire individui e bisogni, contrastandone la capacità di espressione e di costruire collettivamente risposte adeguate. In questa luce, i principi di base del nuovo welfare guardano di più alla prevenzione degli stati di salute e di disagio, alla giustizia sociale per persone e comunità, anche mediante la costruzione collettiva di nuove visioni e alleanze, l'assunzione collettiva di responsabilità e la partecipazione attiva alla soluzione dei bisogni sociali. Il secondo welfare riguarda un misto di azioni e programmi di protezione e di investimenti sociali a finanziamento non pubblico, supportati da una molteplicità di attori economici e sociali, collegati in reti dotate di un forte ancoramento territoriale (di qui l'espressione "welfare di comunità") sebbene aperte al confronto e alle collaborazioni trans-locali (Ferrara, 2011). Al secondo welfare si lega il tema della core-economy (Coote, 20012, Boyle et al., 2010) che ripensa il welfare in modo comunitario, valorizzando e riconoscendo l'impegno diretto delle persone e del loro tempo speso a favore della collettività, il ripensamento delle funzioni - delle famiglie come delle reti di supporto collettive - alla partecipazione di comunità, sono visti come elementi sui quali disegnare e co-produrre, assieme – tra attori pubblici, del privato sociale, e delle imprese responsabili – nuove ipotesi di welfare.
- I metodi per rinnovare il welfare si basano su una capacità nuova nel mobilizzare risorse non convenzionali disponibili e giungere alla formulazione di proposte più calzanti con i bisogni delle popolazioni. Il nuovo welfare

è pro-attivo, capace di sviluppare nuova conoscenza collettiva attraverso il brokeraggio dei saperi, mobilizzare risorse inattese, costruire alleanze di comunità dove: maturano visioni condivise e nuovo impegno, sussidiarietà e forme di business con idee innovative, forme di transizione verso nuovi significati. Nella dimensione del secondo welfare, il ruolo delle pubbliche istituzioni si modifica, divenendo attivatore delle risorse umane e materiali di comunità e sussidiandole mediante risorse pubbliche riformulate nel loro impiego quotidiano. Sussidiarietà, co-produzione e azioni di economia civile nelle quali il sistema d'impresa torna a servizio del benessere della collettività e delle comunità locali (Quadro-Cursio, 2007, Olstrom, 1996, Offer, 1997), sono alcuni dei principi grazie ai quali rafforzare, qualificare e rendere plasmabili alle diverse esigenze degli individui e delle comunità – anche rurali – le proposte di servizi (Vision-European-Summit 2015). Ciò implica una nuova governance e nuove competenze negli attori coinvolti, aspetti tutti, cruciali anche per il welfare rurale e per le sue applicazioni innovative, come quella dell'agricoltura sociale (tab. 2).

# Welfare rurale rigenerativo

L'aggettivazione rurale del welfare modifica il concetto innovandolo nei significati, dando rilevanza, non solo alle specificità geografiche degli interventi socio-assistenziali, quanto, piuttosto, alle implicazioni che essi riversano sull'esistenza e sul funzionamento delle comunità rurali, sulla creazione dei loro valori identitari e culturali (Sullivan et al., 2014), nonché, sulla stessa continuità dei processi di creazione di valori – economici, sociali ed ambientali-. Oggi, in realtà, le aree rurali vivono su un crinale controverso, che divide la vita locale tra nuovo potenziale di attrazione e altrettanto gravi difficoltà di vitalità. In alcuni territori, si registrano fenomeni di profondo abbandono, dove la natura – la vegetazione e i selvatici – riprendono lo spazio reso libero dal ritrarsi delle comunità; altre volte, anche in presenza di economie vitali, si manifestano contraddittorie stratificazioni sociali, dove, ai residenti, progressivamente invecchiati, si giustappongono, in modo poco dialogante, flussi di migranti, di turisti, e nuovi investitori; altre, ancora, dove le comunità mostrano capacità di rivitalizzarsi e di svolgere in coerenza un processo di profondo rinnovamento che attraversa – al contempo – la società come l'economia.

Di recente la Strategia Nazionale sulle aree interne SNAI (Barca et al. 2018) ha messo in chiara relazione il potenziale di sviluppo locale dei territori rurali con la dotazione di servizi. Il presupposto del ragionamento della SNAI è che in questi territori si sia raggiunta una soglia limite nella disponibilità dei servizi e che in assenza di miglioramenti sostanziali, lo stesso permanere delle popolazioni e, quindi, delle attività economiche, sia posta in dubbio. Le forti limitazioni nell'accesso ai servizi genera effetti pregiudiziali sulla vita delle persone, giovani o anziani riducendo la capacità di attrazione permanente delle aree interne (Carrosio, 2016, Marinacci et Il, 2016). Questa valutazione, di fatto, inverte la tradizionale equazione che vede la diffusione dei servizi alle comunità seguire

Tabella 2 – Evoluzione del welfare e del welfare rurale

	Welfare	Welfare rurale
Primo welfare	Captazione di flussi innovativi di intercettazione di risorse economiche sulla base di:     uso risorse naturali;     immissioni inquinanti,     mobiilità finanziarie	Adeguamento nuova PAC 1° e 2° pilastro,     Integrazione codificata con FSE per politiche coordinate
Secondo Welfare	<ul> <li>Welfare di comunità</li> <li>Core economy</li> <li>Prosperità e prevenzione –One Health</li> </ul>	Welfare di comunità e collegamento attori economici e civili     Co-produzione di valori     Principi dono, reciprocità, scambio     Responsabilità delle imprese agricole e forme partecipative     Valore risorse rurali per qualità della vita e la prevenzione del benessere
Metodi	<ul> <li>Pro-attivismo,</li> <li>Alleanze di comunità,</li> <li>Partecipazione,</li> <li>brokeraggio conoscenze e mediazione positiva</li> <li>Soluzioni win-win</li> </ul>	<ul> <li>Pro-attivismo,</li> <li>Alleanze di comunità,</li> <li>Partecipazione,</li> <li>brokeraggio conoscenze e mediazione positiva</li> <li>Soluzioni win-win</li> <li>Regolamento beni comuni rurali</li> </ul>

lo sviluppo economico, in realtà, proprio per le caratteristiche delle aree rurali e delle economie che qui si sviluppano, la presenza dei servizi anticipa, o si realizza contemporaneamente, allo sviluppo delle economie locali (Graf. 7). Se le nuove economie rurali hanno bisogno delle comunità, le comunità stesse hanno bisogno di rigenerarsi di continuo, anche grazie alla presenza di servizi, adeguati per entità e tipologia, l'esatto contrario del processo di erosione che caratterizza la realtà odierna. Nelle aree rurali senza servizi non c'è o si sviluppa una cattiva economia. Quali sono quindi i percorsi per invertire la situazione attuale? Le aree rurali, nel ripensare i loro servizi, hanno necessità di innovare profondamente, declinando il tema della sostenibilità sociale dei territorio (Di Iacovo, 2014) in una chiave complessiva di capacità di adattamento e durata delle comunità locali. Uno sforzo che riguarda l'adeguamento del primo welfare, l'organizzazione del secondo welfare e l'adozione di metodi di lavoro utili per facilitare rapidamente l'innovazione necessaria come di seguito indicato (Graf.8).

<u>Adeguare il primo welfare:</u> Significare innovare il modo di organizzare i servizi alla persona con le risorse esistenti, generare e trasferire idee nuove, organizzare i processi di ingresso di nuovi residenti nelle comunità esistenti, adattare le politiche esistenti, tra cui quelle la PAC e il FSE, con l'intento di:

 Migliore valorizzazione delle risorse disponibili: soprattutto a livello regionale, al di là del riparto delle risorse che, in molti casi, già tiene conto delle specificità – sociali e insediative – dei territori rurali, resta la difficoltà di adattare le tipologie dei servizi alle specificità delle aree rurali. Le progettazioni, solitamente regionali, risentono delle caratteristiche culturali dominanti negli operatori tecnici, condizionate, a loro volta, dalle esigenze dei ceti urbani. Al contrario, meno diffuso è il disegno di servizi più coerenti con i bisogni delle aree rurali (Di Iacovo, 2003). L'uniformità – anche procedurale – dei modelli riconosciuti dei servizi, il loro prevalente riferimento alle economie di scala e alla dimensione, fino ad oggi ha generato pre-condizioni per una costante riduzione dell'offerta di servizi rurali. Se la telemedicina nelle operatività tecnico-medicali consente di ridurre i divari spaziali, resta aperta la riflessione su come assicurare in modo nuovo i servizi socio-assistenziali a supporto dei diversi gruppi sociali e del loro dialogo sociale. A oggi le tendenze prevalenti hanno assecondato sia il ritiro dallo Stato da questi territori, sia un secondo welfare poco professionalizzato devoluto a singole famiglie/individui;

- Qualificare gli interventi innovativi di supporto: troppo spesso, a fronte di finanziamenti, dedicati al potenziamento e alla sperimentazione dei servizi innovativi nelle aree rurali, si finisce per agire su azioni strutturali, per considerazioni di piccola politica locale e senza valutarne la sostenibilità economico-gestionale di lungo periodo. La sostenibilità economica delle nuove soluzioni è cruciale per evitare interventi la cui funzionalità si esaurisce con il finanziamento, per questo la valutazione dei piani gestionali diviene più rilevante di quella degli investimenti proposti;
- Una task force nazionale o multiregionale sul tema dell'innovazione dei servizi nelle aree rurali: la capacità di diffondere pratiche innovative (cosa in parte effettuata anche dalla SNAI) per renderle patrimonio diffuso, una nuova cultura della programmazione dei servizi, più vicina a logiche di economie di scopo, multiservizio e con usi ibridi<sup>3</sup> delle strutture, e con una flessibilità autorizzativa legata all'efficacia degli esiti più che sugli standard procedurali, una competenza responsabile per il cambiamento da parte dei programmatori dei servizi, sono aspetti che potrebbero consentire un migliore uso delle risorse finanziarie ancora oggi disponibili.
- Ingresso dei migranti nelle comunità rurali, made in Italy e legalità: rappresenta inevitabilmente uno degli elementi chiave del futuro delle aree rurali, strette tra esigenza di rinnovamento delle comunità, rischi di economie estrattive e fenomeni di sfruttamento che ne riducono la convivenza civile, la capacità di autonomia e la stessa reputazione del cibo made in Italy prodotto. Al di là dei singoli interventi, poche aree hanno provato a programmare percorsi integrati di accompagnamento (Corrado et al., 2016, Kasimis et al 2005) sottovalutando tremendamente le ripercussioni possibili sull'evoluzione delle comunità rurali e sulle loro economie. Esistono, però, sul territorio nazionale esperienze qualificate di accoglienza da parte delle imprese e dei sistemi agri-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Non solo in termini di target di utenza socio-assistenziale, quanto di utenze più in generale come una struttura museale locale e aperta per attività che riguardano giovani, anziani, migranti, come luoghi di incontri e di permanenza.

Grafico 7 – Welfare rurale rigenerativo



coli, da sistematizzare e trasformare in politiche diffuse, in antitesi al crescente sfruttamento sistemico e al proliferare di filiere agro-alimentari estrattive. Il ruolo di iniziatore e mediatore di interventi di questa natura spetta alla capacità laboriosa delle istituzioni locali, di concerto con le politiche nazionali e al dialogo di comunità. La legalità del lavoro in agricoltura, oltre che diritto costituzionale, ha altre due ripercussioni di tutto riguardo sul piano del welfare: la "mancata" acquisizione degli oneri previdenziali per le politiche pubbliche, e, di fatto l'impoverimento delle disponibilità pubbliche per le politiche di welfare, la costruzione di convivenze difficili e la costrizione di ogni possibile comunicazione tra le nuove popolazioni e quelle residenti, con l'acuirsi di fenomeni di separazione sociale e di impoverimento della stessa qualità della narrazione e della identità locale;

Le politiche agricole comunitarie: intervengono in modo specifico sulle aree rurali, sebbene con una visione concentrata sugli aspetti della creazione del valore economico e, più di recente, ambientale. La logica d'intervento della PAC a sostegno delle comunità rurali andrebbe potenziata, sia nell'azione del primo, sia in quella del secondo pilastro. L'aiuto al reddito, di fatto, rappresenta una sorta di reddito di cittadinanza per le imprese agricole, anche se la loro gestione risente ancora tanto dei meccanismi distributivi delle politiche accoppiate alla produzione che hanno tradizionalmente favorito le economie e le aree agricole più produttive e, più di recente, di compensazione ambientale (Sotte, 2016). Per le aree rurali, e soprattutto per quelle con maggiore difficoltà un ripensamento dei meccanismi di accesso in funzione di un vero sostegno al reddito<sup>4</sup>, per questo, l'uso nazionale dei margini di flessibilità dei regolamenti comunitari, la ridiscussione in vista della PAC post-2020 in una chiave più coerente con le specificità delle aree rurali, una migliore comprensione, anche in questo caso delle politiche dei migranti e dei servizi alla popolazione, in particolare nei Piani di Sviluppo Rurale, una più chiara e forte integrazione con gli altri strumenti comunitari, sono tutti obiettivi auspicabili e raggiungi-

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Molto spesso in aree rurali difficili, in considerazione delle piccole dimensioni aziendali l'aiuto percepito è davvero irrisorio e poco incisivo per il permanere delle imprese.

bili nel medio periodo. Un ragionamento specifico meriterebbe l'intervento delle politiche di sviluppo rurale a supporto del welfare, in una ripartizione dei compiti con il FSE tradizionalmente le politiche di sviluppo rurale hanno mantenuto un basso profilo di azione sui temi sociali e del welfare rurale. In realtà, al di là di ogni retorica intenzione di integrazione, manca su scala comunitaria un pensiero lucido sul tema del welfare rurale e su come effettivamente praticare l'integrazione di FSE e FESER che continuano ad agire in modo scomposto e convenzionale sui territori.

Sviluppare il secondo welfare: significa organizzare il welfare rurale rigenerativo delle relazioni di comunità e delle sue risorse immateriali richiede un'azione profonda sui principi di funzionamento della vita rurale (Carrosio, 2016, Di Iacovo et al 2012, 2014) ed in particolare su.

- nuove alleanze di comunità: tra i diversi attori descritti pubblici, privato d'impresa, comunità nei suoi diversi gruppi sociali in continua evoluzionecon l'intento di ricostruire visioni collettive, assumere controllo sulle proprie risorse e sui propri destini, rigenerare relazioni e valori in forma collettiva.
- ridefinire i principi guida: quelli necessari a riattivare il welfare di comunità attraverso un nuovo valore contemporaneo dato al dono e alla reciprocità, accanto allo scambio (Polany, 1944, Offer, 1997). Questi principi hanno rappresentato e continuano a farlo il collante di molte comunità rurali tradizionali, assicurando legami che, non senza controversie, hanno favorito coesione sociale, reti di auto-mutuo-aiuto e solidarietà, contribuendone anche a innalzarne interesse e attrazione esterna, specie presso i ceti urbani. In passato, il passaggio dalle comunità tradizionali a quelle moderne è stato segnato dal motto "non più contadini ma imprenditori" il cui significato era chiaro, non più legame sociale ma mercato, dove lo Stato avrebbe assicurato l'ingresso del welfare nelle aree rurali. Oggi siamo in una fase di retro-innovazione, dove il senso della comunità si ricostruisce attraverso la partecipazione e, nel caso delle imprese, di una rinnovata responsabilità attiva nei confronti dei destini di comunità. Aspetti questi che le alleanze locali per il welfare rurale devono fare proprie e tradurli in azioni ispiratrici per il welfare di comunità;
- co-produrre beni pubblici e privati, valori economici e sociali: questo aspetto è alla base del welfare rurale rigenerativo, così come, in pari modo, pubblico-privato è il percorso che porta alla costruzione delle nuove economie rurali. L'idea di co-produzione (Olstrom, 1966) coincide con l'esigenza molto pratica di riorganizzare questa volta allo stesso tempo e non in successione o per interposti attori il modo di creare valori: economici, sociali, e ambientali. Nella logica della co-produzione operano sia le cooperative di comunità (Calvaresi, 2016, Rao et al 2016), dove il legame tra il processo di produzione economico e quello delle relazioni di comunità è fissato dalle norme di riferimento, sia l'agricoltura sociale, almeno nelle applicazioni italiane, dove l'organizzazione di nuovi servizi richiede imprese economicamente attive in connessione con i responsabili pubblici dei servizi e del privato sociale. La co-produzione di valori è essenziale per il welfare rurale visto che, a fronte di una contrazione

- delle risorse pubbliche, consente di assicurare nuove fonti, in termini di risorse umane, strutture e processi agricoli abilitanti che, in questo caso, provengono dalle attività produttive legate alle aziende della comunità.
- sviluppare sussidiarietà pubblico-privata: il secondo welfare non è alternativo al primo possibilmente rinnovato e, anzi, proprio il legame tra i due livelli di welfare ne consente il rafforzamento complessivo. Questo implica più elevati livelli sussidiarietà tra attori, dove le amministrazioni e le istituzioni locali e regionali svolgono un ruolo fondante e centrale in termini di attivatori e di intermediari, accanto a quella più tradizionale di regolatori del sistema e di fornitori di risorse finanziarie e professionali, soprattutto in vista della riformulazione dei principi, delle pratiche (vedi punto successivo) e degli apporti che gli attori locali tutti possono assicurare al welfare rurale<sup>5</sup>.
- Adottare meccanismi circolari: il secondo welfare, nelle aree rurali, però, passa anche attraverso l'introduzione di una serie potenzialmente molto ampia di servizi innovativi, basati su una circolarità riconosciuta degli apporti dei partecipanti all'alleanza di comunità e la costruzione di nuovi moltiplicatori sociali<sup>6</sup> e, ancora, attraverso l'articolazione di scambi non monetari e fiscalità di vantaggio tra strati sociali diversi per assicurare gli apporti, la valorizzazione del tempo e dell'impegno reso all'interno della comunità (core economy) da parte di giovani, anziani, migranti, anche tramite il coinvolgimento di imprese e istituzioni pubbliche<sup>7</sup> e azioni adeguatamente coordinate ed organizzate. La definizione di regolamenti rurali sui beni comuni potrebbe assicurare una cornice formale a tali forme di accordo e diffonderli all'interno delle aree rurali. Stesse logiche sono in corso di studio relativamente alla qualificazione dei borghi (supportate anche dai PSR), la circolazione del patrimonio rurale degli anziani, la loro riorganizzazione in chiave domotica e la possibilità di riorganizzare l'accoglienza rurale per specifici target di popolazione anziana

<sup>5</sup> Un esempio in questa direzione è rappresentato dalle "Botteghe della Salute" nel sistema toscano. Nate come intermediari tra servizio pubblico e utenti per il tramite della selezione di giovani del servizio civile, provano ora a compiere il passaggio verso una maggiore formazione degli operatori e l'attivazione di comunità utile per il co-disegno partecipato di nuove ipotesi di servizio e l'attivazione dell'alleanza di comunità

<sup>6</sup> In Toscana e in Piemonte la riflessione sul cibo civile al termine di un percorso di animazione che ha visto il coinvolgimento attivo in un percorso di ricerca azione dell'Università di Pisa, ha portato a ragionare sulla costruzione di filiere agro-alimentari corte e inclusive dove i prodotti dell'agricoltura sociale vengono valorizzati attraverso processi di trasformazione agro-alimentare condotti sempre con l'inclusione di persone a bassa contrattualità e l'offerta nella ristorazione inclusiva, solitamente gestita da cooperative sociali di tipo B, che offrono menu di cibo civile. Sempre in Piemonte il progetto AGriable, prevede attività di ospitalità agrituristica in struttre nelle quali lavorano persone a bassa contrattualità e vengono sefgviti cibi provenienti da agricoltura sociale.

<sup>7</sup> Così, in attesa del trasporto con le auto senza pilota, la prossimità ai servizi per le persone anziane, ad esempio, può essere assicurato anche attraverso il coinvolgimento di giovani e migranti riuniti in associazioni di servizio. I servizi facilitano dialogo sociale e forme di reciprocità che possono andare dalla trasmissione delle conoscenze (anziani giovani, residenti nuovi residenti) ma anche tramite la definizione da parte delle istituzioni pubbliche di forme di vantaggio o scambi, ad esempio, mettendo a disposizione dei volontari servizi resi da imprese agricole mediate e riconosciute in forma circolare da parte delle istituzioni locali con forme di vantaggi fiscali o servizi infrastrutturali. Da questo punto dei regolamenti rurali sui beni comuni potrebbero cristallizzare pratiche utili.

abile, ma anche giovani coppie – di provenienza urbana potrebbero rappresentare utili strumenti di innovazione e ripensamento del vivere nelle aree rurali (Barbera, 2015).

Metodi di lavoro per l'innovazione del welfare rurale: Il potenziamento del welfare rurale richiede un impegno rilevante in termini di apertura di pensiero, mobilizzazione di risorse non convenzionali, supporto al dialogo, all'ascolto e alla mediazione sui territori e tra gli attori da coinvolgere, capacità di ricostruzione di fiducia e collaborazione, forte intermediazione tra visioni, obiettivi e conoscenze tra loro anche distanti, comprensione degli strumenti e delle regole di funzionamento di settori diversi (sociale, agricoltura e sviluppo rurale, turismo, formazione, etc), capacità di ricostruire legami locali (bond e bridge) e con l'esterno (tra istituzioni e attori economici), tenacia ed efficacia nel raggiungimento degli esiti nonché l'organizzazione necessaria a gestire processi di medio-lungo periodo. Per facilitare tale passaggio è utile riflettere su due aspetti:

- Agenzie per il welfare rurale: l'impegno per il welfare rurale rigenerativo non è né semplice, né scontato e richiede, da una parte, una locale capacità d'innovazione, dall'altra, il ridisegno dell'organizzazione del welfare su scala nazionale e regionale a supporto di un progetto innovativo di welfare rurale. Un misto di bottom-up (azioni pilota, scouting e valorizzazione delle innovazioni positive) e di top-down (politiche di supporto, incentivi, mainstream, supporti all'animazione e alla progettazione) capace di facilitare processi di trasformazione, anche radicale, del disegno di welfare.
- Intervenire sul capitale umano: Gli ostacoli per avviare percorsi dotati di una loro complessità sono numerosi e riguardano: la rarefazione sociale nei territori rurali, progressivamente impoveritisi di capitale umano; l'invecchiamento degli operatori tecnici all'interno delle strutture pubbliche a seguito di un prolungato blocco del turn-over e di una continua contrazione delle risorse del vecchio modello di welfare; la difficoltà di riorientare e formare le risorse umane disponibili al di là dei carichi di lavoro attualmente esistenti verso una funzione di animazione della sussidiarietà dello stesso ruolo pubblico; la difficoltà nel passare dalle fasi di movimento, mobilizzazione delle risorse e entusiasmo dell'innovazione, alla organizzazione di un nuovo assetto regolativo e istituzionale dell'innovazione prodotta. Interventi a supporto della riqualificazione del personale coinvolto nella progettazione del welfare rurale potrebbero accompagnare i cambiamenti e agevolare l'innovazione necessaria.

L'impegno verso il welfare rurale è duplicemente complesso, dal punto di vista concettuale e dell'impatto sui principi di base che alimentano la vita di comunità (dall'utilitarismo individuale alla collaborazione in alleanza di comunità basata sui beni comuni, sul dono e sulla reciprocità, accanto allo scambio) sia in termini di innovazione operativa e procedurale. Nel paragrafo successivo, con riferimento all'agricoltura sociale, analizzeremo opportunità e limitazione di tali percorsi.

## L'agricoltura sociale

La riflessione sul welfare rurale, sposta l'attenzione sulle potenzialità del concetto e sugli strumenti possibili per una sua traduzione operativa. Le nostre considerazioni sul tema derivano da un lungo percorso di ricerca azione<sup>8</sup>, e quindi dall'interno dei processi e del confronto con moltissimi operatori nazionali e internazionali nei confronti dei quali siamo debitori.

Il modello italiano dell'agricoltura sociale, diversamente da altri paesi Europei, supera la logica Stato/mercato e assicura la co-produzione di valori – economici e sociali, pubblici e privati, cibo e salute. Per questi motivi, nelle realtà più innovative, rappresenta traduzione plastica dei nuovi principi del welfare europeo in pratiche attuate (Hassink et all 2006, Dessein et all 2103, Di Iacovo et al., 2009, Berti, 2012). In Italia, l'attenzione sull'agricoltura sociale è andata crescendo fino all'approvazione della legge nazionale nel 2015, mentre resta l'attesa per le procedure applicative. Proprio la fase della normazione nazionale ha visto crescere la competizione tra attori economici e del privato sociale sull'appropriazione del tema, ancor prima che sui suoi possibili significati ed evoluzioni. L'agricoltura sociale è un ambito limitato del welfare rurale, ma consente di analizzare opportunità e difficoltà nella riformulazione di nuovi principi a diversa scala istituzionale – locale, regionale e nazionale. L'analisi dei percorsi di agricoltura sociale, infatti, consente di riflettere su molti aspetti collegati alla riformulazione di ipotesi innovative di welfare rurale, tra cui: la comprensione dei ruoli e delle interazioni tra livelli istituzionali, il posizionamento e la cultura di riferimento degli attori pubblici e privati coinvolti e il loro modo di interagire, i livelli di collaborazione/competizione praticati, la tensione tra obiettivi di sistema e particolari, la comprensione dei ruoli necessari per innovare e la capacità dei diversi portatori di interesse di coprirli, i modi di monitorare e valutare gli esiti dei percorsi avviati (Di Iacovo et al., 2017).

Agriasili, agrinidi e campi solari: In Garfagnana un'azienda a conduzione famigliare assicura da anni servizi per le famiglie, per bambini e minori durante l'intero arco dell'anno. In estate, l'azienda organizza anche campi solari per minori. In un ambiente eterogeneo e informale, le famiglie di ragazzi con difficoltà individuano l'azienda come luogo privilegiato per i loro minori. I servizi, formalizzati secondo le norme sui nidi famigliari, sono pagati dalle famiglie con integrazioni comunali.

Passaggio generazionale e comunità: un'azienda, in Valle del Serchio è condotta da due coniugi anziani i cui figli hanno oramai scelto occupazioni diverse. La volontà di assicurare

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Il gruppo di ricerca dell'Università di Pisa ha affrontato il tema del welfare rurale e della sua possibile innovazione come primo welfare dal 1999, adottando i metodi della ricerca-intervento su più territori, toscani, nazionali e comunitari e giungendo a definire, insieme agli operatori dei servizi e alle organizzazioni delle rappresentanze agricole regionali, la prima misura a supporto dei servizi sociali nelle aree rurali nella misura 9.4 del PSR toscano 2000-2006, poi divenuta prassi nazionale ed Europea. Nella valorizzazione dell'agricoltura a fini di potenziamento dei servizi alla persona nelle aree rurali, il gruppo ha visto una possibile risposta per declinare i concetti del welfare rurale rigenerativo (Di Iacovo. 2003), trovando quindi riscontri dapprima sul territorio toscano.

l'autosufficienza ai genitori e, allo stesso tempo, di dare continuità alla gestione aziendale ha spinto all'avvio di un progetto d'inclusione sociale per ragazzi dell'area in accordo con i servizi del territorio. L'azienda, così, è divenuta un luogo di apprendimento, formazione, qualità della vita e incontro generazionale tra i due anziani, i servizi, i minori accompagnati con diverse abilità ed esigenze (da persone con disabilità mentali e psichiatriche a giovani rifugiati). L'azienda non riceve pagamenti, se non qualche supporto per l'ospitalità delle persone, allo stesso tempo valorizza i suoi prodotti attraverso i mercati locali di consumo, attenti nel riconoscere il supporto dato dall'azienda al territorio.

L'agricoltura sociale è emersa come pratica innovativa utile per rafforzare la dotazione dei servizi nelle aree rurali, ma anche per vivificare reti di relazioni e rapporti di comunità. Nella realtà italiana, la sua diffusione è basata su principi peculiari che ridisegnano il ruolo che le imprese agricole giocano nella vita dei territori rurali, non solo sotto il profilo economico ma anche per la rigenerazione delle comunità. Nei Paesi e nel welfare nord-europeo le pratiche di care farming sono parte del primo welfare, riconosciute dalle politiche pubbliche e pagate ad aziende agricole accreditate presso il sistema sanitario nazionale come attività di diversificazione economica per le aziende agricole e di diversificazione dei servizi alla persona offerta dal welfare nazionale. In Francia e Germania, analogamente, sono sostenute dal servizio sanitario e affidato a soggetti del terzo settore in strutture ad alta prevalenza socio-sanitaria (Di Iacovo et al., 2009). La realtà italiana appare completamente diversa da quelli di altri Paesi/sistemi di welfare europei e, per molti tratti, assai più coerente con il dibattito sul welfare rurale. In primo luogo la legge nazionale 141/2015 separa, di fatto, nettamente, il tema dell'agricoltura sociale da quelle delle pratiche verdi di cura, riconducendo gli operatori dell'agricoltura sociale a soggetti di impresa e le attività, a loro volta, rango delle attività connesse a quelle previste per le imprese agricole ai sensi dell'art 2135 del CC. Il fatto che l'agricoltura sociale sia pratica di comunità è indicato, sempre dalla legge, dal fatto che, in Italia, diversamente da altri sistemi di welfare europei, la responsabilità delle attività resta nelle istituzioni pubbliche che coordinano gli operatori di agricoltura sociale, anche in rete con altri attori del non profit. Il modello di comunità dell'agricoltura sociale italiana trova le sue peculiarità nel fatto che le attività trovano una loro codifica nelle reti di protezione sociale di territorio che, a tale scopo, hanno necessità di attivarsi per mobilizzare le risorse che l'agricoltura sociale può mettere loro a disposizione. Allo stesso tempo, la presenza di un'impresa con le sue capacità economiche legate alla gestione dell'attività agricola di territorio, consente di valorizzare economie di scopo rispetto a risorse, processi e strutture già disponibili nelle aziende agricole per altri usi che, però, possono essere messe a disposizione delle persone della comunità e dei soggetti a più basso potere contrattuale in modo congiunto o alternativo.

**Inclusione sociale lavorativa e nuove economie**: in Valdera l'azienda di un giovane orticoltore biologico è stata protagonista di un percorso di trasformazione della rete di protezione sociale dell'area. L'azienda, in collaborazione con i servizi di psichiatria del territorio, ha dato inizialmente accoglienza a 6/7 persone inviate dai servizi della psichiatria con il supporto di un'associazione del territorio. L'azienda che ha accolto le

persone con un atto volontario, ha avuto la possibilità di trovare in azienda le mansioni adatte alle capacità dei partecipanti, personalizzando, di fatto, le risposte. La metà delle persone ha migliorato la loro capacità di relazione e professionali. Nel frattempo, i servizi del territorio, per reciprocare al dono fatto dall'azienda, inizia ad adoperarsi per valorizzarne i prodotti dell'azienda agricola, attraverso gruppi di consumo e mediante accordi con la distribuzione organizzata. Di fatto, mentre l'azienda opera a supporto dei servizi alla persona, i servizi del territorio costruiscono un mercato per l'azienda, costruendo un circuito di co-produzione. Proprio questa spirale positiva ha favorito la crescita della visibilità e della reputazione aziendale migliorandone la redditività sul mercato. L'accresciuto volume di attività e lavoro ha generato le premesse per l'assunzione a tempo determinato o indeterminato delle persone che erano entrate in azienda migliorandone positivamente le capacità professionali e relazionali. L'azienda – oggi 38 ettari di ortaggi BIO - serve più canali commerciali nazionali, continua a seguire persone a bassa contrattualità mediante borse- lavoro, ha accresciuto moltissimo la sua capacità occupazionale e circa la metà dei suoi dipendenti è composta da persone che, anche grazie ai percorsi di agricoltura sociale, ha trovato una dimensione nella società dal punto di vista sociale ed economico-occupazionale, riducendo gli stessi oneri per il servizio pubblico (Di Iacovo et all, 2005). 2017.

La normativa, brevemente, fa riferimento ad attività co-terapeutiche – con piante o animali –, ad azioni di formazione e inclusione socio-lavorativa, a servizi civili per le comunità, minori, famiglie o anziani. Attività, tutte, che si realizzano in luoghi non formali – le aziende agricole – la cui attività principale è comunque quella della produzione primaria. Nelle aziende agricole, l'articolazione dei processi esistenti, consente flessibilità e adattabilità alle esigenze specifiche di persone con diversi bisogni e capacità. Attività che, in funzione delle esigenze dei partecipanti, hanno bisogno di gradi diversi di competenze socio-assistenziali ed educative, che spetta ai servizi pubblici e ai soggetti che per loro li erogano, assicurare. Spetta quindi ai servizi del territorio riorganizzare, anche spazialmente, in modo diverso e più prossima, le proprie attività in interazione con gli operatori di agricoltura sociale. Delle pratiche di agricoltura sociale evidenzieremo i seguenti aspetti:

Servizi e sostenibilità: gli oneri connessi alle pratiche di agricoltura sociale, cambiano in funzione delle attività che si organizzano e possono essere relativamente limitati – nel caso di formazione e inclusione lavorativa di disoccupati di lunga durata, di detenuti in regime alternativo alla pena, di rifugiati, di persone con disabilità lievi o dipendenze, dove le persone possono essere accompagnate nei processi agro-zootecnici esistenti in azienda – per divenire poi più impegnativi – anche in termini di professionalità socio-educative e assistenziali necessarie – in azioni di inclusione sociale per persone con svantaggi rilevanti e azioni di co-terapia dedicate con piante o animali. Ancora, nel caso di servizi dedicati a minori o a famiglie (agri-nidi, agri-asili, e altre tipologie ibride) appare evidente che si richiedono livelli di professionalità e risorse dedicate che attivano costi diretti che, a loro volta, richiedono adeguate coperture economiche atte ad assicurare il pareggio di bilancio. Altre volte, l'uso temporaneo di strutture già esistenti e autorizzate – agriturismi, strutture per erogazione pasti e incontri, un supporto temporaneo per persone autosufficienti, per donne in difficoltà temporanea,

un'area incontri per anziani o l'erogazione di pasti di prossimità – per servizi alla popolazione rurale autosufficiente e nell'ambito di attività coordinate dai responsabili dei servizi di territorio, può richiedere specifiche compensazioni per i loro costi di attivazione. Si tratta in ogni caso di servizi innovativi, prossimi, sostenibili e amichevoli, che consentono di attivare reti e innalzare lo spessore dei legami sociali all'interno e tra gruppi sociali e attori della comunità in modo più informale, sebbene sotto la co-gestione del servizio pubblico. I servizi dell'agricoltura sociale trovano sostenibilità economica, in funzione del tipo di risorse mobilizzate, attraverso tre diverse modalità:

- la ricostruzione dei mercati e delle offerte agricole attraverso circuiti legati alla reputazione e al legame con il territorio, li dove i servizi sono sviluppati come esito multifunzionale dei processi agricoli esistenti dotati di una loro sostenibilità economica;
- come compensazione dei maggiori costi legati all'attivazione di strutture in ogni caso già esistenti e parzialmente utilizzate nelle realtà produttive;
- come remunerazione diretta attraverso i mercati dei servizi li dove si configura l'impiego dedicato di risorse materiali che non troverebbero altra compensazione

Co-produrre valori e progettualità: Una manifestazione della co-produzione si ritrova nel progetto Orti ETICI realizzato in collaborazione tra CIRAA-Università di Pisa, Azienda Agricola BioColombini e le Cooperative Sociali Arnera e Ponteverde, per la produzione in agricoltura sociale di ortaggi. I processi agricoli e il mercato sono gestiti dall'azienda agricola e dal CIRAA- il tutoraggio e l'interlocuzione con i servizi dalle Cooperative Sociali. Il progetto diviene centrale anche per progettualità del FSE in collaborazione con l'ASL Zona Pisana, assicura inclusione sociale e lavorativa per persone a bassa contrattualità (con disabilità psichiatrica, dipendenze, in regime alternativa alla detenzione) ed è in rete con altre aziende agricole cui assicura supporto e intermediazione. L'analisi del progetto evidenzia esiti sulle persone e in termini di co-produzione. Questa, oltre che nelle co-progettazione e co-gestione, si evidenzia anche nella creazione di valori economici e sociali. Da valutazioni puntuali, l'intervento mostra un'efficacia superiore a quello delle pratiche convenzionali di trattamento, oltre a un'immediata riduzione dei farmaci e dei relativi costi – non contabilizzata- si valuta che ogni chilo di verdura prodotto dal progetto assicuri 6' di lavoro inclusivo per persone a bassa contrattualità il cui tempo in strutture tradizionali di servizio richiederebbe la gestione di un costo pubblico pari a 0,74 €. La verdura, venduta a 1,70 €/kg in filiera corta, assicura un benessere per gli acquirenti rispetto ai prodotti disponibili nei mercati per 0,70 €, oltre ad un margine di 0,30 per il progetto. Il progetto consente al CIRAA di gestire azioni didattiche e di ricerca che il taglio dei fondi pubblici non avrebbe più consentito, affermando il ruolo di terza missione. Nella soluzione tutti gli attori del territorio vincono mobilizzando le risorse disponibili (Griffo,2014, Di Iacovo et all, 2013).

Le prime due tipologie consentono di assicurare un aumento dei servizi disponibili a costi contenuti la terza, assicura soluzioni non convenzionali per personalizzare le risposte verso esigenze emergenti.

L'agricoltura sociale, attivando strutture non dedicate ai servizi alla persona, genera tre tipi di vantaggi:

- da una parte, in modo diffuso sui territori rurali grazie alla presenza estesa delle aziende agricole – infittisce la rete di protezione sociale in modo prossimo e per utenze che hanno, spesso, difficoltà ad avere accesso ad altri servizi, anche convenzionali;
- d'altra parte, essendo coordinata dai servizi pubblici li arricchisce di risorse umane, strutturali e processuali che assicurano maggiori flessibilità di risposta pur a fronte di risorse finanziarie in calo;
- infine, essendo realizzata in luoghi non formali, avvia percorsi di inclusione sociale attiva delle persone coinvolte rendendole partecipi della vita di comunità e favorendo giustizia sociale.

L'organizzazione del sistema locale per l'agricoltura sociale: L'Unione dei comuni della Valdera con l'ASL di Pontedera e la Società della Salute sono stati i primi attori pubblici di territorio a riconoscere formalmente l'agricoltura sociale. Il processo ha preso spunto da una iniziativa pilota che nel territorio aveva portato risultati insperati nell'inclusione sociale attiva di persone in carico del Distretto di Salute Mentale. I due enti, in accordo, nel 2004, hanno dato vita a un tavolo di agricoltura sociale alle cui attività partecipano attori pubblici e privati del territorio (imprese, associazioni, rappresentanze, agenzie formative, università, cooperative sociali). Nel corso di un percorso partecipato durato alcuni mesi, dopo avere sviluppato conoscenza condivisa sul tema dell'agricoltura sociale, le sue possibili applicazioni e gli esiti attesi all'interno di un welfare riformato, sono stati codificati 10 servizi di AS e definite procedure di raccordo tra gli operatori di agricoltura sociale e i diversi servizi socio-assistenziali del territorio, poi fatti propri dal piano di salute del territorio. Il tavolo, ancora oggi attivo programma, facilita, progetta e gestisce iniziative di AS e attività a loro supporto. I lavori del tavolo facilitano la messa a disposizione delle risorse delle aziende agricole e di altri attori del territorio, per iniziative di AS, allo stesso tempo, gli enti e le istituzioni locali hanno maturato nuovi modi di creazione di salute sul territorio e danno supporto alle aziende della rete per la valorizzazione dei prodotti di agricoltura sociale (Di Iacovo et al 2013, 2014, 2017).

Percorsi: proprio il collegamento tra operatori di agricoltura sociale e responsabili dei servizi sul territorio fa si che la diffusione delle pratiche di agricoltura sociale non possa essere assicurata per legge<sup>9</sup>, ma necessiti di una mediazione locale capace di assicurare comprensione, fiducia, conoscenze e organizzazione tra una molteplicità di attori locali, che tra loro iniziano ad operare in collaborazione aperta (vedi nel riquadro il caso della Valdera). L'agricoltura sociale per divenire sistema ha bisogno non di pochi volenterosi, ma di un'organizzazione dei sistemi locali nel riconoscimento di tali pratiche in modo sistemico nei propri piani di salute. L'innovazione in agricoltura sociale come tale, esiste ed è normata, ma il livello che ne consente l'applicazione è il livello locale. Paradossalmente il livello locale è anche quello più trascurato, sia dalle politiche nazionali sia da quelle regionali, con conseguenti esiti negativi in termini di ostacolo all'innovazione (Di Iacovo, 2011, Di Iacovo et al., 2017). Attivare pratiche di agricoltura sociale

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Anche le Regioni, come il Veneto, che hanno leggi e procedure applicative vigenti e albi regionali attivi, di fatto vedono poche imprese registrate, meno di quelle che, nella realtà, sono attive sui territori.

nelle singole realtà aziendali è cosa relativamente semplice, pur con tutte le attenzioni e la delicatezza del caso. Un livello di complessità maggiore si riscontra nell'innovazione istituzionale necessaria nei sistemi locali dove è necessario rompere le barriere settoriali che tradizionalmente hanno tenuto separato il mondo economico, la vita delle persone e quella dei servizi – nelle diverse forme specifiche – e ricostruire un'amalgama unica tra il vivere, il produrre e darsi supporto. A livello locale, si affronta il riconoscimento, non solo dell'adeguatezza delle aziende che partecipano alle reti locali, ma anche degli impegni e dei diritti connessi ai gestori di pratiche di agricoltura sociale, delle attese dei servizi e del modo con cui produrre stati di salute, dei singoli come della collettività, in una logica di prevenzione del benessere e di prosperità delle comunità locali. Si tratta di aspetti centrali che non possono essere sostituiti da un albo delle imprese di agricoltura sociale a livello regionale come la legge nazionale e quelle regionali prevedono, trasferendo, in modo inadeguato le norme sull'agriturismo. Innovare il sistema locale richiede metodo nell'attivare una crescente collaborazione (biblio) tra attori inizialmente distanti – per vissuto, obiettivi, visioni, competenze, linguaggi, attitudini – che hanno necessità di accrescere convergenze strategiche e, così, mobilizzare risorse intorno alle ipotesi dell'agricoltura sociale. Affinché questo avvenga, è necessario – sebbene non sufficiente – adottare alcuni metodi di lavoro come codificato dalla letteratura sulla transizione (Loorbach et al 2009) e, in particolare:

- organizzare arene di confronto riconosciute e mediate dagli attori pubblici locali in cui far convergere attori e costruire alleanze di comunità;
- all'interno delle alleanze condividere agende di lavoro nelle quali distillare il percorso nel quale l'alleanza intenderà muoversi per facilitare processi di accrescimento della conoscenza collettiva e di riconoscimento formale delle pratiche stesse;
- analizzare esperienze pilota esistenti dalle quali favorire il confronto operativo degli attori coinvolti nelle arene;
- facilitare la riflessione sulle pratiche e sul percorso avviato per assicurare un più elevato livello di conoscenza collettiva, l'avvicinamento di punti di vista e visioni a favore dei principi capaci di creare il cambiamento (sussidiarietà, co-produzione di valori e co-disegno dei nuovi servizi, sistemi di economia civile.

Alleanza di Comunità di Torino e i suoi impatti socio-economici: con il ruolo attivo di Coldiretti Torino si è costituita una rete di territorio costituita da circa 42 imprese agricole, 15 cooperative sociali e associazioni, 3 GAL, 8 consorzi dei servizi, 8 ASL, la città metropolitana di Torino e 5 comuni dell'area e 3 Unioni, Procura dei Minori, Ristoranti, Mercati innovativi, per operare nell'ambito delle attività di agricoltura sociale. Le azioni sviluppate hanno prodotto esiti attesi, e del tutto rilevanti. In tre anni sono stati realizzati 3 milioni € prodotti agricoli e servizi (nelle imprese agricole), 28+9 assunzioni, 160 fruitori/anno nuovi servizi 2 nuove imprese, 1 nuova associazione tra imprese, 1 punto vendita, 7 mil € di risparmio investimenti pubblici per la creazione dei posti di lavoro. A seguito di quella esperienza è stato definito il copyleft cibo civile (Di Iacovo, 2011).

Le quattro fasi procedono in modo circolare per più volte, facilitando il passaggio dalle prime iniziative pilota alla organizzazione di grappoli di progetto, fino a alla condivisione collettiva di nuove conoscenze e alla definizione di nuove regole di lavoro. Queste ultime consentono di assicurare la rapida diffusione delle adesioni sui territori. Si tratta, evidentemente, di processi medio lunghi, caratterizzati da apertura nei confronti dell'ingresso di nuovi attori nell'alleanza, ma anche dalla necessaria facilitazione per consentire ai sempre nuovi partecipanti di allinearsi ai punti condivisi, pur partendo spesso da visioni inizialmente distanti<sup>10</sup>.

Tensioni: gli esiti attesi nei percorsi di agricoltura sociale sono tutt'altro che scontati, e risentono molto sia dell'impegno delle istituzioni coinvolte, quanto del mondo delle rappresentanza e di portatori di progetto (Di Iacovo et al., 2017). Ad esempio, nel caso dell'Amiata Grossetana, nonostante l'avvio di lunga data delle progettualità di Amiata Responsabile, una serie di alterne vicende ha reso complessa la stabilizzazione delle iniziative, e ciò, nonostante il più volte dimostrato interesse delle aziende agricole del territorio. Una cultura della dipendenza dal finanziamento pubblico, una certa litigiosità delle istituzioni, una difficoltà a sperimentare fino in fondo l'innovazione al di fuori dell'opportunismo legato al supporto finanziario specifico, sono tutti aspetti che hanno, di fatto, continuamente generato alterne fasi di interesse e raffreddamento che non hanno consentito una linearità dello sviluppo di ipotesi alternative di welfare. La costruzione delle alleanze di comunità può essere misurato attraverso appositi indicatori di collaborazione, mentre, più in generale, gli esiti dei percorsi e il loro impatto richiedono metriche nuove e capaci di coprire più ambiti dei possibili impatti attesi.

Al di là, quindi, di evidenti casi di successo, lo sviluppo delle pratiche di agricoltura sociale all'interno di un welfare rinnovato è tutt'altro che scontato. Le tensioni si sviluppano talvolta a livello locale ma, dopo l'approvazione della legge nazionale, si stanno realizzando prevalentemente su scala nazionale e regionale. In particolare, sono tre i modelli di agricoltura sociale che oggi si confrontano a livello nazionale. Un livello che opera sulla scala locale, in territori che hanno da tempo iniziato a dare spazio all'agricoltura sociale nel welfare di comunità. In queste aree, l'agricoltura sociale è intimamente legata al rinnovamento delle relazioni di comunità e alla formazione di nuove alleanze locali. Nonostante i suoi esiti, questo tipo di esperienze sono distanti, sia dal livello regionale – di fatto responsabile della programmazione delle politiche socio-assistenziali e sanitarie, ma anche per lo sviluppo rurale –, sia da quello nazionale, coinvolto nella definizione della legge prima e delle procedure applicative poi. In questi due livelli istituzionali si confrontano idee dell'agricoltura sociale di cui sono portatori quanti partecipano alla programmazione partecipata delle politiche,

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> In più occasioni il nostro gruppo di ricerca si è confrontato, allo stesso momento, con saperi medici, socio educativi, di agricoltori e famiglie di persone con difficoltà, oltre che con gli utenti, con esiti anche diversi ed ogni volta vincendo riluttanze e ritrosie iniziali, ma magari, avendo attestati di convinzione da parte di professionisti inizialmente riottosi al tema, magari dopo anni di distanza e grazie alle evidenze empiriche degli esiti riscontrati.

solitamente corpi intermedi del mondo agricolo o del mondo del sociale. A oggi, seppure con fenomeni in evoluzione, questo mondi sono portatori di una visione dell'agricoltura sociale legata alla diversificazione produttiva in agricoltura – e con l'idea di una possibilità di sviluppo di un mercato dei servizi che le risorse disponibili non consente – d'altra parte, quella di cui è portatore il mondo di buona parte della cooperazione sociale e dell'associazionismo, che vede l'agricoltura come tool terapeutico supportato, anche in questo caso, dalle politiche pubbliche, magari dal PSR in una fase di cedimento delle politiche sociali. In entrambi i casi è forte la tensione per assicurarsi egemonia nella gestione del campo dell'agricoltura sociale, come la tendenza a sviluppare dannosi fenomeni competitivi. Tanta tensione blocca e strumentalizza l'innovazione, riducendola a un mero confronto di potere e di influenza sulle risorse – solitamente per la progettazione e la formazione – che possono andare ad appannaggio dei corpi intermedi. Rimane nell'ombra in questo tipo di dialettica, il merito dei problemi e delle potenzialità dello sviluppo dell'agricoltura sociale e del potenziale positivo di crescenti rapporti di collaborazione tra mondi fino ad oggi resi distanti dalla logica a silos delle politiche. Così mentre i territori si attivano per trovare soluzioni di cambiamento, il disegno di politiche langue, distolto da confronti di potere e di opportunità piuttosto che di piena comprensione e volontà di valorizzazione delle risorse dell'agricoltura sociale (Di Iacovo et al 2017).

I costi della mancata innovazione: Rallentare l'innovazione ha un costo rilevante e non più accettabile in una fase di profondo cambiamento degli scenari e delle opportunità per le persone. Una prima ragionevole stima dei costi della mancata innovazione in agricoltura sociale – ovvero dei ritardi collegati alla più lenta e ostacolata diffusione delle pratiche di agricoltura sociale – partendo dalle esperienze esistenti e in modo necessariamente sottostimato, parlano ogni anno, di circa 1.500 posti di lavoro per persone a bassa contrattualità persi, un mancato risparmio di investimenti pubblici per i posti di lavoro pari a 400 mil €,30 mil € di mancata riduzione spesa pubblica per i servizi, minori servizi innovativi nella rete di protezione sociale che avrebbe potuto riguardare circa 5000 persone, una mancata valorizzazione di 150 mil € prodotti di cibo civile, circa 800 mil € legati al mancato benessere economico per i consumatori, un abbassamento non ben quantificabile per il mancato miglioramento della qualità della vita per persone, famiglie, comunità, un altrettanto non quantificabile risparmio di spesa per farmaci da parte del servizio pubblico e dei privati, una più ridotta capacità di dialogo e di capitale sociale nei territori, anch'esso difficile da quantificare.

#### Conclusioni

Nel corso del nostro ragionamento abbiamo cercato di dare risposta alle domande poste in apertura di questo lavoro. A nostro avviso le aree rurali sono in una fase cruciale del loro percorso, come molto del nostro made in Italy alimentare e dell'offerta rurale, lo è la loro immagine come il loro immaginario. Cibo, paesaggio, stili di vita, hanno bisogno di coerenza e di rigenerazione,

quella che i soli processi di creazione di valore non possono dare senza divenire estrattivi. Per questo, per motivi economici, oltre che di significato, lo sviluppo rurale ha bisogno di evolvere insieme a un welfare rurale, cosa che fino ad oggi, semplicemente, non è stata. Ne è dimostrazione il fatto che, nonostante il loro potenziale di attrazione e d'interesse le aree rurali periscono, perdono persone, diventano progressivamente luoghi dove vivere e difficile, ma creare valore è possibile, magari estraendolo dalle persone – migranti – e dai territori. Proprio la separazione tra la creazione di valore economico e la sua distribuzione sta diventando problematica, così com'è problematico il fatto che, le categorie attive si stiano separando da quelle dei residenti, come il caso dell'Amiata Grossetana. L'agricoltura, dematerializzata e mecca(automa)nizzata richiede, oltre che conoscenze ed intelligenze, lavoro, quello che le emigrazioni interne riescono a compensare solo grazie alle immigrazioni. Nel cibo, il passaggio dal Made in Italy al "migritaly" ha più di una controindicazione se non gestito con equità e giustizia. Così come la ricerca dell'esperienza nella ricerca del cibo di territorio può tradursi in una disillusione se dietro si nascondono processi di sfruttamento delle persone come delle risorse naturali – animali e natura-. Grande spazio per l'emergere dell'economia italiana si basa sull'innovazione, sulla qualità, sulla reputazione. Questo è vero in generale, lo è a maggiore ragione per il cibo e la capacità di attrazione delle aree rurali italiane alla cui base, abbiamo visto, c'è un processo che si sviluppa in tre fasi, pubbliche e private, fasi nelle quali si finisce per legare il bene pubblico di comunità e quello privato delle imprese. Innovazione, qualità, reputazione, devono essere al centro di una nuova logica dello sviluppo rurale dove il welfare diviene un tutt'uno rinnovato con i processi di sviluppo nel raggiungimento di quella prosperità che l'art 1 della nuova dichiarazione di Cork pone al centro della nuova programmazione rurale europea. Per operare in questa direzione, il welfare rurale ha bisogno di essere completamente rinnovato, tanto nei modi di usare le risorse del primo welfare e della stessa PAC, sia nell'organizzazione del secondo welfare di comunità.,In questo secondo caso, la costruzione di nuove alleanze locali diviene la premessa per riannodare i fili di comunità che si sono andate sfilacciando e ricomponendo nuovi strati sociali in modo giustapposto e poco dialogante. I principi del nuovo welfare rurale sono quelli della sussidiarietà, della co-produzione dei valori -economici, sociali e ambientali – e dell'economia civile, principi che possono gettare le premesse per l'organizzazione di nuovi legami tra imprese, residenti, nuovi soggetti presenti nei territori rurali e continuare a rendere questi territori interessanti e quindi attraenti per una popolazione che, oramai da tempo urbanizzata, ha bisogno di progetti alternativi con i quali entrare in contatto, per avere accesso a cibo sano e diversificato, per vivere esperienze temporanee di uso del proprio tempo libero, o, ancora, per poter pensare a scommesse di vita futura al di fuori delle aree urbane. L'agricoltura sociale, quella di comunità, come nella migliore esperienza italiana, rappresenta un esempio concreto ed efficace in questa prospettiva, al di fuori degli usi strumentali che, visioni legate alle divisioni di settore, tendono a fare. Sta ai soggetti pubblici –enti locali, ma soprattutto regioni e ministeri – recuperare ruolo e visione, comprendere l'innovazione e sviluppare la mediazione tra gli attori coinvolti, riconoscendo i portatori di cambiamento -anche radicali - nelle

pratiche locali, comprendendo gli aspetti nevralgici dei processi, facilitando la possibilità di aggirare nodi ed ostacoli, per favorire una rapida diffusione di quelle pratiche che sono in grado di produrre esiti utili. Sta agli attori pubblici rappresentare l'interesse pubblico che la democrazia deliberativa gli assegna, e mediare in forma partecipativa un dialogo costruttivo tra innovatori e quegli attori che operano nel regime attuale e che partecipano alla programmazione. L'obiettivo è tornare a mediare – e possibilmente non al ribasso – l'interesse generale dell'innovare con gli interessi particolari legati a logiche che con grande difficoltà potranno assegnare opportunità di un futuro prospero, senza volere, allo stesso tempo, sottovalutare l'importanza della necessità di trasferire l'impegno delle rappresentanze di settore e delle loro capacità organizzative a vantaggio della capacità di continuare ad innovare per la collettività.

Da questo punto di vista, nelle crisi attuali che riguardano il modo con cui siamo oramai soliti produrre e (non) distribuire ricchezza, l'agricoltura sociale di comunità può rappresentare una piccola ma rilevante gemma, dalla quale far rifiorire –attraverso la co-produzione di valori e il rafforzamento dei legami di comunità – l'attenzione e la sostenibilità nelle aree rurali e, allo stesso modo, un più intenso dialogo tra queste e quelle urbane. Un obiettivo di non poco conto, per il quale, in molti potrebbero spendersi per provare a generare un nuovo rinascimento rurale.

## Bibliografia

- Acemoglu D., Robinson J.A.,(2013) Perché le nazioni falliscono. Alle origini di prosperità, potenza e povertà, il Saggiatore, Milano 2., pp. 527.
- Barbera F. (2015) aree interne: note a margine di un programma di policy, in B. Meloni (a cura di), Aree interne e progetti d'area, Torino,Rosenberg e Sellier, pp. 36-54.
- Barca, F., Carrosio, G., Lucatelli S., (2018). "Le aree interne da luogo di disuguaglianza a opportunità per il paese", Le sostenibili carte dell'Italia, (Paolazzi, L., Gargiulo, T., Sylos Labini, M., a c. di), Padova: Marsilio.
- Behrens K., Gaigné C., Ottaviano G., Thiesse J.F. (2006). Countries, regions and trade: on the welfare impact of economic integration". European Economic Review.
- Berti F. (2012), Il valore aggiunto delle fattorie sociali: dalla sostenibilità al welfare rurale, in Ferrari A., Giusti S. (a cura di), Ripartire dalla sobrietà. Le fattorie sociali, Liguori, Milano.
- Boyle D., Coote A., Sherwood C., Slay J. (2010). Right here right now (London: NESTA/nef).
- Calvaresi C. (2016) Innovazioni dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne Agriregionieuropa 12, 45
- Carrosio G. (2016) L'innovazione che viene dalla periferia: welfare e Strategia Nazionale Aree Interne, Agriregionieuropa 12, 45
- Coote A. (2012). After Beveridge: Towards a New Settlement radical change for the Common Good, in Brigid Reynolds and Seán Healy (eds) Does the European Social Model Have a Future?. Dublin: Social Justice Ireland.
- Corrado A., D'Agostino M. (2016) I migranti nelle aree interne. Il caso della Calabria, Agriregionieuropa 12, 45.

- Dessein J., Bock B.B., de Krom M.P.M.M. (2013). Investigating the limits of multifunctional agriculture as the dominant frame for Green Care in agriculture in Flanders and the Netherlands, Journal of Rural Studies 32, 5059.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C. (2017) Social farming and policies, between social innovation and path dependency, in corso di pubblicazione su REA
- Di Iacovo F., Ciofani D. (2005), Le funzioni sociali dell'agricoltura: analisi teorica ed evidenze empiriche, Rivista Economia Agraria, n° I.
- Di Iacovo F (2011) Infrastrutture vitali, reputazione e costruzione di libertà: il ruolo dell'agricoltura sociale, in Paesaggio e Benessere, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F. (2004). Welfare rigenerativo e nuove forme di dialogo nel "rurbano" toscano, Rivista di Economia Agraria, vol. IV, pp. 164-185.
- Di Iacovo F. (2008). Aree rurali, welfare rigenerativo e agricoltura sociale, Studi Zancan, politiche e servizi alle persone, nov/dic, n°6, 2007, pp 103-127.
- Di Iacovo F. (2011) Agricoltura sociale in provincia di Torino e modelli innovativi di welfare: definire le coordinate di lavoro, Coldiretti Torino, rapporto interno.
- Di Iacovo F. (2011) Governance dell'innovazione nelle aree rurali, rapporto INEA
- Di Iacovo F. (2014). Agriculture and Social sustainability. Sustainability of the agri-food system: Strategies and Performances, 25. Sidea Lecce.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2003), Lo sviluppo sociale nelle aree rurali, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F., (2007) Sviluppo sociale nelle aree rurali: chiavi di sviluppo dell'esperienza toscana in Agricoltura sociale e agricoltura di comunità, Noferi M. (a cura di), pag. 23-58, ARSIA/Litografica, Firenze
- Di Iacovo F., and O'Connor D.. (2009). Supporting Policies for Social Farming in Europe: Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas. Florence: ARSIA. <a href="http://sofar.unipi.it">http://sofar.unipi.it</a>.
- Di Iacovo F., Colosimo V. (2012) Aree rurali e nuovo civismo: modelli di lavoro nella ricerca di prospettive di futuro Agriregioni europa, Anno 8, n° 31.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C. (2017). Collaboration, knowledge and innovation toward a welfare society: the case of the Board of Social Farming in Valdera (Tuscany), Italy. The journal of agricultural education and extension, p. 1-23, ISSN: 1389-224X
- DI Iacovo F.; Moruzzo R.; Funghi A.; Marini C.; Annunzi I.( 2013), Orti E.T.I.C.I. La valutazione di un'esperienza collaborativa tra enti pubblici, mondo agricolo e della cooperazione sociale, Maria Pacini Fazzi Editore, Lucca.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (2013). Innovating Rural Welfare in the Context of Civicness, Subsidiarity and Co-Production: Social Farming. In Social Issues and Health Care in Rural Areas in the Context of Demographic Change Proceedings of the 3rd EURUFU Scientific Conference, edited by M. Gather, J. Berding, A. Lüttmerding, and G. Pablos Villarroel, 4–21. Sondershausen, Germany: University of Applied Sciences Erfurt.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (2014). Transition Management and Social Innovation in Rural Areas: Lessons from Social Farming. The Journal of Agricultural Education and Extension 20 (3): 327–347.
- Di Iacovo F., Scarpellini P (2006), Re-generating Contemporary Rurality, Rural Future Conference, PlyMouth
- Di Iacovo F., Senni S. (a cura di), (2012). Agricoltura sociale, campo per un welfare partecipato, Numero Speciale Impresa Sociale, n 4, anno 20, n. 79. Ottobre-dicembre 2010.

- Esping-Andersen G. (2013). The three worlds of welfare capitalism. John Wiley & Sons, 2013
- Esping-Andersen, G. (1999). Social Foundations of Postindustrial Economies, Oxford: Oxford University Press.
- Ferrera M., Maino F. (2011). Il secondo welfare in Italia. Sfide e prospettive. Italianieuropei. 2011
- Foti V.T., Lo Giudice V., Rizzo M (2014). Relationship system analysis in social farming: the role of "sicilian social farm network" 3." Calitatea 15.S1 (2014): 62.
- Goffman, E., 1974. Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. Harper & Row, New York, NY.
- Greblikaitė J., Vienažindienė M., Andriukaitienė R. (2017). Community social welfare modeling. Proceedings of the 8th International Scientific Conference Rural Development 2017 Edited by prof. Asta Raupelienė ISSN 1822-3230 / eISSN 2345-0916
- Griffo Salvatore (2014) La co-produzione di valore economico e sociale in agricoltura sociale: il caso Orti E.T.I.C.I, Tesi di laurea, Università di Pisa.
- Halfacree K. (2007). Trial by space for a 'radical rural': Introducing alternative localities, representations and lives, Journal of Rural Studies 23, 125-141
- Hassink J., Elings M., Zweekhorst M., van den Nieuwenhuizen N. & Smit A. (2010). Care farms in the Netherlands: Attractive empowermentoriented and strengthsbased practices in the community. Health & Place 16: 423430.
- Hassink J., Grin J., Hulsink W. (2012). Multifunctional Agriculture Meets Health Care, in Sociologia Ruralis, vol. 53, issue 2, pp. 223245.
- Hassink J., Zwartbol C., Agricola H.J., Elings M., Thissen J.T.N.M. (2007). Current status and potential of care farms in the Netherlands. Netherlands Journal of Life Sciences 55 (1): 21–36.
- Henke R. (2004). Verso il riconoscimento di una agricoltura multifunzionale. Edizioni scientifiche italiane, Napoli (2004).
- Kasimis C, Papadopoulos A. G. (2005) The Multifunctional Role of Migrants in the Greek Countryside: Implications for the Rural Economy and Society, Journal of Ethnic and Migration Studies Vol. 31, No. 1, January, pp. 99\_/127
- Lanfranchi M., Giannetto C., Abbate T., Dimitrova V. (2015). Agriculture and the social farm: expression of the multifunctional model of agriculture as a solution to the economic crisis in rural areas, Bulgarian Journal of Agricultural Science, 21 (No 4) 2015, 711-718 Agricultural Academy
- Loorbach D., Frantzeskaki N. (2009). A transition research perspective on governance for sustainability, EU Conference, Sustainable Development: A challenge for European Research, 28-29 May 2009, Brussels, Belgium.
- Villa M., (2015) Autonomia, individualismo e paradigmi di welfare capitalism: una lettura in chiave ecologica secondo Bateson e Polanyi, in AA.VV., Ecologia, esistenza, lavoro, a cura di M. Iofrida, Mucchi Editore, Bologna, , pp. 51-70
- Marinacci C, Laneri R., Miceli M., Di Minco L., Tamburini C. (2016) Le politiche sanitarie nelle aree interne del paese: scenari, sfide e innovazioni, Agriregionieuropa 12, 45.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). The open book on social innovation, The Young Fondation.
- OECD (2011). An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings, www.oecd.org/els/social/inequality

- OECD (2013). Crisis squeezes income and puts pressure on inequality and poverty, New Results from the OECD Income Distribution Database, www.oecd.org/els/social/inequality
- Offer, A. (1997) Between the gift and the market: the economy of regard, Economic History Review , 50(3), 450-476.
- Olstrom, E., 1996. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development, World Development, Vol. 24, No. 6, 1073-1087.1
- Parks, R.,B., et al., 1981. Consumers as Co-Producers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations, Policy Studies Journal. v.9:1001-1011
- Polanyi K (1944) The Great Transformation, Boston, Beacon Press
- Quadro-Cursio, 2007. in Vittadini G. Che cos'è la sussidiarietà: un altro nome della sussidiarietà, Guerrini e Associati.
- Radu I., & Podasca R. (2014). Study of the Interdependence between sustainable development and competitiveness. Calitatea , 15, 98-102
- Rago S., Venturi P. (2016). Imprese sociali e welfare di comunità. Short Paper 10 (2016): AICCON Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit.
- Ray C. (2000) Endogenous socio-economic development in the European union: issues of evaluation, Journal of Rural Studies 16, 447}458
- Ray C. (2002) A mode of production for fragile rural economies: the territorial accumulation of forms of capital Journal of Rural Studies 18 225–231
- Shortall S. (2004). Social or Economic Goals, civic inclusion or exclusion? An analysis of rural development theory and practice. Sociologia Ruralis, vol 44, n.1 110-123
- Sotte F. (2016) La Pac e le aree interne, Agriregionieuropa 12, 45.
- Sullivan L., Ryser L., Halseth G. (2014). Recognizing change, recognizing rural: The new rural economy and towards a new model of rural service. The Journal of Rural and Community Development, 9(4), 219-245.
- Touraine A. (2002). Libertà, uguaglianza, diversità, Il Saggiatore, Milano.
- Van Wormer K., Besthorn F. (2017). Human Behavior and the Social Environment, Macro Level: Groups, Communities, and Organizations. Oxford University Press, 2017 – 384 pagine
- Warren, M., J. Thompson and S. Saegert (2001) The role of social capital in combating poverty. Pp. 1–28 in S. Saegert, J. Thompson and M. Warren eds, Social capital and poor communities, (London: Sage)
- Woods, M. (2010). The political economies of place in the emergent global countryside: stories from Rural Wales. In G. Halseth, S. Markey, and D. Bruce (Eds.), The next rural economies: constructing rural place in a global economy (pp. 166-178). Oxfordshire, UK: CABI International Publishing.
- Zamagni S. (2011). Economia civile e nuovo welfare, Rivista italianieuropei n. 3, Fondazione italiani europei.

# RETI COMMERCIALI, PROFESSIONALI E INNOVAZIONE

Antonello Podda (SPOL -UniCa)

Nel presente capitolo si riportano i risultati dell'analisi delle reti relazionali professionali e istituzionali delle aziende nel territorio, focalizzate a comprendere sia le relazioni professionali e lavorative, sia le relazioni commerciali e produttive. L'analisi segue, integra e arricchisce l'altra analisi delle reti condotta nella fase T1 del Progetto Prometea, quella che si è avvalsa più strettamente degli strumenti analitici della social network analysis, focalizzata ad analizzare i personal network degli attori economici territoriali in chiave di lettura del capitale sociale e delle risorse relazionali da essi possedute, utilizzate e/o derivanti dalle reti imprenditoriali. L'analisi dei personal network, che riassumeremo brevemente qui di seguito, verrà più volte richiamata e citata nel presente capitolo, proprio al fine di costruire un ragionamento congiunto e integrato sulla forma, dimensioni e contenuto delle reti attive sul territorio. Nella fase T1 del Progetto Prometea abbiamo avuto modo di "conoscere" i nostri attori sociali, gli imprenditori agricoli delle aziende multifunzionali, tramite la somministrazione e l'analisi delle interviste in profondità che andavano ad affrontare diversi aspetti della vita professionale e dell'azienda, interviste a cui si legava una vista in azienda dove gli imprenditori/trici descrivevano le diverse e complesse attività svolte. Con l'intervista faccia a faccia abbiamo inoltre potuto ricostruire i personal network legati ad alcuni aspetti della vita professionale, della gestione dell'azienda agricola e turistica e di alcuni aspetti dei legami personali dei 42 soggetti intervistati del campione in due aree distinte, imprenditori agricoli del settore agrituristico. Con la tecnica della ricostruzione dei personal network è stato così possibile analizzare le reti professionali nel dettaglio della loro struttura, della loro forma e del loro contenuto<sup>1</sup>. Questo strumento prevede che, in prima istanza, tramite la tecnica del name generator, vengano chiesto agli imprenditori di indicare i diversi soggetti economici e istituzionali con cui collaborano professionalmente nelle diverse filiere e nei diversi rami dell'attività (prettamente agricolo e/o turistico e dell'ospitalità), con cui hanno parternership attive o con cui hanno relazioni informali di scambio di informazioni, collaborazioni o consigli. In seconda istanza, tramite la tecnica del name interpreter, si sono approfondite le informazioni relative alle caratteristiche socio-economiche di ciascun contatto citato dall'imprenditore (gli attributi dei soggetti, come ad esempio: la professione, il luogo di residenza, il settore economico di appartenenza, la dimensione aziendale etc...) e riguardo il tipo di legame e di relazione che lega l'intervistato al soggetto da lui citato, approfondendo caratteristiche come la durata, l'intensità, frequenza e la confidenza della relazione (Granovetter, 1974; Halgin, Borgatti 2012). Complessivamente in

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Rimandiamo alla lettura del precedente Report per approfondire l'analisi di network dei reticoli professionale.

questa fase di ricostruzione delle reti sono stati citati un buon numero di alter (anche rispetto alla media di contatti che si riscontra nella letteratura), con una media di 8.66 legami per imprenditore (con un massimo di 17 alter citati). La terza fase della ricostruzione dei personal network ha previsto, tramite la tecnica del name interrelator, di comprendere la struttura professionale della rete di ogni imprenditore intervistato e alcune caratteristiche come la densità dei legami, l'ampiezza, l'efficienza etc. (Burt, 1992, 2005). Nel complesso lo strumento dell'analisi dei reticoli personali ha permesso di verificare se la forma, la struttura e la composizione (o contenuto) delle reti degli imprenditori agricoli è utile alla formazione del capitale sociale e relazionale, e ha permesso di verificare quale tipo di risorse materiali e immateriali sono presenti nella rete da loro posseduta. L'interesse principale è stato comprendere la capacità/possibilità degli imprenditori di accedere a determinate forme di risorse sociali utili per la vita professionale dell'azienda agricola multifunzionale. Come descritto la tecnica prevede che siano gli stessi soggetti a evidenziare i propri contatti significativi e perciò che siano loro stessi ad evidenziare le risorse che traggono dai loro contatti personali nei territori in cui operano professionalmente e socialmente. Questa tecnica ha permesso inoltre di verificare se al cambiamento di alcune caratteristiche personali o professionali, come la dimensione delle reti o l'area di appartenenza sia correlata a determinate caratteristiche delle reti e dei legami (Podda, 2016 e 2017).

Partendo da questi presupposti e dai risultati della prima parte della ricerca, in questo report verrano presentati i risultati dell'approfondimento su alcuni aspetti fondamentali dei legami, focalizzando l'attenzione sul tipo di relazioni che gli imprenditori agricoli instaurano nelle loro reti commerciali, professionali e istituzionali. L'analisi è risultata particolarmente rilevante anche al fine del proseguo della ricerca Prometea nella fase T3, perché ha evidenzia con chiarezza quali sono e come sono formati i legami professionali degli attori nel territorio in cui operano.

#### 1. Caratteristiche della rete economica esistente

Grazie ai dati raccolti nella fase T1, attraverso la somministrazione del questionario volto a censire le buone pratiche di imprenditoria innovativa e multifunzionale, è stato possibile delineare i tratti delle esistenti reti economiche delle 42 aziende sarde coinvolte nel progetto. In sintesi, possiamo dire di trovarci dinanzi a delle realtà multifunzionali che faticano ad aprirsi ai mercati esteri, seppur ottenendo risultati positivi in termini di fatturato. Perciò è necessario comprendere come i produttori, pur producendo nei luoghi, possano trovare spazi di mercato sovralocali.

Come emerge dai dati in tabella 1, gli intervistati risultano saldamente legati agli ambiti locale e regionale, che costituiscono, rispettivamente, i mercati di riferimento per l'81% e il 52,4% delle aziende. I mercati nazionali ed esteri mantengono comunque una loro importanza anche se circoscritta ad un numero inferiore di agriturismi. Poco meno di un terzo del totale, per quanto riguarda

il mercato estero e circa il 38% delle imprese, per quanto riguarda il mercato nazionale.

Tab. 1 – R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni.

Mercati di riferimento

R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni?			
	dato complessivo sul totale intervistati (N 42)		
1. Ambito Locale	81,0%		
2. Regione	52,4%		
3. Nazione	38,1%		
4. Estero	31,0%		

Si è cercato quindi di approfondire, oltre a quali siano i mercati di riferimento attuali, quale fosse stato il loro andamento negli ultimi cinque anni (tabella 2). Mentre il settore locale è quello che ha fatto registrare un calo dell'attività per il numero più alto di aziende (20,6%), seguito subito da mercato nazionale ed estero, il mercato regionale nel suo complesso è quello che negli ultimi 5 anni ha garantito la maggiore stabilità. Questo è il primo dato di interesse che emerge dall'analisi dei mercati: il mercato regionale, rappresentato da clienti che provengono soprattutto dalle altre province sarde, è stato capace di mantenere e compensare il calo del mercato locale. Il secondo dato interessante che emerge riguarda il mercato estero, difatti è si osserva che il mercato estero, al quale si rivolge in maniera consistente il minor numero di aziende, è quello che ha registrato la crescita maggiore negli ultimi anni (61,5%) seguito da mercato regionale, locale ed infine nazionale, che hanno comunque fatto registrare una crescita per più di un terzo delle aziende.

Tabella 2 – R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni. Andamento negli ultimi 5 anni

R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni?					
ambiti	In diminuzione	Stabile	in aumento	Totale	
1. Ambito Locale	20,6	38,2	41,2	100,0	
2. Regione	4,5	50,0	45,5	100,0	
3. Nazione	18,8	43,8	37,5	100,0	
4. Estero	15,4	23,1	61,5	100,0	

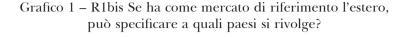
I dati in tabella 3 ci consentono di osservare in maniera più precisa il peso dei singoli mercati (in termini di fatturato) per tutte le aziende coinvolte. Viene ancora una volta confermato il peso complessivamente residuale dei mercati na-

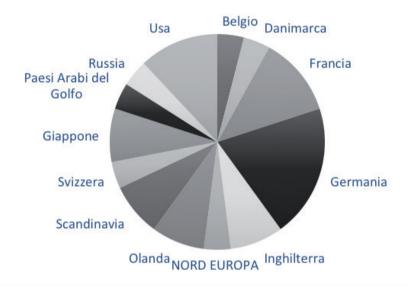
zionale e, soprattutto, estero. I dati delineano una specializzazione delle aziende che si pongono in maniera abbastanza chiara ai lati opposti di un continuum: quelle che si rivolgono ai mercati extra-regionali lo fanno in maniera prevalente e, allo stesso tempo, le aziende il cui fatturato deriva in misura prevalente dal mercato locale e regionale, registrano una quasi totale chiusura verso l'esterno della regione.

Tabella 3 – R1 Quote di fatturato per ambito territoriale

	% di fatturato	% di fatturato	% di fatturato	% di fatturato
	sul totale –	sul totale –	sul totale –	sul totale –
	ambito locale	regione	Italia	estero
1	100			
2	40	10		50
3	30	15	40	15
4	50	50		
5	5	5	40	50
6	100			
7	100			
8	50			50
9	50		30	20
10	100			
11	100			
12	100			
13	100			
14	100			
15	40	60		
16		90	10	
17	50		50	
18			70	30
19	20	80		
20	55	45		
21	60	40		
22	50	50		
23		85	10	5
24	2	18	20	60
25	98	1	1	0
26	88	10	1	1
27	100			
28		100		
29	100			
30	75	25		
31	100			
32	15	85		
33	95		5	

Per quanto riguarda l'estensione dei mercati esteri, osserviamo una prevalenza (grafico 1) dei paesi dell'Europa centro-settentrionale, in particolare Germania e Francia. In ambito extra-europeo emergono soprattutto gli USA, seguiti da Giappone, Russia e Paesi Arabi del Golfo.

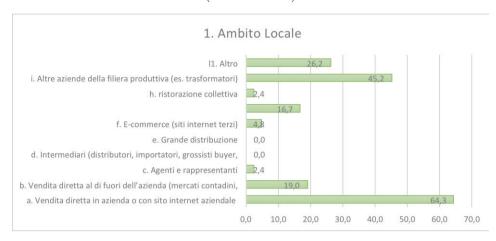




Quale che sia il mercato principale di riferimento per le aziende, molteplici sono i canali attraverso i quali è possibile vendere le produzioni agroalimentari derivanti dalla attività agricola.

I grafici a seguire mostrano la percentuale di utilizzo dei diversi canali di vendita, in riferimento ai diversi ambiti territoriali nei quali le aziende operano. Il primo dato di interesse, che conferma i tratti delle reti commerciali finora delineati, riguarda la concentrazione delle vendite nei canali locali e regionali. In particolare, prevale la vendita diretta in azienda o tramite sito aziendale (canale di vendita utilizzata da quasi il 65% delle aziende a livello locale e dal 38% delle aziende a livello regionale), seguita dalla vendita ad altri appartenenti alla filiera produttiva (45,2% delle imprese in ambito locale e 19% delle aziende in ambito regionale). In ambito locale ha una certa importanza anche la vendita diretta al di fuori dell'azienda, ad esempio attraverso i mercati contadini (19%). Occorre sottolineare che, a livello locale rileva anche la quantità di prodotto che viene riassorbita attraverso il canale dell'autoconsumo per l'agriturismo (informazione contenuta dalla voce "altro").

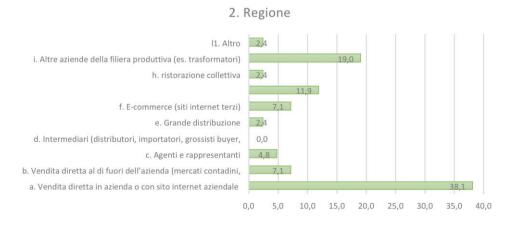
Grafico 2 – R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito locale)



Sia in ambito locale che regionale (grafico 3), infine, si registra l'uso più marginale dei canali speciali (ristoranti, bar, gastronomie), dell'e-commerce e della ristorazione collettiva. Emergono perciò canali di vendita basati sulla relazione diretta con il cliente o con l'azienda partner della filiera.

Se in ambito locale sembra quindi prevalere la gestione diretta delle vendite, è in ambito regionale che si registra una quota, piuttosto bassa, di aziende che fanno riferimento alla grande distribuzione e agli agenti di vendita.

Grafico 3- R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito regionale)



Per quanto riguarda i canali della vendita a livello nazionale ed estero, le poche aziende che si muovono in questi ambiti fanno soprattutto riferimento alla vendita diretta tramite sito aziendale (31% delle aziende in ambito nazionale e 28% in ambito estero) e all'e-commerce (9,5% delle aziende a livello nazionale ed estero). In ambito nazionale, gli intervistati affermano di vendere anche attraverso altre aziende della filiera (9,5%), cosa che non accade spostandosi all'estero, e attraverso i canali speciali di ristoranti, bar, gastronomie e simili.

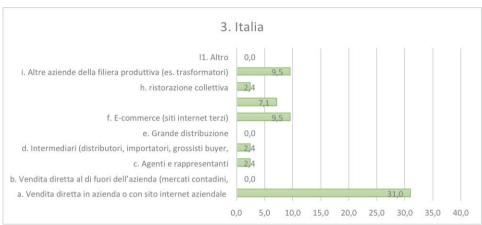


Grafico 4 – R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito nazionale)

Osservando i grafici 4 e 5 si delineano due aspetti che appaiono in contraddizione, per la vendita in Italia e all'estero il canale della vendita diretta o quella con il sito aziendale è la più rilevante. Ciò accade perché molte aziende vendono ai clienti che provengono dal resto delle regioni italiane o dall'estero direttamente in azienda, e ciò accade soprattutto nel periodo estivo di maggior afflusso turistico.

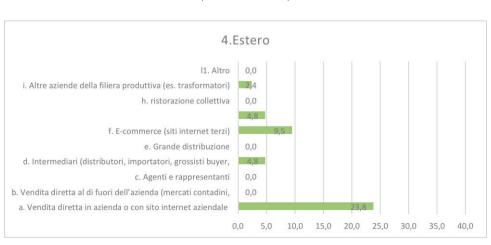


Grafico 5- R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito estero)

A riprova della marginalità delle quote di mercato sovralocale (nazionale ed estero) delle produzioni agroalimentari, quando si è chiesto di fare degli esempi concreti dei propri canali di vendita, gli intervistati hanno parlato esclusivamente della vendita diretta in azienda e del consumo per le esigenze dell'agriturismo, da un lato. D'altra pare ci si è soffermati anche sulle realtà di trasformazione locali:

"i principali canali dell'azienda sono la vendita dei vitelli al Consorzio del Bue Rosso, alla macelleria Fadda e la vendita delle vacche vecchie a Inalca. Inoltre l'azienda vende il formaggio e una piccola parte delle produzioni in azienda attraverso la vendita diretta."

"I canali utilizzati per vendere sono la vendita diretta in azienda, il conferimento del latte alla CAO e, marginalmente, la vendita dei capi al macello."

Più articolata invece la situazione per quanto riguarda i clienti dell'agriturismo. Da un lato il passaparola viene considerato ancora un ottimo strumento per l'acquisizione dei clienti, e talvolta lo si reputa il miglior modo per aggirare le insidie delle piattaforme *online*:

"il passaparola è la migliore pubblicità, non c'è da sbagliarsi. Si trova sempre qualcheduno che fa tra parentesi lo stronzo, lo trova, perché non siamo tutti uguali, anche perché se non ha nulla da dire magari va in tripadvisor e scrive che i ravioli erano (...). Sono persone che non vogliono pagare, che poi hanno scritto anche quello, ma a me non mi pesa quello che mi dicono perché io ho la mia coscienza. Noi in tripadvisor abbiamo avuto nel 2015 e nel 2016 l'eccellenza."

Per la maggior parte degli intervistati, tuttavia, hanno una importanza sempre maggiore le collaborazioni coi tour operator, soprattutto per quanto riguarda i flussi turistici nazionali ed esteri:

"Relazioni con tour operator ti dicevo soprattutto un tour operator olandese che è quello che ci manda più turisti. Ci hanno cercato loro, ci hanno detto: "Avete una bellissima struttura, ci sembra che sia quello che i nostri clienti cercano, ci interesserebbe collaborare con voi". Ha sede a Cagliari, e quindi ci hanno contattato, sono venuti e l'hanno visto, abbiamo trovato un accordo.".

"un tour operator tedesco porta alcune volte all'anno gruppi nell'agriturismo. Inoltre una fotografa tedesca porta i suoi alunni due o tre volte all'anno in agriturismo per una settimana. Il gruppo utilizza spazi aziendali per le lezioni e alloggiano a mezza pensione."

Si fa affidamento anche alle attività di promozione tramite riviste e materiale informativo:

"Inserimento in guide specializzate sì: adesso per esempio abbiamo fatto un contratto con la rivista Viaggi che verrà data sia al BIT del turismo, verrà anche data con il Giornale e con qualche testata sarda, che comunque è una guida specializzata perché la rivista Viaggi è abbastanza rinomata."

Infine, per buona parte degli intervistati è abbastanza comune avere un sito aziendale e avvalersi dei i principali strumenti informatici (peraltro spesse gratuiti), delle piattaforme social, dei portali turistici:

"Sulla pagina facebook, siamo in stallo da due mesetti, perché devo ancora recuperarmi le foto su qualche argomento nuovo, però ho visto che sta andando bene, è buon canale, siamo a 1050 ora come persone che ci seguono. [...] Poi abbiamo instagram dove carichiamo gli scatti. Va beh qualche scatto c'è esclusivo su instagram, qualcuno esclusivo su facebook, e poi va beh ho fatto il collegamento tra i due account in modo da avere la possibilità di gestirli assieme. Poi ho fatto inserire sia il collegamento a facebook e a instagram al sito internet; poi volevo adesso, se ci riusciamo, fare inserire il collegamento a booking per avere la doppia prenotazione, anche per incrementare (...). Per quanto riguarda le prenotazioni, allora in teoria c'è una sezione del sito, sui contatti, dove puoi mandare una mail a noi e quindi effettuare una prenotazione da lì, il che da un lato per noi è meglio perché ci evitiamo ovviamente la sovratassa da pagare a booking, e quindi il guadagno per esempio di 30€ a persona sono puliti per noi, invece nell'altra modo abbiamo i 30€ a persona dai quali ovviamente dobbiamo scalare la parte per booking. Per booking la percentuale è il 15%, è tanto, è tanto [ride], però abbiamo ancora booking per cercare di farci conoscere e poi appena possibile volevo optare per altri canali. Abbiano fatto l'iscrizione anche a Trivago, Tripadvisor, AirBnB, Venere.com, se non sbaglio, che è sempre un canale OTA, un portale per la gestione delle stanze, e poi adesso abbiamo aderito, qualche mese fa, a un nuovo canale OTA, tipo booking, che si chiama Dooid. Questo è un portale Ota che sta nascendo adesso in Italia, a Firenze, dei ragazzi fiorentini, e sembra interessante, è una sorta di canale Ota barra Social Network e quindi una persona può condividere il suo viaggio con le foto, e addirittura anche segnare tutto il percorso che ha fatto e quindi un futuro cliente può scegliere lo stesso percorso, e andare a mangiare negli stessi ristoranti ad esempio; è interessante, sta partendo, speriamo bene, anche perché la commissione è più bassa rispetto a booking, e quindi ci va anche meglio; e poi è anche un'azienda italiana e quindi anche per quanto riguarda l'assistenza saranno più immediati, speriamo bene. Quelli di booking sono molto maggiori le prenotazioni, però anche perché booking è collegato ad altri siti, per esempio Trivago, Tripadvisor, uno prenota da lì, però la prenotazione effettivamente viene fatta da booking, quindi dobbiamo riportare al portale booking tutti gli altri collegati. L'unico problema è quello della loro percentuale che è un po' troppo alta, alla faccia."

Dalla testimonianza riportata emerge come il problema maggiore dell'affiliazione alle piattaforme OTA, derivi dalle provvigioni richieste, considerate troppo alte. La praticità e la possibilità di fare a meno di un proprio sito, oltre che la visibilità che queste vetrine offrono, porta tuttavia a mantenerne l'uso.

Dalle citazioni si evince un aspetto interessante: in alcuni casi la produzione agroalimentare, soprattutto per i prodotti che si prestano al commercio su lunghe distanze (come il vino o olio), è legata all'afflusso turistico nell'azienda, che funge da ottimo canale di promozione e vendita.

A proposito di attività agrituristica, si è cercato di identificare l'origine dei principali flussi turistici che interessano le aziende coinvolte, così come fatto in relazione ai mercati di riferimento per le produzioni agro-alimentari (tabella 1). Nel grafico 6 si vedrà più in dettaglio la provenienza dei clienti dell'attività agrituristica. Osserviamo innanzitutto che, a differenza di quanto accade per i mercati di vendita dei prodotti agricoli, la quasi totalità delle aziende è interessata dai flussi turistici provenienti dal resto d'Italia e dall'estero. Anche la quota di fruitori regionali è piuttosto elevata, andando a interessare quasi l'80% delle aziende. Per quanto riguarda invece l'ambito locale, "solo" poco più della metà degli agriturismi è visitata da clientela locale.

Grafico 6- R5) Rispetto all'attività agrituristica, nell'ultimo anno da dove provengono i clienti?



Se osserviamo la composizione della clientela dei singoli agriturismi (tabella 4), vediamo che nella quasi totalità dei casi la clientela locale e regionale ha un peso complessivo marginale, a tutto favore degli arrivi extra-regionali. Questo dato risulta particolarmente interessante alla luce dei dati sui mercati di riferimento, secondo i quali il peso dell'ambito locale e regionale è assolutamente più incisivo, punto sul quale influiscono le vendite dei prodotti dell'attività agricola, c'è quindi uno scostamento tra i due settori economici. Questo fattore, se analizzato tenendo in considerazione i diversi elementi della multifunzionalità dell'azienda agricola, da un certo punto di vista può essere letto come positivo, perché evidenzia come i due comparti produttivo e quello dell'ospitalità, vanno a soddisfare clienti diversi, e conciò permettono una diversificazione delle entrate economiche importante per le piccole aziende.

Tabella 4 – R5 Qual è la loro percentuale per area di provenienza?

Intervistati	Ambito Locale	Resto della Regione	Italia	Estero
1	1	0.5	0.5	98
2	1	5	5	90
3	0	0	20	80
4		10	10	80
5			20	80
6			30	70
7	5	5	30	60
8		15	25	60

9	40	10		50
10	5	20	25	50
11	5	5	40	50
12		5	45	50
13	10	20	20	50
14	10	25	25	40
15		10	50	40
16	0	10	55	35
17		5	60	35
18	25	20	25	30
19	0	50	25	25
20	25	25	25	25
21			80	20
22			80	20
23	20	10	50	20
24	20	50	15	15
25	70	0	20	10
26		10	80	10
27		10	80	10
28		80	10	10
29	40	40	10	10
30	60	30	5	5
31	80		15	5
32	60	25	10	5
33	10	80	5	5
34	45	40	10	5
35		5	90	5
36	30	60	5	5
37	90	8	1	1
38	0	50	50	0
39	0	100	0	0
40	80	20		
41	100			

È stato quindi chiesto agli intervistati di indicare la provenienza della clientela dei diversi ambiti. Si è scelto di rappresentare graficamente, attraverso i cloud di parole, il diverso peso dei dati raccolti. Vediamo che in ambito locale (figura 1), sono gli agriturismi del Marghine ad essere maggiormente interessati da un turismo di prossimità proveniente dalle regioni storiche di Montiferru, Marghine e Planargia e da alcuni comuni specifici quali Macomer, Sindia, Suni, Scano di Montiferro, Santu Lussurgiu e Bosa. Gli agriturismi della Nurra sono interessati invece in maniera quasi esclusiva da clientela proveniente dagli ambiti urbani di Sassari, Alghero e, in misura assai inferiore Porto Torres.

Figura 1 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito locale

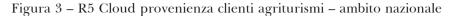


Per quanto riguarda l'ambito regionale (figura 2), la quasi totalità della clientela, sia nell'alto oristanese che nell'area della Nurra, arriva da Cagliari e dall'area periurbana di Cagliari. Ciò ci spinge a riflettere su due questioni rilevanti: in primo luogo il problema delle infrastrutture regionali e sui collegamenti non adeguati tra i territori periferici e distanti dai principali poli urbani regionali. Tale problema si ripercuote, evidentemente, anche sulle possibilità di spostamento degli stessi residenti. In secondo luogo, questo dato ci fa riflettere sulla necessità di sinergia tra aree urbane e aree rurali, e sulla necessità di politiche che spingano verso una sempre maggiore sinergia tra questi due "territori" considerati spesso opposti e lontani, soprattutto nell'isola, in cui si assiste ad un sempre più ampio fenomeno di spopolamento delle aree interne a favore delle aree costiere e urbane.

Figura 2 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito regionale



Per quanto riguarda gli arrivi nazionali (figura 3), questi provengono in misura quasi totale dal centro-nord Italia, con una prevalenza della Lombardia e del Piemonte. Anche in questo caso una possibile spiegazione della concentrazione dei flussi, a totale sfavore del meridione d'Italia, può risiedere nella carenza di collegamenti aerei e marittimi stabili e in grado di coprire tutto il territorio nazionale.





Infine, gli arrivi dall'estero (figura 4), vedono come nel caso dei mercati principali di riferimento per le aziende, un ruolo preminente dell'Europa centrosettentrionale, con in testa Germania, Francia, Olanda, Svizzera e Belgio.

Figura 4 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito estero



#### 2. Sezione Collaborazione

Le aziende hanno, sia per quanto riguarda il lato della produzione agricola che per quanto riguarda l'ospitalità e la ristorazione, forti legami di collaborazione con altre aziende del comparto e del territorio. Sono esplicativi i dati presentati nei grafici 2, 3 e 4 per quanto riguarda la vendita dei prodotti ad aziende di

trasformazione. Il questionario ha permesso di entrare in dettaglio sulle relazioni di collaborazione professionale, anche sulla base dei risultati della precedente analisi di network sui reticoli egocentrati. Di fatti, dai risultati della precedente analisi sulle reti e capitale sociale (e relativo report) si può leggere in dettaglio la struttura relazionale delle aziende intervistate. Sono così emersi i principali legami del network professionale:

- A) in primo luogo, i soggetti che fanno parte della *rete commerciali* (agenti e rappresentanti; intermediari, distributori, importatori, grossisti buyer, trading, soc. import-export); grande distribuzione; e-commerce e siti internet terzi; canali "speciali" (come ristoranti, bar, gastronomie, negozi specializzati); ristorazione collettiva; e altre aziende della filiera produttiva (es. trasformatori), per un totale di 57 legami citati;
- B) in secondo luogo, le principali *aziende fornitrici di beni o di servizi*, per un totale di 122 contatti citati.
- C) in terzo luogo, gli imprenditori hanno indicato le aziende con cui si è stabilito un periodo medio o lungo di *collaborazione*, e il livello di formalità o informalità della collaborazione, per un totale di 44 legami citati.

Oltre al network prettamente economico-commerciale abbiamo indagato anche il *network fiduciario*, formato da quegli attori ai quali, nel caso vi sia necessità, l'attore si rivolge per ottenere consigli, pareri, suggerimenti per la sua attività e che, non obbligatoriamente, fanno parte del network economico:

- I) i contatti legati da trasmissione di informazioni, per un totale di 53 legami;
- II) i contatti a cui si chiedono consigli, per un totale di 16 contatti.

Dal questionario e dall'analisi di rete sono inoltre emerse le relazioni che gli imprenditori hanno con soggetti intermedi fondamentali per la loro attività, come enti regionali (Laore, Agris), associazioni di categoria, GAL, Marchi collettivi etc., per un totale di 37 legami citati. Infine, sono stati indicati i diversi soggetti a cui gli imprenditori si rivolgono alla ricerca di servizi di consulenza fondamentale per l'attività professionale (ricerca e sviluppo, sicurezza alimentare e tracciabilità; assistenza tecnologica, servizi informatici, servizi amministrativi/legali, formazione, servizi organizzativi/manageriali, assistenza tecnica) per un totale di 67 legami citati.

Come si osserva nel grafico n°7, complessivamente la maggior parte dei legami sono stati citati nelle reti dei fornitori di prodotti e di servizi, con il 31% del valore totale. Questa si dimostra perciò la rete più rilevante. Segue la rete dei consulenti (17%), e la rete delle relazioni commerciali (14%). I contatti utili all'ottenimento di informazioni sono il 13%. Infine, si incontra la rete dei contatti di collaborazione, che sono 11% del totale (collaborazione su progetti o investimenti). Per quanto riguarda i contatti con i soggetti intermedi questi si attestano al 9% del totale, e quelli destinati ai consigli di natura professionale sono il 4% del totale.

I dati perciò suggeriscono che c'è un certo gap tra l'alto numero di relazioni di natura commerciale e di fornitura e acquisto di beni e servizi rispetto a le relazioni citate come collaborative, ossia che implicano una collaborazione (anche informale) di media o lunga durata. Ciò apre la strada per una considerazione attinente agli obiettivi della Fase T3 del Progetto Prometea: molti legami di na-

tura commerciale e professionale possono essere trasformati in legami di natura collaborativa se inseriti all'interno di un percorso di conoscenza fiduciaria e molti legami che sono di natura prettamente informale possono essere trasformati in un legame più formale.

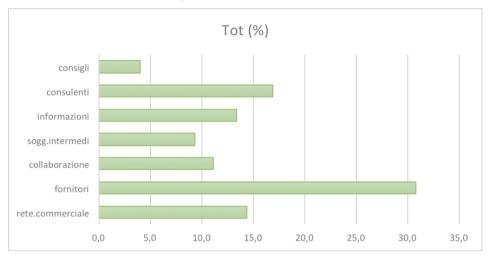


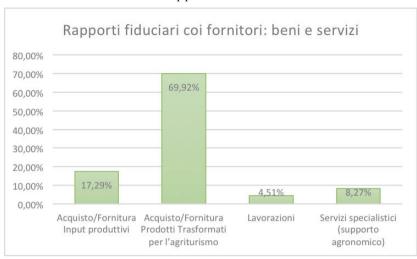
Grafico 7 - Valori percentuali dei diversi contatti sul totale

In questa sezione si entrerà meglio in dettaglio sulle diverse caratteristiche dei legami professionali indicati dagli imprenditori.

### Collaborazione economica: fornitori (rapporti fiduciari)

Le aziende fornitrici (133 i soggetti individuati) con le quali gli intervistati hanno stabilito un rapporto di fiducia (figura 8) sono principalmente quelle che forniscono prodotti trasformati per l'agriturismo quali: birra, uova, olio, latte e latticini, grano, frutta, vino, carne e pesce, salumi, pasta fresca e secca, formaggi, pane, mandorle, sale, miele, legumi, orticole, acqua. Inoltre vengono annoverati alcuni fornitori di materie prime quali in particolare sementi e foraggio per l'attività agricola, ferramenta e minuteria, materiali di consumo per le attività di ristorazione e pernottamento. Sono presenti fornitori di servizi specialistici quali le consulenze agronomiche, e di servizi di prenotazione e gestione della clientela. Gli intervistati fanno infine riferimento, in misura nettamente inferiore, su rapporti fiduciari per la realizzazione di lavorazioni specifiche, quali la macellazione del bestiame o la molitura delle olive. I rapporti di tipo fiduciario coi propri fornitori paiono interessare in particolare gli scambi di beni e servizi che si svolgono con una maggiore frequenza, come nel caso del necessario approvvigionamento di prodotti trasformati per l'agriturismo. Viceversa le attività realizzate in maniera più sporadica e che richiedano competenze specifiche (come nel caso della macellazione e lavorazione delle carni) sono meno frequentemente oggetto di relazioni fiduciarie.

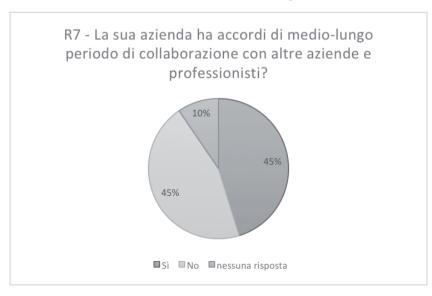
Grafico 8 – R6 Ci può fare il nome delle aziende fornitrici con cui ha stabilito un rapporto di fiducia? Beni e servizi resi



## Collaborazioni professionali, formali e informali

Oltre alle relazioni fiduciarie coi fornitori, vengono poste in essere anche altre tipologie di collaborazioni. Ci si è soffermati sulla possibilità che esistano accordi di medio e lungo periodo con altre aziende e professionisti. In questo caso, gli intervistati si dividono equamente tra quanti dichiarano di avere in essere accordi di questo genere e quanti dichiarano di non averne.

Grafico 9 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti?



Gli intervistati hanno indicato i soggetti coi quali avvengono tali collaborazioni, per un totale di 48 collaborazioni, con le quali si portano avanti in prevalenza collaborazioni di tipo informale.

Grafico 10 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti? Tipo di collaborazione



Si tratta di collaborazioni di varia natura, con soggetti piuttosto diversificati, che forniscono differenti tipologie di beni e servizi sintetizzabili come segue:

Grafico 11 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti? Beni o servizi forniti



A differenza dei rapporti fiduciari coi fornitori, in questo caso le collaborazioni finalizzate alla acquisizione di prodotti trasformati hanno un peso inferiore. Risulta particolarmente interessante il dato relativo alla cooperazione commerciale. In questo caso gli intervistati indicano collaborazioni con colleghi e aziende agrituristiche volte al supporto nella gestione condivisa dei clienti, come ad esempio in caso di overbooking, e nell'organizzazione di attività che vadano a incrementare l'offerta turistica.

#### Collaborazioni con enti intermedi

Si è deciso di indagare anche l'ambito dei rapporti con enti intermedi e istituzioni, come ad esempio gli enti che forniscono, a vario titolo, supporto alle attività agricole, sia nella forma dell'assistenza tecnica, sia come centri di assistenza fiscale e contabile o anche per la commercializzazione e promozione dei prodotti agricoli, come nel caso dei mercati contadini. La rappresentazione grafica (figura 5) attraverso il cloud di parole, ci dà una misura immediata del peso dei singoli soggetti. In particolare, risulta rilevante il ruolo del Parco di Porto Conte Ricerche, che promuove progetti di ricerca in ambito agricolo e fornisce assistenza e supporto alle eccellenze del territorio, anche attraverso l'istituzione di un marchio di qualità specifico. Allo stesso tempo, hanno un grande peso le collaborazioni con l'agenzia Laore, che fornisce assistenza tecnica e supporto continuo sia dal versante delle competenze agronomiche che dal lato della partecipazione a iniziative di formazione e promozione ma anche di finanziamento attraverso l'accesso ai bandi PSR. A tal proposito rilevano anche i rapporti coi Gal del territorio. Occorre sottolineare che, in questo caso, le collaborazioni non sempre sono state positive. Il peso del Gal Shardana è stato connotato negativamente da tutti gli intervistati che lo hanno menzionato, e posto ad esempio di un tipo di collaborazione infruttuosa e da non ripetere:

"con il GAL ho collaborato, e non intendo collaborare mai più, perché ho collaborato con il GAL Terre Shardana che poi è stato commissariato; non parteciperò mai più a bandi a regia GAL, perché prima voglio vedere il CV di qualsiasi operatore che si è infilato dentro".

Rilevano anche le collaborazioni con Coldiretti e, in misura inferiore, col consorzio degli agriturismi di Alghero. Ulteriori esperienze di collaborazioni, circoscritte a un numero ridotto di operatori, sono quelle con le associazioni locali, le comunità montane, la cantina di Santa Maria la Palma e camere di commercio.

Figura 5 – R10 Ci sono delle imprese, enti intermedi, altri soggetti del territorio con cui collabora per progetti locali (Gal, marchi territoriali, mercati contadini ...)?



Le collaborazioni con gli enti intermedi citati si possono dimostrare di supporto nella acquisizione di consigli e indicazioni su argomenti specifici legati alle attività aziendali, oltre che per la risoluzione di problemi specifici, sia di natura tecnica che burocratica o amministrativa.

Nell'acquisizione delle informazioni e competenze necessarie alla attività, ha dimostrato di svolgere un certo ruolo anche il rapporto con altri produttori (domanda R12 Nell'acquisizione delle informazioni e competenze necessarie alla sua attività che peso ha il rapporto con altri **produttori**? Può farci qualche esempio?):

"Il rapporto con altri colleghi è fondamentale perché c'è uno scambio di esigenze, per cui tu la famosa intuizione che devi capire dove il cliente, l'ospite, si direziona, è data dalla tua intuizione ma anche dalla intuizione di chi ti sta vicino, per cui se tu riesci a scambiare delle idee e delle impressioni, rafforzi o non rafforzi quello che è il tuo pensiero."

Il confronto pare avvenire su due diversi versanti. Da un lato lo scambio di consigli è informazioni è utile per verificare l'affidabilità di nuovi clienti o partner commerciali:

"Ci si scambia continuamente contatti e pareri. Soprattutto in ambito commerciale ci si confronta sul grado di affidabilità ed onorabilità di un nuovo cliente."

D'altra parte, ci si ritrova in continuazione a chiedere pareri relativi ai processi produttivi:

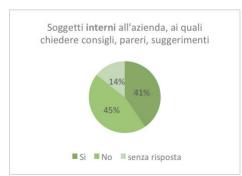
"Tali confronti hanno un grande valore: ci si consiglia su interventi da fare in vigna (ho questo problema alle foglie, annaffio oppure no ecc.), sui "giri di controllo" in corso tra le aziende e sui contenuti di tali controlli al fine di evitare e prevenire eventuali errori o inefficienze su procedure ecc.".

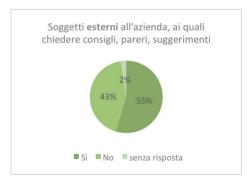
Spesso si fa affidamento a colleghi conosciuti in occasione di manifestazioni o corsi e le relazioni instaurate portano non solo al semplice scambio di idee ma anche alla realizzazione di "favori commerciali":

"In tutti questi corsi che ho seguito, ho conosciuto parecchie persone, chi operatore di agriturismo, chi semplice allevatore o agricoltore, intanto ci siamo scambiati delle informazioni, e ad esempio il frutteto che dovremmo impiantare mi sono rivolta a questa mia amica che ha partecipato ad un corso e che ha il vivaio. Poi un'altra che fa il formaggio. Ecco ci scambiamo queste informazioni ma anche prodotti. Però, nel frattempo non è che abbiamo questo scambio di prodotti, pagando naturalmente: io vado da lei e acquisto le piante. Però ci sono anche degli scambi di informazioni, se io non so una cosa chiedo comunque a queste colleghe, e tutto questo è molto utile per avere delle nuove informazioni"

Per più della metà degli intervistati (figura 12), la necessità di confrontarsi e ricevere sostegno e consigli significa fare affidamento su persone precise, sia interne all'azienda (41%, prevalentemente familiari), ma soprattutto esterne (55%). Tra questi occorre scindere tra quanti appartengono comunque alla cerchia familiare e amicale, per quanto non direttamente coinvolti nell'attività di impresa, e quanti invece hanno uno specifico profilo professionale, a diverso titolo connesse con il profilo aziendale degli intervistati. In quest'ultima categoria di soggetti rientrano: altri agriturismi, agronomi privati e di Laore, Asl, associazioni di categoria quali Confagricoltura, Coldiretti e UCG, consulenti quali commercialisti, biologi, enologi, veterinari e studi tecnici.

Grafico 12 – R21 Oggi, quando le capita di aver bisogno di consigli o suggerimenti per la sua attività, ha qualcuno in particolare, interno e/o esterno all'azienda, a cui rivolgersi per chiedere consigli, pareri, suggerimenti?





A questo punto dell'analisi è opportuno e possibile trarre alcune conclusioni sul contenuto delle reti e sulla tipologia di relazioni che si riscontra in esse. In primo luogo, abbiamo osservato che le relazioni lavorative sono formate da diverse tipologie professionali di soggetti, liberi professionisti, aziende del territorio e, soprattutto nella Nurra, enti istituzionali intermedi. Le reti professionali possono sembrare, da una prima lettura, molto chiuse e localistiche ma in realtà si scopre che esiste un ampio numero di collaborazioni sia formali che informali. Le reti relazionali si presentano abbastanza ampie nella dimensione, non appaiono particolaristiche (non sono costruite su base parentale e familiare, anche se la famiglia mantiene un ruolo fondamentale nella gestione dell'azienda), sono costituite da soggetti esterni e legati da legami professionali. Si riscontra un alto numero di relazioni con altre imprese, sia di piccole che di media dimensione, soprattutto del territorio. Sembra, per utilizzare le parole di Carrosio (2017), che gli imprenditori coniughino elementi di mercato con elementi di reciprocità a base locale. Il livello di confidenza espresso descritto durante le interviste e la durata delle relazioni con i propri partner dimostra che si tratta di relazioni professionali dotate di un buon livello di fiducia reciproca. Nonostante tutti questi elementi fortemente positivi un dato rilevante è quello che riguarda la localizzazione e la prossimità delle imprese partner: emerge, infatti, che i reticoli sono fortemente locali e legate al contesto di attività della propria impresa. Complessivamente si può affermare che le imprese dimostrano una limitata capacità di aggredire mercati esterni. Ciò che emerge è una bassa capacità di comunicazione e collaborazione con imprese extra-locali, tantomeno con aziende operanti in mercati del resto del territorio nazionale. Nel complesso pare emergere che l'approccio all'impresa è di tipo moderno e razionale, ma con alcuni limiti che ne limitano le possibilità espansive.

I dati che abbiamo presentato in questo report si fondono con quelli del Report sull'analisi di network che metteva in evidenza anche una differenza tra le strutture relazionali delle aziende nelle due zone studiate. Nell'area del Montiferru-Planargia le aziende hanno più legami e di diversa natura, ossia che coinvolgono sia relazioni di natura "strumentale" che "espressiva", per utilizzare i termini della letteratura, ossia legami sia di natura professionale che di natura emotiva e amicale. Nell'area della Nurra invece, forse propria a causa della sua peculiare storia agricola, i legami sono leggermente meno, e concentrati soprattutto sulle relazioni di tipo professionale. Nell'area del Montiferru Planargia sembra che le reti di relazione siano più strutturate nel territorio e nelle comunità di appartenenza, godano perciò in misura maggiora di elementi di natura immateriale importanti. Nel caso della Nurra, per riscontrandosi un elevato numero di relazioni, le collaborazioni paiono leggermente meno strutturate nel territorio e più orientate alla collaborazione prettamente professionale. Le due aree, come emerge chiaramente dai risultati di entrambi i Report, differiscono per i legami con i soggetti intermedi specifici, che appaiono più citati nella Nurra rispetto al Montiferru-Planargia.

Queste informazioni sono di fondamentale utilità per il proseguo della ricerca nella fase T3, ossia nel supportare la capacità di fare sistema e di fare rete da parte delle PMI individuate nel settore agro-turistico. Le forme di collaborazione concrete emerse tra le imprese e tra queste e gli altri attori del territorio, sia nella fase T1 delle interviste, sia con questa analisi di rete, suggeriscono che molti dei legami di natura professionali sono di diversi tipi:

- A) con un alto livello di fiducia e formali, perciò compro o vendo sempre dalla/ alla stessa azienda (anche per un lungo periodo) ma senza che mai questo rapporto dia vita ad un'altra collaborazione;
- B) con un alto livello di fiducia e informali, ossia le relazioni professionali, anche di lungo periodo, sono basate esclusivamente sulla parola e non si trasformano in altri tipi di collaborazione, anche se vi sarebbero tutti i presupposti;
- C) relazioni meramente di mercato, in cui le aziende si riforniscono da soggetti da cui si trovano bene (ad esempio per la serietà, la bontà dei prodotti, le celerità della consegna) ma che possono essere sostituiti da altri senza grossi problemi.

Anche i legami di collaborazione possono essere suddivisi tra due tipologie principali, entrambe basate su legami fiduciari:

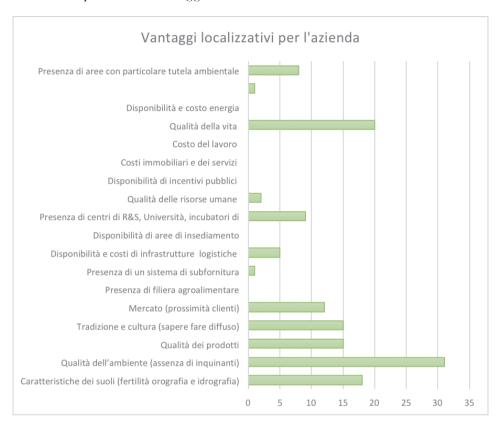
- legame informale in cui la relazione di scambio di un prodotto o di un servizio è basata esclusivamente sulla fiducia e non si traduce mai in un'altra relazione più strutturata;
- II) un legame basato su una componente fortemente fiduciaria ma strutturato in una relazione formale. Quest'ultimo tipo di rapporto si riscontra molto di rado rispetto a quello informale. Appare perciò che ci sia un ampio spazio nella fase T3 per la creazione e/o lo stimolo di rapporti di collaborazione che superino la mera informalità, soprattutto visto che la quasi totalità dei legami citati ha le tipiche caratteristiche di legami basati sulla fiducia; una buona durata nel tempo e una buona confidenza, legata spesso ad una discreta frequenza di contatto, tutti aspetti che indicano legami strutturati nel territorio e che si ipotizza adatti a subire un ulteriore cambiamento.

# 3. Sezione su vantaggi/svantaggi territoriali, competenze necessarie e ipotesi contratti di rete

Si è cercato di comprendere in che modo gli intervistati vivano e percepiscano il territorio nel quale le loro aziende sono inserite. In particolare, è stato chiesto loro di indicare quali ritengano essere i principali vantaggi e svantaggi localizzativi per l'azienda. Tale quesito risponde alla necessità di avere un quadro preciso di bisogni, punti di forza e di debolezza territoriali, necessità in termini di competenze professionali specifiche, utili a gettare le basi per gli obiettivi contenuti nella fase T3 del progetto, e in particolare elaborare un piano di sostegno efficace per future esperienze di collaborazione e cooperazione, anche nella forma dei contratti di rete.

Per quanto riguarda i vantaggi localizzativi individuati (figura 13), questi attengono soprattutto alle caratteristiche ambientali: qualità dell'ambiente e caratteristiche dei suoli (fertilità dei terreni e disponibilità d'acqua). Sono considerate importanti anche la qualità della vita e il *capitale immateriale* costituito da tradizioni, cultura e un saper fare diffuso, unitamente alla qualità dei prodotti.

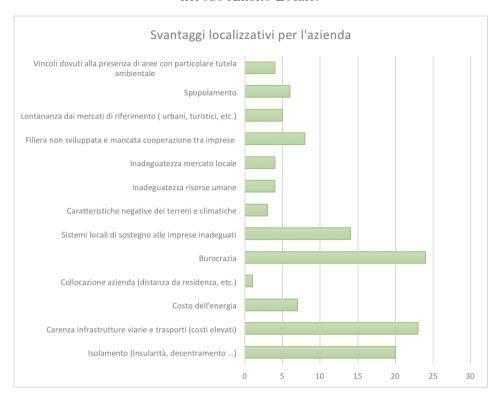
Grafico 13 – R8 In base alla esperienza della vostra azienda, quali sono i vantaggi localizzativi del suo Ambito Locale?



Viceversa, gli stessi territori sono giudicati negativamente (grafico14) secondo alcuni aspetti, quali soprattutto la marginalità causata da una scarsa infrastrutturazione sia a livello regionale che a livello extra-regionale (carenza di collegamenti da e per la penisola e il resto d'Europa). Altri punti considerati particolarmente negativi sono quelli connessi con la troppa burocrazia e l'assenza di una adeguata rete a sostegno delle imprese, oltre che alla mancanza di cooperazione tra aziende ed una filiera non adeguatamente sviluppata. Viene indicata anche l'inadeguatezza del mercato locale e delle risorse umane presenti.

Se i vantaggi localizzativi individuati fanno riferimento soprattutto a caratteristiche intrinseche dei territori, gli svantaggi evidenziano carenza strutturali, in capitale umano e sociale, per le quali si rende necessario ragionare in termini di strumenti in grado di favorire la cooperazione e la messa in rete di competenze e risorse disponibili.

Grafico 14 – R9 Quali sono gli svantaggi dell'essere localizzati nel suo Ambito Locale?



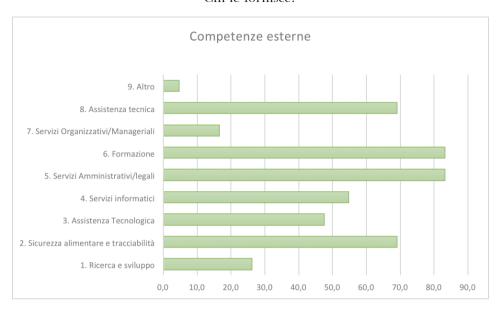
Ci si è dunque concentrati anche sulle competenze specifiche necessarie per la vita d'impresa, per le quali gli intervistati debbono rivolgersi verso l'esterno. Le maggiori richieste riguardano i settori della formazione, dei servizi amministrativi e legali, dell'assistenza tecnica e della sicurezza alimentare e tracciabilità.

# 4. Competenze esterne

Come descritto pocanzi, tra le relazioni professionali indagate si sono approfondite anche quelle che riguardano le relazioni con soggetti che offrono diversi tipi di servizi alle aziende (ricerca e sviluppo, sicurezza alimentare e tracciabilità; assistenza tecnologica, servizi informatici, servizi amministrativi/legali, formazione, servizi organizzativi/manageriali, assistenza tecnica).

Per ognuno degli ambiti di competenza indicati, si è cercato quindi di individuare i soggetti di riferimento esistenti, informazione utile nell'ottica di un incremento della capacità di creazione di reti territoriali di cooperazione e sostegno alle imprese.

Grafico 15 – R13 Quali sono le competenze che acquisisce dall'esterno? Chi le fornisce?



Per quanti riguarda le competenze in ricerca e sviluppo, attualmente i soggetti intervistati fanno riferimento soprattutto all'agenzia Laore, al CNR, alle due Università della regione e a Porto Conte Ricerche. Il ruolo di eventuali consulenti privati risulta invece limitato. Per quanto riguarda l'ambito della sicurezza alimentare e della tracciabilità, ancora una volta emerge il ruolo chiave dell'agenzia Laore, a cui si affianca quello della Asl e di consulenti privati, soprattutto biologi. Le competenze legate all'assistenza tecnologica sono fornite invece in maniera prevalente da professionisti e aziende private, così come nel caso dei servizi informatici. In entrambe i casi, seppur citato, Laore ha un ruolo marginale. Nell'ambito dei servizi amministrativi e legali troviamo una coesistenza di consulenti privati (commercialisti e avvocati, ingegneri e geometri) ma un ruolo importante lo mantengono le associazioni di categoria (Coldiretti, Cia, UGC e patronati in generale). L'agenzia Laore si dimostra ancora una volta determinante nei settori della formazione, dei servizi organizzativi e manageriali e nell'assistenza tecnica, seguita da consulenti privati specializzati rispettivamente nei settori formativi, del marketing e figure quali agronomi e veterinari.

#### 5. Il contratto di rete

L'ultima parte del questionario somministrato ha previsto, una più specifica sezione volta a indagare il livello di conoscenza e l'opinione nei riguardi dello strumento del contratto di rete (figura 16), uno strumento che nell'Isola, al contrario delle altre regioni italiane, è stato poco sfruttato nelle sue opportunità

di creazione di relazioni collaborative. Il contratto di rete<sup>2</sup>è uno strumento pensato all'interno di una strategia di miglioramento e incentivazione per il sistema produttivo, soprattutto di fronte alle questioni poste dal mercato globalizzato (Cominu e Pacetti, 2017).

Nonostante le grosse possibilità offerte dallo strumento poco meno del 60% degli intervistati ha dichiarato di esserne a conoscenza. Tra questi solo il 25% ne prende parte attualmente o ne ha preso parte in passato (6 intervistati, pari al 14% del totale. Tabella 5).

Grafico 16 - R14 Lei è a conoscenza dello strumento dei contratti di rete?

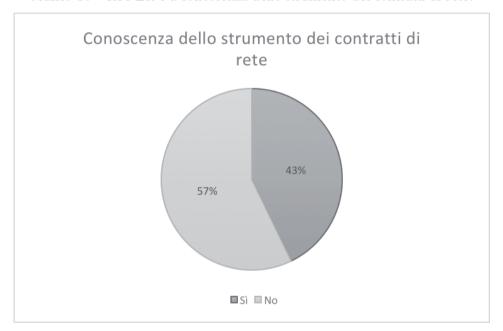


Tabella 5 – R17 Se ne ha sentito parlare, ne ha stipulato uno?

R17 – Se ne ha sentito parlare,	v.a.	%
ne ha stipulato uno?		
Sì	6	14,0
No	24	80,0
totale	42	100,0

La conoscenza (per quanto marginale) dello strumento è imputabile a diverse fonti (domanda R15 – Da chi ne ha sentito parlare?), e ancora una volta emerge il ruolo, diretto e indiretto, di Laore. Sia attraverso i bandi che l'agenzia promuove,

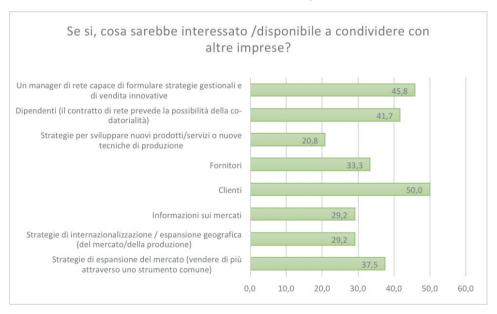
<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Il contratto di rete è definito del Disegno di Legge Industria 2015.

al cui interno viene menzionato lo strumento, sia attraverso ad esempio i corsi organizzati periodicamente e rivolti agli operatori agricoli:

"[...] durante il corso per Fattorie didattiche. Inoltre, all'interno di uno degli stage organizzati da LAORE in azienda, un relatore ha spiegato il contratto di rete e ha fatto fare ai partecipanti una simulazione di rete organizzata attraverso tale contratto invogliandoci a ipotizzare gli elementi da mettere in comune tra aziende."

Nonostante la scarsa conoscenza dei contratti di rete, circa il 50% dei soggetti che non ne hanno mai fatto parte, hanno dichiarato di essere interessati a conoscerlo meglio e a valutarne l'utilizzo. Questi stessi soggetti ritengono che il contratto di rete sarebbe utile soprattutto per la condivisione (figura 17) di clienti (50%), dipendenti (41,7%) e di un manager di rete in grado di formulare strategie gestionali, e strategie di espansione del mercato (37,5%). Il focus dell'interesse pare dunque concentrarsi sul sostegno e l'espansione della propria rete commerciale.

Grafico 17 – R19 Se si, cosa sarebbe interessato /disponibile a condividere con altre imprese?



Gli intervistati ritengono che lo strumento del contratto di rete possa rivelarsi utile, ma purché si verifichino talune condizioni (domanda R20 – Ritiene che uno strumento di questo tipo possa aiutare le imprese come la sua / del suo settore? A quali condizioni / Perché?). Innanzitutto, occorre una piena consapevolezza che dietro le reti ci sono delle persone, e che lo strumento appunto è uno strumento e quindi non andrebbe sopravvalutato, perché molto del suo funzionamento dipende dalle idee e dalla volontà di chi ci sta dietro. L'importanza data alle persone dentro

la rete riguarda anche la capacità di saper scegliere i partner giusti, cercando di ragionare su condivisione di intenti ed obiettivi:

"Sì ovviamente se è stipulato con i partner giusti, perché la prima cosa è sempre identificare davvero che cosa vuoi, e quali sono i partner giusti per te, perché altrimenti è una perdita di tempo burocratica, questo è come la penso. Se individui l'obiettivo e la strategia giusta e trovi i partner giusti che creano con te una sinergia, assolutamente sì, che poi è quello che manca qua. Anche condividere determinate attrezzature perché siamo tutti piccoli produttori, e magari condividere le attrezzature per fare dei prodotti, commercializzarli, espandere quel mercato, trovare il target giusto, pagare il marketing insieme, ti permette un ammortamento dei costi, e molto probabilmente ti permette di avere dei profitti in molto meno tempo, senza per questo dover comprare più terra, avere più dipendenti, investire più in marketing, investire più in strategie".

Permane, in sostanza, una certa diffidenza, data dalla paura di rimanere fregati in una rincorsa al profitto da parte dei possibili soci, e dall'idea, difficile da modificare, che quello dei sardi sia un popolo poco avvezzo alla cooperazione:

"Sì trovando delle persone che abbiano una mentalità diversa, perché qui è molto difficile gestire le cose... non è semplice. Qua si parte subito a dividere i profitti senza pensare neanche che bisogna prima creaarli i profitti! Mhm non essere gelosi l'uno con l'altro, lui ha fatto di più io sto facendo di meno, è quello il problema che si crea qui in Sardegna. Non si pensa a mandare avanti e vedere come va la situazione, migliorarla e a ingrandire se va bene, si pensa solo a dividere i profitti prima del guadagno! Cioè in poche parole a fregare l'uno con l'altro, e succede sempre così, è molto difficile che si infatti se andiamo ad osservare in Sardegna non abbiamo consorzi, non abbiamo cooperative, non abbiamo niente, cose associate non ce ne sono. tutti vogliono fare e credere che siano imprenditori, io non mi credo di essere un imprenditore, io tento di metterci del mio e di vedere i problemi che si possono creare come, andare avanti, però tutti credono di fare l'imprenditore, quando si arriva a essere in una riunione è solo un litigio perché tutti vogliono comandare, tutti vogliono avere la poltrona, tutti vogliono essere quelli che comandano, tutti voglion avere un grosso stipendio. No, tentiamo prima di vedere quello che può essere la persona più adatta, a gestire una situazione! Quello è il problema, e in Sardegna purtroppo c'è tanto [...] non ci sono società! [...] un sardo quando va fuori si allinea, va dietro agli altri, proprio come fanno le pecore [...] è qua che tutti vogliono farsi grandi capito?".

Stante il verificarsi di tali condizioni, lo strumento potrebbe portare degli indubbi vantaggi in termini di abbattimento dei costi, condivisione dei dipendenti e delle strutture fisiche, allargamento della rete commerciale e di vendita:

"[...] per mettere in condivisione laboratori di trasformazione, affrontare insieme investimenti importanti. Il contratto di rete sarebbe utile per ridurre le spese iniziali e di gestione di investimenti importanti per l'azienda. [...] fondamentale che i termini della collaborazione siano scritti e molto chiari".

# INNOVAZIONE ED EFFICIENZA NELLE IMPRESE AGRITURISTICHE: ALCUNE VALUTAZIONI SULLE IMPRESE DELLA SARDEGNA

Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina (DIA -UniSS)

#### 1. Introduzione

La competitività di lungo periodo delle imprese agricole e lo sviluppo rurale necessitano una rivisitazione dei vecchi paradigmi ed il ricorso a nuovi percorsi strategici volti a garantire una maggiore sostenibilità economica, sociale e ambientale delle singole imprese e dei sistemi locali.

I territori rurali stanno affrontando un processo di "riscrittura" (Mundula and Spagnoli, 2018) che vede il rafforzamento della funzione sociale dell'agricoltura e il ricorso a nuovi modelli imprenditoriali in cui si pone al centro la figura dell'agricoltore che opera secondo logiche più competitive che consentano di realizzare il potenziale dell'impresa agricola e superare le sfide che i singoli imprenditori ed il sistema rurale devono affrontare.

Le politiche agricole di vario ordine e grado pensano all'innovazione in agricoltura e all'utilizzo sostenibile del territorio come la chiave per la creazione di valore economico delle imprese agricole e dei contesti rurali in cui esse insistono. In tal senso, le politiche comunitarie individuano l'innovazione come una leva strategica per lo sviluppo dell'agricoltura e sistemi rurali e si pongono l'obiettivo di migliorare la competitività, la gestione efficiente delle risorse e le performance ambientali delle filiere e dei sistemi economici rurali (cfr. Strategia Europa 2020), migliorare l'efficienza produttiva – garantendo allo stesso tempo la sostenibilità e la resilienza – e sviluppare un'industria agroalimentare sostenibile e competitiva (cfr. Horizon 2020).

L'agricoltura multifunzionale si fonda sulla ricerca di un'agricoltura sostenibile che coniughi le finalità ambientali, economiche, produttive e del benessere collettivo. In altri termini, risponde alla richiesta di un equilibrio tra obiettivi d'efficienza economica, sostenibilità ambientale e sviluppo rurale. Non vi è dubbio, quindi, che l'innovazione dei sistemi produttivi ed organizzativi delle aziende ricada tra i presupposti fondanti di un'agricoltura che vuole valorizzare la propria dimensione multifunzionale. Il fine è la generazione di un valore aggiunto per le imprese agricole, creato sfruttando in modo razionale e proficuo anche la produzione di beni pubblici ad esse associate.

Tra le implicazioni che tale inclinazione delle imprese comporta, vi è la necessità di dover ben allocare le risorse a disposizione per l'imprenditore, al fine di consentire il loro massimo rendimento. In altri termini, si tratta di incanalare innovazione e multifunzionalità entro una gestione che risulti non solo efficace nel creare nuovo valore economico, ma che lo faccia in modo efficiente. L'impresa agricola che sfrutta al massimo le sue risorse è definita tecnicamente efficiente e questa caratteristica si riverbera, ovviamente, sulla redditività.

Stricto sensu, l'efficienza tecnica concerne la capacità di adoperare le risorse affinché venga prodotta la maggior quantità possibile di output dati i fattori produttivi a disposizione (output-increasing oriented), ovvero di impiegare la minor quantità di input per generare una data quantità di output (input-saving oriented) (Farrell, 1957). La ricerca dell'efficienza diviene, pertanto, una sfida per le imprese agrituristiche che fanno della differenziazione una leva strategica ed innovativa.

Questo capitolo dapprima analizza i differenti percorsi strategici innovativi che le imprese agricole multifunzionali possono intraprendere e successivamente affronta il tema dell'efficienza tecnica relativa all'agriturismo e alle funzioni ricreative in Sardegna. Quest'ultima obiettivo è intrapreso attraverso l'applicazione della Data Envelopment Analysis (DEA) che ha permesso di stimare l'efficienza tecnica relativa a un processo a doppia attitudine produttiva: produzione di beni agricoli (o zootecnici) destinati ai canali di vendita convenzionali e produzione di servizi ricreativi, quali la somministrazione pasti o il soggiorno. Il fine ultimo è quello di valutare se le risorse agricole e non agricole siano allocate in modo efficiente in modo da sfruttare al meglio le possibilità offerte dalla differenziazione produttiva e dalla multifunzionalità.

# 2. Percorsi innovativi strategici

Una strategia di innovazione aiuta le imprese a decidere in modo inclusivo e sostenibile sul tipo di innovazione che meglio si adatta agli obiettivi aziendali e sull'allocazione ed utilizzo delle risorse, generando valore e creando un vantaggio competitivo (Mintzberg, 1987).

La multifunzionalità assume una valenza economica nel momento in cui diviene una strategia aziendale volta a rispondere alle nuove domande di mercato verso il settore agricolo. Le opzioni strategiche a disposizione delle imprese agricole per innovare i propri metodi gestionali e processi produttivi scaturiscono dall'intercettazione di processi evolutivi emergenti nella società e suoi nuovi bisogni, obbligando le impresa agricole ad una riallocazione dei fattori produttivi dalla produzione *stricto sensu* in favore di "nuove" funzioni (ambientale, sociale, etc.) che generino redditi aggiuntivi (Aguglia et al., 2008; Henke and Salvioni, 2008).

La multifunzionalità può essere inoltre interpretata come una lente attraverso cui è possibile ravvisare le strategie poste in essere dalle imprese agricole per migliorare la propria autonomia e la reddittività delle risorse in dotazione (Henke and Salvioni, 2010). Quello che emerge è dunque la natura strategica della multifunzionalità in agricoltura, che in un'ottica di innovazione e sviluppo del settore, consente di affrontare sfide difficili come la crisi economica.

La multifunzionalità in agricoltura è dunque un percorso strategico innovativo che trova la sua motivazione in fattori di attrazione e pressione (*pull e push factors*) (Henke and Salvioni, 2011; Ortiz-Miranda et al., 2013; Reardon et al., 2007).

I primi, derivanti da obiettivi di accrescimento del reddito e di accumulazione, concernono lo sfruttamento della domanda crescente di attività ricreative all'aperto basate sulla natura, di economie di scopo derivanti da complementarità

strategiche tra produzione agricola e zootecnica e attività ricreative, o qualsiasi vantaggio derivante dall'interazione culturale e sociale con gli ospiti.

I secondi, volti alla gestione del rischio, della crisi e della stagnazione dei redditi agricoli, e dell'agricultural squeeze (compressione dei profitti agricoli) derivante dalla sfavorevole ragione di scambio tra le imprese agricole e gli altri operatori della filiera agroalimentare (Van der Ploeg et al., 2000), annoverano la ricerca di fonti alternative/complementari di reddito, l'allocazione più efficiente dei fattori di produzione, l'accorciamento della lunghezza della filiera e la riduzione dei costi di transazione.

Di seguito, si illustrano brevemente alcuni tra i percorsi innovativi strategici che le imprese agricole possono intraprendere in un'ottica di multifunzionalità (si tralasci la fornitura di servizi turistico-ricreativi che è oggetto specifico del progetto PROMETEA).

# 2.1. Agricoltura biologica

L'agricoltura biologica è uno dei settori di produzione alimentare più dinamici in Europa (Lembo et al., 2018). Secondo i dati Eurostat, nel 2015 l'UE-28 contava una superficie totale di 11,1 milioni di ettari coltivati biologicamente (con un incremento del 122% rispetto al 2002), con circa 185.000 aziende agricole biologiche e 306.500 operatori biologici (produttori, trasformatori e importatori) (European Commission, 2016). Nonostante questi numeri e la costante crescita della produzione biologica, essa rappresenta ancora un segmento di mercato relativamente giovane, con una superficie agricola utilizzata per al 6,2% della superficie agricola totale europea (Lembo et al., 2018).

Una definizione sintetica dell'agricoltura biologica è fornita da IFOA, secondo cui:

«l'agricoltura biologica è un sistema di produzione che sostiene la salute del suolo, dell'ecosistema e delle persone. Si basa su processi ecologici, biodiversità e cicli adatti alle condizioni locali, piuttosto che sull'uso di input con effetti avversi. L'agricoltura biologica combina tradizione, innovazione e scienza perché l'ambiente condiviso ne tragga beneficio e per promuovere relazioni corrette e una buona qualità della vita per tutti coloro che sono coinvolti» (IFOAM, 2005).

Secondo l'International Federation of Organic Agriculture Movements (IFO-AM), i principi su cui si erge l'agricoltura biologica sono la salute, l'ecologia, l'equità solidale e la cura. Per la Commissione Europea, l'agricoltura biologica rappresenta un metodo agricolo volto alla produzione cibo tramite l'ausilio di sostanze e processi naturali, generando conseguentemente limitati impatti ambientali. In tal senso, l'agricoltura biologica incoraggia l'uso responsabile dell'energia e delle risorse naturali, il mantenimento della biodiversità, la conservazione degli equilibri ecologici regionali, il miglioramento della fertilità del suolo e la manutenzione della qualità dell'acqua.

L'agricoltura biologica è una certificazione **che** attesta l'assente o ridotto utilizzo di sostanze chimiche nelle attività di coltivazione e di allevamento e l'Unione Europea ne disciplina l'adozione mediante la concessione di un logo, la cui funzione è consentire ai consumatori di identificare agilmente i prodotti

biologici. La facoltà di apporre tale segno distintivo consente all'imprenditore di collocare il proprio prodotto in canali di distribuzione che, ancora oggi, permettono di addivenire a un premium price e, quindi, a valorizzare gli alimenti realizzati. Fermo restando che la valenza del biologico è primariamente legata alla protezione dell'ambiente e della biodiversità, ma ciò implica anche che tali contenuti divengono attributi commerciali in grado di consentire una maggiore valorizzazione dei prodotti agroalimentari.

L'agricoltura biologica è inoltre in grado di promuovere l'occupazione nelle zone rurali contribuendo conseguentemente allo sviluppo rurale, anche in senso ampio, attraverso la fornitura di servizi ambientali che sostengono il turismo rurale (Lobley et al., 2009; Morison et al., 2005; Smith and Marsden, 2004). La produzione di prodotti biologici diviene dunque un'opzione strategica che incrementa la reddittività dell'impresa agricola in aree spesso marginali.

Tra i sentieri di sviluppo che le imprese agricole possono percorrere nella transizione da impresa agricola monofunzionale a multifunzionale, l'agricoltura biologica è classificata come una strategia di approfondimento (deepening), mirante all'incremento del valore aggiunto per unità di prodotto attraverso la riorganizzazione della produzione in forme integrate e più complesse ed innovazioni di prodotto.

#### 2.2. Filiere corte

Le filiere agroalimentari rappresentano uno dei molteplici asset territoriali (cultura, società, ambiente, sistemi produttivi, ecc.) che partecipano nei processi di sviluppo locale, dove il territorio di riferimento, portatore di un potenziale economico, è identificato sulla base dei suoi peculiari processi e/o prodotti (Belliggiano and De Rubertis, 2012).

La filiera corta è una forma organizzativa tra le più affini alle richieste di mercato, in quanto garantisce la provenienza e la tracciabilità dei prodotti e la compliance dei metodi produttivi agli standard di sostenibilità (Belliggiano and De Rubertis, 2012).

Le filiere corte sono definibili come strategie di sviluppo rurale, data la loro capacità di riconfigurare le modalità di utilizzo delle risorse endogene sia all'interno delle aziende agricole sia in altre attività rurali (Van Der Ploeg and Renting, 2000). Esse contribuiscono non solo alla mitigazione dello *squeeze agriculture*, ma "risocializzano" e "rispazializzano" i consumi alimentari proponendo ai consumatori prodotti contraddistinti da propri attributi socio-ecologici locali e da prezzi più elevati (DuPuis and Goodman, 2005; Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003).

Data la rilevanza delle tradizioni gastronomiche e culturali dei territori rurali nell'identificazione dell'identità degli stessi, le filiere, ed in particolare le filiere corte, stanno assumendo un ruolo di rilievo in quanto consentono al sistema rurale sia di conservare la propria identità (strategie conservative), sia si adattarsi alle esigenze di consumatori non locali (strategie adattive che possono portare all'omologazione dei prodotti che non sono più tipici) tramite l'offerta di differenti tipologie di relazioni business to business (B2B) e business to consumer (B2C) (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003).

Di fatto, è la capacità delle filiere produttive di ridefinire i rapporti sia tra agricoltura, ruralità e società, sia tra produttore e consumatore che ha determinato la rilevanza di tale strategia di *deepening*. Esse, rendendo più diretto il rapporto con il consumatore, influenzano i processi di sviluppo rurale sia a livello di impresa che di società (Marsden et al., 2000).

A livello di impresa, vi è l'offerta di un prodotto unico derivante dalla singolarità del territorio di provenienza, differenziandosi così dai concorrenti.

A livello di società, data la crescente diffidenza dei prodotti di non chiara provenienza, l'associazione del prodotto ad un marchio che si identifica ad un luogo che garantisce la qualità dei processi consente di raggiungere anche il consumatore "lontano" (Renting et al., 2003).

La forma assunta delle filiere corte è data dalla combinazione di due elementi: il tipo di organizzazione (nel tempo e nello spazio) della catena dell'offerta, e la definizione di specifiche convenzioni di qualità (che si connotano per la difficile riproducibilità delle relazioni sociali ed economiche in contesti diversi da quelli in cui si formano) (Renting et al., 2003).

Sulla base del primo elemento, si identificano tre modelli organizzativi (Marsden et al., 2000), quali *face to face* (F2F), *proximate* (FCP) ed *extended* (Fe).

Il modello *face to face* rappresenta un'organizzazione di tipo verticale particolarmente semplice, annoverando le forme più semplici di vendita diretta (cfr. *farmers' market, farm-shop, roadside sales, pick your own, food miles*), i gruppi di acquisto solidale ed i *box-schemes*. Il rapporto di fiducia tra produttore e consumatore si sviluppa nel tempo tramite la sperimentazione degli attributi del prodotto e dei comportamenti del produttore.

Il modello *proximate* (cfr. forme di cooperazione tra produttori per l'ampliamento dell'assortimento dei propri *farm-shop* con prodotti non disponibili in azienda, marchi di qualità azienda territoriale, ecc.) si basa un'organizzazione istituzionale più articolata ma con relazioni di prossimità, in cui le transazioni si svolgono nei luoghi di produzione ed i rapporti coi produttori possono essere interceduti da intermediari che si fanno garanti dell'autenticità dei prodotti (e.g. ristoranti o *local shop*).

Infine, il modello *extended*, che consente di mettere in relazione attori tra loro lontani, rappresenta un insieme esteso di aziende tra loro collaboratrici, sia a monte che a valle, che operano di concerto per fornire al cliente prodotti carichi di valore (Davis and Spekman, 2004).

#### 2.3. Fattorie didattiche

Le fattorie didattiche sono aziende agricole o agrituristiche che affiancano alla propria attività altre di carattere educativo. È una forma di *broadening* (Van der Ploeg et al., 2002) che nasce da una duplice necessità: trovare fonti integrative del reddito dell'impresa agricola e creare nuove opportunità di mettere in relazione diretta l'agricoltore ed il cittadino.

Le fattorie didattiche nascono nei Paesi scandinavi alla fine del XX secolo e si diffondono in Italia negli anni Novanta, con l'Emilia Romagna come apripista, con l'istituzione nel 1997 della "Rete delle fattorie didattiche romagnole".

Le attività connesse della fattoria didattica sono svolte da personale specializzato cui è affidato l'obiettivo di diffondere la conoscenza sulle attività svolte in fattoria attraverso il coinvolgimento degli ospiti nello svolgimento di attività agricole o la realizzazione di prodotti tipici locali. Da tali obiettivi discenda la funzione sociale della fattoria didattica, che si manifesta attraverso il contatto col mondo rurale da parte di chi normalmente vive nel contesto urbano, la riscoperta e la valorizzazione delle tradizioni, mestieri, nonché dell'importanza del rapporto tra cibo e territorio.

Per l'ottenimento dalla **qualifica** di "fattoria didattica", l'impresa agricola deve fare richiesta alle amministrazioni regionali, le quali la rilasciano sulla base del rispetto di parametri e modalità che possono differire tra singoli territori. Tra i requisiti che l'impresa agricola deve rispettare (stabiliti dalle cosiddette "carte di qualità"), vi sono: l'adeguamento strutturale, organizzativo e qualitativo degli standard aziendali, l'adozione di sistemi di produzione ecocompatibili, il rispetto delle norme di sicurezza, l'assenza di barriere architettoniche. Vi devono essere inoltre sia personale qualificato (personale che ha frequentato corsi abilitanti per l'animazione didattica in fattoria), sia un programma didattico-educativo (approvato dall'ente competente) in cui sono indicate le aree idonee alle attività da svolgere all'aperto, e quelle interne prescelte per l'accoglienza dei visitatori qualora non fosse possibile svolgere le attività all'esterno.

#### 3. Analisi dell'efficienza tecnica

# 3.1. Il concetto di efficienza tecnica e la metodologia utilizzata

In base alla teoria della produzione, esiste una precisa relazione tecnica tra fattori produttivi impiegati e quantità di prodotto ottenuta (Greene, 1980; Ali et al., 1993; Atkinson et al., 1994). Non vi è dubbio che l'interesse di ricerca maggiore sia da sempre rivolto verso la quantità massima di un determinato prodotto realizzabile data una certa combinazione di input tecnici a disposizione. Ciò perché l'obiettivo canonico dell'imprenditore – la massimizzazione del profitto – sul fronte produttivo si riflette necessariamente nella massimizzazione della produzione. L'insieme degli output "massimi" tecnicamente realizzabili in un processo produttivo al variare della combinazione di input descrive la cosiddetta frontiera di produzione.

La frontiera rappresenta, pertanto, l'orizzonte tecnologico specifico di un processo produttivo. Infatti, sebbene sia possibile, presa una specifica combinazione di fattori, produrre una quantità di output inferiore a quella corrispondente al punto di frontiera, non è altresì possibile produrre una quantità maggiore a tale punto. Nel primo caso l'impresa si dice inefficiente – ed il grado di inefficienza è funzione della distanza che separa l'output realizzato da quello di frontiera – nel secondo caso si tratta, invece, di una quantità tecnicamente irrealizzabile, dato il presente stato della tecnologia.

Le analisi che utilizzano un approccio di frontiera sono volte a stimare – in via parametrica o meno – la frontiera di un determinato comparto o settore produttivo e, di conseguenza, una serie di misure economiche che danno modo di

valutare oltre che la produttività anche la capacità degli imprenditori di utilizzare al meglio le risorse tecniche di cui dispongono (efficienza tecnica), di selezionare i fattori produttivi e di allocarli in modo razionale (efficienza allocativa), di operare su rendimenti di scala ottimali (efficienza di scala), per citare le misure cui verte più spesso l'attenzione degli studiosi.

Con riferimento specifico all'efficienza tecnica (ET), essa riflette o la capacità di produrre la quantità massima di output data una determinata combinazione di fattori produttivi (output-oriented approach) o, per converso, quella di minimizzare l'impiego di input data una certa quantità di prodotto realizzato (input-oriented approach). La misura input-oriented fornisce un'indicazione ben precisa sul livello di "sprechi" registrati in termini di costo nell'uso dei fattori della produzione a disposizione dell'imprenditore e, di complemento, sul possibile grado di riduzione dei costi legati all'uso di tali fattori al fine di ottenere lo stesso livello di output rispetto a quello osservato. Quella output-oriented, viceversa, permette di valutare i margini di incremento della produzione nel caso in cui i fattori produttivi venissero impiegati efficientemente.

### 3.1.1. La Data Envelopment Analysis (DEA)

La Data Envelopment Analysis (DEA) è una tecnica non parametrica per l'analisi dell'efficienza proposta alla fine degli anni '70 da Charnes et al. (1978) e che si basa sul noto modello di Farrell (1957) per la definizione della frontiera di produzione. Sotto il profilo procedurale, la DEA è un metodo di programmazione lineare che consente di stimare l'efficienza di una singola osservazione attraverso la comparazione di tale osservazione con ciascuna delle altre di un dato campione.

Così procedendo, la frontiera stimata si identifica con l'inviluppo dei dati (di output e di input) delle singole osservazioni, le quali si collocheranno o sulla frontiera (imprese efficienti) od al di sotto di essa. In tal senso, il grosso vantaggio che presenta la DEA rispetto alle tecniche parametriche è la capacità di prescindere dall'assunzione a priori di una forma funzionale per la frontiera di produzione. Inoltre, il metodo ben si presta alla soluzione di problemi connessi a processi produttivi multi-output.

#### 3.1.2. L'efficienza tecnica (ET)

Più che un modello in senso stretto, la DEA si configura per l'appunto come un metodo con il quale indagare sui processi produttivi. La letteratura offre diverse soluzioni analitiche riconducibili alla DEA con le quali è possibile stimare la misura di efficienza. In questa sede si intende focalizzare l'attenzione sui modelli proposti da Charnes et al. (1978) e da Banker et al. (1984).

### a) CRS (Constant Return of Scale) DEA.

Nel modello originario proposto da Charnes et al. (1978), si ipotizza un processo produttivo caratterizzato da rendimenti di scala costanti. Il relativo problema di programmazione matematica applicabile nel caso di output-oriented approach è rappresentato da:

dove  $\theta i$  è uno scalare che indica l'aumento proporzionale dell'output e riflette la misura di ET,  $\lambda$  è un vettore N×1 di pesi associato a ciascuna N impresa selezionata, Y è la matrice (M×N) degli M output prodotti da ciascuna impresa, X rappresenta la matrice (N×K) dei K input utilizzati nel processo produttivo in esame,  $y_i$  ed  $x_i$  rappresentano rispettivamente i valori di output ed input della i-esima impresa ed  $e_b$  rappresenta l'eventuale slack.

### b) Banker et al. (1984).

Banker et al. (1984) suggeriscono che il modello dovrebbe essere adattato per tenere conto dei rendimenti di scala variabili e ciò può avvenire aggiungendo il vincolo di convessità N1' $\lambda$  = 1 nel modello. In tal modo il modello analitico è in grado di poter trattare in maniera corretta i casi in cui vi siano difficoltà da parte delle imprese al raggiungimento di una scala ottimale. L'ipotesi di base diviene, quindi, la presenza di variabilità nei rendimenti

Un'impresa risulta efficiente quando i valori di  $\theta$  e  $\lambda_i$  sono uguali a 1 mentre  $\lambda_j = 0$ . Viceversa, un'osservazione è inefficiente quando  $\theta > 1$ ,  $\lambda i = 0$  e  $\lambda j \neq 0$ . Risolvendo la (1) si ottiene una misura di ET che riflette la "distanza" tra il valore osservato e quello ottimale (di frontiera) di produzione dato un certo ammontare di fattori a disposizione dell'imprenditore:

(2) 
$$TE_i = \frac{Y_i}{Y_i^*} = \frac{1}{\theta_i} \qquad 0 \le TE_i \le 1$$

dove  $Y_i$  e  $Y_i^*$  sono rispettivamente i valori di produzione osservati e di massimo possibile.

#### 3.1.3. Efficienza di scala (ES)

L'applicazione congiunta della CRS e della VRS DEA permette di ottenere la cosiddetta Efficienza di Scala (ES), che misura l'effetto di un'eventuale scala produttiva non ottimale sull'efficienza tecnica riscontrata (Coelli, 1996). La Figura 1 – nella quale è rappresentato un processo produttivo con un solo input ed un solo output – fornisce una rappresentazione grafica dell'ES.

Le curve CC<sup>1</sup> e VV<sup>1</sup> descrivono la frontiera di produzione rispettivamente sotto l'ipotesi di rendimenti di scala costanti (CRS) e variabili (VRS) (figura 1). La prima presenta ovviamente una pendenza costante, mentre la seconda è crescente nel primo tratto (rendimenti crescenti) e decrescente nel secondo tratto (rendimenti decrescenti). Il punto P rappresenta l'osservazione di riferimento mentre i punti PC e PV descrivono il relativo posizionamento dell'osservazione

sulla frontiera, nel caso in cui l'impresa si fosse rivelata efficiente rispettivamente sotto l'ipotesi di costanza e variabilità dei rendimenti. L'osservazione P – dato che non è collocata sulla frontiera – mostra un certo grado di inefficienza tecnica. Per la precisione, il livello di efficienza riflette la distanza tra il segmento HP e quello HP<sup>C</sup>, se parametrato alla frontiera CRS, e a quello HP<sup>V</sup>, se riferito alla frontiera VRS.

Ovviamente la misura ET<sup>CRS</sup> è inferiore a quella ET<sup>VRS</sup>, in quanto – concordemente alle ipotesi formulate – la seconda misura non presuppone che l'impresa debba operare su scala ottimale. Ne consegue che la distanza tra i punti PV e PC può essere attribuibile ad un "effetto scala". Ciò significa che l'ET<sup>CRS</sup> può essere descritta come:

(3) 
$$ET^{CRS} = ET^{VRS} * ES$$

dove ES (efficienza di scala) fornisce la misura di tale effetto e che quindi:

(4) 
$$ES = ET^{CRS} / ET^{VRS}$$

Anche l'ES varia da zero (rendimento di scala costante) ad 1 a seconda di quanto è distante la scala osservata da quella ottimale.

La misura di ES indica esclusivamente a quanto ammonta questa distanza, ma non fornisce alcuna informazione circa il tipo di rendimento di scala nel quale opera l'impresa. La sostituzione del vincolo di convessità N1' $\lambda$  = 1 nel modello VRS con il vincolo N1' $\lambda$   $\leq$  1 (NIRS, Non-Increasing Return of Scale) consente di verificare se l'impresa osservata sia in una fase di rendimenti crescenti o decrescenti (se TE<sup>NIRS</sup> = TE<sup>VRS</sup> vorrà dire che vi è presenza di rendimenti decrescenti; se al contrario TE<sup>NIRS</sup>  $\neq$  TE<sup>VRS</sup> vorrà significare che la produzione avviene su rendimenti crescenti).

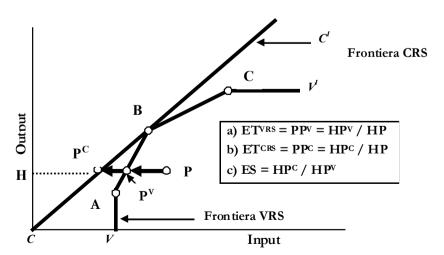


Fig. 1 – Frontiere CRS e VRS ed Efficienza di Scala (ES)

### 3.1.4. Produttività ed efficienza

Quando vi sono dei presupposti per considerare il campione osservato non omogeneo sotto il profilo tecnologico – come nel nostro caso riferendosi alla co-presenza di aziende che operano in contesti geografici differenti e con ordinamenti produttivi che in generale divergono tra le due regioni – la DEA consente di valutare se ed in quale misura vi sia effettivamente un gap tecnologico tra i gruppi. Si tratta di verificare quanto dell'efficienza stimata sia riconducibile alla maggiore (o minore) produttività del gruppo piuttosto che ad un effettivo migliore (peggiore) uso delle risorse disponibili.

In Figura 2 è illustrato un processo produttivo con due fattori produttivi ( $x_1$  e  $x_2$ ) ed un solo prodotto. Sulla base del modello originale di Farrell (1957), si sono costruiti due isoquanti unitari rispettivamente per il gruppo A e per il gruppo B. L'isoquanto per le imprese appartenenti al primo gruppo (BB¹) è costruito attraverso le combinazioni efficienti di  $x_1$  e  $x_2$ . I punti  $B_1$  e  $B_2$  che giacciono sull'isoquanto corrispondono ad aziende efficienti. Allo stesso tempo, l'isoquanto per le aziende del secondo gruppo (CC¹) è il risultato dell'interpolazione delle osservazioni efficienti (in questo caso  $C_1$  e  $C_9$ ) rilevate in questo gruppo.

Si è altresì ipotizzato che le imprese del secondo gruppo adottino una tecnologia più produttiva per quel che concerne l'input  $\mathbf{x}_1$  e meno produttiva relativamente all'input  $\mathbf{x}_2$ . D'altro canto è possibile costruire una frontiera complessiva relativa a tutto il campione (Gruppi A e B) come inviluppo delle osservazioni che si collocano sulle due frontiere ( $C_1C_2B_2$ ). Questo isoquanto costituisce la frontiera entro la quale operano tutte le imprese del campione.

L'impresa A è un impresa appartenente al primo gruppo che utilizza una quantità di ambedue i fattori produttivi superiore a quella necessaria per realizzare la quantità di prodotto ottenuta. Se riferita alla frontiera specifica delle aziende del Gruppo A, l'efficienza tecnica dell'impresa riflette, in accordo con il modello di Farrell (1957), il rapporto:

(5) 
$$ET_{gruppoA} = \theta = OA_{\theta} / OA$$

Se, al contrario, si intende calcolare l'ET rispetto alla frontiera generale, essa sarà pari a:

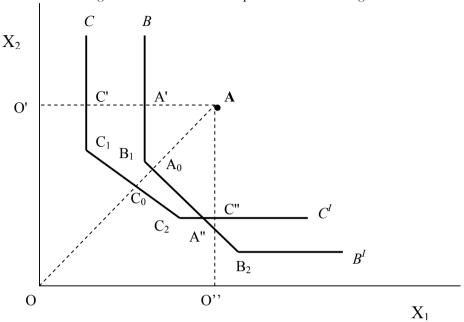
(6) 
$$ET_{\text{generale}} = \theta_0 = OC_0 / OA$$

con  $\theta_0$  che sarà necessariamente minore rispetto a  $\theta$ . Tale divario dipende dal fatto che – a parità di uno stesso rapporto tra i livelli di utilizzo di  $x_1$  e  $x_2$  – le imprese del Gruppo A si rivelano meno produttive rispetto alle convenzionali (Lansink et al., 2002; Madau et al., 2018).

L'ET  $_{\rm gruppo A}$  è, pertanto, relazionata all'ET  $_{\rm generale}$  da un "fattore produttività"  $\psi$ :

(7) 
$$\theta_0 = \theta * \varphi$$

Fig. 2 – Efficienza tecnica per diverse tecnologie



Graficamente il fattore  $\varphi$  corrisponde al rapporto  ${\rm OC_0/OA_0}$ , dal quale si evince che, in questo caso, più "distante" si colloca la frontiera delle imprese del Gruppo A rispetto a quella totale e più aumenta il divario in termini di produttività rispetto alla situazione generale. Con riferimento alla (7) la produttività tecnica per i due gruppi può essere determinata dal rapporto tra l'efficienza stimata sulla frontiera generale e quella rilevata rispetto al gruppo di appartenenza. Nel caso delle imprese del Gruppo A:

(8) 
$$\varphi = \theta_0 / \theta = ET_{\text{generale}} / ET_{\text{gruppo A}}$$

In tal senso, si è in grado di stimare in quale misura la differenza di ET riscontrata tra i due gruppi con la (1) sia attribuibile alla capacità di utilizzo dei fattori produttivi da parte degli imprenditori o, d'altra parte, all'adozione di una diversa tecnologia.

# 3.1.5. L'efficienza single-input

La misura dell'efficienza che finora abbiamo illustrato è riferita all'intera impresa o unità decisionale, in quanto ci fornisce un'indicazione sulla capacità imprenditoriale di utilizzare al meglio l'insieme dei fattori della produzione. È altresì possibile stimare l'efficienza relativa a ciascun fattore produttivo (Efficienza single-input, ETx<sub>i</sub>).

Come si può notare in figura 5, l'impresa A, se fosse efficiente, potrebbe ridurre l'impiego del fattore  $\mathbf{x}_1$  fino al punto A', tenendo costante la quantità impiegata del fattore  $\mathbf{x}_2$  e senza compromettere il proprio livello di produzione.

Pertanto, per quel che attiene il solo fattore  $x_1$ , la relativa efficienza tecnica si può calcolare come:

(9) 
$$ETx_1 = \theta 1 = O'A' / O'A$$

e l'impresa A può ridurre l'impiego di  $x_1$  di una quantità pari a  $1 - \theta^1$ .

Parimenti a quanto si è visto per il modello generale, anche per il singolo input  $\mathbf{x}_1$  è quindi possibile calcolare il "fattore produttività" come:

(10) 
$$\varphi I = \frac{\theta_0^1}{\theta^1}$$

dove  $\theta_0^1$  riflette la misura stimata sulla frontiera generale ed è pari al rapporto O'C' / O'A'.

Aggiungendo una serie di vincoli alla (1), la DEA permette di calcolare l'ETx<sub>i</sub>. Il problema di programmazione lineare è volto a trovare la frontiera di produzione che minimizzi la quantità del fattore k:

(11) 
$$\min \qquad \theta^{k}, \lambda \qquad \theta^{k}_{i}$$
 soggetto a 
$$-y_{i} + Y \lambda \geq 0$$
 
$$x_{i}^{N-k} - X^{N-k} \lambda \geq 0$$
 
$$\theta^{k}_{i} x_{i}^{k} - X^{k} 1 \geq 0$$
 
$$\theta_{i} x_{i} - X \lambda \geq 0$$
 
$$\lambda \geq 0$$

dove  $\theta^k$  è il sub-vettore di efficienza tecnica del fattore produttivo k che riflette la misura di ETk.

Rispetto alla VRS DEA, la (11) presenta due vincoli ulteriori, nell'ordine il secondo ed il terzo. Nel secondo vincolo, i termini  $x_i^{N-k}$  e  $X^{N-k}$  si riferiscono rispettivamente ai termini  $X_i$  e X con l'esclusione del fattore  $X_i$ , mentre nel terzo vincolo i termini  $X_i$  e  $X_i$  includono solamente il fattore  $X_i$ .

Dalla risoluzione della (11) si ottiene una misura di  $ETx_i$  che riflette il rapporto tra il costo ottimale  $C_{xi}^1$  e quello osservato  $C_{xi}$  per l'impiego del fattore  $x_1$ :

(12) 
$$ETx1 = \frac{C_{x1}^1}{C_{x1}} \quad (0 < ETx1 < 1)$$

#### 3.2. I dati utilizzati

Come detto, le imprese sono state selezionate nelle due regioni geografiche della Nurra e del Montiferru; regioni che rimandano a tipologie di agricoltura e suscettività turistiche differenti.

La prima regione vanta una consolidata tradizione nello sviluppo dell'agriturismo e oggigiorno si riscontra un particolare concentrazione di attività di questo tipo. Il territorio è prevalentemente pianeggiante, ad alta suscettività turistica – alcune tra le più importanti località balneari sarde si affacciano sulle coste della regione – e le imprese agricole sono prossime a importanti centri urbani, primo tra tutti la città di Sassari, ma anche Alghero e Porto Torres. L'agricoltura è assai variegata, in quanto sono ben sviluppata viticoltura, olivicoltura, l'orticoltura e la coltivazione di seminativi. Ivi risiedono anche importanti aziende zootecniche, con allevamenti ovini in primis (diffusi pure gli allevamenti bovini, sia da latte che da carne).

La seconda regione è collocata su un territorio più accidentato sul piano orografico, meno intercettato dai grandi flussi turistici e più marginale sul versante della prossimità con i più grossi agglomerati urbani della Sardegna. Particolarmente sviluppata la coltivazione dei seminativi, il territorio vanta una tradizione anche nell'allevamento ovino, nella viticoltura e nell'olivicoltura. Diffuso pure l'allevamento bovino e quello suinicolo.

Il numero di osservazioni è pari rispettivamente a 20 per il Montiferru e a 17 per la Nurra e le informazioni utilizzate per l'analisi sono riportate in Tabella 1. Occorre sottolineare come la voce di output è stata scomposta in due sottovoci, per meglio tener conto della pluriattività dell'impresa:

- valore della produzione agro-zootecnica;
- valore dell'attività turistico-ricreativa (agriturismo).

Si tratta di una possibilità concessa dalla DEA che ci ha permesso di poter investigare l'efficienza tecnica anche con riferimento alle singole attività, oltre che a livello generale.

Voce	Descrizione	Unità	Media	d.s.
Output				
Produzione Agricola	Valore della produzione agro-zootecnica	Euro (.000)	52,8	105,6
Produzione agrituristica	Valore dei servizi ricreazionali offerti	Euro (.000)	134,5	146,5

Tab. 1 – Variabili esplicative inserite nella DEA

Input				
Superficie	Superficie agricola utilizzata (SAU)	Ettari	43,9	45,2
Lavoro	Salari	Euro (.000)	20,9	23,5
Capitale	Quote di reintegrazione per impianti e attrezzi	Euro (.000)	70,1	71,6
Costi variabili	Spese varie (p.e., energia, mangimi, fertilizzanti)	Euro (.000)	37,1	55,3
Somministra- zione pasti	Numero di coperti	N.	103,0	145,4
Pernottamento	Numbero di posti letto	N.	12,3	7,5

In tal senso, l'output è stato calcolato in termini valoriali prendendo il volume di ricavi dichiarato dagli imprenditori per ciascuna attività. Il valore della produzione agricola è stato calcolato sulla base dei prezzi dei prodotti realizzati e venduti al cancello aziendale, così da non incorrere in un doppio conteggio rispetto al prezzo dei prodotti somministrati durante i pasti. In altri termini, da un lato, si è tenuto conto dei prodotti immessi sui canali di distribuzione canonici ed essi sono stati computati entro l'attività agro-zootecnica, dall'altro, si sono considerati i prodotti somministrati o venduti *in loco*, in grado di essere maggiormente apprezzati o perché soggetti a trasformazioni o perché esitati tramite modalità di vendita più convenienti e che, quindi, concorrono alla determinazione del valore dell'attività agrituristica *stricto sensu*.

Dai dati riportati in tabella 1, emerge che una prevalenza in termini di ricavi dell'attività agrituristica rispetto a quella agricola, il che lascia supporre che il rapporto di prevalenza sia nella generalità dei casi soddisfatto in termini di lavoro espletato.

Riguardo ai fattori della produzione, invece, abbiamo distinto tipologie di fattori più propriamente legati all'attività agro-zootecnica e/o all'impresa nella sua interezza a tipologie espressamente connesse a quella agrituristica.

Nel primo caso, l'unico fattore che possiamo specificamente attribuire all'attività agricola è la superficie agricola utilizzabile (SAU), mentre il lavoro, i capitali investiti e le spese varie sono da intendersi sia con riferimento all'attività agricola che a quella agrituristica.

Il lavoro è stato computato sulla base dei salari (espliciti e impliciti) riconosciuti a prescindere dalle mansioni svolte e dall'eventuale soddisfacimento del rapporto di prevalenza tra le due tipologie di attività. Invero, si è riscontrato – come

atteso – che nella maggior parte il tempo destinato all'attività agricola supera quello impiegato nell'attività agrituristica, per quanto non sia sempre operazione semplice procedere a un simile computo.

Il capitale fa riferimento sia agli investimenti fondiari – locali per l'espletamento dell'attività agrituristica inclusi – sia alle macchine e attrezzi utilizzati e la voce è stata calcolata sulla base del valore complessivo delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione così come computate nel bilancio economico agrario.

Le spese varie si riferiscono al valore dei fattori a logorio totale impiegati e per l'attività agro zootecnica e per quella agrituristica.

Nel secondo caso, abbiamo inserito variabili direttamente riconducibili alle due attività agrituristiche più peculiari le nostre realtà, vale a dire la somministrazione pasti e il soggiorno. In questo caso, non è stato possibile confidare su valori di natura economica e sono stati utilizzati come *proxy* rispettivamente il numero di coperti per i quali è stata dimensionata l'azienda e il numero di posti letto disponibili.

#### 3.3. I risultati ottenuti

Tutte le misure di efficienza sono state calcolate ricorrendo al software DEAP 2.1 creato da Coelli (1996).

I risultati indicano che l'efficienza tecnica è pari rispettivamente al 72,6% e al 78,9% rispettivamente con riferimento a frontiere CRS e VRS (tabella 2). Prendendo il secondo valore – anche detto "efficienza pura" perché riferibile a condizioni più verificabili nella realtà – i risultati suggeriscono che i margini di incremento dell'efficienza sono pari al 20,1%, il che vuol dire che se si utilizzano in modo più razionale le risorse a disposizione il valore della produzione – fermo restando un egual utilizzo dei fattori produttivi e questo stato della tecnologia – possono aumentare in modo sensibile.

Si è, inoltre, riscontrata una differenza significativa (per  $\varphi=0.05$ ) tra l'efficienza tecnica stimata nelle imprese della Nurra rispetto a quelle che operano nel Montiferru (circa 7 punti percentuali in più). Come espresso nella parte metodologica, occorre capire se tale differenza è attribuibile squisitamente all'efficienza tecnica – e quindi effettivamente a una maggiore capacità di utilizzare i fattori della produzione da parte degli imprenditori della Nurra – o al fatto che le due realtà produttive operino su frontiere tecnologiche dissimili. In quest'utimo caso, cioè, il differenziale può essere riconducibile, anche solo in parte, al fatto che sono diversi i livelli di produttività conseguiti in virtù di un diverso orizzonte tecnologico di riferimento.

Tab. 2 – Stima dell'efficienza tecnica (ET) e di scala (ES) tramite la DEA

	ET (CRS)	ET (VRS)	ES
Gruppo complessivo (N. 37)			
Media	0,726	0,789	0,907
d.s.	0,291	0,255	0,147
Max	1,000	1,000	1,000
Min	0,296	0,316	0,382
Gruppo Montiferru (N. 20)			
Media	0,677	0,770	0,871
d.s.	0,313	0,278	0,185
Gruppo Nurra (N. 17)			
Media	0,769	0,839	0,910
d.s.	0,260	0,231	0,066

<sup>\*</sup> p-values per il T-test sulla differenza tra le medie tra i due gruppi:

EE = 1.12E-04 ES = 1.05E-04

Dall'analisi, si riscontra una differenza di produttività a favore della Nurra, ma tale differenza non è significativa per cui si può evincere che i divari di efficienza stimati tra le imprese non attengono a differenti orizzonti tecnologici tra le due regioni geografiche, ma esclusivamente a una diversa capacità di utilizzare le risorse aziendali (tabella 3). Invero, è probabile che la maggiore efficienza rilevata nelle imprese della Nurra derivi dalla più sviluppata esperienza degli operatori di questa regione nell'erogazione di servizi (agro)turistici. Esperienza che si traduce, quindi, nel meglio capire come allocare le risorse per soddisfare ambedue le attività nel rispetto dei vincoli normativi, massimizzare i ricavi e – di conseguenza visto l'approccio utilizzato – i profitti. Ne è testimonianza il fatto che alcune imprese del Montiferru manifestano lacune sul piano dell'offerta agrituristica, per esempio, con un numero di posti letto e coperti di media inferiori alle imprese della Nurra a indicare come l'attività agrituristica sia generalmente meno sviluppata in rapporto a quella agro-zootecnica.

Tab. 3 – Stima dell'efficienza tecnica e della produttività complessive e specifiche

	Media	d.s.
Efficienza tecnica (complessiva)		
ET Montiferru	0,770	0,278
ET Nurra	0,839	0,231
Efficienza tecnica (specifica)		
ET Montiferru	0,792	0,405
ET Nurra	0,858	0,383
Produttività		
φ Montiferru	0,972	0,331
ψ Nurra	0,977	0,340

<sup>\*</sup> p-values per il T-test sulla differenza delle medie tra i due gruppi:  $\varphi=0.455$ 

Applicando il vincolo NIRS, è stata stimata un'efficienza di scala in media pari al 90,7% che implica che la produzione potrebbe aumentare di meno del 10% se le imprese operassero su scale produttive adeguate (tabella 2). Le imprese della Nurra rivelano un'efficienza di scala superiore a quelle del Montiferru, ma tale differenza non appare significativa.

Come si nota dalla Tabella 4, il 46% delle imprese opera su livelli efficienti di scala, mentre circa il 38% dovrebbe diminuire la scala produttiva per risultare più efficiente, il che sta a significare che sono sovradimensionate rispetto al valore della produzione ottenuta. Il fatto che tale percentuale sia più alta nelle imprese del Montiferru suggerisce che sia la componente agricola a decretare tale sovradimensionamento. D'altro canto, molte sono le imprese di allevamento, praticato su basi estensive e, pertanto, con un rapporto tra terra e gli altri fattori produttivi sbilanciato sul primo fattore, il che si riflette sui rendimenti di scala.

Tab. 4 – Rendimenti di scala stimati

	CRS	IRS	DRS
Gruppo complessivo (N. 37)			
N.	17	6	14
%.	45,9	16,2	37,9
Gruppo Montiferru (N. 20)			
N.	9	3	8
%.	45,0	15,0	40,0

Gruppo Nurra (N. 17)			
N.	8	3	6
%.	47,0	17,7	3,.3

La DEA ci ha consentito di calcolare separatamente i valori di efficienza attribuibili alle due tipologie di attività: agro-zootecnica e agrituristica. La Tabella 5 mostra gli esiti della stima e si evince che l'efficienza risulta assai più alta nell'attività agro-zootecnica. Sulla base di questa stima, si può calcolare che i margini per migliorare la produzione – stante l'invariabilità delle condizioni a contorno – sono rispettivamente pari a circa il 15% e a circa il 29% per le due attività. Ciò si riflette in un potenziale aumento di produzione rispettivamente di circa 53 mila e di 124 mila euro nel caso in cui alle attività siano condotte in modo efficiente.

Tab. 5 – Efficienza tecnica per attività e valori ottimali di produzione stimati

Attività	Valore osservato	ET Specifica	Valore ottimale	Aumento
Produzione agro- zootecnica (.000 euro)	52,8	0,851	62,0	+ 9,2
Produzione agrituristica (.000 euro)	134,5	0,712	188,8	+ 54,3

Da ultimo, abbiamo stimato l'efficienza single-input e i risultati sono riportati in tabella 6.

Le variabili che mostrano un livello di efficienza più basso sono il lavoro e la somministrazione pasti.

Il primo risultato trova una spiegazione nel fatto che la necessità di assicurare una prevalenza del lavoro agricolo su quello agrituristico può portare a mal allocare questa risorsa. Questo perché la ripartizione del lavoro tra le attività può non corrispondere a quella necessaria ad addivenire all'obiettivo di massimizzare il profitto (o il reddito netto), piuttosto ciò può avvenire entro un certo limite perché occorre sottostare all'esigenza di non far prevalere quello destinato all'agriturismo – e potenzialmente a più alta produttività economica – su quello agricolo.

Tab. 6 – Efficienza single-input stimata

Input	Valore osservato	ET specifica (single- input)	Valore ottimale	Risparmio potenziale
Superficie (ha)	43.9	0.709	30,4	- 12,5
Lavoro (.000 euro)	20,9	0,703	13,5	- 12,3 - 7,4
Capitale (.000 euro)	70,1	0,702	49,2	- 20,9
Costi variabili (.000 euro)	37,1	0,792	29,4	- 7,7
Somministrazione pasti (n.)	103,0	0,675	68,7	- 33,0
Pernottamento (n.)	12,3	0,788	9,7	- 2,6

Ciò è tanto più vero pensando che spesso le varie mansioni sono in capo alle stesse persone, sovente in forma implicita in quanto fornite dall'imprenditore spesso e/o dai suoi familiari. Quest'ultima evidenza riflette, inoltre, una possibile sovrastima del lavoro dichiarato dall'imprenditore con ovvie ripercussioni sul valore di efficienza stimato. Pertanto, il valore stimato di risparmio possibile nei salari di 7,4 mila euro risulta un valore davvero potenziale e difficilmente raggiungibile anche in caso di ottima gestione della risorsa a causa del vincolo normativo che riduce gli spazi di manovra riguardo alla capacità di utilizzo della forza lavoro.

Il secondo risultato si spiega, invece, con il fatto che solo in determinati periodi dell'anno – weekends e stagione primaverile/estiva – l'impresa riesce a garantire un pieno sfruttamento della capacità ricettiva per ciò che attiene i pasti somministrati e il numero di coperti. In altri termini, è fisiologico un gap tra la dimensione dell'impianto e la reale ricettività, il che porta a un utilizzo non pienamente efficiente di questa variabile.

D'altro canto, il risultato appare in buona parte prevedibile data la natura dell'attività e – seppur con riferimento ad altre attività di ristorazione e/o ricreazionali – di ciò si hanno riscontri nella letteratura scientifica.

Invero, avremmo dovuto aspettarci un simil risultato anche per l'altra variabile agrituristica, il numero di posti letto in azienda. In realtà, vi è da sottolineare come spesso l'imprenditore agrituristico sia assai più cauto nel dimensionare in modo adeguato alle sue aspettative gli impianti dediti al pernottamento rispetto a quelli destinati alla somministrazione pasti – soprattutto in virtù dell'impegno finanziario richiesto – per cui tale risultato solo in parte desta sorpresa.

#### 4. Considerazioni finali

I risultati ottenuti suggeriscono alcune considerazioni circa il ruolo dei servizi ricreazionali nel condizionare produttività ed efficienza economica delle imprese agrituristiche. Talune di queste considerazioni sfociano in implicazioni sul piano delle politiche e delle strategie che si possono promuovere a sostegno di questo tipo di imprese.

Dal punto di vista degli imprenditori, come detto in precedenza, una delle leve per aumentare i volumi di affari in virtù di una maggiore efficienza potrebbe essere una migliore gestione dei fattori direttamente coinvolti nelle attività turistico-ricreazionali, soprattutto relativamente alla somministrazione di pasti. Ebbene, la stagionalità dell'attività costituisce un limite al pieno sfruttamento delle risorse destinate *ad hoc*, specialmente se si guarda agli impianti realizzati.

Allo stesso tempo, però, le imprese potrebbero promuovere iniziative atte a incrementare le occasioni di fruizione, anche in periodi diversi da quelli più convenzionali e semmai rivolgendosi a target oggi poco intercettati. Per esempio, ciò potrebbe avvenire avviando programmi scolastici mirati e lavorando con le scolaresche, organizzando iniziative a carattere didascalico e culturale che favoriscono l'ospitalità in azienda (p.e., festival, presentazioni di libri, spettacoli e manifestazioni) e coinvolgendo una vasta pletora di stakeholders al fine di meglio esaltare e la pluriattività e la dimensione multifunzionale delle imprese.

Dal punto di vista dei decisori pubblici, invece, uno spunto di riflessione che scaturisce da questi risultati è che la scala operativa non costituisce un limite importante per addivenire a un'efficiente gestione delle imprese. È pur vero che una parte considerevole delle imprese selezionate mostra una scala di produzione sovradimensionata (rendimenti di scala decrescenti) e ciò è riconducibile alla struttura aziendale nel suo complesso (agricola e agrituristica). Detto però che sono limitati i margini per operare sulla dimensione di alcuni fattori – capitale fondiario *in primis* – alcuni investimenti appaiono più esposti a produrre inefficienze di altri, quindi sarebbe opportuno promuovere la creazione e/o il riammodernamento di imprese che operino si su una scala adeguata, ma che sopportino un livello di investimento complessivo e puntuale – soprattutto nel dimensionare alloggi e sala di somministrazione pasti – congruo con la natura e il volume di affari atteso.

Pertanto e almeno con riferimento alla Sardegna, queste considerazioni possono riflettere informazioni utili per meglio calibrare scelte pubbliche di investimento, ovviamente nel rispetto degli strumenti di programmazione e dei vincoli a carattere normativo ai quali soggiace questo tipo di attività.

# Bibliografia

- Aguglia, L.; Henke, R.; Salvioni, C. Agricoltura Multifunzionale. Comportamenti e strategie imprenditoriali alla ricerca della diversificazione, Napoli: ESI 2008.
- Ali, A. I.; Seiford, L. M. The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis. *Meas. Product. Effic. Tech. Appl.* **1993**, 120–159.
- Atkinson, S. E.; Cornwell, C. Estimation of Output and Input Technical Efficiency Using a Flexible Functional Form and Panel Data. *Int. Econ. Rev.* **1994**, 245–255.
- Banker, R. D.; Charnes, A.; Cooper, W. W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Manag. Sci.* **1984**, *30* (9), 1078–1092.
- Belliggiano, A.; De Rubertis, S. Le Filiere Corte Agroalimentari Nei Processi Di Sviluppo Locale; Sinergie Journal, 2012.

- Charnes, A.; Cooper, W. W.; Rhodes, E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. Eur. J. Oper. Res. 1978, 2 (6), 429–444.
- Coelli, T. J. A Guide to FRONTIER Version 4.1: A Computer Program for Stochastic Frontier Production and Cost Function Estimation; CEPA Working papers, 1996.
- Davis, E. W.; Spekman, R. E. The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains; FT Press, 2004.
- DuPuis, E. M.; Goodman, D. Should We Go "Home" to Eat?: Toward a Reflexive Politics of Localism. *Journal of rural studies* **2005**, *21* (3), 359–371.
- European Commission. DG Agriculture and Rural Development DG AGRI. Facts and Figures on Organic Agriculture in the European Union. 2016.
- Farrell, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. J. R. Stat. Soc. Ser. Gen. 1957, 120 (3), 253–281.
- Greene, W. H. On the Estimation of a Flexible Frontier Production Model. *J. Econom.* **1980**, *13* (1), 101–115.
- Henke, R.; Salvioni, C. La Diversificazione Dei Redditi Nelle Aziende Agricole Italiane. *QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria* **2011**.
- Henke, R.; Salvioni, C. La Multifunzionalità in Agricoltura: Asse Strategico Delle Politiche Di Sviluppo Rurale e Di Valorizzazione Del Territorio. 1.2 Dai Servizi Ambientali Alle Fonti Di Reddito. In *Multifunzionalità dell'azienda agricola e sostenibilità ambientale* (Rapporti 128/2010); Rome, 2010; pp 3–9.
- Henke, R.; Salvioni, C. Multifunzionalità in Agricoltura: Sviluppi Teorici Ed Evidenze Empiriche. *Rivista di economia agraria* **2008**, *63* (1), 5.
- IFOAM. A Succinct Definition of Organic Agriculture. 2005.
- Lansink, A. O.; Pietola, K.; Bäckman, S. Effciency and Productivity of Conventional and Organic Farms in Finland 1994–1997. *Eur. Rev. Agric. Econ.* **2002**, *29* (1), 51–65.
- Lembo, G.; Jokumsen, A.; Spedicato, M. T.; Facchini, M. T.; Bitetto, I. Assessing Stakeholder's Experience and Sensitivity on Key Issues for the Economic Growth of Organic Aquaculture Production. *Marine Policy* 2018, 87, 84–93. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.10.005.
- Lobley, M.; Butler, A.; Reed, M. The Contribution of Organic Farming to Rural Development: An Exploration of the Socio-Economic Linkages of Organic and Non-Organic Farms in England. *Land Use Policy* **2009**, *26* (3), 723–735.
- Madau, F. A.; Furesi, R.; Pulina, P. The Technical Efficiency in Sardinian Fisheries Cooperatives. *Mar. Policy* **2018**, *95*, 111–116.
- Mario, M. Il nuovo regolamento sull'agricoltura biologica: nuove prospettive e vecchi paradigmi. Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell'ambiente 2018, 6.
- Markelova, H.; Meinzen-Dick, R.; Hellin, J.; Dohrn, S. Collective Action for Smallholder Market Access. *Food Policy* **2009**, *34* (1), 1–7.
- Marsden, T.; Banks, J.; Bristow, G. Food Supply Chain Approaches: Exploring Their Role in Rural Development. *Sociologia ruralis* **2000**, *40* (4), 424–438.
- Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California management review 1987, 30 (1), 11–24.
- Morison, J.; Hine, R.; Pretty, J. Survey and Analysis of Labour on Organic Farms in the UK and Republic of Ireland. *International Journal of Agricultural Sustainability* **2005**, *3* (1), 24–43.

- Moschini, G.; Hennessy, D. A. Uncertainty, Risk Aversion, and Risk Management for Agricultural Producers. *Handb. Agric. Econ.* **2001**, *1*, 87–153.
- Mundula, L.; Spagnoli, L. Il Modello Dell'agricoltura Familiare Tra Sostenibilità e Innovazione. *I* **2018**, 57–68. https://doi.org/10.13128/bsgi.v1i1.89.
- Ortiz-Miranda, D.; Moragues-Faus, A.; Arnalte-Alegre, E. Agriculture in Mediterranean Europe: Between Old and New Paradigms; Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- Parte-Esteban, L.; Alberca-Oliver, P. Determinants of Technical Efficiency in the Spanish Hotel Industry: Regional and Corporate Performance Factors. Curr. Issues Tour. 2015, 18 (4), 391–411.
- Reardon, T.; Berdegué, J.; Barrett, C. B.; Stamoulis, K. Household Income Diversification into Rural Nonfarm Activities. *Transforming the rural nonfarm economy: opportunities and threats in the developing world* **2007**, 115–140.
- Renting, H.; Marsden, T. K.; Banks, J. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and planning A* **2003**, *35* (3), 393–411.
- Smith, E.; Marsden, T. Exploring the 'Limits to Growth'in UK Organics: Beyond the Statistical Image. *Journal of rural studies* **2004**, *20* (3), 345–357.
- Van der Ploeg, J. D.; Long, A.; Banks, J. Living Countryside. Rural Development Process in Europe: The State of Art; Elsevier, EBI, 2002.
- Van Der Ploeg, J. D.; Renting, H. Impact and Potential: A Comparative Review of European Rural Development Practices. *Sociologia ruralis* **2000**, *40* (4), 529–543.
- Van der Ploeg, J. D.; Renting, H.; Brunori, G.; Knickel, K.; Mannion, J.; Marsden, T.; De Roest, K.; Sevilla-Guzmán, E.; Ventura, F. Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. Sociologia ruralis 2000, 40 (4), 391–408.

# **PARTE IV**

# PRATICHE DI GOVERNANCE PER LA CREAZIONE DI UN MARCHIO COMUNE

## IL PROGETTO VIVIMED

Diego Loi (ASPAL – Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro)

# Obiettivo generale

Il progetto VIVIMED vuole sviluppare un modello inclusivo transfrontaliero di Governance a supporto del turismo innovativo e sostenibile nei territori dell'entroterra mediterraneo. Il progetto utilizza un modello partecipativo di innovazione e sviluppo inclusivo del settore turistico locale mettendo a sistema le risorse per valorizzare il tessuto economico verso un modello di Ecoturismo nell'entroterra che produrrà a breve e medio termine un aumento della crescita verde, grazie a una riduzione di emissioni di CO2.

# Obiettivi Specifici

TITOLO	DESCRIZIONE
Valorizzare l'Ecoturismo nell'entroterra mediterraneo attraverso lo sviluppo di un modello di Governance territoriale inclusivo, condiviso a livello transfrontaliero	Implementare un modello di governance a supporto del turismo nell'entroterra mediterraneo mediante il coinvolgimento di tutti agli attori territoriali, anche dei settori complementari al turismo, nelle attività di Living Lab per elaborare un piano strategico transfrontaliero finalizzato a promuovere l'Ecoturismo nei territori dell'entroterra.
Migliorare e rendere più competitivo il turismo dell'entroterra mediterraneo attraverso l'innovazione di servizi e prodotti turistici sostenibili	A partire dalle realtà operanti e delle risorse presenti nei territori, elaborare scenari di innovazione a supporto del turismo sostenibile, comprendendo aspetti migliorativi per le infrastrutture come la riduzione dell'impatto ambientale (mediante la condivisione del modello Abitare Mediterraneo) e la valorizzazione dell'autenticità dei territori attraverso il turismo esperienziale e sociale.
Aumentare le competenze pro- fessionali e la competitività delle imprese del settore turistico	Avviare un processo di accompagnamento delle PMI del turismo, per aumentarne le competenze e la competitività, attraverso incontri informativi e di coaching per stimolare la creazione di reti d'impresa e implementare nuovi servizi/prodotti turistici per valorizzare le risorse locali. Il processo sarà guidato e stimolato attraverso i Living lab territoriali per l'ecoturismo.

# **Target**

- Imprese, in particolare PMI, del settore turismo delle zone dell'entroterra nell'area di cooperazione
- Imprese complementari al settore turistico: settore agricolo, filiera silvicoltura/ legno, infrastrutture e filiera edile, gestori energetici privati, imprese o attività artigianali locali
- Amministrazioni pubbliche degli enti regionali/territoriali
- Associazioni di categoria, associazioni di imprese, enti parco, associazioni di cittadini
- Grandi operatori del turismo: settore crocieristico, villaggi turistici, porti turistici, terminal degli scali marittimi, etc.
- Figure professionali delle PMI del turismo, professionisti ed artigiani delle PMI complementari al settore turismo, funzionari pubblici

# Output e realizzazioni principali

- Creazione di un modello di Governance partecipativa per la promozione transfrontaliera del turismo sostenibile nell'entroterra nell'area di cooperazione, replicabile in ambito mediterraneo.
- Sviluppo di una metodologia integrata per lo sviluppo di servizi turistici innovativi e sostenibili che metta in rete le potenzialità territoriali delle aree dell'entroterra, partendo dalla valorizzazione dell'ecosistema naturalistico, degli insediamenti antropici e delle risorse locali.
- Implementazione di attività di scouting e coaching delle PMI della filiera turistica mirando specificatamente all'impiego giovanile e alle pari opportunità, verso la promozione di reti d'impresa interdisciplinari e modelli di business innovativi di turismo rurale a scala territoriale.

# **Partnership**

Il progetto vede il coinvolgimento di 5 regioni del bacino del Mediterraneo (Sardegna, Corsica, PACA, Toscana, Liguria) e dei seguenti partner di progetto:

- Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro CAPOFILA
- Sardegna Ricerche
- Regione Toscana
- Lucense SCaRL
- Università di Firenze
- France Nature Environment PACA
- Agence du Tourisme de la Corse
- Circolo Festambiente di Legambiente.

Le attività oggetto della presente gara si esplicano nel territorio della Regione Sardegna e fanno riferimento, in particolare, ai partner ASPAL e Sardegna Ricerche.

# Approccio adottato dal progetto e approccio transfrontaliero specifico

Ai fini di sviluppare soluzioni di turismo rurale innovativi e competitivi, il progetto prevede l'avvio di processi partecipativi attraverso Living Lab da attivare in 10 territori dell'entroterra scelti dai partner, che coinvolgano amministratori pubblici, imprese, la ricerca e gli abitanti. Lo scambio fra i territori delle 5 Regioni coinvolte permette lo sviluppo di un approccio operativo transfrontaliero condiviso quale base per la diffusione e la promozione di un modello competitivo di turismo territoriale dell'entroterra mediterraneo.

# Aspetti innovativi

Elaborazione di soluzioni innovative per un turismo sostenibile, autentico a forte valore aggiunto, attingendo da una pluralità di risorse territoriali in termini ambientali, culturali, sociali ed economici, per far diventare il tema del turismo una leva intersettoriale di sviluppo dei territori dell'entroterra dell'area di cooperazione.

# Sfide per il rilancio dei territori dell'area di cooperazione

Sardegna, Liguria, Toscana, Corsica e PACA sono regioni dove il turismo ha da sempre un ruolo strategico con ricadute territoriali importanti in termini economici ed ecologici, evidenziando al contempo un forte gap fra turismo costiero prevalentemente balneare e turismo meno sviluppato dell'entroterra mediterraneo. Il progetto promuove un modello di turismo innovativo e sostenibile per il contesto dell'entroterra nell'area di cooperazione, dove potenzialità naturalistiche e risorse legate all'autenticità dei luoghi sono dominanti, ma non adeguatamente valorizzati nelle logiche turistiche locali. Molti territori dell'entroterra hanno subito fenomeni di esodo rurale causando impoverimento demografico, con conseguenze sul patrimonio edilizio, sulle attività economiche dei borghi storici e sull'abbandono degli insediamenti e delle campagne, con una popolazione in età sempre più avanzata. Questo depauperamento, insieme all'inadeguatezza delle competenze e dei servizi, abbassa notevolmente l'attrattività turistica dei territori dell'entroterra, anche se collocati in contesti di pregio. Di contro esiste una generale tendenza di crescita del turismo nelle aree mediterranee nonché una crescente domanda di servizi ad elevata qualità ambientale, più consapevole degli ecosistemi rurali e delle risorse naturali, spesso richiesto dal turismo incoming, di origine nordeuropeo. Basti considerare che il solo cicloturismo stima un indotto in Italia di circa 2 miliardi di euro e in Francia di 7,5 miliardi. Altrettanto rilevante è che nel mondo il 78% dei viaggiatori considera importanti gli accorgimenti eco-friendly (European's attitudes towards biodiversity). VIVIMED affronterà questa sfida con un partenariato equilibrato e competente. L'Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro (ASPAL) capofila del progetto, sta cogliendo il tema della promozione territoriale come volano per la creazione di posti di lavoro. La Regione Toscana da tempo sta investendo in modelli innovativi di turismo rurale per la crescita dei territori dell'entroterra e nella costituzione di

una rete regionale di destinazioni turistiche, strutturata in Osservatori Turistici di Destinazione (OTD). Circolo Festambiente e France Nature Environnement PACA promuovono la dualità fra turismo e salvaguardia delle risorse naturali. L'Agence du Tourisme de la Corse valorizza le eccellenze dell'entroterra verso offerte turistiche di qualità ambientale. L'Università di Firenze, ideatore della ricerca Abitare Mediterraneo, rappresenta l'expertise per il recupero degli insediamenti dell'entroterra mediterraneo, mentre Sardegna Ricerche, è operativa nel mondo delle PMI con progetti di innovazione e coaching e Lucense svolge attività di ricerca e sviluppo nella promozione territoriale attraverso il mondo delle imprese, e ospita la Piattaforma Regionale Abitare Mediterraneo.

# Approccio alla sfida progettuale

VIVIMED mira ad aumentare la competitività delle imprese del turismo dei territori dell'entroterra attraverso l'attivazione di processi partecipativi innovativi per uno sviluppo territoriale integrato verso un'economia verde. L'attività di progetto si articolerà su tre principali assi:

- Governance dei territori dell'entroterra mediterraneo
- Innovazione di servizi e di prodotti turistici
- Assistenza alle imprese del settore turistico

Per implementare una modalità efficiente e operativa di Governance dove siano rappresentati e coinvolti attivamente tutti gli stakeholder dei territori in questione, il progetto prevede un processo di partecipazione pubblico-privato articolato all'interno di Living Lab che svolgono il ruolo di catalizzatori territoriali. I Living Lab Ecoturismo VIVIMED coinvolgeranno i quattro attori principali: amministrazione pubblica, imprese del territorio, mondo della ricerca ed abitanti del territorio. L'entroterra mediterraneo nelle regioni dei partner ha un filo conduttore comune nella mancanza di competitività della maggioranza delle strutture e delle imprese del settore turistico. I territori dell'entroterra hanno bisogno di:

- accrescimento della consapevolezza delle potenzialità territoriali e delle competenze delle PMI del settore;
- diversificazione nelle tipologie dei servizi e prodotti turistici da offrire;
- specializzazione verso la strutturazione di attività ed infrastrutture turistiche innovative, attraenti e su misura per gli utenti finali sia in termini di servizi che di strutture di accoglienza eco-friendly;
- sfruttamento intelligente delle risorse presenti sul territorio, attraverso la valorizzazione dell'autenticità del patrimonio storico culturale, la tutela, la gestione e l'accessibilità sostenibile alle risorse ambientali.

VIVIMED svilupperà, attraverso la partecipazione pubblico-privata, nuovi business model intersettoriali dove il turismo si avvarrà di risorse, valori e tematiche territoriali per arricchire l'offerta e le modalità di ospitalità che permetteranno di vivere i territori da dentro, per un turismo esperienziale a forte valore aggiunto ambientale, culturale e sociale.

Il progetto è finalizzato a promuovere un modello transfrontaliero di offerta di servizi e infrastruttura turistica eco-compatibile consolidando la nuova cultura dell'Ecoturismo di qualità, e integrando, laddove possibile, la rete dei parchi naturali come protagonisti della tutela ambientale. In particolare, VIVIMED valorizzerà le risorse locali e le filiere già esistenti, dedicando attenzione ai processi di recupero degli insediamenti umani esistenti attraverso l'utilizzo di soluzioni tecnologiche eco-efficienti a basso impatto, materiali per bioedilizia, attivazione del principio di filiera corta (filiera del legno per elementi strutturali, fibre vegetali e animali per coibentazione) e integrazione architettonica di sistemi basati sulle energie rinnovabili.

# Valore aggiunto della cooperazione transnazionale

Ai fini della valorizzazione del turismo dell'entroterra mediterraneo per svilupparne le potenzialità, spesso inespresse in modo differenziato ed evidenziarne le particolarità che lo distinguono dal turismo costiero, è necessario un modello che guardi ed agisca su una scala ampia, attraverso un approccio condiviso a livello transfrontaliero e poi declinato localmente. Il confronto transfrontaliero è importante in quanto è dato rilevante che l'entroterra sia rimasto troppo spesso fuori dai flussi turistici, per l'incapacità di rinnovare i classici modelli turistici e per l'inadeguatezza o l'incompletezza dei servizi offerti e delle infrastrutture. Le 5 regioni mediterranee dove il turismo (prevalentemente costiero) tradizionalmente rappresenta l'economia trainante, con il progetto VIVIMED inizieranno congiuntamente processi innovativi generati "dal basso", attraverso la partecipazione diretta di tutti gli attori territoriali in modo tale da garantire ricadute locali efficaci e competitive.

La specificità di ciascuno dei territori scelti all'interno delle 5 Regioni rappresenta l'arricchimento del modello di turismo innovativo transfrontaliero e ne aumenta la replicabilità in altri territori. La strategia complessiva del progetto è basata sull'integrazione delle competenze dei diversi partner ed è indirizzato su tre principali livelli: **governance**, **innovazione** e **supporto alle imprese**. La composizione della partnership è specifica per affrontare tematiche di governance, con gli attori regionali Regione Sardegna e Regione Toscana e l'Agence du Tourisme corsa, di promozione della sostenibilità come principale vettore per la tutela dell'ambiente e la valorizzazione dei territori attraverso France Nature Environnement PACA, Legambiente Liguria, di coinvolgimento del mondo delle imprese da parte di Sardegna Ricerche e Lucense, e infine l'Università di Firenze, partner scientifico, garantirà la promozione di un modello innovativo ed eco-efficiente per il recupero delle infrastrutture territoriali compatibile con le caratteristiche del contesto socio culturale e climatico del mediterraneo.

Gli scopi specifici della collaborazione transfrontaliera sono:

- elaborare una metodologia comune di sviluppo partecipato, nell'area di cooperazione finalizzata alla validazione di un modello mediterraneo per lo sviluppo del turismo dell'entroterra;
- creare massa critica per la promozione di standard riconoscibili di qualità nel

- turismo sostenibile a livello transfrontaliero, partendo dalla promozione di Ecolabel, Abitare Mediterraneo, Legambiente Turismo, Clef verte etc.;
- garantire la replicabilità del modello di turismo sostenibile in ambito dell'entroterra mediterraneo per generare indotti di economia verde, crescita sostenibile, inclusione e occupazione;
- avere delle ricadute dirette per le PMI del settore turistico, inseriti in un network turistico transfrontaliero di elevata qualità ambientale e dalla forte attrattiva internazionale.

## Macro risultati

Aumento dell'esportazione di prodotti e di servizi sui mercati internazionali da parte delle imprese.

# Contributo al miglioramento delle politiche di macro livello

Italia e Francia sono rispettivamente la 2° e 3° destinazione di viaggiatori provenienti dall'estero (Eurostat 2015) e da sole coprono il 26,3% dei pernottamenti di non residenti nell'EU28. Il settore turistico rappresenta in media il 10% di PIL nei paesi EU28 del Mediterraneo. Gran parte delle attività turistiche si concentrano nella zona costiera a discapito dei territori dell'immediato entroterra. Di fronte alla globalizzazione e alle richieste di diversificazione e di qualità dell'offerta turistica (anche in termini di innovazione e compatibilità ambientale) l'entroterra mediterraneo potrebbe offrire dei servizi turistici di livelli eccellenti, partendo dalla gestione integrata delle risorse presenti sul territorio La proposta VIVIMED è coerente con le strategie comunitarie di coesione e sviluppo, sia di carattere sociale ed economico che ambientale e particolarmente nei tre principali ambiti tematici:

- <u>crescita intelligente</u> perché coinvolge ricerca e modelli di eccellenza come riferimento per lo sviluppo di servizi e prodotti turistici innovativi. La messa a sistema di filiere, patrimoni culturali ed ambientali e potenziali umani locali aumentano la competitività stimolando capacità e spirito imprenditoriale delle PMI del turismo;
- <u>sviluppo</u> sostenibile <u>locale</u> perché attiva risorse energetiche ed ambientali locali, ed interviene nel recupero delle infrastrutture territoriali per ridurre il consumo di suolo e promuovere modelli di efficientamento energetico con soluzioni di riqualificazione altamente efficienti e compatibili con i climi mediterranei, utilizzando fonti di energia rinnovabili, previlegiando quelle locali come la biomassa, il solare fotovoltaico e termico;
- solidarietà e inclusione perché propone di intervenire in modo differenziato sui territori svantaggiati attraverso processi di partecipazione includendo tutti gli attori locali per un turismo di qualità con particolare attenzione all'occupazione giovanile e femminile.

Il Quadro Strategico Nazionale italiano e francese mette l'accento sul sostegno all'innovazione in linea, prima con la strategia di Lisbona ed oggi con la strategia Europa 2020. L'accordo afferma l'importanza di uno sviluppo territoriale basato sulle Smart Specialisation, che richiede l'individuazione di specifici percorsi di crescita differenziati per ogni realtà e basati sulle competenze locali, opportunità tecnologiche e di mercato, così che ciascuno punti alla valorizzazione delle opportunità che il territorio, la storia, le competenze diffuse offrono. VIVIMED punterà all'individuazione delle potenzialità distintive che i diversi territori dell'area della cooperazione possiedono, utilizzandoli come vettori di sviluppo locale e elementi di integrazione e sinergia reciproca, accompagnati dalla disseminazione di marchi europei di sostenibilità come Ecolabel, per supportare servizi e prodotti turistici innovativi e sostenibili che possano valorizzare l'autenticità dell'entroterra mediterraneo.

## Sinergie con progetti europei in corso e/o conclusi

L'impostazione del progetto prevede sinergie con le seguenti altre iniziative nazionali ed europee secondo la congruenza delle tematiche principali al fine di ottenere effetti moltiplicatori attraverso il collegamento trasversale con altre reti europee, transfrontaliere e nazionali esistenti, inerenti alla promozione dello sviluppo territoriale sostenibile verso la crescita blu e verde in generale, e del turismo sostenibile, nello specifico:

- MARTE+ ITFR Marittimo, 2010/13: favorire lo sviluppo congiunto dell'innovazione e dell'imprenditorialità per la competitività delle aree rurali e del turismo;
- MITOMED Med Maritime 2014/15 Modelli per il turismo integrato nel Mediterraneo
- ABITARE MEDITERRANEO Por Creo 2017-2012, Modello di edilizia sostenibile energeticamente efficiente e adatto al clima mediterraneo;
- MeR -MEDITERRANEE EN RESEAU ITFR Marittimo 2014/15 Creazione di reti di imprese;
- SARDEGNA PRODUCE VERDE: 2015-2016 Rete di imprese, organizzazioni e professionisti, che offrono prodotti e servizi naturali e orientati alla sostenibilità.
- SARDEGNA CO2.0: ridurre le emissioni di CO2 della Sardegna verso la green economy.
- Piani d'Azione per l'energia sostenibile in 20 comuni partecipanti.
- PORTS ET IDENTITÉ ITFR Marittimo 2007-2013 Promuove una strategia comune di miglioramento dell'interazione tra PORTO e CITTÀ attraverso un sistema integrato d'informazione/valorizzazione dell'offerta territoriale.
- ALTRARIVIERA.IT Programma per lo Sviluppo Rurale 2007 2013 Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo rurale. Nato dalla sinergia tra i due assessorati al Turismo e all'Agricoltura, in collaborazione con Unioncamere Liguria.
- "LIGURIA DA GUSTARE", progetto di promozione per i borghi dell'en-

troterra PICCOLA GRANDE ITALIA, tutela l'ambiente e la qualità della vita dei cittadini che vivono in piccoli centri, (Anci, Federparchi, Symbola e Legambiente).

PÔLE D'EXCELLENCE RURAL (PER) Promozione del Geoturismo.

## Costruzione di competenze

Il progetto capitalizza le esperienze relative all'accoglienza sostenibile (Ecolabel, Agriturismo bio, Legambiente Turismo, Clef verte, Chouette Nature e altri) presenti nelle aree del progetto rendendole così moltiplicatori locali di buone pratiche. Il progetto promuove il modello Abitare Mediterraneo recepito nel 2014 da Regione Toscana come riferimento per le ristrutturazioni nel contesto del recupero dei borghi nei territori dell'entroterra.

Ai fini di garantire la compatibilità con il contesto socio-climatico, il progetto prevede la condivisione di alcuni principi specifici di Abitare Mediterraneo, come la massa termica, il corretto isolamento e la protezione dall'irraggiamento solare, l'utilizzo di materiali sostenibili. In tema di promozione per la creazione di impiego giovanile e in particolare quello femminile, il progetto attinge alle esperienze di due progetti attuati dall'Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro:

- L'Ogliastra ti accoglie azione pilota per mettere a sistema strumenti di informazione, orientamento, formazione e politiche attive del lavoro per i giovani del territorio
- EQUIJOBS (LLP Leonardo da Vinci) 2008/10 Promuovere l'inserimento lavorativi di donne in aree rurali attraverso percorsi formativi in ambiti prettamente maschili.

In materia di tutela ambientale dei territori rurali, il progetto capitalizzerà le esperienze maturate durante il progetto COREM Cooperazione Delle Reti Ecologiche Nel Mediterraneo, ITFRA Marittimo 2007/13, coordinato da Regione Sardegna al fine di incrementare l'efficienza ed efficacia delle politiche locali e regionali, di rafforzare il ruolo delle imprese per lo sviluppo sostenibile, mediante indicazioni gestionali per integrare attività antropiche e tutela della natura, e rafforzare la partecipazione dei cittadini. Inoltre il progetto sfrutterà l'esperienza di Legambiente Liguria nella promozione di campagne di valorizzazione dei territori (es. Goletta Verde; Guida blu – il mare più bello d'Italia).

## Dettagli operativi progetto VIVIMED

Il progetto vuole sviluppare un modello transfrontaliero inclusivo e replicabile di governance partecipativa per la promozione del turismo innovativo e sostenibile nei territori dell'entroterra mediterraneo mediante:

creazione di una metodologia integrata per lo sviluppo di servizi turistici innovativi e sostenibili che metta in rete le potenzialità territoriali dell'entroterra, partendo dalla valorizzazione dell'ecosistema naturalistico, degli insediamenti antropici e delle risorse locali;

implementazione di attività di scouting e coaching delle PMI della filiera turistica mirando specificatamente all'impiego giovanile e alle pari opportunità, verso la promozione di reti d'impresa interdisciplinari e modelli di business innovativi di turismo rurale a scala territoriale.

Il progetto VIVIMED si indirizza verso la realizzazione di nuovi modelli di sviluppo (sistemi territoriali di qualità) in cui al centro vi sia la compatibilità del turismo con il territorio, della sua memoria storica e culturale e dell'attuale tessuto economico-sociale. Si pone l'obiettivo di promuovere incentivi per il turismo integrato nel territorio attraverso un modello partecipato di "vivere e far vivere l'entroterra" a supporto del turismo esperienziale e multi-stagionale, per offrire servizi durante tutto l'anno. In principali obiettivi del progetto sono:

- Valorizzare l'Ecoturismo nell'entroterra mediterraneo attraverso lo sviluppo di un modello di governance territoriale inclusivo, un piano strategico condiviso a livello transfrontaliero, mediante il coinvolgimento di tutti agli attori territoriali, anche dei settori complementari al turismo, nelle attività di Living Lab.
- Migliorare e rendere più competitivo il turismo dell'entroterra mediterraneo attraverso l'innovazione di servizi e prodotti turistici sostenibili: a partire dalle realtà operanti e dalle risorse presenti nei territori, elaborare scenari di innovazione a supporto del turismo sostenibile, comprendendo aspetti migliorativi per le infrastrutture come la riduzione dell'impatto ambientale (mediante la condivisione del modello Abitare Mediterraneo sviluppato da Regione Toscana) e la valorizzazione dell'autenticità dei territori attraverso il turismo esperienziale e sociale.
- Aumentare le competenze professionali e la competitività delle imprese del settore turistico avviando un processo di accompagnamento delle PMI del turismo, per aumentarne le competenze e la competitività, attraverso incontri informativi e di coaching che stimolino la creazione di reti d'impresa e implementino nuovi servizi e prodotti turistici per la valorizzazione delle risorse locali.

Il progetto non prende in considerazione esclusivamente il settore del turismo come comparto di riferimento, bensì tutti i settori in grado di valorizzare e promuovere il territorio nel rispetto delle proprie tradizioni, storia cultura e coinvolgendo tutti i soggetti interessati sia pubblici che privati. La filosofia di fondo è che i territori coinvolti nel progetto, rappresentano uno straordinario laboratorio di tipicità, gusto, genuinità, qualità e salubrità e di garanzia alimentare.

L'obiettivo di VIVIMED è quello di tutelare, valorizzare e promuovere questo patrimonio e aumentare la competitività delle imprese del turismo dei territori dell'entroterra, attraverso l'attivazione di processi partecipativi innovativi per uno sviluppo territoriale integrato verso un'economia verde.

In relazione alla dimensione transfrontaliera, il progetto intende perseguire un approccio ben definito e mirato alla elaborazione di soluzioni innovative e competitive per un turismo rurale sostenibile, autentico, a forte valore aggiunto, attingendo da una pluralità di risorse territoriali in termini ambientali, culturali, sociali ed economici, per far diventare il tema del turismo una leva intersettoriale di sviluppo dei territori dell'entroterra dell'area di cooperazione.

Il progetto prevede a seguito di una approfondita analisi territoriale, l'avvio di processi partecipativi attraverso Living Lab da realizzarsi nei territori dell'entroterra individuati (in Sardegna: Barbagia, Montiferru, Ogliastra), che coinvolgano amministratori pubblici, imprese, settori della ricerca ed abitanti delle aree di interesse. Il progetto prevede successivamente uno specifico percorso di animazione economica e assistenza alle imprese per la creazione di nuove opportunità imprenditoriali (prodotti e servizi) nonché sistemi relazionali (es. contratti di rete) per rafforzare l'offerta turistica transfrontaliera.

#### I LIVING LAB

L'attività di progetto si articolerà su tre principali assi:

- 1. Governance dei territori dell'entroterra mediterraneo
- 2. Innovazione di servizi e di prodotti turistici
- 3. Assistenza alle imprese del settore turistico.

Per implementare una modalità operativa ed efficace locale, dove siano rappresentati e coinvolti attivamente tutti gli stakeholder dei territori in questione, il progetto prevede un processo di partecipazione pubblico-privato articolato all'interno di Living Lab che svolgono il ruolo di catalizzatori territoriali. I Living Lab Ecoturismo VIVIMED coinvolgeranno i quattro attori principali: amministrazione pubblica, imprese del territorio, il mondo della ricerca e gli abitanti del territorio.

Anche le iniziative promozionali conseguenti dovranno consolidare l'immagine di un sistema economico-territoriale che presenti le seguenti caratteristiche:

- 1. produzione agricola coerente con le vocazioni naturali del territorio e significativa per l'economia locale e il consumo dei turisti;
- 2. identità storica omogenea;
- 3. integrazione tra attività rurali e altre attività locali, coerenti con le tradizioni e le vocazioni naturali del territorio, nonché salvaguardia del patrimonio di identità storica e culturale che ciascun territorio esprime.

Si opererà sul turismo in ambito esperienziale, sociale, naturalistico/sportivo e culturale, storico e artistico, attraverso:

- promozione di forme innovative di ospitalità quali: alberghi diffusi, rete di bike hotel, ospitalità nei parchi (es. strutture ricettive a impatto zero) e percorsi attraverso strutture o attività con marchi ecologici
- valorizzazione di aspetti didattici come elementi promotori del tema ambientale, es le fattorie didattiche
- destagionalizzazione di pacchetti turistici per garantire affluenza tutto l'anno

- (es. promozione di eventi legati alle attività agricole, es raccolta di uva, olive, castagne abbinando percorsi paesaggistici/culturali)
- attivazione di collaborazioni con porti turistici e terminal degli scali marittimi, attività crocieristiche e dei villaggi turistici della costa attraverso pacchetti/ escursioni di turismo rurale
- valorizzazione delle risorse del territorio per lo sviluppo di un'offerta turistica integrata e multi-tema, flessibile nelle tematiche e modalità di svolgimento per tipologia di utenza (es. single, famiglia, senior)
- promozione di un modello di recupero delle infrastrutture (rete viaria, sentieristica, sistemi integrati borgo/territorio/paesaggio, edifici storici) e promozione
  e diffusione del modello ABITARE MEDITERRANEO nei processi di recupero edilizio come valore aggiunto per garantire prodotti ed infrastrutture
  turistiche eco-efficienti.

L'articolazione operativa prevede il seguente schema:

### 1) ANALISI TERRITORIALE

L'analisi territoriale (nei 3 territori target, in Sardegna: Barbagia, Montiferru, Ogliastra) risulta uno strumento propedeutico fondamentale a tutto lo sviluppo del progetto. L'analisi verte sull'attuale situazione del turismo nei territori dell'entroterra e permette di identificare le specificità dei singoli territori e di evidenziare gli aspetti comuni.

Detta attività per il territorio regionale sardo contribuisce alla composizione di un quadro analitico multicriterio transfrontaliero. Il quadro contiene aspetti demografici, occupazionali, attività agricole e artigianali, considerando da un lato, il profilo delle imprese del settore, e dall'altro l'infrastruttura antropica territoriale esistente. Viene considerato anche lo stato di conservazione dei borghi storici, la rete viaria e dei trasporti, la sentieristica naturalistica dei parchi. Il quadro analitico, oltre a caratterizzare il contesto rurale, individua i potenziali attori da coinvolgere nel processo partecipato di promozione pubblico-privata del Living Lab, le cui risultanze porteranno a sviluppare un modello di turismo sostenibile dedicato alle zone rurali e lontane dalla costa. Questa analisi costituisce la base per lo sviluppo di una strategia di condivisa che si sostanzia in un piano strategico, sviluppato all'interno di un tavolo di lavoro transfrontaliero che dalle risorse presenti sul territorio, supporti la valorizzazione dell'autenticità locale come base di promozione territoriale e favorisca i potenziali campi di sviluppo relativi all'innovazione e sostenibilità economica, sociale ed ambientale come valore aggiunto dell'offerta turistica. Il piano strategico va pensato come funzionale alla promozione di incentivi per il turismo integrato attraverso un modo partecipativo di "vivere e far vivere l'entroterra" a supporto del turismo esperienziale e multi stagionale. Il modello finale di turismo rurale sostenibile promuove i territori dell'entroterra e i modelli di ricettività innovativa negli insediamenti rurali e nei borghi e mira alla promozione della rete transfrontaliera dei parchi presenti nei territori scelti, come volano promozionale verso il turismo "a impatto zero". Il modello verrà alimentato dai contenuti sviluppati durante l'implementazione dei Living lab territoriali con la partecipazione di tutti gli stakeholders.

Nello specifico si prevede la realizzazione delle seguenti attività di dettaglio:

- a. Raccolta dati e costituzione di un quadro analitico multicriterio per l'area di cooperazione, che rileva e caratterizza, in ultima analisi nei 10 territori dell'entroterra:
  - le politiche locali e le misure a sostegno dello sviluppo delle attività di turismo;
  - le attività economiche principali, la produzione artigianale e artistica, i borghi storici e gli agglomerati rurali esistenti;
  - l'infrastruttura sportiva ed escursionistica, la presenza di poli di attrazione culturale, archeologica e naturalistica.
- b. Supporto tecnico consistente nella mappatura delle PMI delle imprese del turismo e delle filiere complementari. Si dovrà procedere in particolare a:
  - definizione e condivisione della struttura logica e dei criteri di analisi e aggregazione dei dati delle imprese;
  - analisi delle esigenze di mercato attraverso specifici sondaggi sulla soddisfazione dei clienti e indagini con particolare attenzione ai turisti nordeuropei;
  - mappatura delle PMI relative e complementari alla filiera del turismo nei territori selezionati:
  - analisi di best practices del turismo innovativo e sostenibile anche fuori dal contesto mediterraneo.
- c. Supporto tecnico consistente in attività di Audit presso le PMI del settore turistico attraverso la somministrazione di questionari per rilevare il livello di competenza personale: conoscenza delle lingue straniere, dell'informatica e delle risorse e potenzialità del territorio (storia dei luoghi naturalistici ed antropizzati, sentieristica, escursioni, sport, cultura, enogastronomia, e delle attività produttive con particolare riguardo a quelle agricole, artigianali, e industriali. L'analisi rilevare anche le esigenze delle PMI in termini di competenze e profili professionali richiesti. Nell'ambito di tale attività viene ideata e strutturata una matrice multisettoriale che raccoglie i dati dell'analisi delle attività precedenti (analisi delle competenze professionali delle pmi del turismo e identificazione potenziali temi di innovazione turistica) al fine di individuare possibili interconnessioni dei settori esaminati e potenziali temi innovativi su servizi e prodotti capacità di generare valore aggiunto all'offerta turistica esistente. La matrice produrrà informazioni che alimentano le attività dei Living Lab VIVIMED ai fini di generare in maniera partecipata servizi turistici innovativi e nuovi modelli imprenditoriali.
- d. Attività di consulenza finalizzata alla realizzazione dell'analisi SWOT di pacchetti di servizi turistici integrati per l'Ecoturismo mediterraneo. Quest'attività

è basata sulla verifica della fattibilità operativa ed economica dei modelli di business e dei servizi e prodotti turistici integrati sviluppati precedentemente. La verifica avviene appunto mediante analisi SWOT a livello territoriale degli scenari proposti.

e. Fornire assistenza e informazione alle PMI dei principali settori correlati al turismo. L'attività comprende un'azione preventiva e continuativa di individuazione delle imprese più strategiche nel territorio e di coinvolgimento delle stese al fine di illustrare le potenzialità del lavorare in rete, di condivisione di best practices, di individuazione di modalità innovative di lavoro e di servizi, promozione di marchi di qualità. Nello specifico l'azione si configura come continuativa attività di accompagnamento alla crescita del sistema imprenditoriale nei territori target. Il trasferimento delle competenze dovrà essere incentrato in particolare anche sui tempi del fare rete e degli strumenti di aggregazione imprenditoriale dei "contratti di rete"

### 2) PROCESSO PARTECIPATIVO TERRITORIALE (LIVING LAB)

Processo partecipativo pubblico-privato (Living Lab Ecoturismo VIVIMED) finalizzato a raccogliere le informazioni delle attività di mappatura e sviluppo delle strategie di innovazione per servizi e prodotti turistici che contribuiscano alla definizione delle strategie di progetto. Tale attività viene eseguita nel rispetto di metodologie certificate a livello nazionale e/o internazionale in materia di processi e progettazione partecipata quali a titolo esemplificativo, METAPLAN®, OST, etc, mediante incontri di consultazione e coinvolgimento dei portatori di interesse quali ad esempio amministratori locali, operatori del turismo, operatori economici, allevatori, agricoltori, etc. in relazione alle varie tematiche trattate nel progetto ViViMed e alle criticità connesse al comparto turistico rurale in generale. Il progetto, al fine di standardizzare l'attività di animazione sul territorio, prevede anche la redazione del Manuale Generale Living Lab e del Vademecum Living Lab Vivimed.

### 3) ANIMAZIONE ECONOMICA E ASSISTENZA ALLE IMPRESE

Studio/indagine finalizzato a supportare la redazione del **Piano Strategico** mirato a sostenere la competitività delle imprese del turismo nell'entroterra mediterraneo. Il Piano strategico transfrontaliero a supporto del turismo sostenibile nell'area di cooperazione rappresenta un documento importante a livello transnazionale per supportare le imprese del turismo nell'entroterra, per diffondere e quindi rafforzare l'uso dei marchi di sostenibilità (es. Ecolabel). Il piano strategico costituisce il risultato del percorso di elaborazione di un modello di governance per la competitività delle imprese del turismo nei territori del progetto VIVIMED e permette di illustrare l'approccio partecipativo con le sue modalità innovative di inclusione. Nello specifico si prevede:

a. Studio e produzione di un **Piano di Incentivi** VIVIMED per lo sviluppo di un sistema di incentivazione/premialità per il ripristino degli insediamenti

- rurali storici verso una infrastruttura turistica competitiva basta sull'edilizia sostenibile (modello Abitare Mediterraneo).
- b. Realizzazione di **sessioni di coaching** con le PMI per trasferimenti di competenze finalizzate al miglioramento ed aggiornamento delle figure professionali e anche alla eventuale creazione di nuove figure professionali interdisciplinari.
- c. Redazione del modello di coaching ECOTURISMO VIVIMED
- d. Realizzazione **catalogo transfrontaliero dei servizi turistici** nell'entroterra mediterraneo mediante la redazione dell'elenco dei pacchetti di servizi innovativi elaborati a livello territoriale

### RISULTATI - OUTPUT MINIMI OBBLIGATORI DA RAGGIUNGERE

L'output minimo del progetto è costituito dalla creazione in Sardegna di n. 6 reti di impresa formali o informali (2 per ogni territorio) multisettoriali capaci di offrire servizi integrati per lo sviluppo del turismo sostenibile e innovativo.

# IL BRANDING: DAI MARCHI ESISTENTI ALL'APPROCCIO AL TURISMO-ESPERIENZIALE MEDIANTE LA CO-PROGETTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI

Ferdinando Blefari (Camera Work)

Le considerazioni su branding condiviso e strategie di marketing e di appetibilità delle destinazioni di progetto, si basano sull'analisi delle reti e dei marchi di qualità esistenti nei territori partner, in particolare i prodotti 3.1.2. e 4.1.1.

Nello specifico, sono stati analizzate le iniziative, i marchi e i brand presenti nei 3 territori di progetto. Ne riportiamo una selezione esemplificativa:

#### Toscana

- Strada dei vini dei colli di Candia e Lunigiana: L'associazione Strada dei vini di Candia e Lunigiana ha 110 soci tra aziende agricole, agriturismo, alberghi e ristoranti, enoteche, imprese artigiane, istituti termali, consorzi turistici, scuola professionale, museo della vite e del vino.
- Triangolo del gusto: si tratta di un percorso comune, sul tema del turismo enogastronomico interregionale, fra tre territori limitrofi dal punto di vista geografico (le Province di Massa-Carrara, La Spezia e Parma). La manifestazione viene realizzata a rotazione nelle tre Province di Parma, La Spezia e Massa Carrara e ha visto la partecipazione di oltre 40 espositori e 2.000 visitatori nelle precedenti edizioni.
- Qui Qualità Lunigiana (Il marchio Qui Qualità nasce allo scopo di divenire emblema caratteristico e segno specifico di tutta una linea di prodotti territoriali da unificare mantenendo integro il loro valore comunicativo specifico.)
- Presidio Slow Food: Nel 2008, a nove anni dall'avvio del progetto, Slow Food
  Italia ha accolto una richiesta dei produttori: l'assegnazione di un marchio/
  contrassegno da apporre sulle confezioni, per identificare, tutelare e valorizzare i prodotti dei Presìdi italiani.
- Garfagnana produce: Il Consorzio Garfagnana Produce nasce nel 1987 dalla Comunità Montana della Garfagnana, oggi Unione dei Comuni, con lo scopo di valorizzare il territorio, dalle attività turistiche e commerciali alle produzioni tipiche. La componente turistica e agrituristica è un settore di estrema importanza all'interno del Consorzio.
- Apigarfagnana: Il marchio collettivo Apigarfagnana è stato realizzato e registrato a garanzia dell'origine e della qualità del Miele della Garfagnana.
- Strada della castagna del Monte Amiata: La strada della castagna del Monte Amiata è il percorso all'interno di un territorio specifico del Monte Amiata indicato come "paesaggio del castagno e delle attività umane in esso presenti e proprie di tale paesaggio".

### Sardegna:

- Associazione Nazionale Città dell'Olio: L'Associazione riunisce i Comuni, le Provincie, le Camere di commercio, i GAL (Gruppi di Azione Locale) e i Parchi, siti in territori nei quali si producono oli che documentino adeguata tradizione olivicola connessa a valori di carattere ambientale, storico, culturale e/o rientranti in una Denominazione di Origine.
- Pane fresco: il marchio "Pane Fresco" è stato istituito dalla Regione Sardegna con l'intento di tutelare i produttori regionali di pane tipico di qualità ed allo stesso tempo garantire i consumatori nell'acquisto di un prodotto fresco e di pregio.
- Parco di Porto Conte: istituito con Legge Regionale (26 febbraio 1999, n. 4), il Parco Regionale di Porto Conte si sviluppa nel Comune di Alghero. Il suo territorio è caratterizzato da una grande varietà di ambienti di elevato interesse naturalistico per la presenza di specie animali di importanza comunitaria e di numerose specie vegetali endemiche. Il Parco ha sviluppato percorsi turistici ed organizza, in collaborazione con altri enti territoriale, eventi e manifestazioni nell'ambito del turismo rurale e della valorizzazione del territorio.
- Marchio Qualità Ambientale della Rete dei Parchi e delle Aree Protette: è uno strumento utile per favorire la valorizzazione del territorio di competenza, tramite la realizzazione di attività compatibili con la tutela dei beni ambientali.
- SIO Sistema Integrato di Qualità: il progetto denominato Sistema Integrato di Ospitalità (SIO), sviluppato dal Comune di Alghero nell'ambito delle politiche turistiche e dello sviluppo economico locale, si configura come strumento teso a promuovere l'integrazione, la qualità e la competitività del comparto turistico-ricettivo. Il SIO contribuisce al governo razionale ed efficace dell'uso occasionale degli immobili ai fini ricettivi.
- Corallum Rubrum ad Alghero: nel 2015 è stato istituito un Gruppo di Progetto della Consulta Comunale per lo Sviluppo economico e il Lavoro composto dai delegati degli artigiani e dei commercianti del corallo, dai tecnici dell'Agenzia Laore Sardegna e del Parco di Porto Conte e dai rappresentanti delle associazioni di categoria Confartigianato e Confcommercio. Il Gruppo di Progetto ha individuato tra le priorità la necessità di istituire, da parte del Comune, un marchio di qualità collettivo a sostegno delle imprese della città
- Emozioni di Primavera: Il Parco naturale regionale di Porto Conte in collaborazione con il Comune di Alghero e la fondazione Meta lancia una nuova iniziativa di fruizione del territorio protetto con una forte attenzione alla valorizzazione delle eccellenze del territorio e della zona contigua al Parco mettendo a sistema il tessuto produttivo e sociale in stretta collaborazione con le borgate algheresi.
- Mondo Rurale: La rassegna promossa dall'Assessorato alle Attività Produttive del Comune di Alghero che sta individuando con successo strategie di sostegno e rilancio del settore agricolo, promossa in collaborazione con il Parco di Porto Conte, Agenzia Laore, Fondazione Alghero, Associazioni di categoria, Comitati di Borgata, aziende del territorio e Associazioni sociali e culturali, prevede un nutrito calendario di itinerari, modelli per un'agricoltura sostenibile, eventi,

- conferenze, seminari, visite nei territori e nelle aziende agro alimentari del territorio.
- Strada del vino Sardegna nord ovest: L'obiettivo istituzionale de "Le Strada del vino del nord ovest Sardegna" è quello di perseguire l'affermazione dell'identità enologica, storica, culturale, ambientale, socio economica delle aree a vocazione vitivinicola del nord ovest della Sardegna.

### Corsica

- Foyer rural de Montegrosso, Fiera de l'Alivu: Diverse fiere contribuiscono alla promozione dell'olivo corso e dell'olio d'oliva. Così, dal 1989, Montegrosso ha ospitato nel mese di luglio "A FIERA DI L'ALIVU", dove sono stati assegnati i premi del concorso regionale "Olio di oliva DOP". Dal 1994, in primavera, "A festa di Oliu Novu" si tiene a Santa Lucia di Tallà).
- Gusti di Corsica: il brand «Gusti di Corsica» viene attribuito ai ristoranti che utilizzano prodotti di origine corsa nell'elaborazione dei loro piatti.
- Slow food Corsica
- Marque Interbio Corse: InterBio Corse è un'associazione la cui mission è lo sviluppo del bio, la promozione di un dialogo tra differenti reti di filiera, di assicurare il supporto tecnico ai produttori biologici, di organizzare le informazioni, realizzare azioni di promozione.
- Corsica Grana: il marchio «Corsica Grana» è stato creato per certificare le piante e la semenza prodotte in Corsica a partire dal materiale vegetale dalle popolazioni insulari «selvagge» e per assicurare la loro tracciabilitàe. Questo marchio fa parte del desiderio di valorizzare, recuperare e utilizzare la flora dell'isola. L'obiettivo è anche quello di preservare il patrimonio vegetale corso
- le "Routes des sens authentiques" è un prodotto turistico che mira a sviluppare la sinergia tra agricoltura, artigianato, cultura e commercio, per unire attori economici micro-regionali impegnati nella qualità dei servizi e nell'autenticità dei prodotti e permettere così di comprendere concretamente lo sviluppo locale.

Route des Vins: BalagneRoute des Nins: Patrimonio

### Risultanze

Alla luce di quanto fin qui analizzato e di cui abbiamo riportato, per sintesi, solo una selezione esemplificativa, emerge che i marchi analizzati insistono prevalentemente su prodotti enogastronomici. Alcune reti sono ben strutturate e possono essere un ottimo punto di partenza. Tuttavia, l'esigenza del turista 4.0, pur considerando i paradigmi di qualità, benessere, sostenibilità, ecc., è strettamente collegata all'unicità della destinazione, ossia al viaggio inteso non solo come visita di luoghi, ma come esperienza da vivere proprio in quella specifica

località. Questa impostazione dell'offerta è imprescindibile da una differenziazione e dalla messa a sistema dei servizi turistici.

La co-progettazione partecipata è stata capace di stimolare la proattività degli stakeholder che hanno creato delle proposte con pluralità di servizi a partire dal concetto di «sentiment».

# Cambio di paradigma rispetto alle scelte del viaggiatore: "sentiment", "reputation" e "living services"

L'analisi del mercato turistico ci restituisce un mondo in continua evoluzione. Il turista è, in primis, un utente della rete. Le sue scelte quotidiane, i suoi acquisti, le sue letture, la fonte primaria di informazioni e molto altro passano ormai da questo canale, che è diventato imprescindibile sia nei mercati occidentali che in quelli asiatici.

Non parliamo più di turista nell'accezione classica del termine: parliamo di viaggiatore, il quale può accedere ad un vasto numero di informazioni, e non si accontenta più di fare un viaggio per visitare nuove località: deve vivere un'esperienza da raccontare e riportare.

Più l'esperienza esce dal solco delle offerte turistiche tradizionali, più il viaggiatore è incuriosito. Prima ancora della meta contano le azioni che si potranno fare in un determinato luogo, che è l'unico che offre quel tipo di esperienza.

Il "sentiment" è la capacità di stupire ed affascinare il viaggiatore cambiando il paradigma del viaggio, che passa da "visita" a "vivere una storia, un'impresa, un momento di vita unico".

Nell'epoca dell'economia 4.0 è essenziale cogliere tale capacità, utilizzando strumenti adeguati. La **sentiment analysis** consiste nell'estrazione e analisi delle opinioni che gli utenti esprimono nel web rispetto a diversi prodotti/servizi e per misurare la **brand perception**. Si riferisce all'elaborazione del linguaggio e all'analisi del testo per identificare informazioni soggettive nelle fonti. L'applicazione perfetta della sentiment analysis si ha rispetto alle recensioni, ai social media e al servizio clienti, per questo molto spesso l'analisi del sentiment viene anche chiamata social media analysis.

In generale l'obiettivo principale della sentiment analysis è determinare la polarità generale di un documento (nel nostro caso, di un'offerta turistica), ossia classificare un documento o frase in positiva, negativa o neutrale.

L'obiettivo principale della web sentiment analysis è cogliere i punti di forza e di debolezza di un'azienda, di un prodotto/servizio o di un brand in generale. Questa attività risulta ad oggi fondamentale se si vuole essere competitivi nel proprio mercato ed evitare **crisi di reputation management**. È possibile evitare tutto questo e orientare le strategie di comunicazione future esaminando le conversazioni degli utenti sul web (blog, forum, social network).

Alcuni tool e piattaforme consentono di monitorare in tempo reale tutto quello che accade sul web circa un determinato argomento: gli interessati quindi potranno sapere quando un post da positivo, dopo numerose condivisioni diventa negativo, cercando di comprendere le motivazioni arginando la crisi e limitando i danni.

Entra in gioco, quindi, la "**reputazione**", ossia l'insieme di commenti e opinioni degli utenti (clienti, impiegati, concorrenti, ecc.) pubblicati su internet che trattano di prodotti, attività e servizi. Queste opinioni, neutrali, positive o negative, sono in particolare espresse attraverso blog, forum di discussione e siti di recensione, social network ecc.

Essa riveste un ruolo fondamentale per i professionisti e le aziende che operano nel campo del B2B e del B2C, dove le piattaforme social rivestono oramai un ruolo di predominio incontrastato nella fruizione delle informazioni presenti in rete: la maggior parte delle ricerche e del reperimento di informazione passa da social e piattaforme di condivisione su vari temi: ristorazione, alberghi, servizi turistici, ecc. è quindi, vitale monitorare la propria reputation su web.

La creazione di un sistema di monitoraggio di web reputation della propria azienda o del proprio brand si basa su più applicazioni concrete: analisi empirica dei ritorni dei clienti (il monitoraggio informa su problemi riscontrati dal cliente in relazione con i servizi/prodotti forniti dall'impresa e può tradursi nel bisogno di migliorare alcuni aspetti legati alle proprie attività, come ad esempio proprio il servizio di front office clienti, qualità dei prodotti, ecc.) e il dialogo con i clienti-utenti (il monitoraggio consente ugualmente di rispondere direttamente a chi pubblica commenti negativi nei forum di discussione e/o blog). Questa è l'occasione per poter intervenire orientandoli, proponendo dei nuovi link o delle nuove informazioni pratiche e per limitare la pubblicazione di nuovi commenti negativi.

Continuando in questo contesto, in cui la tecnologia gioca un ruolo predominante nella società e nella costituzione dei comportamenti dei cittadini/utenti, cambiando velocemente e rendendo il processo di scelta in continuo divenire, come la scoperta delle nuove tecnologie, i **Living Services** rispondono a queste aspettative altrettanto mobili, avvolgendo costantemente l'utente, per saperne di più sui suoi bisogni, intenti e preferenze. Tali servizi hanno un'estrema duttilità, e riescono ad adattarsi alle attese liquide dei consumatori, che oggi esigono proprio questo: avere il meglio da ogni esperienza sotto ogni punto di vista. Da qui l'"impollinazione" e la contaminazione di diverse discipline, per rendere completo, unico e di alta qualità ogni prodotto.

La rivoluzione che stiamo vivendo oggi, ovvero l'integrazione del digitale intelligente in molti oggetti, dispositivi e macchine, il cosiddetto Internet delle Cose (IoT), ricorda le due precedenti ondate: il Web negli anni '90 e la tecnologia degli smartphone negli anni 2000.

Anche questa nuova rivoluzione, come le precedenti, trasformerà il volto della società globale e del modo di fare business Nei prossimi cinque anni, i sensori, il cloud, i dispositivi intelligenti collegati e l'analisi in tempo reale si combineranno per fornire un nuovo livello di intelligenza connessa che rivoluzionerà la capacità dei marchi e delle organizzazioni di poter offrire ai consumatori servizi digitali sempre più creati sulle singole esigenze di ognuno e, quindi, indispensabili.

I Living Services costituiranno la nuova frontiera del turismo, anche in relazione ai nuovi utenti che si affacciano sul mercato: i millennials e la generazione K. Questi utenti, che utilizzano principalmente la tecnologia mobile, stanno frammentando i loro comportamenti in tante piccole sessioni, per cui diventa

fondamentale rivedere il **customer journey** (percorso verso l'acquisto) e riuscire a mapparlo correttamente tramite una nuova frammentazione: **micromoments**.

# Il percorso dei brand di Prometea: verso l'ottimizzazione dei marchi esistenti in chiave esperienziale

Il percorso di co-progettazione in Sardegna ha dato luogo a 4 schede di prodotti/percorsi turistico-esperienziali prototipali:

- IL CANTO DEGLI ALBERI NEL MONTELEONE
- FORTINI E FORTEZZE DI CARLO V
- SENTIERI SEGRETI DELLA SALUTE: LO ZAFFERANO DI ALGHERO
- SOTTO LE STELLE CON IL GREGGE TRA NURRA E MONTIFERRU.

Queste proposte sono state connotate da un posizionamento di mercato di forte unicità, intercettando un sentiment di successo su base globale, grazie all'analisi dei trend turistici.

Tali percorsi prototipali si basano sulla Unique Selling Proposition – USP.

L'USP, in italiano "argomentazione esclusiva di vendita", è l'argomento unico di vendita sul quale la comunicazione deve fondarsi. L'USP è una breve affermazione con cui si evidenzia il singolo punto, di vantaggio o caratterizzante, o la prestazione del prodotto su cui concentrare il messaggio, per renderlo attraente agli occhi del consumatore.

La Unique Selling Proposition gioca sui punti di forza dei territori e deve basarsi sugli elementi che lo rendono unico e prezioso per i viaggiatori. Di per sé, affermare di essere "unici" raramente è una USP efficace. Perché la comunicazione abbia un certo impatto, è necessario contraddistinguersi sotto aspetti prioritari per il proprio target.

Una Unique Selling Proposition convincente è:

- Forte e difendibile allo stesso tempo. Un posizionamento competitivo specifico, in opposizione ai prodotti dei concorrenti, è più facile da ricordare rispetto a un posizionamento generico.
- Focalizzata su ciò che ha valore per i potenziali target. L'unicità deve tradursi in una caratteristica che sta a cuore al target di riferimento.
- Più di uno slogan. Lo slogan è solo una modalità di comunicazione della Unique Selling Proposition. Ma il concetto di USP è più esteso. Si tratta di un qualcosa che va a permeare l'offerta integrata che si vuole proporre, unendo il settore ricettivo e gli agriturismi con le aziende multifunzionali e i fornitori di servizi turistici, passando per la ristorazione e gli enti territoriali (parchi, enti pubblici, ecc.).

L'unicità non deve caratterizzare necessariamente il prodotto turistico. Ma è fondamentale concentrarsi su un messaggio nuovo, non ancora proposto dai competitor. Quindi anche su un approccio innovativo ad elementi della tradizione o a punti di forza del turismo tradizionale, riproposti con un approccio differente e accattivante.

Per un'offerta in grado di competere a livello globale, quindi, occorre creare un'esperienza unica (USP) che richiami i maggiori trend del turismo esperienziale.

## "Your brand is not your logo"

Il brand rappresenta la personalità della destinazione. È costituito dall'insieme di servizi e di beni immateriali che la propria destinazione può offrire e mira a far collimare l'identità di un'azienda o, nel nostro caso, dei territori di progetto, con l'immagine che viene proposta ai propri target.

Il brand comunica con il pubblico e gli dice cosa aspettarsi dai servizi che si stanno proponendo. L'aspettativa di piacere è costituita dal sogno e dall'immaginazione degli utenti: il Brand è la promessa che si fa ai propri target di riferimento.

Rispetto ad una destinazione, il brand diventa la forma visiva di un prodotto che non è solo il territorio o la città nella sua forma amministrativa, ma è molto di più. È l'insieme di tutte le risorse e i valori spendibili per la distinzione, la riconoscibilità, la concorrenzialità con gli altri territori. Il "nome" visivo si trasforma in un vero e proprio prodotto, il territorio diventa una marca, il centro di una strategia di marketing ad ampio spettro. Diventa anche "sigillo di qualità" per i comportamenti degli attori locali, per le molteplici azioni di promozione e per le infinite gamme di articoli e merci che possono essere prodotti.

Possiamo considerare il brand come l'immagine mentale che il consumatore si fa del luogo o dell'esperienza che il marchio rappresenta venendo influenzato da tutti quegli elementi, dalla comunicazione, dalla creatività e dai COMPORTAMENTI che ruotano introno al marchio stesso.

Il branding condiziona così profondamente le strategie operative, di management e commerciali da DISEGNARE in modo netto e inequivocabile l'identità delle location e dei servizi turistici nell'immaginario collettivo del consumatore (identità di marca o brand identity).

Il che comporta che il Brand non serve solo a circoscrivere i propri interessi, valori e capacità competitiva all'interno del proprio target market (leadership di mercato) ma di essere visti in realtà come l'unico fornitore di una soluzione ad un problema o a un bisogno. Perciò gli obiettivi che una buona brand strategy (strategia di posizionamento del marchio) deve considerare, possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Essere sempre molto chiari nella comunicazione. Non essere fumosi, non dare adito a malintesi, non confondere il pubblico con comunicazioni discordanti tra loro, non alimentare dubbi. Essere semplici, diretti, trasparenti.
- Stimolare il consumatore a parlare dei prodotti turistici offerti coinvolgendolo emotivamente
- Motivare l'acquirente ad acquistare a farlo innamorare del prodotto/servizio offerto.

In conclusione, l'analisi mostra la necessità di innovare a partire dall'offerta esistente e dalle iniziative di rete territoriali, che già riscuotono un buon successo, ma che, per competere nel mercato globale, necessitano di una identificazione specifica e che riporti all'idea di sogno e di esperienza unica, da poter vivere solo in quei determinati territori.

Per cui la strategia di branding si basa sulla raccolta e messa a sistema delle iniziative territoriali, declinate in chiave esperienziale.

L'esperienza di co-progettazione di Prometea, condotta dall'Agenzia Laore Sardegna, ha dimostrato in maniera fattiva come il coinvolgimento degli attori sia stato capace di intercettare l'offerta dei territori, stimolando i bisogni e i "sentiment" degli operatori per orientarsi ad una domanda sempre più selettiva e attenta.

## Sitografia di riferimento

- #http://www.themarketingfreaks.com/2017/01/cose-la-sentiment-analysis-utilita-limiti-e-tools-gratis-e-a-pagamento/
- # https://it.ccm.net/faq/6530-cos-e-la-web-reputation
- # "The era of Living Services", FJORD Design and Innovation for Accentrue Interactive, Accenture Digital
- # https://www.glossariomarketing.it/significato/usp/
- # https://it.shopify.com/blog/unique-selling-proposition
- # http://www.wmldesign.it/comunicare-un-territorio/
- # https://innovando.it/che-cose-il-branding-perche-e-cosi-importante-in-una-strategia-di-marketing/

## I MARCHI PER LA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI TIPICI

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (Dipartimento di Scienze per l'economia e l'impresa, Università degli Studi di Firenze)

Il nostro intervento tratterà del tema dei vantaggi e dei possibili limiti derivanti dell'utilizzo dei marchi di qualità per la valorizzazione dei prodotti tipici. È opportuno infatti fin dall'inizio sottolineare come vi siano alcune situazioni nelle quali l'utilizzo di un marchio di qualità per valorizzare i prodotti tipici sia sconsigliabile per gli effetti negativi che può produrre sul sistema delle imprese, e che possono compensare gli effetti positivi generati. Il fatto che il marchio non sia utile, pur essendo un caso limite, è dunque un'opzione da tenere in considerazione perché quando si procede all'attivazione di un marchio – e in questa sede intendiamo riferirci soprattutto ad un marchio di qualità collettivo che ha alle spalle un regolamento d'uso e un sistema di controllo di parte terza o interna – bisognerebbe pensarci e valutare bene pro e contro. Sembra banale dire così, ma se osserviamo la realtà, anche solo in Italia, spesso i marchi vengono attivati solo "per fare qualcosa" e spesso sono considerati un risultato, un traguardo raggiunto piuttosto che un punto di partenza o uno strumento su cui costruire.

## I prodotti tipici e la valorizzazione

Ci riferiremo soprattutto ai marchi di qualità e alla protezione delle indicazioni geografiche per la valorizzazione dei prodotti tipici, e dunque è necessario un breve richiamo al concetto di prodotto tipico che utilizziamo.

I prodotti tipici sono prodotti in un territorio specifico e la loro qualità, reputazione o altre caratteristiche possono essere attribuite all'origine geografica e ai fattori naturali e umani di quel luogo. Questa definizione è quella che deriva dagli accordi internazionali del TRIPS cioè nell'ambito dell'Organizzazione Mondiale del Commercio che nel 1994 ha fornito una definizione che richiama appunto il legame tra qualità e territorio, una o più qualità del prodotto legata o proveniente da qualche caratteristica, qualche fattore, qualche risorse specifica del territorio.

Quindi un legame, qualità-territorio, che è caratterizzato da almeno tre dimensioni fondamentali: la prima è la specificità o l'unicità delle risorse naturali e umane locali; la seconda è rappresentata dalla storia e dalla tradizione produttiva che caratterizza questi prodotti, e infine ma non meno importante, la dimensione collettiva e identitaria della popolazione locale.

Cosa vuol dire specificità delle risorse naturali e umane? Le risorse umane sono le conoscenze, le competenze, le tecniche maturate e condivise nell'area di produzione, mentre i fattori naturali sono il clima, la natura dei suoli, le razze animali e le varietà vegetali. Anche queste ultime in realtà sono frutto delle ri-

sorse umane, perché opera di selezione e di adattamento della risorsa genetica al contesto socio-territoriale del luogo di produzione.

Anche la storia e la tradizione produttiva caratterizzano la qualità e l'immagine di questi prodotti. È infatti attraverso un processo evolutivo che nel tempo si formano, si diffondono, si modificano, si perfezionano e si adattano le tecniche e il saper-fare degli attori locali al contesto socio-economico, ambientale e culturale del luogo. Le modalità di coltivazione, la selezione di varietà vegetali e razze specifiche, la necessità di conservare gli alimenti nel tempo utilizzando le risorse locali quando ancora l'accesso a mercati distanti era complesso e non economicamente sostenibile, gli ingredienti utilizzati nel processo di trasformazione e condizionamento, le tecniche di trasformazione, la scelta di particolari locali per la produzione e la stagionatura degli alimenti, costituiscono esempi di specificità locali che sono la risultante di questo percorso evolutivo che permette l'accumulazione non solo delle conoscenze specifiche necessarie alla riproduzione e all'adattamento del prodotto tipico stesso, ma anche di rafforzare il legame identitario tra prodotto e popolazione locale. Il legame col territorio può dunque essere riferito anche agli aspetti di cultura e di identità locale quando il prodotto tipico caratterizza la "memoria storica" della popolazione locale e rappresenta per essa un elemento identitario.

Infine la dimensione collettiva, su cui torneremo tra poco perché è un fattore molto importante per questo tipo di prodotti e anche per il funzionamento dei marchi di qualità per la valorizzazione dei prodotti tipici.

Faremo riferimento in particolare alle Denominazioni di Origine Protetta (DOP) e Indicazioni Geografiche Protette (IGP) (reg.UE 1152/2012), ma i principi che regolano il funzionamento delle DOP e IGP valgono anche per i marchi collettivi geografici, e in generale per tutti i marchi – come quelli del parco qui presente – che prevedono appunto la codificazione delle regole di produzione e un sistema di controllo e garanzia.

L'interesse per la protezione delle indicazioni geografiche sta crescendo in molti paesi del mondo, perché percepita come uno strumento utile per la differenziazione delle produzioni sul mercato e sfuggire almeno in parte a una concorrenza che è basata sui costi di produzione e quindi solo sul prezzo. Quindi ognuno cerca di differenziarsi e distinguersi e segnalare al consumatore i valori del proprio prodotto e del proprio territorio.

Quello che è importante tenere in considerazione è che ciò che comunica un prodotto tipico, ovvero un prodotto di qualità legata al territorio, non è soltanto una caratteristica intrinseca e materiale del prodotto, ma è soprattutto un insieme di fattori "esterni" e immateriali che i consumatori attribuiscono a questo prodotto proprio in virtù del suo legame con un dato territorio, con una storia e una tradizione produttiva, ad una cultura e un'identità, che viene associata ad una qualità superiore e/o distinta, a un ambiente particolare: sono proprio questi fattori che spiegano il maggior valore ottenibile dall'origine territoriale.

La sfida della valorizzazione è pensare al prodotto tipico nell'ambito di un percorso di sviluppo territoriale sostenibile del territorio: sostenibile in primis da un punto di vista economico, perché senza fattore economico viene a cadere qualsiasi azione di valorizzazione, viene a cadere il prodotto stesso e anche le

risorse specifiche connesse al prodotto; sostenibilità da un punto di vista sociale, nel senso di un equilibrio della distribuzione dei benefici della valorizzazione di questo prodotto, ma anche di tutela del lavoro, preservazione della cultura e delle tradizioni sociali ad esso legate; sostenibilità ambientale, in riferimento alle conseguenze che questo processo produttivo può esercitare sull'ambiente e sul paesaggio, ivi comprese le conseguenze sulle risorse specifiche territoriali su cui si basa.

Una strategia di valorizzazione dovrebbe mettere in condizione i sistemi produttivi di sviluppare le loro potenzialità multifunzionali attraverso un set diversificato di strumenti e promuovendo una forte partecipazione degli attori locali in una logica di azione collettiva finalizzata anche al raggiungimento di interessi collettivi. E quindi una strategia di valorizzazione, anche attraverso il marchio che non è che uno dei tanti strumenti attivabili, dovrebbe prevedere un'azione di integrazione delle varie risorse territoriali. Quindi non solo una strategia centrata sul prodotto in quanto tale, ma una strategia che cerchi di legare il più possibile tutti i cosiddetti capitali territoriali: la cultura, la storia, la tradizione, l'ambiente e ovviamente l'economia in una logica di azione collettiva.

### La dimensione collettiva della valorizzazione

Qui viene il problema proprio perché l'indicazione geografica, nome associato al prodotto tipico, possiede una dimensione collettiva. Soprattutto nell'approccio dell'Unione Europea, di derivazione francese e italiana in particolare, il nome del prodotto tipico (l'indicazione geografica) non può appartenere a un singolo produttore, non è registrabile da un'azienda come brand, ma appartiene a una collettività. È quindi è un bene collettivo locale con valenza di bene pubblico come dicono gli economisti, e dal fatto che il nome non è appropriabile da una singola impresa o da una singola istituzione o persona, derivano almeno due importanti conseguenze, dal punto di vista economico.

La prima conseguenza è che, dato che questo prodotto poggia la sua caratteristica identitaria e specificità su risorse locali, è necessario che queste risorse locali vengano preservate e se possibile migliorate. E quindi è necessario una gestione comune delle risorse in modo che l'azione di un individuo, sia esso un'impresa o un'istituzione anche esterna al sistema produttivo locale, non danneggi le risorse alla base della specificità del prodotto.

La seconda conseguenza riguarda la reputazione del nome geografico, che anche in questo caso può essere minacciata da comportamenti scorretti delle imprese, anche di quelle appartenenti al sistema produttivo nel prodotto, che possono produrre un prodotto di bassa qualità ma usando lo stesso nome geografico, oppure delle imprese esterne al territorio che utilizzano il nome del territorio per vendere un prodotto che del territorio non è.

Da queste due caratteristiche deriva la necessità di un'azione collettiva per questi prodotti, la necessità di un coordinamento e della definizione di regole comuni.

### I marchi di qualità

I marchi di qualità per la valorizzazione dei prodotti tipici sono uno degli strumenti più utilizzati, uno degli strumenti che viene alla mente quando si tratta di fare qualcosa per valorizzare questi prodotti. E sono normalmente usati per identificare un prodotto sul mercato, sia esso un mercato intermedio cioè dettaglianti, ristoranti eccetera, sia il mercato finale, al consumo.

I marchi hanno un'importanza duplice: hanno un'importanza agli occhi del consumatore, e qualificano il prodotto, identificano la qualità del prodotto, si indirizzano a target specifici di consumatori o acquirenti in generale, supportano iniziative di comunicazione, e offrono una garanzia grazie al sistema di controlli. Ma hanno anche una valenza interna, che spesso è trascurata, ovvero sono utili per allineare e condividere l'idea stessa di qualità del prodotto all'interno del sistema produttivo, per definire le caratteristiche del prodotto tipico, perché ci possono essere anche molte varianti del prodotto stesso (ad esempio molti metodi produttivi, diverse tipologie di materia prima, diversi livelli di qualità).

Occorre dunque fare in modo che le imprese raggiungano un accordo sul significato di qualità del prodotto tipico, perché ci possono essere opinioni diverse o posizioni diverse, e quindi creare un regolamento unico che contenga le regole da seguire per produrre il prodotto tipico serve ad allineare i piani produttivi e a identificare cosa deve intendersi per qualità del prodotto, oltre a servire come base per azioni di qualificazione e valorizzazione sul mercato di carattere collettivo oltre che privato.

### Gli effetti dei marchi

Normalmente quando si attiva un marchio si pensa innanzitutto all'aumento del prezzo di mercato che si può ottenere, ovvero il famoso premio di prezzo. Ma ragionare in questo modo è molto riduttivo, e sostanzialmente errato.

Innanzitutto l'aumento del prezzo del prodotto non è l'unico effetto che può avere il marchio, anche perché questo effetto non è un riscontrabile sul mercato nel 90% dei casi. Quello che abbiamo osservato con le nostre ricerche è che il premio di prezzo non solo spesso non è raggiunto, ma nemmeno costituisce l'obiettivo principale dichiarato dalle imprese per utilizzare il marchio.

In realtà gli effetti ottenibili dall'attivazione e dall'utilizzo da parte delle imprese di un marchio collettivo o geografico o anche una DOP o IGP sono tantissimi, sia da un punto di vista economico che sociale e ambientale, quindi ritornando al concetto di sostenibilità.

Effetti sulla dimensione delle imprese, sulla struttura del sistema, sull'economicità, sui costi e sui benefici delle imprese, sull'ambiente, sull'equità della distribuzione delle risorse, sulla conservazione della cultura e della storia, sull'attivazione di effetti indiretti sul sistema locale (ad esempio attraverso l'attivazione di un mercato turistico), per i ristoranti della zona ecc.

Quello che non viene fatto se non molto raramente e in maniera "artigianale" è una valutazione ex-ante – prima cioè di attivare un marchio – di quello che potrebbe succedere. E nemmeno viene fatta una valutazione ex post, cioè a distanza di un certo numero di anni per verificare cos'è successo, e quali sono stati gli effetti, e questa è una carenza un po' di tutto il sistema dei marchi.

A titolo di esempio, solo per focalizzare alcuni degli effetti di un marchio e di una DOP e IGP sia per le singole imprese che per il sistema locale, vediamo alcuni possibili effetti.

Per le imprese per esempio ci possono essere alcuni benefici come un premio di prezzo, un aumento delle vendite a parità di prezzo (che vuol dire comunque maggiori profitti), una stabilizzazione dei canali commerciali (maggiore certezza e continuità delle richieste in quanto prodotto specifico e non sostituibile, mentre con un prodotto standard ci sarebbe un mercato più fluttuante di anno in anno), una possibilità di accesso a nuovi canali di mercato (ad esempio grazie al marchio di qualità è meno complesso esportare o accedere al canale della moderna distribuzione o alle botteghe dei parchi), una maggiore possibilità di estendere l'uso del marchio di qualità anche a prodotti derivati e quindi utilizzare il prodotto tipico come ingrediente, e infine un beneficio grazie all'effetto "medaglia", in quanto grazie alla presenza di un prodotto con marchio di qualità nell'assortimento di un'impresa, questa può più facilmente vendere anche gli altri prodotti realizzati. L'effetto medaglia è molto importante dunque, perché la presenza del prodotto tipico con marchio di qualità può agire come biglietto da visita non solo per ogni singola impresa del sistema, ma anche per il territorio, che può proporre i propri prodotti e servizi utilizzando la reputazione del prodotto tipico del proprio territorio.

Naturalmente ci sono dei costi a carico delle singole imprese derivanti dall'utilizzo dei marchi di qualità: costi per ad esempio per i controlli, costi per adeguare le strutture aziendali ai processi produttivi derivanti dalle regole imposte dal disciplinare o dal regolamento d'uso del marchio, e costi di non conformità di parte della produzione ai requisiti minimi di qualità richiesti dal disciplinare di produzione. In effetti la definizione delle regole riguardanti i livelli minimi di qualità che deve avere il prodotto per poter accedere al sistema e utilizzare il marchio di qualità è molto importante. Ad esempio se la soglia minima di qualità viene posta abbastanza in alto, le imprese avranno maggiori non conformità e dovranno dequalificare parte della produzione con conseguenti effetti negativi sul prezzo e redditività.

Ma ci sono effetti anche per il sistema locale nel suo complesso: ad esempio la creazione di un marchio di qualità, comportando anche una definizione dei confini geografici entro cui si deve svolgere tutto o parte del processo produttivo, può portare ad una ri-localizzazione delle attività produttive: se ad esempio viene stabilito che la materia prima deve essere prodotta sul territorio definito, si verificherà un aumento della produzione locale di tale materia prima e/o un aumento del prezzo della materia prima stessa. Ancora, ci possono essere effetti indotti su altre attività economiche presenti sul territorio di produzione, come l'aumento di flussi turistici attratti dalla presenza su territorio di quel determinato prodotto tipico. Effetti di network tra imprese del sistema produttivo (derivanti dalla necessità di attivare un'azione collettiva), effetti di attivazione del capitale locale culturale e sociale grazie al valore identitario e culturale del prodotto tipico.

Naturalmente si possono verificare anche effetti negativi sul sistema locale. Ci soffermeremo in particolare sugli effetti di esclusione che la definizione delle regole di un marchio inevitabilmente genera: la definizione delle regole che sottostanno la creazione di un marchio di qualità infatti genera effetti di esclusione, ad esempio per le imprese che non possono più accedere al marchio perché localizzate fuori dall'area geografica definita, o perché non riescono o non hanno interesse a rispettare quelle regole per i mercati che loro stanno servendo. E quindi la definizione delle regole è un momento importantissimo e i conflitti che possono nascere quando si definiscono le regole sono tanto più alti quanto maggiore è lo squilibrio di potere economico e quindi contrattuale tra le imprese del sistema di produzione, quanto è più eterogeneo il livello di imprenditorialità, quanto è più eterogeneo l'accesso alle informazioni a seconda della posizione delle imprese sulla filiera, a seconda della diversità di tecnologie produttive utilizzate. Ma soprattutto questa eterogeneità interna del sistema può creare poi un livello differenziato di utilizzo del marchio stesso, e può spiegare ad esempio come mai molte imprese poi non lo utilizzano.

Un esempio di regola che genera effetti di esclusione è il già ricordato livello di qualità minima che il prodotto deve avere per poter utilizzare il marchio di qualità. Se il livello di qualità minimo richiesto viene collocato in basso, viene agevolato l'utilizzo del marchio da parte delle imprese, perché diventa abbastanza semplice rispettare le regole. Dall'altra parte però, così facendo, squalifico la reputazione del prodotto, e non riesco a distinguerlo sufficientemente sul mercato, e difficilmente riuscirò ad ottenere un impatto positivo significativo. Se invece il livello di qualità viene collocato in alto, le imprese avranno difficoltà a raggiungere quei livelli di produzione, aumenteranno i costi di non conformità e soltanto alcune imprese riusciranno ad utilizzare il marchio, mentre quelle che hanno maggiore difficoltà a raggiungere – per una parte significativa della produzione, un livello così alto di qualità non utilizzano il marchio o lo utilizzano molto poco.

### Conclusioni

In conclusione, valorizzare un prodotto tipico significa riporre attenzione sia al sistema di produzione del prodotto tipico stesso, che alle altre risorse di cui il territorio di cui è espressione è dotato, in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

I marchi di qualità possono rappresentare un valido strumento per la valorizzazione dei prodotti tipici, purché si ponga attenzione, sin dalla fase di attivazione del marchio, alla attenta valutazione dei possibili effetti positivi e negativi sia per le imprese che per il territorio nel suo complesso.

La valutazione degli effetti della protezione delle indicazioni geografiche è un aspetto di grande importanza, sia dal punto di vista delle imprese coinvolte nella produzione dei prodotti tipici che per gli altri attori del sistema, e tra questi in primo luogo le amministrazioni pubbliche regionali e locali. Ciò è particolarmente vero se, oltre agli effetti di tipo economico relativi alle singole imprese e ai sistemi locali di produzione nel loro complesso, si considerano anche i numerosi effetti

di tipo ambientale e sociale che sono connessi alla molteplicità di legami che il prodotto tipico ha con tutti gli aspetti del proprio territorio.

La disponibilità di un quadro conoscitivo e interpretativo degli effetti della protezione legale delle indicazioni geografiche può migliorare le azioni individuali e collettive rivolte alla valorizzazione dei prodotti tipici, anche orientando la scelta tra differenti strumenti e strategie disponibili.

Al fine di poter cogliere le opportunità, anche occupazionali, legate alla valorizzazione di questi prodotti, è necessario attivare percorsi di assistenza tecnica e di accompagnamento alle iniziative nei territori, sulla base dei quali rafforzare la rete di attori interessati (imprese e altri portatori di interesse), valutare ex-ante le potenzialità di valorizzazione dei prodotti, individuare percorsi di miglioramento della qualità tramite il rafforzamento dei collegamenti con le risorse specifiche del territorio medesimo, e sostenere i produttori nell'elaborazione di norme condivise e nella scelta del più appropriato strumento di qualificazione del prodotto, tutela del nome e garanzia del consumatore.

## Riferimenti bibliografici

Arfini, F., Belletti, G., and Marescotti, A. (2010). Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione. Roma: Edizioni Tellus, Gruppo 2013, Quaderni.

Barjolle, D., and Sylvander, B. (2002). Some Factors of Success for "Origin Labelled Products" in Agro-Food Suppply Chains in Europe: Market, Internal Resources and Institutions. Économies et Sociétés, nº 25, 9-10: 1441-1461.

Belletti G., Marescotti A. (2007), "Costi e benefici delle denominazioni geografiche (DOP e IGP)", Agriregionieuropa, anno 3, numero 8, marzo

Belletti B., Brazzini A., Marescotti A. (2014), "Collective rules and the use of protected geographical indications by firms", International Agricultural Policy, n.1, pp. 11-20

Bouamra-Mechemache Z., and Chaaban J. (2010), Is the Protected Designation of Origin (PDO) Policy Successful in Sustaining Rural Employment?. International EAAE-SYAL Seminar – Spatial Dynamics in Agri-food Systems, Parme.

Dentoni, D., Menozzi, D., Capelli, M. G. (2012). Group heterogeneity and cooperation on the geographical indication regulation: The case of the "Prosciutto di Parma" Consortium. Food Policy, 37(3), 207-216.

Marescotti A. (2003), "Typical products and rural development: Who benefits from PDO/PGI recognition?", 83rd EAAE SeminaFood Quality Products in the Advent of the 21st Century: Production, Demand and Public Policy" EAAE Seminar, Chania-Crete, 4-7 september

Rangnekar D. (2004), "The Socio-Economics of Geographical Indications. A Review of Empirical Evidence from Europe", UNCTAD-ICTSD Project on IPRs and Sustainable Development, Issue Paper No.8, may

Vandecandelaere, E., Arfini, F., Belletti, G., and Marescotti, A. (Eds.) (2010). Linking people, places and products: A guide for promoting quality linked to geographical origin and sustainable geographical indications. 2<sup>nd</sup> Edition, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and SINERGI, Rome.