



# PER-CORSI INFAS: (IN)FORMAZIONE PER L'AGRICOLTURA SOCIALE

**Come progettare le attività di agricoltura sociale?**



**Documento realizzato nell'ambito del Programma Rete Rurale  
Nazionale 2014-22  
Piano di azione biennale 2021-2023  
Scheda progetto CREA 21.1**

Autorità di gestione:  
Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste

Direzione Generale Sviluppo Rurale  
Direttore Generale: Simona Angelini

Responsabili scientifici: Francesca Giarè, Patrizia Borsotto

Il presente modulo in-formativo è stato sviluppato nell'ambito del  
progetto pilota con la Regione Siciliana "Formazione in agricoltura"  
Referente del progetto pilota: Gabriella Ricciardi

Autori: Francesca Giarè, Patrizia Borsotto, Gabriella Ricciardi

Data: luglio 2023

Impaginazione e grafica:  
Anna Lapoli, Roberta Ruberto e Mario Cariello



## 1 Inquadramento

Delineare un unico modello di progettazione utilizzabile per l'Agricoltura sociale è complicato e forse non utile, in quanto l'AS è considerata – a ragione – un insieme di pratiche che si articola in servizi e attività molto diversi tra loro, come si evince anche dalla definizione contenuta nell'art. 2 della legge 141/2015 e s.m.i. La complessità dell'AS, che è rivolta a una pluralità di destinatari con esigenze differenti, è il risultato della combinazione e integrazione di almeno due settori, agricolo e sociale, differenti tra loro per obiettivi e approcci operativi che incidono anche sulle modalità di progettazione.

Inoltre, progettare una o più attività di agricoltura sociale richiede la scelta e la capacità di lavorare contemporaneamente non soltanto su singoli interventi, ma anche su relazioni e interazioni tra diversi livelli, che si sovrappongono e si incrociano: il rapporto con l'azienda agricola, con le persone (utenti finali, professionisti e gruppo di lavoro), con il territorio e la comunità locale.

Un buon progetto di AS, infine, dovrebbe tenere in considerazione le esigenze del territorio, dell'azienda agricola e delle persone fragili alle quali si rivolge.

Tra le caratteristiche principali alle quali prestare la dovuta attenzione si annovera l'esigenza di co-progettare gli interventi di AS insieme agli altri attori locali (ASL, scuole, ecc.) con i quali l'operatore di AS intende costruire la rete di relazioni a supporto del progetto stesso. Questa attività, facendo leva sulle diverse competenze e professionalità interessate, mira a facilitare l'ideazione del progetto e delle attività più adeguate ai fabbisogni rilevati. Per far ciò è necessario conoscere gli altri attori locali potenzialmente interessati ad avviare interventi di AS, con i quali confrontarsi e incontrarsi (tavoli di confronto, forum, ecc.) per definire l'idea progettuale. È proprio grazie a questo sistema innovativo di progettazione collettiva e di collaborazione attiva che nell'AS si registrano nuovi modelli organizzativi e nuove forme di erogazione dei servizi. L'attività di **co-progettazione**, tra l'altro, sembra assegnare in qualche modo all'imprenditore agricolo il ruolo di agente di sviluppo sociale ed economico del territorio, affrancando dal rischio di affidare la realizzazione di interventi di interesse collettivo all'iniziativa individuale (Canfora, 2017). Le imprese agricole che attuano percorsi di AS sono considerate, infatti, soggetti attivi di un *welfare innovativo*, poiché riescono a mettere a disposizione luoghi di inclusione sociale e a valorizzare spazi, strumenti e persone impegnate nell'attività agricola

per l'attuazione delle politiche non solo di settore agricolo, ma anche dell'occupazione, della giustizia, sociali, sanitarie, educative, ecc. (ISTISAN, 2022).

Nonostante la progettazione sia legata molto spesso alla messa a bando di risorse da parte degli enti pubblici (regioni, Comuni, ASL, ecc.), che presentano regole specifiche legate alla tipologia dei fondi, esistono alcune indicazioni di massima che è opportuno seguire per realizzare una progettazione di qualità. È buona norma, infatti, applicare le regole chiave della progettazione e attuare le relative attività con rigore e con un certo ordine temporale per poter ottenere buoni risultati.

## 2 Le fasi della progettazione

Sebbene le modalità di progettazione siano diverse, a seconda degli approcci e dei metodi utilizzati, è possibile identificare alcuni elementi che è importante considerare affinché il risultato sia apprezzabile: l'analisi dei bisogni e delle risorse e l'individuazione dell'*ambito d'intervento*; gli attori da coinvolgere; i destinatari del progetto, gli obiettivi e i risultati da raggiungere; le attività da realizzare; le risorse (umane ed economiche) e i tempi; le modalità di monitoraggio e valutazione.

### Dall'analisi dei bisogni alla scelta dell'ambito su cui intervenire

Il campo di intervento dell'AS è molto vasto; tra le pratiche più diffuse in Italia c'è l'inserimento socio-lavorativo di persone fragili (che comprende attività di orientamento, formazione, tirocinio, ecc.), ma molte realtà realizzano anche servizi per le comunità rurali (agrinidi, centri diurni, ecc.) e servizi co-terapeutici o riabilitativi, come la terapia assistita con gli animali o l'ortoterapia. È quindi importante cercare di legare l'analisi dei bisogni e delle risorse di un territorio all'ambito di intervento sul quale si intende lavorare.

L'analisi dei bisogni di un territorio può essere svolta in diversi modi, complementari tra di loro. Innanzitutto, è possibile **raccogliere dati sulla popolazione** (età, genere, livello di istruzione, tasso di abbandono scolastico, occupazione, ecc.), sul numero di imprese, di associazioni, ecc. **e sui servizi territoriali attivi** (numero e tipologia di servizi socio-sanitari, educativi, culturali presenti, servizi per la mobilità). Quest'ultima informazione può essere utile per evidenziare la carenza di servizi (es. non ci sono servizi per la prima infanzia) o la mancanza di bisogno di un determinato servizio (es. non ci sono molti bambini) o per mettere in luce opportunità per lo sviluppo di servizi alternativi (aziende agricole in aree urbane o periurbane che potrebbero offrire un



servizio per la prima infanzia per un numero contenuto di bambini).

Un altro modo per analizzare i bisogni consiste nell'**ascolto strutturato delle persone** che vivono in un determinato territorio. Uno strumento adatto a questo scopo è la cosiddetta intervista in profondità: una serie di domande articolate per capire quali sono i problemi/le difficoltà che le persone e le organizzazioni vivono, le priorità da affrontare, la visione di sviluppo del territorio, l'interesse a collaborare. Le interviste possono essere fatte a singoli cittadini o a rappresentanti di organizzazioni professionali, sindacati, istituzioni, associazioni, ecc. Per raccogliere tali informazioni coinvolgendo un gruppo di attori (es. gli amministratori locali, le imprese, le associazioni di volontariato) è possibile utilizzare anche il focus group oppure altri strumenti di discussione collettiva (world café, forum, assemblee, ecc.).

Tutte le informazioni vanno raccolte in maniera sistematica (registrazione, trascrizione, report) e utilizzate per individuare uno o più ambiti di intervento da sviluppare nella progettazione.

### Identificazione degli attori

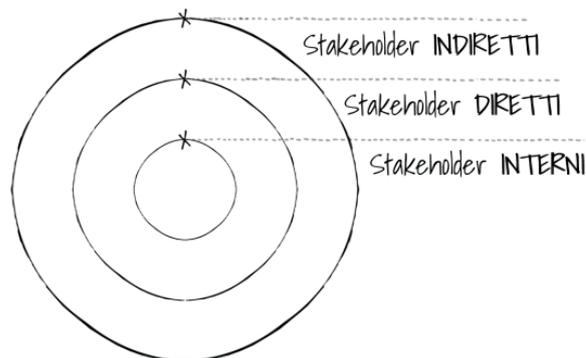
Attraverso l'analisi dei bisogni e delle risorse è possibile individuare anche gli attori presenti in un determinato territorio e, una volta individuato l'ambito di intervento, è possibile capire quali di questi potrebbero essere coinvolti nella progettazione dell'intervento e quale ruolo potrebbero svolgere nella sua realizzazione.

È possibile che per realizzare un'attività sia necessaria la presenza di qualche attore non presente nel territorio ed è quindi fondamentale capire quali attori esterni potrebbero essere coinvolti e attraverso quali modalità.

La **mappatura degli stakeholder** è uno strumento utile a questo scopo. Si tratta di una modalità di indagine che permette di individuare tutte le parti interessate all'intervento o che possono influenzare in qualche modo l'andamento del progetto stesso. Viene anche utilizzata per indicare le relazioni (formali o informali) che intercorrono tra i vari soggetti. Le tre principali categorie di stakeholder da prendere in considerazione sono: le istituzioni pubbliche, i gruppi organizzati (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media, associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.), i gruppi non organizzati (i giovani, le famiglie) o i singoli cittadini.

La mappatura può essere realizzata con diverse tecniche. Ad esempio, la mappa a cerchi permette di

individuare gli stakeholder interni (il responsabile del progetto, chi ha potere decisionale sulle attività o sulle risorse del progetto, chi può fermare o ostacolare il progetto, chi lo può sostenere o supportare, ecc.), quelli diretti (chi sarà interessato dagli impatti del progetto, chi subirà cambiamenti significativi e/o avrà benefici, chi è stato coinvolto in passato su progetti simili, ecc.) e quelli indiretti (chi fuori dal progetto subirà cambiamenti significativi e/o avrà dei benefici, chi sperimenterà in modo diretto gli effetti del progetto pur standone fuori dalla realizzazione, ecc.).



Fonte: <http://www.uxlab.it/strumenti/mappa-degli-stakeholder-a-cerchi.pdf>

La mappatura può essere fatta anche utilizzando una matrice che metta in evidenza il livello di interesse e la rilevanza degli attori individuati.

Rilevanza: alta (A), media (M), bassa (B)

		INFLUENZA	
		bassa	alta
INTERESSE	basso	<b>B</b>	<b>Stakeholder appetibili:</b> categorie che è opportuno coinvolgere <b>M/A</b>
	alto	<b>Stakeholder deboli:</b> categorie che è doveroso coinvolgere <b>M/A</b>	<b>Stakeholder essenziali:</b> categorie che è necessario coinvolgere <b>A</b>

Fonte: [http://focus.formez.it/sites/all/files/metodo\\_di\\_analisi\\_stakeholder\\_s.pdf](http://focus.formez.it/sites/all/files/metodo_di_analisi_stakeholder_s.pdf)

Questo strumento permette di capire chi è opportuno, necessario o doveroso coinvolgere per la buona riuscita del progetto.

### Destinatari, obiettivi e risultati del progetto

Prima di stabilire gli obiettivi e progettare le azioni da svolgere (o contestualmente) è importante capire chi sono le persone che dovranno partecipare alle stesse, ossia i cosiddetti **destinatari del progetto**. Ad



esempio, nel caso in cui l'ambito di intervento sia l'inclusione socio-lavorativa, sarà fondamentale scegliere se indirizzare il progetto verso persone con problemi psichiatrici, disabilità, problemi di dipendenza, oppure immigrati, detenuti, donne vittime di tratta, giovani neet o altre persone fragili. Questo passaggio è importante per individuare obiettivi operativi percorribili e attività adeguate a raggiungerli. Diversamente, il rischio è di prevedere azioni generiche che difficilmente potranno essere realizzate efficacemente o, addirittura, non riuscire a coinvolgere un numero sufficiente di destinatari perché la proposta progettuale non è sufficientemente *appetibile* e non riscontra l'interesse delle persone.

Gli **obiettivi del progetto**, una volta identificati i destinatari, vanno declinati in maniera sintetica ma precisa. Ad esempio, nel caso di un intervento di inclusione socio-lavorativa, gli obiettivi potrebbero essere diversi:

- aumentare l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro delle persone maggiormente vulnerabili;
- rafforzare la cittadinanza attiva e inclusiva, e di conseguenza la responsabilità, la trasparenza, l'efficacia e l'affidabilità delle istituzioni;
- supportare i cittadini nei percorsi di inclusione sociale e lavorativa attraverso un piano di interventi individualizzati e coordinati con le amministrazioni competenti sul territorio in materia di servizi per l'impiego;
- sviluppare e valorizzare abilità sociali, relazionali e di partecipazione nel contesto sociale di appartenenza;
- apprendere ed aumentare abilità lavorative secondo le richieste del mercato.

È evidente che la scelta dell'obiettivo o degli obiettivi è fondamentale per orientare tutto il progetto. Il focus, infatti, può essere molto centrato sulle persone da includere, oppure riferirsi alle istituzioni e agli altri attori del territorio; può concentrarsi sulle abilità professionali da migliorare oppure sulle cosiddette soft-skills, cioè quelle abilità sociali che consentono alle persone di muoversi in maniera più efficace nella società e nel mercato del lavoro; o ancora può orientarsi verso un mix di obiettivi e aggredire il problema evidenziato nelle fasi precedenti su diversi livelli, con il concorso dei diversi stakeholders individuati.

L'obiettivo generale va poi declinato in obiettivi specifici, per i quali vanno individuati i risultati da raggiungere. Per rimanere sull'esempio

dell'inclusione socio-lavorativa, nel caso in cui l'obiettivo generale sia "aumentare l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro delle persone maggiormente vulnerabili", gli obiettivi specifici potrebbero riguardare la realizzazione di:

- percorsi di formazione al lavoro in agricoltura;
- progetti personalizzati di tutoraggio, orientamento e supporto per l'inserimento lavorativo;
- progetti individualizzati di accompagnamento all'autoimprenditorialità.

Nel caso in cui l'ambito di intervento sia quello dei servizi alla popolazione e l'obiettivo generale, ad esempio, sia "promuovere l'invecchiamento attivo e in buona salute", gli obiettivi specifici potrebbero essere:

- creare e/o rafforzare le reti amicali e aumentare la capacità di relazione tra le diverse generazioni;
- migliorare il benessere psico-fisico, mantenendo alto l'umore e la voglia di vivere una vita piena di attività;
- sostenere l'adozione di stili di vita sani con una particolare attenzione all'educazione alimentare.

Agli obiettivi vanno successivamente legati i **risultati attesi**, che ad esempio potrebbero essere:

- diminuzione dei costi, in particolare sul fronte della sanità e dei servizi sociali;
- aumento delle alleanze giovani-anziani in vista di un supporto reciproco e di una collaborazione finalizzata al raggiungimento di un obiettivo comune;
- sviluppo dell'appartenenza e aumento della partecipazione alla vita della comunità;
- attivazione di una rete informale di supporto intergenerazionale con ricadute sul territorio.

**Gli obiettivi devono essere attuabili e misurabili.** È quindi importante capire con quali dati è possibile misurare se l'obiettivo è stato raggiunto, se ci sono delle tappe intermedie da raggiungere, quale risultato può essere considerato sufficiente e quale no, se l'obiettivo è realistico, anche tenendo conto di eventuali progetti realizzati in precedenza, se è possibile avere un controllo diretto sul raggiungimento dell'obiettivo o, al contrario, alcuni fattori esterni e interni potrebbero impedire o ostacolare il raggiungimento, ecc.

Gli obiettivi, infatti, devono essere raggiungibili, ossia attuabili con le risorse disponibili, tenendo conto di eventuali limiti interni ed esterni; è importante che gli obiettivi non siano troppo



ambiziosi, per evitare che diventino irraggiungibili; per tenere alta la motivazione di chi partecipa al progetto occorre poter raggiungere progressi reali. Essi devono inoltre essere realistici, cioè alla portata del gruppo di lavoro nei tempi stabiliti e pertinenti anche rispetto agli obiettivi di breve e lungo termine che il promotore o il partenariato si è dato.

Chiaramente, nel caso in cui il progetto venga costruito per rispondere a un bando per accedere a un finanziamento, destinatari, obiettivi e risultati attesi possono essere “guidati” dalle specifiche inserite nel bando stesso.

### Le attività da realizzare

Una volta definito il quadro generale in cui il progetto si sviluppa, occorre individuare le attività da realizzare. Nel caso di interventi di inclusione socio-lavorativa, le attività possono riguardare l'analisi delle competenze delle persone coinvolte nel progetto, l'orientamento, la formazione teorica e/o in campo, il tirocinio in azienda, ma anche la costruzione di reti territoriali in grado di sostenere il processo di inclusione, ridurre lo stigma, offrire opportunità di lavoro al termine del progetto, vendere i prodotti realizzati, ecc.

Nel caso di progetti orientati ai servizi di co-terapia, le attività potrebbero riguardare la terapia assistita con gli animali, ad esempio onoterapia, o l'ortoterapia.

Occorre definire nel dettaglio le attività, specificando anche la successione e la durata: ad esempio, 15 ore di accoglienza e orientamento in gruppo, 6 ore di bilancio delle competenze per ciascun partecipante, 40 ore di formazione in aula, 120 ore di formazione in campo, 400 ore di tirocinio.

### Risorse e tempi

I progetti si reggono sulle **risorse** a disposizione, che comprendono gli spazi, le persone e il budget. È quindi importante definire nel dettaglio tutti gli aspetti che possono consentire una realizzazione efficiente del progetto.

Gli spazi per realizzare le attività previste possono essere messi a disposizione dei partner di progetto oppure affittati per il tempo necessario. Si tratta di spazi spesso differenti, che devono rispondere alle esigenze specifiche delineate in fase di progettazione: aule per la formazione, superfici agricole da coltivare, strutture aziendali in cui realizzare laboratori, uffici per le attività amministrative e di gestione, ecc. Nonostante sia possibile utilizzare spazi di proprietà o in uso presso

i partner, occorre comunque prevedere un costo per il loro utilizzo (consumi energetici, pulizie, ecc.).

I costi devono inoltre comprendere le spese per il personale, i materiali di consumo (es. per la formazione o i laboratori), il materiale vegetale e/o animale (es. piantine), gli input (concimi, antiparassitari, ecc.) e gli altri materiali necessari per le attività agricole individuate (es. attrezzature, tutori per piante, cassette per la raccolta dei prodotti) se non già disponibili. È importante tener conto anche delle attrezzature per la sicurezza dei lavoratori (guanti, scarpe, caschi, ecc.).

Tra i costi rientrano anche quelli assicurativi; in genere è possibile assicurare sia i lavoratori sia i partecipanti a un progetto.

Per quanto riguarda il personale, occorre calcolare l'impegno dei diversi professionisti coinvolti, tenendo conto dei diversi contratti: ad esempio, nelle attività di formazione saranno presenti formatori e tutor; in quelle di co-terapia psicologi, psichiatri, educatori, terapisti, ecc.; nelle attività di servizio per la popolazione potranno essere coinvolti professionisti differenti a seconda che ci si rivolga a bambini, anziani o altre fasce della popolazione.

Il calcolo dei costi va fatto tenendo conto del tempo che ogni persona dovrà dedicare al progetto, della competenza e del livello di esperienza.

Spesso la durata di un progetto è indicata nei bandi che permettono l'accesso ai finanziamenti, ma è importante definire la tempistica relativa alle singole attività: entro quale scadenza va pubblicato un eventuale avviso per la selezione dei partecipanti, entro quale data devono partire le attività e quanti mesi dovrà durare ogni singola attività, quando sono previste eventuali riunioni tra i partners, ecc.

È fondamentale porre la dovuta attenzione alla gestione dei tempi del progetto. Lo scopo è assicurare che lo svolgimento delle attività progettuali sia più aderente possibile a quanto pianificato. La verifica costante dei tempi previsti per l'esecuzione delle attività consente di intervenire tempestivamente apportando eventuali modifiche rese necessarie, ad esempio, per garantire lo svolgimento di una determinata attività nel rispetto di una scadenza, evitando conseguenze gravi per la buona riuscita del progetto.

### Monitoraggio e valutazione

Per garantire la qualità del progetto è importante prevedere la raccolta di dati lungo tutto il suo percorso (monitoraggio) e una valutazione ex-ante, in itinere ed ex post. I dati raccolti, infatti, consentiranno di capire per tempo se il progetto sta



effettivamente ottenendo i risultati attesi o se è necessario apportare delle modifiche per renderlo più efficace o più aderente ad eventuali mutate esigenze.

I dati raccolti sono legati all'attività e ai risultati che si intendono perseguire. Se l'obiettivo del progetto è aumentare l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro di persone svantaggiate, il monitoraggio e la valutazione dovranno consentire di verificare se e in che misura questo obiettivo è stato raggiunto, in termini – ad esempio – di competenze acquisite (occupabilità) e di numero di occupati (occupazione) a fine progetto.

In genere è comunque importante raccogliere dati sul numero di partecipanti al progetto, con specifica della partecipazione alle diverse attività; può essere anche utile raccogliere dati sul numero complessivo di partecipanti che hanno richiesto di aderire al progetto (ad esempio rispondendo a un bando per la selezione), per capire quanto è diffuso l'interesse per quel tipo di attività proposta. Altri dati possono riguardare le caratteristiche dei partecipanti (età, genere, tipo di problema, capacità, esperienze, ecc.), la loro rete di relazione, i servizi sociosanitari di cui usufruiscono, ecc. Occorre, inoltre, monitorare le attività e i risultati raggiunti, come ad esempio il numero e la tipologia di aziende coinvolte per la formazione in campo o per il tirocinio, il numero di partecipanti a iniziative di promozione sul territorio, ecc.

Un elemento da non trascurare riguarda l'attività agricola: superficie coltivata, numero di capi allevati, produzione, trasformazione, vendita.

La valutazione può riguardare le diverse dimensioni coinvolte nei progetti di agricoltura sociale e dipende dagli ambiti che vengono scelti in fase di progettazione. In genere, è bene tenere presente sia gli aspetti economico-produttivi, concentrando l'attenzione sulle aziende agricole, sui contratti di lavoro attivati, sul volume di vendite, ecc., sia gli aspetti sociali, educativi, terapeutici, ecc. concentrando l'attenzione sulle persone coinvolte nel progetto, in termini di miglioramento della qualità della vita, aumento dell'occupabilità, miglioramento della rete di relazioni, ecc.

La valutazione si basa sui dati che vengono raccolti durante il progetto, che quindi devono essere funzionali all'obiettivo valutativo individuato. È utile svolgere l'esercizio valutativo all'inizio del progetto (ex-ante), durante (in itinere) e alla fine (ex-post) in modo da poter intervenire durante lo svolgimento dello stesso per migliorarne obiettivi e attività nel caso emerga qualche problema o difficoltà.

Nella valutazione è fondamentale coinvolgere tutti gli attori presenti nel progetto: partecipanti, operatori, famiglie, servizi sociosanitari, aziende agricole, ecc. Ogni attore ha un punto di vista diverso e può contribuire al buon funzionamento del progetto e alla valorizzazione di tutti i risultati.

## Bibliografia

Borgi M, Genova A., Collacchi B., Cirulli F. (a cura di) (2022). *Agricoltura sociale: processi, pratiche e riflessioni per l'innovazione sociosanitaria*, Rapporti ISTISAN 22/9. ISSN: 1123-3117 (cartaceo), 2384-8936 (online)

Canfora I. (2017). L'agricoltura come strumento di welfare. Le nuove frontiere dei servizi dell'agricoltura sociale. *Diritto agroalimentare* 2017; 1:5-25

Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (a cura di) (2013). *Progettare l'agricoltura sociale I Linee guida per le associazioni di volontariato*. CESVOT, Università di Pisa - Dipartimento di Scienze Veterinarie, Firenze, maggio 2013

Durastanti F. (2008). Come si progetta un'impresa agri-sociale, in Ciaperoni A., Di Iacovo F., Senni S. (a cura di) (2008). *Agricoltura sociale. Riconoscimento e validazione delle pratiche inclusive nel welfare locale*, Quaderni di AIAB, Roma; 123-136

Giarè F. (a cura di) (2013). *Coltivare salute: agricoltura sociale e nuove ipotesi di welfare*, Atti del seminario svoltosi a Roma, presso il Ministero della Salute, il 18 ottobre 2012. INEA, Collana Sistema della conoscenza - Quaderni. ISBN 9788881452552