

---

**GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE  
NELLE AREE RURALI: UN'ANALISI INTERPRETATIVA DEL CASO  
DELL'AGRICOLTURA SOCIALE**

Versione provvisoria  
Giugno 2011

---

**Documento prodotto nell'ambito della Rete Rurale Nazionale**

**Progetto:** "Rete rurale nazionale 2007-2013" – Linea Progettuale 1 "Supporto tecnico-scientifico alla governance e creazione di postazioni tecniche nazionali e regionali"

**Responsabile del progetto:** Francesco Mantino

**Autore:** Francesco Di Iacovo (Università di Pisa)



---

## Indice

0	Premessa.....	4
1	La transizione nelle aree rurali .....	7
2	Sui concetti guida nelle sedi della governance.....	9
3	Innovazione sociale e forme di governance nelle aree rurali.....	11
3.1.	L'innovazione ed i processi di transizione.....	11
3.2.	L'esercizio della governance rurale.....	13
3.3.-	Uno sguardo all'evoluzione della governance in Italia .....	16
4	La governance dell'innovazione.....	18
4.1	Attori, fasi e percorsi dell'innovazione .....	20
4.2	I sentieri della transizione .....	22
4.3	Colli di bottiglia ed elementi critici dei percorsi di transizione.....	25
4.4	Poche considerazioni sulla GI in agricoltura e nelle aree rurali.....	28
5	Domande, aree di ricerca e metodi di indagine .....	31
6	Il caso di studio: l'agricoltura sociale tra innovazione sociale e governance dell'innovazione .....	33
6.1	Agricoltura sociale: definizioni, ruoli e tipologie .....	34
6.2	L'evoluzione dell'agricoltura sociale in Europa .....	35
6.3	Agricoltura sociale come innovazione sociale nelle campagne.....	39
6.3.1.	La natura dell'innovazione in agricoltura sociale.....	39
6.3.2.	Gli aspetti cognitivi in agricoltura sociale .....	41
6.3.3.	I soggetti dell'agricoltura sociale .....	43
6.3.4.	Le organizzazioni di rappresentanza e l'innovazione in AS.....	45
6.3.5.	Le fasi della transizione in agricoltura sociale.....	48
6.3.6.-	La Governance dell'innovazione in agricoltura sociale .....	49
6.4	Governance dell'innovazione ed innovazione sociale nelle aree rurali: le lezioni dal caso dell'agricoltura sociale .....	54
7.	Governance dell'innovazione ed innovazione sociale nelle aree rurali: alcune prime raccomandazioni e proposte .....	59
8	Bibliografia .....	65

---

## 0 Premessa<sup>1</sup>

Compito di questo articolo è legare il tema della governance delle aree rurali con la domanda di innovazione. Se in passato l'innovazione ha rappresentato chiave di successo per imprese e territori dinamici, oggi, al contrario, essa è divenuta parte integrante della domanda di cambiamento stimolata dalla sfida della crisi e dalla sua complessità economica, ambientale e sociale. La nostra tesi è che stiamo registrando tensioni generate dallo spostamento, geografico e sociale, dell'economia mondiale e dall'evidenziarsi di rischi ambientali collegati ad un aumento della pressione antropica. Gli indicatori più evidenti del cambiamento si leggono nella crisi del debito pubblico delle economie occidentali, nel rapido evolversi dei prezzi delle materie prime, e nei riflessi sulla formazione dei prezzi del cibo che rischiano di impoverire gli indici di sviluppo umano in molte aree e strati della popolazione. Ne emerge l'esigenza di una profonda revisione dei modi di produrre e distribuire valore, pubblico e privato, e la necessità di esplorare sentieri radicalmente nuovi, ridisegnando saperi, visioni, legami tra settori e territori e rifondando concetti, tra cui quelli di sviluppo e di competitività. La missione del cambiamento, però, rischia di restare inespressa in assenza della capacità di modificare in profondità gli assetti di lavoro e le logiche di potere esistenti. Ciò è evidente anche in campo agricolo, ambito nel quale, attualmente, le politiche pubbliche destinano ingenti risorse e dove è forte il potere di legacy di pochi portatori di interesse. Al contrario, l'entità delle sfide in atto richiederebbe una tensione organizzata verso la transizione di modello, e l'introduzione del tema dell'innovazione tra le coordinate operative della governance. L'intento, ma anche la necessità, è quello di assicurare resilienza di sistema in una fase in cui si attendono shock di cambiamento ed in cui è necessario cambiare molto per continuare a dare risposte alla qualità della vita dei territori.

Ad oggi, la risposta più semplice e scontata alla domanda del cambiamento è quella che vede, anche negli assetti della governance, un ridimensionamento delle strutture e degli apparati pubblici con l'intento di adattare la macchina pubblica e ridimensionare la domanda di risorse, semplificando il processo di decisione e velocizzando le risposte. Se la gestione della governance genera costi di transazione, la semplificazione dei processi di decisione genera costi di efficacia la cui entità non è necessariamente inferiore a quella dei primi. Il nostro punto di vista è che questa tendenza, per certi versi scontata, rischia di offrire risposte parziali e fuorviati, senza intaccare la necessità del confronto e della collaborazione pubblico-privata intorno a visioni nuove, capaci di rifondare le coordinate della produzione e della distribuzione del valore secondo regole caratterizzate da equità e durevolezza. La ricerca di soluzioni più coerenti allo scenario attuale domanda, allora, un'attenzione verso la semplificazione di alcune missioni più consolidate e routinarie degli apparati pubblici, accanto, però, alla capacità di creare luoghi dove l'innovazione possa facilmente essere messa alla prova e diramarsi. Se esiste una domanda radicale di cambiamento, a questa non possono essere date risposte mediante l'impiego di semplici leve finanziarie. Al contrario, diviene utile l'organizzazione di luoghi e modalità di lavoro per cui nuovi soggetti possano essere mobilitati e, dall'incontro tra portatori di innovazione e gestori delle pratiche convenzionali, nuove visioni possano essere sviluppate, vecchie routine del fare possano essere rapidamente rimosse a vantaggio di un agire più adeguato alla necessità di definire e

---

<sup>1</sup> Come spesso accade si è debitori nei confronti di una grande quantità di persone quando si produce un rapporto di ricerca. In particolare, questo non sarebbe stato possibile senza il confronto costante e continuo con un numero elevatissimo di persone, di diversa natura ed estrazione, con le quali ho avuto la possibilità di discutere e costruire insieme. Quel poco che so dipende da quel molto che ho ricevuto, specie avendo a che fare con argomenti ibridi, di frontiera, rispetto alle competenze specifiche della mia formazione. Non posso citare e ringraziare tutti ma posso ricordare che il lavoro di ricerca è solitamente frutto di un gruppo, che oggi è divenuto assai più arduo tenere saldo. Ai gruppi di ricerca, si sommano i gruppi di confronto sui territori. In un ambito come quello dell'agricoltura sociale è estremamente facile incontrare e costruire rapporti con persone splendide per motivazione ed intelligenza. Nell'ambito di questa specifica collaborazione con la Rete rurale nazionale, molti spunti sono emersi dalle discussioni di lavoro. Per quanto possibile ho cercato di recepirle ed introdurle nello scritto, sicuramente mi hanno spinto volta volta ad aggiustare il tiro e precisare aspetti e passaggi che, inizialmente non comparivano. Un ringraziamento va alla dott.ssa Colosimo che, con pazienza, ha letto una precedente versione di questo lavoro aiutandomi a migliorarla. Ovviamente l'autore è interprete della sua ricerca e ne assume la responsabilità.

---

mettere in pratica soluzioni coerenti. A questo spazio di lavoro daremo il nome di **governance per l'innovazione** (GI), un'area dove la dimensione del cambiamento viene assunta come regola costitutiva della capacità di adattamento dei sistemi locali e dove si rende possibile stimolare soluzioni ridondanti, mobilitare la pluralità dei soggetti, pubblici e privati, operanti sui territori, a diversa scala, per coinvolgerli, in modo organico, in percorsi di *innovazione sociale* capaci di elaborare e fare diffondere rapidamente nuove visioni e pratiche. I percorsi di innovazione sociale, sono spesso appannaggio di gruppi e soggetti animati da forti moventi ideali, ma, allo stesso tempo, dotati di un limitato potere di ingresso e di negoziazione nelle sedi ordinarie della governance. Compito della GI è proprio quello di mobilitare e facilitare l'incontro tra attori diversamente intitolati alla rappresentanza, delle idee come della pluralità degli attori – pubblici e privati- per ibridarne visioni e, allo stesso tempo, accrescerne le potenzialità d'impatto. Il tema della GI rappresenta anche un esercizio utile per analizzare e descrivere l'esistente in funzione del cambiamento, senza essere edulcoranti, analizzando gli assetti e le visioni che si confrontano intorno agli assetti usuali della governance. Per questi motivi, i temi della transizione, dell'innovazione sociale nelle aree rurali e della GI sono, ai nostri occhi, intimamente legati.

Per verificare la nostra tesi abbiamo scelto il tema dello sviluppo sociale nelle aree rurali (Di Iacovo, 2003 a e b) e dell'agricoltura sociale (AS) (Di Iacovo, 2008, Di Iacovo et al, 2009). Entrambi, infatti, coniugano in modo non settoriale, i temi dello sviluppo e delle pratiche agricole, della creazione (in agricoltura) e della distribuzione di valore (in campo sociale) in una logica di aperto confronto tra soggetti, competenze (agricole e sociali), sentieri (della creazione e distribuzione del valore) e territori (urbani e rurali). L'AS, seguendo una logica di innovazione sociale, fornisce possibili soluzioni – innovative seppur parziali - alla crisi di servizi che le aree rurali e periurbane affrontano, per assicurarne stabilità, sociale ed economica, in una fase che registra, allo stesso tempo, contrazione della spesa pubblica e difficoltà, da parte di molte imprese, di competere sui mercati dei prodotti agricoli. L'agricoltura sociale opera in una nicchia grigia di interazione tra agricoltura, diversificazione aziendale e multifunzionalità, servizi socio-sanitari, reti di comunità, mercati della reputazione, domanda sociale di servizi da parte delle popolazioni in ambito rurale ed urbano. Proprio questa peculiarità richiede la necessità di immaginare ed impostare una governance diversa per potersi diffondere, rendendola interessante come caso di studio della GI.

Agricoltura sociale, innovazione sociale e governance dell'innovazione, rappresentano, quindi, i temi del confronto di questo scritto. Le informazioni analizzate provengono da un lavoro di ricerca-intervento che ha visto impegnato l'autore sul tema da diversi anni, in più territori e nell'interazione con un'ampia gamma di soggetti del mondo pubblico e privato. Partendo dalla lettura delle informazioni riferite al caso dell'AS, cercheremo di trarre indicazioni utili per precisare meglio il tema della GI nelle aree rurali e definire ipotesi di lavoro utili per la sua attuazione.

La strategia EU 2020 segnala la necessità di assumere nuove dimensioni del cambiamento e fa riferimento al tema dell'innovazione sociale come chiave di lavoro. Le aree rurali hanno bisogno di posizionarsi rispetto a questa sollecitazione, per comprendere meglio ruolo e contributo da offrire al processo di cambiamento che la società europea si trova a fronteggiare. In questo quadro il tema della GI nelle aree rurali analizza il modo in cui le aree rurali possono contribuire alla riflessione in atto mediante sentieri e pratiche di adattamento innovativo.

La transizione delle campagne evoca il tema dei territori creativi come area per la sperimentazione (Amari, 2010) di soluzioni coerenti con i bisogni e le risorse disponibili. Nel mondo agricolo e nelle aree rurali esistono tre grandi sfide nelle quali esercitare la GI:

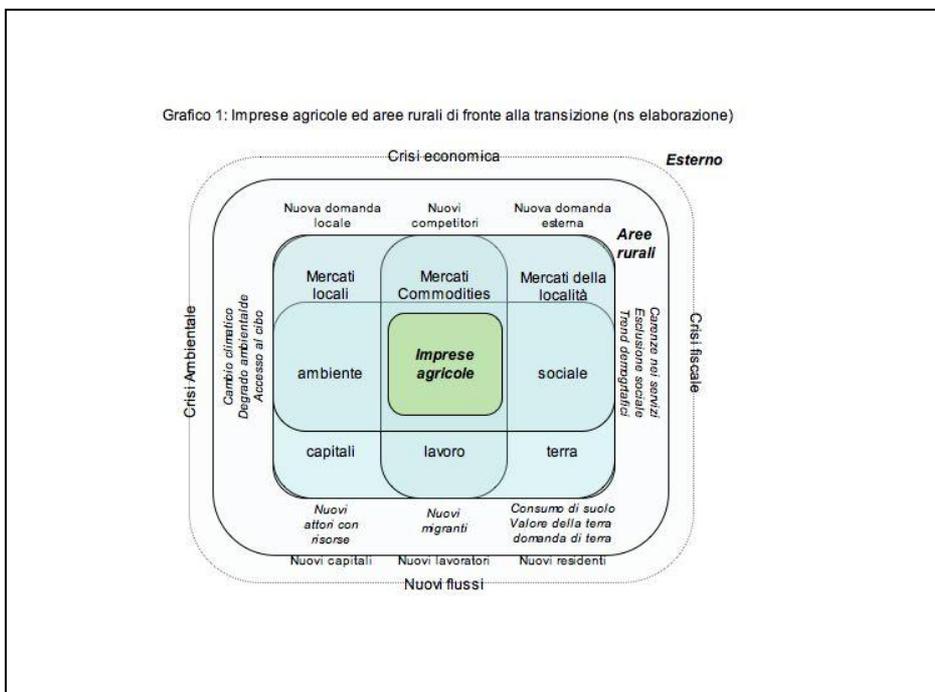
- *la sfida del cibo*: la riorganizzazione della capacità di assicurare cibo per popolazioni in crescita in un mondo sempre più finito, in termini ambientali ed energetici;
- *la sfida ambientale*: la conservazione e l'allargamento della bio-capacità, la produzione di eco-system services (millennium assessment, 20) nel sistema locale, per assicurare la gestione capillare delle risorse naturali ed assicurare beni comuni agli abitanti locali;

- 
- *la sfida dei servizi*: l'ideazione di un equo sistema di servizi alla persona a più alta sostenibilità economica e fiscale, capace di collegare l'accesso ai diritti universali, alla salute, ad una nuova responsabilità collettiva;

# 1 La transizione nelle aree rurali

Il confronto con la ruralità espone il ricercatore al fascino potente dell'interazione con una molteplicità di temi di bruciante attualità. Le aree rurali sono il luogo della natura, delle tradizioni e delle radici, della modernità e delle sue contraddizioni, economiche e sociali, ma anche della gestione dei flussi di scambio con le aree urbane, di risorse, materie, popolazione. Ciò è tanto più vero in una fase storica, che vede l'accalcarsi di nuovi interrogativi legati al moltiplicarsi di situazioni di crisi e, allo stesso tempo, una evidente difficoltà della pluralità dei soggetti, pubblici e privati, nel rapportarsi con il quadro emergente. In questo clima, nelle campagne si registrano tendenze contraddittorie che vanno dal crescente disinteresse per la terra, l'abbandono e l'esodo della popolazione verso le aree urbane, a fenomeni opposti, di accaparramento delle superfici utili per la produzione di alimenti per un futuro che si prospetta più incerto. Sui mercati dei prodotti di base e sulle filiere lunghe, si registra la crescente instabilità della domanda internazionale di cibo, legata a fattori concomitanti: il crescente potere di acquisto dei consumatori di nuovi Paesi, l'aumento della popolazione urbanizzata, la finanziarizzazione dei mercati delle commodities, gli effetti dei mutamenti climatici, le tensioni sui sistemi produttivi e

sociali generati dai crescenti prezzi dell'energia<sup>2</sup> (graf.1).



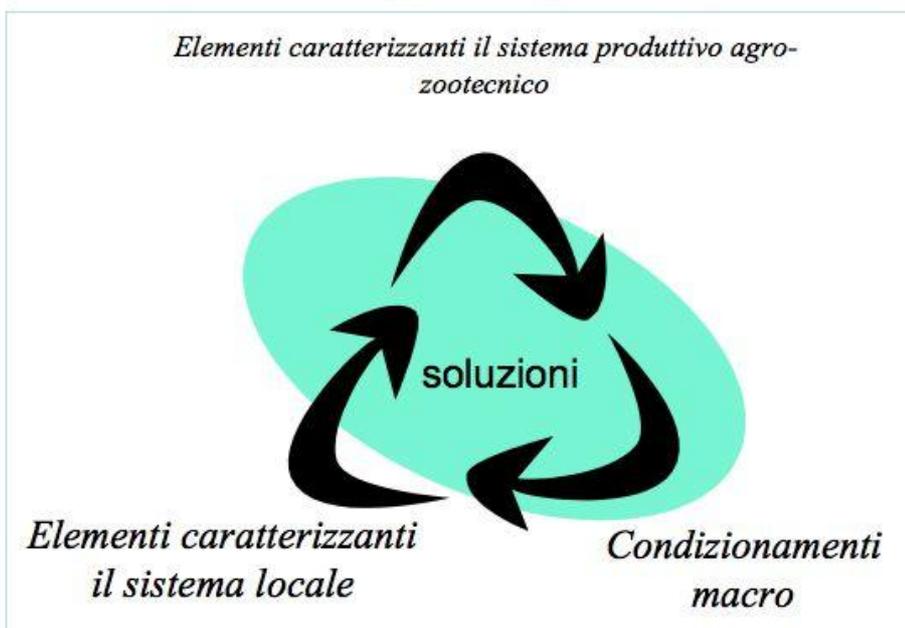
In uno scenario incerto, si rafforza la necessità di pensare, anche in agricoltura, a sistemi alternativi di produzione del cibo e di organizzazione delle risorse rurali, a come gestire e facilitare i processi di transizione (Loorbach , 2007, Loorbach & Frantzeskaki, 2009). Lo stesso Modello Agricolo Europeo ha necessità di trovare

<sup>2</sup> Oggi, le aree rurali operano in un quadro reso contraddittorio da più elementi. Alla difficoltà di creare valore nei mercati agricoli si somma l'erosione dei trasferimenti pubblici. L'invecchiamento e, allo stesso tempo, la difficoltà di mantenere la popolazione giovane -a fronte a forti crisi di prospettive e di servizi- si somma a flussi sempre più consistenti di popolazione migrante. Nei rapporti con le aree urbane si registra la difficoltà di vedere riconosciuta l'offerta di beni pubblici ambientali (Rovai et al, 2011)e, allo stesso tempo, il proseguire della pressione urbana sul consumo di suolo (urban sprawl) (perrone, 2011) e l'assoggettamento delle parità di scambio tra beni e funzioni urbane e rurali (Di Iacovo et al, 2011). Di fronte a queste tensioni l'evoluzione delle aree rurali si avvia su crinali sdruciolati dal punto di vista della sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Nei processi economici e nel lavoro, si osserva il dilemma tra la piena inclusione e partecipazione di nuovi e vecchi residenti, l'estrazione di valore dalla ruralità da parte di soggetti dotati di potere economico e di controllo sulle risorse (Romano et al, 2011), il diffondersi di lavoro ed economia irregolare. Nella gestione dell'ambiente, il dibattito sulla produzione e l'accesso ai beni ambientali si confronta con un uso povero delle aree rurali, per discariche, regolari o irregolari, del sistema urbano-industriale. In campo sociale, oltre al tema dei migranti, l'accessibilità dei servizi diviene un discrimine per la vitalità di un crescente numero di aree rurali. L'accesso alla terra, è spesso negato per le nuove generazioni per la pressione della rendita fondiaria, in aree peri-urbane o in territori che ricadono sotto l'interesse di investitori esterni.

rapida riorganizzazione, e le aree rurali, nella loro interezza, hanno urgenza di riprecisare ruoli e significati, articolando nuovi meccanismi, pubblici e privati, di produzione e distribuzione della ricchezza, in armonia con i cambiamenti in atto nelle aree urbane. In Italia, alle tendenze generali si sommano specificità che riguardano: il crescente impatto della crisi sulla occupazione, specie giovanile; la crisi fiscale dello Stato dovuta all'ingente debito pubblico cumulato e alla complessa gestione delle entrate tributarie; la difficoltà nel continuare ad assicurare servizi alle popolazioni e la crescente privatizzazione di quelli offerti in molti campi; un ripensamento del ruolo dello Stato nella organizzazione di beni pubblici e nel dibattito sui (nuovi) diritti di cittadinanza; l'evidenziarsi di nuove disparità, tra ceti sociali e tra territori; le difficoltà di trovare risposte innovative. Il dibattito sul federalismo, anche fiscale, si lega a questa dimensione, accentuando la diretta responsabilità dei territori nella gestione della cosa pubblica, ed aprendo qualche riflessione problematica nei rapporti tra aree più ricche ed altre meno produttive del Paese e tra aree urbanizzate e rurali.

Per i motivi rapidamente elencati, nelle aree rurali, l'innovazione rappresenta la sfida quotidiana per la nuova esistenza cui, spesso, abitanti e rappresentanti istituzionali giungono impreparati (Graf.2). La domanda di innovazione è profonda, e riguarda la capacità di declinare, in modo non convenzionale, soluzioni utili per continuare a generare e distribuire ricchezza, ma, anche, per costruire rapporti più equilibrati nell'accesso alle risorse naturali e alla loro gestione-riproduzione, nella costruzione di dinamiche sociali – tra vecchi e nuovi residenti-, tra produttori di ricchezza privata e di beni comuni immateriali, nelle interazioni tra rurale ed urbano.

Grafico 2: L'innovazione nelle aree rurali (ns elaborazione)



---

## 2 Sui concetti guida nelle sedi della governance

Prima di entrare nel tema e nelle dinamiche dell'innovazione, della transizione e della governance, riteniamo utile riflettere su quelli che sono, solitamente, alcuni dei concetti guida adottati nelle sedi di esercizio della governance che finiscono poi per condizionarne composizione ed esiti, tra questi: la declinazione dell'idea di sviluppo e quello di competitività. Dietro questi termini si nascondono concetti che informano e condizionano i dibattiti nelle arene locali, orientando i sentieri della governance ordinaria e, allo stesso modo, il tipo, le scelte e i comportamenti degli attori locali. Entrambi i termini, infatti, specie con riferimento al dibattito sulle aree rurali, sono caricati di un'attenzione esclusiva alle componenti economiche dello sviluppo di imprese e territori<sup>3</sup>. Questi argomenti svolgono, solitamente, una funzione guida, che orienta i comportamenti degli attori, secondo una visione per cui per primeggiare è necessario competere dal punto di vista economico, per imprese e territori. Gli Enti locali, specie nelle sedi di governance che si confrontano con i temi dello sviluppo, operano, d'intesa con le rappresentanze delle categorie produttive, per facilitare la creazione di reddito ed occupazione, orientando l'applicazione degli strumenti di politica a questa finalità. In una logica frammentata, l'attenzione alle componenti ambientali ed alla redistribuzione del valore dal punto di vista sociale, viene lasciato a sedi ed attori diversi (istituzionali e della società civile), il cui compito è quello normare l'uso della natura e gestire il flusso di risorse, sempre meno consistente, trasferito dalla mano pubblica<sup>4</sup>. Il perdurare di questo modo di operare, in una fase recessiva e problematica, finisce per essere parte delle difficoltà in atto, e contribuisce a generare appropriazione privata delle risorse a fronte di una crescente difficoltà, nell'interazione con la natura come nella creazione di percorsi di giustizia sociale. La fase attuale vede modificati molte delle coordinate di lavoro entro cui, fino ad oggi, sono maturate le decisioni strategiche di sviluppo, in considerazione del fatto che i meccanismi di creazione di ricchezza privata appaiono molto modificati. Anche l'accesso ad alcuni diritti universali, tra cui quelli legati alla salubrità ed alla qualità ambientali, risulta ridotto dai fallimenti del mercato come da quelli dello Stato. Questo ultimo, basandosi su routine di lavoro stabili, finisce per essere cattivo interprete del cambiamento contribuendo ad accrescere i rischi di distruzione delle risorse non rinnovabili<sup>5</sup>; La stessa dotazione di risorse primarie per lo sviluppo mutato, a partire dai prezzi delle dell'energia.

Nella situazione odierna, la visione tradizionale di competitività economica appare inadeguata, ed anzi, rischia di essere causa dei problemi con i quali ci confrontiamo. Un'erronea concezione di individualismo ed indipendenza spinge i privati ad assicurare i propri diritti tramite azioni e comportamenti di appropriazione che generano ulteriore erosione di beni comuni<sup>6</sup>, solitamente a discapito di quanti – persone e territori- hanno meno potere di accesso ai meccanismi di creazione di valore. Per ovviare a queste difficoltà, il termine competitività andrebbe declinato in modo più comprensivo rispetto alle componenti ambientali e sociali dello sviluppo, oltre che di natura economica. Allo stesso modo, la

---

<sup>3</sup> Dal punto di vista aziendale, la capacità di competere riguarda la capacità strategica di un'impresa di primeggiare sui mercati grazie a motivi diversi (per i costi di produzione, per la capacità di diversificare la propria offerta, per la capacità di specializzarsi in alcune funzioni). Dal punto di vista dei territori il termine guarda alla capacità di attrarre flussi di risorse dall'esterno, di diverso tipo, economiche, finanziarie, di turismo, di ceti affluenti, etc (Castell, 1996).

<sup>4</sup> Il rafforzarsi dello stato sociale è stato affiancato a quello dei diritti universali, indicati nelle costituzioni. E' (era) compito dello Stato assicurare diritti uguali per quanto riguarda l'accesso ad alcuni beni ritenuti comuni o pubblici. Ciò passa attraverso le norme e la loro applicazione (ad esempio riguardo l'ambiente, le risorse demaniali, etc), ma anche grazie allo sviluppo economico e alla possibilità di esercitare la redistribuzione tramite la leva fiscale e l'accesso ai servizi erogati dallo Stato. Il dibattito sulla competitività, partendo da questi presupposti, diveniva, per certi versi, il catalizzatore di reazioni che, partendo dal solo sviluppo economico, aveva, in nuce, la possibilità di assicurare diritti estesi alle popolazioni.

<sup>5</sup> Gli Enti locali per introdurre risorse e cercare di sopperire alla crisi fiscale dello Stato finanziano i servizi pubblici mediante il consumo di suolo e l'incasso degli oneri di urbanizzazione, finendo per ridurre il libero accesso ai servizi pubblici che il suolo fino a quel momento era in grado di assicurare reiterando una contemporanea tragedia dei commons.

<sup>6</sup> Come noto i beni comuni hanno natura ambientale (acqua, energia, accessibilità e fruibilità delle risorse, assorbimento di CO2), e sociale (accesso e partecipazione alla produzione di conoscenza, inclusione, fiducia, accesso alle reti, oltre che al lavoro)

---

produzione di ricchezza privata andrebbe legata all'accesso ai beni collettivi ed alla formazione dei diritti di cittadinanza, specie laddove il ruolo dello Stato riduce la capacità di agire l'equilibrio attraverso le sole leve finanziarie. Sen ha declinato l'idea di sviluppo come libertà, in questa visione la generazione delle condizioni dello sviluppo nasce dal coniugare, allo stesso tempo, la produzione di beni privati e collettivi, sviluppando la capacità sistemica di assicurare dimensioni relazionali e di accesso alle risorse necessarie per assicurare quelli che Sen definisce funzionamenti e capacità degli individui di manifestare scelte e stili di vita ritenuti adeguati (Sen, 2000, 2006). Non a caso, in una fase cruciale dal punto di vista economico, la discussione sui beni pubblici e sui diritti di cittadinanza trova nuovo interesse. La competizione e la crisi spostano, non solo risorse ed opportunità economiche, ma, allo stesso tempo, diritti ritenuti universali- del lavoro, dell'accesso alla conoscenza, alla salute, alle risorse naturali-. Anche per questo motivo la riflessione sullo sviluppo ha necessità di essere aggettivata attraverso visioni capaci di legare in modo più chiaro di quanto stia oggi avvenendo, il dibattito sui diritti universali e sulla cittadinanza a quello sui beni comuni, naturali o sociali (Rodotà, 2010).

Innovare, quindi, più che annunciare il cambiamento, significa ripensare i concetti guida, introducendo, accanto alle tradizionali componenti economiche, una diversa capacità di assegnare diritti universali alle popolazioni ed ai territori, indipendentemente dalla partecipazione dei singoli ai processi di creazione di valore ed in modo più coerente con le tensioni di cambiamento in atto. L'allineamento di nuovi e vecchi attori intorno a più recenti visioni e concetti guida è parte di un processo di innovazione che richiede sedi dedicate nelle quali potersi realizzare. Per le imprese, la capacità di competere oggi è profondamente rivoluzionata e si gioca su due piani: la capacità di innovare profondamente la capacità di offerta, e, in funzione delle risorse materiali ed immateriali disponibili, agire su scenari molto allargati, ovvero, posizionarsi in modo molto radicato su scala locale, assumendo una nuova attenzione nei confronti dei beni comuni e dialogando più intensamente con i bisogni delle popolazioni locali. Per l'azione pubblica, di contro, significa ripensare il ruolo dello Stato e il modo in cui assegnare diritti universali di cittadinanza.

Affrontare il tema della governance, oggi, richiede di operare in modo non convenzionale, più che come mezzo per impiegare strumenti e risorse locali per facilitare il raggiungimento di una migliore competitività economica, come strumento di facilitazione della transizione. Per questo, il tema della competitività riguarda la capacità di mediare la contemporanea creazione di valore economico, sociale ed ambientale, mediante formule organizzative, ruoli, attitudini e principi profondamente riformulati. E' anche chiaro che ri-declinare il termine competitività è una quasi-provocazione, che ha il compito di traghettare il *discorso* comune verso nuovi lidi, ampliandone il significato per mutarne la natura, avvicinandola al tema della resilienza e dell'adattabilità dei sistemi locali in tempo di crisi. Oggi, privato e pubblico, nei rispettivi ruoli, non sembrano essere in grado di assicurare percorsi, durevoli e stabili di cambiamento, capaci di assicurare prosperità e diritti alle popolazioni. La Ostrom (2006), discutendo di produzione di beni comuni e guardando alla necessità di evitare la possibile tragedia dei commons – generata dalla rivalità, ma anche della esclusione dall'accesso (Franzini, 2007, 2008)- guarda ad una diversa capacità di collaborazione tra soggetti di un territorio, pubblici e privati aggiungiamo noi. Anche per questo, il tema della GI assume un carattere strutturale, perché attraversa trasversalmente i principi, le modalità e la stessa accettazione della ineludibilità, della gestione del cambiamento attraverso: un adeguamento nei sistemi di produzione della conoscenza; il riposizionamento dei soggetti locali intorno ad attitudini e visioni nuove (Natoli, 2010) capaci di incorporare i concetti di limite, di resilienza, di responsabilità e coesione, nella regolazione dei rapporti economici, ambientali e sociali; la revisione dei meccanismi istituzionali utili per fronteggiare le nuove sfide (North, 1997, March,1992).

La declinazione più ampia del termine competitività, e i processi di innovazione che possono generarla, richiedono nuova conoscenza, di natura pubblica, che ha bisogno, a sua volta, di un movente etico, capace di creare la fiducia e l'apertura necessaria per sviluppare collaborazione, in un ambito monitorato nel quale eludere e sanzionare possibili opportunismi. Secondo la Ostrom, ciò è possibile dove le uguaglianze, almeno nei gruppi che solidarizzano, sono più forti.

---

## 3 Innovazione sociale e forme di governance nelle aree rurali

### 3.1. L'innovazione ed i processi di transizione

La complessità e l'urgenza delle questioni aperte rende difficile lo studio e la ricerca di soluzioni pertinenti. Le classiche formule dell'innovazione di processo e di prodotto si inseriscono in un paradigma economicista che, spesso, ha rappresentato, esso stesso, la fonte di taluni problemi, specie in campo ambientale. Anche per questo, il tema dell'innovazione, oggi, è declinato diversamente, nella sua chiave sociale<sup>7</sup>. L'innovazione sociale è vista come area utile per offrire risposte in quei campi dove è più evidente la presenza di beni pubblici e dove, le risposte routinarie organizzate dai meccanismi di regolazione improntati sul funzionamento dello *stato* o del *mercato*, appaiono inefficaci. In questi campi, l'innovazione sociale mostra la sua capacità di mobilitare risorse materiali ed immateriali in modo inedito e favorire processi di innovazione organizzativa tra molteplici portatori di interesse, ispessendo le relazioni tra soggetti e la capacità di sviluppare collaborazione (Laville et al, 1994, Moulaert et al, 2009). I processi di innovazione sociale operano soprattutto dove il mercato tende a fallire e dove le politiche pubbliche non offrono soluzioni adeguate alle sfide aperte, in particolare quando: le istituzioni pubbliche sono capaci di riconoscere e supportare la società civile in processi capaci di generare cambiamento, ovvero, dove le strutture di governance ordinarie sono deboli e disattente rispetto alla soluzione di problematiche complesse ed esitano nel generare risposte a bisogni presenti nei sistemi locali (Murray et al, 2010).

Caratteristica dei processi di innovazione sociale è la capacità di mobilitare, in modo aperto e continuativo, un ampio numero di soggetti attivi nel sistema locale nella ricerca di soluzioni utili per il sistema locale. Questi percorsi si caratterizzano per: l'organizzazione di reti estese di soggetti in aperta collaborazione; l'auto organizzazione ed un certo livellamento delle gerarchie di discussione e decisione; l'attenzione nei confronti dei beni comuni; la sovrapposizione di processi di creazione di valori privati e collettivi; una forte presenza di valori e motivazioni tra partecipanti attivi in percorsi di cambiamento capaci di favorire il confronto, la costruzione di fiducia reciproca e l'interazione ripetuta; la ibridizzazione dei ruoli tra i diversi soggetti coinvolti (ad esempio come nei processi di co-produzione tra consumatori e produttori agricoli, nel microcredito, etc); una ridondanza delle ipotesi da testare per favorire la selezione di soluzioni innovative; la possibilità di generare costruzione collettiva di conoscenza tramite la sovrapposizione di saperi e risorse non specialistiche nella definizione di soluzioni innovative.

I percorsi di innovazione sociale sono stati codificati in sei passi, come riportato in tabella 1:

Tabella: 1 I passi per l'innovazione sociale (Fonte: Murray et al, 2010)

- |   |  |
|---|--|
| 1 | La <b>presa di coscienza</b> dei problemi e l'articolazione di una diagnosi;   |
| 2 | La <b>generazione di ipotesi</b> ed idee innovative e coerenti con i bisogni presenti;   |
| 3 | La organizzazione ed il test di <b>soluzioni pilota</b> ;  |
| 4 | La definizione di <b>prototipi</b> di lavoro a partire da ipotesi che hanno avuto esito positivo;  |
| 5 | La <b>diffusione</b> dei modelli innovativi, tramite supporto ed amplificazione delle iniziative;  |
| 6 | La facilitazione di un <b>cambio di sistema</b> , con la contaminazione delle regole di funzionamento ordinarie e la generazione di stabilità delle proposte di lavoro innovative. |

L'Unione Europea fa leva sull'innovazione sociale per frenare il differenziale di sviluppo rispetto a partner internazionali in rapido mutamento e, allo stesso tempo, fronteggiare la crisi economica e finanziaria

---

<sup>7</sup> L'innovazione sociale fa riferimento a nuove strategie, concetti, idee e organizzazioni capaci di dare risposte utili a bisogni di diversa natura delle popolazioni, dalla creazione di lavoro, all'educazione, allo sviluppo di comunità, ai bisogni inclusivi e di benessere, con l'intento di rafforzare le capacità di risposta della società civile.

prima che si trasformi in crisi sociale ed occupazionale<sup>8 9</sup>. Anche nelle aree rurali i percorsi di innovazione sociale si attivano su aspetti cruciali, che riguardano:

- il vaglio di ipotesi di produzione post-carbon e sistemi agro-ecologici e agro-alimentari più efficienti nell'uso delle risorse fossili;
- l'agricoltura sociale, nata in modo spontaneo dalla società civile, da imprese responsabili e da segmenti dell'economia sociale, fornisce utili piste di lavoro per affiancare creazione di valore economico e sociale in aree peri-urbane e rurali.
- il tema del cibo, dove si registrano soluzioni innovative che coinvolgono istituzioni locali, ed ampi strati di popolazione che affrontano in modo nuovo la pianificazione del cibo in città.

Il tema dell'innovazione sociale può essere compreso inscrivendolo in teorie più generali sui modelli di innovazione. I modelli lineari rappresentano l'innovazione come un processo esterno, appannaggio dei centri di ricerca, riversato nei sistemi locali attraverso attività di trasferimento tecnico-tecnologico. I processi di transizione, invece, richiedono percorsi multi-attoriali, multi-livello e multiprospettici (Roep et al, 2003). Nello schema 1 abbiamo messo in relazione la tipologia degli scenari di riferimento, con le possibili tipologie di risposte praticabili.

**Schema 1. Scenari e risposte del cambiamento (ns elaborazione)**

<i>Risposte</i>	tradizionali	innovative
<b>Scenari</b>		
<b>Stabili</b>	Routine consolidate	Innovatori autonomi
<b>Mutevoli</b>	Erosione di posizione e opportunità	Gestione organica dell'innovazione

All'interno di scenari stabili la formulazione di risposte tradizionali da luogo a routine consolidate di lavoro. La burocrazia è un esito di questi processi e tende a strutturare l'intervento pubblico in prassi e ruoli di lavoro semi-automatici. La stabilità del quadro non esclude l'attivismo di soggetti innovatori,



capaci di sfidare prassi pre-ordinate e portare avanti propri progetti personali ed aziendali e offrire soluzioni innovative. In presenza di scenari mutevoli, però, l'adozione di risposte tradizionali genera, quasi necessariamente, inadeguatezza. Da qui emerge la necessità di pensare in modo organico la gestione di risposte innovative, dandosi modalità, strutture e visioni operative strutturate in una GI.

Nelle acquisizioni più recenti della transition management theory TMT, l'innovazione

assume una dimensione intrinseca alle organizzazioni sociali con una natura iterativa che si sviluppa in

<sup>8</sup> In particolare Europa 2020 (EU, 2010) si incentra su tre priorità: crescita intelligente – sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione; crescita sostenibile – promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; crescita inclusiva – promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale.

<sup>9</sup> SINGOCOM *Social Innovation, Governance, and Community Building* a European Commission Framework 5 project (2002–2004), offre una discussione ampia su quelli che vengono definiti come Alternative Models for Local Innovation (ALMOLIN) testati in ambito comunitario.

---

reti locali di attori (ricercatori, soggetti istituzionali, membri della società civile e del privato d'impresa) in processi dinamici che riguardano, allo stesso tempo, flussi di conoscenza, interazioni di mercato ed istituzionali (Elzen et al, 2005; Geels and Schot, 2007; Loorbach 2007) (Fig 1)<sup>10</sup>. Secondo la TMT, le novità si sviluppano, inizialmente, all'interno di conoscenze, regole e pratiche correnti, distanti dalle condizioni di cui avrebbero bisogno per operare. Il processo di transizione costituisce il percorso articolato di interazione che nasce dall'incontro tra *problemi cruciali* (ad esempio la questione ambientale ed il riscaldamento climatico), possibili *innovazioni praticabili* e *portatori di interesse* che operano accompagnando o, viceversa, frenando, il cambiamento. All'interno di questa triangolazione, solo alcune idee riescono ad emergere e conquistare l'attenzione di un numero più ampio di soggetti. Ciò vuole dire che alcune pratiche innovative possono restare per lungo tempo allo stadio di novità prima di continuare il loro percorso o abortire e che, in ogni caso, non sempre il percorso viene seguito nella sua interezza. Partendo da quest'evidenza, appare utile analizzare in profondità gli elementi ed i fattori che determinano l'evoluzione delle pratiche di innovazione nel loro percorso e le attività di governance a queste connesse.

### 3.2. L'esercizio della governance rurale

I temi della transizione e della gestione dell'innovazione, per essere pienamente compresi, necessitano di essere messi in più stretta relazione, anche nelle aree rurali, con gli aspetti della governance e del modo in cui questa viene esercitata. Attorno a questo termine ruotano percorsi e strumenti di attuazione delle stesse politiche di sviluppo rurale. In altra sede abbiamo affrontato il tema della governance nelle aree rurali in modo più puntuale (Di Iacovo et al, 2006); in questo lavoro, invece, ci interessa affrontare il tema della transizione e la costruzione della GI.

Il termine governance, tradizionalmente, fa riferimento ad un modello organizzativo e decisionale multiattoriale riguardante la gestione dei flussi di risorse - materiali ed immateriali, locali e non - disponibili in specifici ambiti geografici. Le idee e le pratiche di governance si differenziano dai modelli gerarchici di decisione; in quest'ultimo caso la funzione di guida del soggetto pubblico opera in modo separato dai soggetti privati, attraverso strumenti di regolazione, incentivazione e controllo. Nel concetto di governance, al contrario, la rappresentazione di interessi pubblici e privati trova un'arena di mediazione e di regolazione nelle sedi predisposte a tale scopo.

Anche nelle aree rurali, sedi e processi di governance non sempre rispondono in modo adeguato alla domanda di cambiamento e finiscono per consolidarsi come luoghi bloccati, da visioni, soggetti e comportamenti consolidati nella cultura locale, che generano risposte poco adeguate in termini di costo e di efficacia delle decisioni<sup>11</sup>.

Fermo restando che la rappresentazione degli interessi nelle sedi di governance trova sempre delle

---

<sup>10</sup> Il cambiamento prende avvio, su scala locale, da soluzioni innovative isolate (**novità**), che si organizzano in grappoli di progetto (**nicchie**). Le conoscenze che si sviluppano in specifiche arene di confronto sulle pratiche portate in attuazione, coinvolgono nuovi soggetti e favoriscono la formazione di nuova conoscenza (**paradigmi**). Quando le soluzioni innovative generano risposte soddisfacenti, il processo si amplia, coinvolgendo progressivamente soggetti, territori e livelli istituzionali, fino a condizionare la formazione di nuove regole (**regimi**). Nel tempo, la cultura di riferimento di soggetti e territori risulta modificata, creando le premesse per la definizione di un contesto normativo, culturale e valoriale, modificato (**valori di fondo**).

<sup>11</sup> In Toscana, la possibilità per gli Enti locali di predisporre Piani locali di sviluppo rurale è stata colta dagli amministratori e dai tecnici, in modo assai parziale e la produzione di piani tra loro molto simili. Allo stesso tempo, quegli Enti, dove la governance locale ha riflettuto e creato visioni condivise che si sono tradotte in soluzioni diverse ed innovative, non sempre è stata accompagnata o facilitata - anche in termini procedurali - dai livelli istituzionali superiori. In questo modo ad un costo di transazione della governance locale più alto, in alcuni casi si è accompagnato scarsa efficacia in termini di mobilitazione delle risorse locali da parte dei governi locali, altre volte, di inefficacia dovuta alla volontà regionale di ridurre la complessità e contrastare il diritto alle specificità dei percorsi. E' il caso della mancata possibilità di portare in attuazione i PIT da parte di alcune province su materie specifiche in cui la governance dell'innovazione appariva particolarmente utile -AS e ambiente-, per gli esiti locali come per la possibilità di generare innovazione di sistema nella produzione di beni pubblici.

---

asimmetrie tra soggetti diversamente intitolati a partecipare alle discussioni, possiamo anche affermare che nelle aree rurali si registra una grande varietà di situazioni in funzione dei luoghi, della cultura politico-amministrativa presente e delle modalità di rappresentazione degli interessi. Per semplicità, faremo riferimento a tre tipi ideali che passeremo successivamente in rassegna (vedi anche schema 2), ed in particolare, luoghi e temi per cui la governance:

- *ha difficoltà ad essere esercitata*
- *è strutturata, ma condizionata*
- *è strutturata e agita*

Casi in cui la governance ha difficoltà ad essere esercitata: dove si registra una profonda disparità nell'accesso alle risorse e nell'assegnazione di diritti di cittadinanza o nell'accesso alle sedi delle decisioni il tema della governance trova difficile applicazione. Il processo di decisione viene esercitato attraverso le rappresentanze politiche e/o la capacità di influenza e controllo di gruppi di potere. Questa circostanza si registra quando le disparità sociali ed economiche sono più evidenti e/o dove le istituzioni pubbliche sono più labili, e lasciano spazio alle prevaricazioni, e al prevalere degli interessi puntuali di pochi soggetti economici e politici che puntano ad appropriarsi/estrarre valore/interesse privato dalle risorse locali. Si può registrare anche quando i portatori di nuove idee non ritengono le sedi ordinarie del confronto come utili per l'esercizio della rappresentanza degli ideali di cui sono portatori (Della Vigna, 1994). Quando le sedi istituzionali del confronto sono negate, i movimenti che si organizzano attorno a specifici temi (locali –l'accesso alla terra- o universali –l'accesso al cibo, la biodiversità), tendono a creare arene e piattaforme autonome di rivendicazione la cui applicazione può assumere sfumature diverse che vanno dalla rivendicazione, fino a forme più o meno accese di conflitto. Le teorie sullo spazio sociale (Almeida, 1998, Vagaggini, 1978) affrontano questo tema come area di progressivo allargamento della capacità di acquisire posizioni di influenza politica da parte di soggetti che si coalizzano sul campo. In questi casi l'innovazione nasce da una convergenza di nuove soluzioni con gli interessi di alcune delle parti in causa, come affermazione ulteriore del potere, ovvero, come esito di un possibile conflitto. Esistono, in ogni caso, anche dove sono presenti sedi strutturate di esercizio della governance, soggetti o idee che, a diverso titolo e per motivi diversi, non accedono ai luoghi della decisione, perché poco strutturati/e, in quanto attenti ad evitare possibili contaminazioni dei significati da parte di soggetti e tesi non sufficientemente radicali, etc. Le teorie sui movimenti analizzano questi aspetti (Habermas, 1981).

Casi in cui la governance è strutturata ma condizionata: talvolta le ipotesi di governance, pur definite dalla cultura e dagli strumenti di politica, finiscono per simulare assetti istituzionali nuovi a fronte del mantenimento di posizioni stabili di esercizio del controllo. All'interno di queste sedi, i soggetti intitolati e riconosciuti, sono individuati in funzione delle posizioni acquisite e di concetti (parziali) di rappresentatività, piuttosto che della loro capacità di coprire il ruolo richiesto dalle sedi e dai temi della discussione. Altre volte, la governance verticale tra soggetti istituzionali diversi finisce per condizionare l'esercizio della governance orizzontale nei processi locali (Di Iacovo et al, 2006). Il frutto dell'esercizio della governance ne risulta irrimediabilmente condizionato in funzione di assetti consolidati ed a freno dei processi di cambiamento. Il dibattito sugli esiti degli strumenti della coesione sociale in ambito comunitario, così come sull'efficacia dell'iniziativa Leader in molti territori dell'Unione o le pratiche di applicazione delle politiche di sviluppo rurale a diversi livelli istituzionali, hanno a che vedere con queste formule bloccate di governance che, pur promettendo ipotesi di sviluppo, finiscono per consolidare assetti di nuovo governo, oppure, vedono consolidare élite locali di potere all'interno di pratiche consolidate. L'esito finale è, spesso, il persistere, anche all'interno di scenari molto mutevoli, di un uso tradizionale degli ambiti di manovra, condizionando e rendendo più vischiosi i processi di innovazione e favorendo il formarsi di tensioni adattative tra portatori di nuovi interessi e visioni e soggetti intitolati nelle sedi di esercizio della governance.

*Casi in cui la governance è strutturata e agita*; esistono sedi di esercizio del confronto ed i luoghi sono aperti ad accogliere temi e soggetti nuovi in funzione degli obiettivi condivisi sul territorio ed attraverso processi codificati di innovazione. Questa circostanza si registra, solitamente, dove più elevati sono i livelli di uguaglianza, la fiducia diffusa tra soggetti del territorio, la trasparenza dei processi di decisione. Esistono casi e circostanze diffuse in questa prospettiva nell'impiego delle politiche di sviluppo rurale dell'Unione (Leader e PSR) e nell'esercizio dell'innovazione sul territorio. Quando e dove tali circostanze si realizzano, l'apertura al cambiamento e la capacità di adattamento risulta più semplice e pronta, così come la possibilità di organizzare risposte innovative in scenari mutevoli. Le esperienze di campo mostrano, quindi, come l'impiego delle risorse, ed il confronto tra gli attori nelle aree rurali, non sempre giunge alla piena applicazione di ipotesi di governance, questo specie in aree dove le disuguaglianze sono più forti e dove il diritto di voce è negato ad alcuni strati sociali. In particolare, come sottolineato da Jessop (1998, 1999, 2000), le ipotesi di governance sono costrette al fallimento, se: determinano un'eccessiva semplificazione di problematiche complesse, le decisioni guida sono tenute fuori delle sedi di lavoro, o, il prevalere di una rappresentazione diretta degli interessi dei soggetti nei tavoli di decisione erode la legittimità delle rappresentanze reali e forma nuove egemonie (Di Iacovo, 2006). Sulla scorta di questa riflessione, e partendo dai tre idealtipi di governance indicati, possono essere sintetizzate altrettante riflessioni:

**Schema 2. Risposte al cambiamento in funzione degli scenari e degli assetti di governance** (ns elaborazione)

<i>Governance</i> <b>Scenari</b>	<i>ha difficoltà ad essere esercitata</i>	<i>è strutturata ma condizionata</i>	<i>governance è strutturata e agita</i>
<b>Stabili</b>	Routine consolidate	Routine consolidate	Adattamenti autonomi
<b>Mutevoli</b>	Erosione di posizione e opportunità per il sistema, possibilità del conflitto	Innovazione condizionata e tensioni adattative	Gestione organica dell'innovazione e dialogo sociale

- la prima, che vede l'organizzazione degli strumenti e delle sedi della governance come processo di continua evoluzione ed adattamento dell'esercizio del potere da parte di gruppi e soggetti diversi;
- la seconda, secondo cui gli esiti della governance, più che dipendere dall'esistenza di specifici assetti, è condizionata dal modo in cui sono selezionati e accompagnati a prendere posto i portatori di novità nelle sedi e nei processi di decisione;
- la terza, che la portata innovativa della governance è il frutto della capacità di compenetrare strumenti, soggetti ed assetti, tradizionali e radicali nel processo di cambiamento.

Proprio riguardo questo ultimo punto la GI dovrebbe trarre vantaggio dalla capacità di gestire una interazione dinamica e positiva tra portatori di innovazione radicale e soggetti intitolati alla gestione delle routine ordinate della governance<sup>12</sup>. Questa missione ha il compito di stanare l'innovazione, metterla in discussione nelle sedi del confronto e acquisirla, il più rapidamente possibile, una volta verificata l'interesse e la coerenza con i bisogni diffusi, in una logica di facilitazione e accelerazione dei processi di innovazione.

La governance nelle aree rurali, oggi, ha bisogno di una complessa opera di semplificazione, riducendo la portata dell'impegno in aree routinarie dell'azione e, al contrario, creando luoghi per il cambiamento reale, capaci di incorporare l'innovazione come una componente di sistema, adottando formule dinamiche ed aperte di gestione e legando i costi di transazione all'efficacia dei risultati conseguiti. La comprensione, discussione e condivisione dell'esigenza del cambiamento e degli stessi concetti che guidano le pratiche di confronto tra attori e territori, è condizionata dal modo in cui la governance è

<sup>12</sup> In campo agricolo, le produzioni biologiche si sono sviluppate, negli anni '70, al di fuori delle sedi istituzionali di decisione, in conflitto da parte dei portatori di innovazione con le posizioni dominanti e spesso subendo il contrasto attivo dell'esercizio del potere pubblico. Solo negli anni '90 la normativa comunitaria ha finito per fare proprie le linee IFOAM definite dagli innovatori in contesti non formali. Resta la riflessione e la domanda rispetto ai tempi occorsi per rendere accettabile il cambiamento e sull'opportunità di evitare tale lasso di tempo avvicinando portatori di novità e luoghi del confronto istituzionale.

---

gestita e gli attori locali sono chiamati in causa. Il rischio di una circolarità logica nella riflessione è evidente. Per sfuggire a questa eventualità, diviene utile riflettere sui processi che possono facilitare l'adozione di una logica co-evolutiva, tra soggetti pubblici e privati e tra livelli istituzionali, tra portatori di interesse tradizionali e depositari di visioni innovative, in modo coerente con la soluzione dei problemi presenti nelle aree rurali.

### 3.3.- Uno sguardo all'evoluzione della governance in Italia

Prima di parlare di governance dell'innovazione è utile analizzare, brevemente, lo stato dell'arte della governance locale nel nostro Paese (Nisticò et al, 2009, Cersosimo et al, 2008, Cersosimo, 2007, Secco et al, 2010). In Italia, nel passato recente, i processi decisionali hanno teso a sperimentare l'assegnazione di livelli di decisione progressivamente più ampi nelle scale amministrative decentrate, con l'intento di accrescere la specificità e l'efficacia della programmazione<sup>13</sup>. La stagione del decentramento, ha contribuito a mobilitare un notevole numero di soggetti, pubblici e privati, nell'esercizio della programmazione, sebbene con esiti contraddittori. Sul territorio, spesso, l'innovazione nell'approccio e nei metodi si è confrontata con una cultura amministrativa e con saperi tecnici poco coerenti con le logiche contenute nei nuovi strumenti, finendo per distorcere l'uso degli spazi di manovra assegnati e per riprodurre, su scala locale, routine consolidate di decisione. Il trasferimento di strumenti da livelli amministrativi superiori verso quelli decentrati è avvenuto, a volte, senza un reale trasferimento di visioni, conoscenze e metodi di lavoro. Assetti consolidati di gestione di strumenti gerarchici di decisione, sono stati esposti a nuovi flussi finanziari, finendo per riprodurre routine di spesa, solo apparentemente coordinate e finalizzate all'interno di una progettazione locale partecipata. La partecipazione delle associazioni di rappresentanza dei privati ai tavoli di decisione è stata letta come legittimazione all'estensione corporativa del concetto di rappresentanza nell'uso dei nuovi strumenti, piuttosto che in funzione dei sentieri di sviluppo attesi e condivisi per il territorio, secondo una logica che guarda allo sviluppo come sommatoria di interventi realizzati da singoli soggetti –pubblici o privati– piuttosto che di una reale integrazione di visione, risorse e strumenti in progetti condivisi di cambiamento<sup>14</sup>. Ad una nuova cultura della programmazione è stato sostituito lo strumento per la nuova programmazione, ritenendo, in modo erroneo, che una diversa cultura e stile di gestione della programmazione locale poteva seguire meccanicamente l'impiego dello strumento. Ciò che è avvenuto, invece, è stato che, in molte situazioni, la cultura prevalente ha finito per piegare i nuovi strumenti, filtrando ed adattando l'innovazione istituzionale alle logiche di lavoro consuete. Questa circostanza trova, spesso, conferma nella difficoltà di includere nuovi soggetti in reti consolidate di attori locali, quasi che il presidio dei luoghi di decisione fosse la premessa per accedere alle risorse finanziarie messe a disposizione dai nuovi strumenti, piuttosto che l'opportunità di disegnare risposte coerenti alle esigenze del territorio.

Nei fatti, il decentramento si è manifestato, più che come processo di articolazione della governance, come meccanismo di (de)responsabilizzazione verso il basso. Ciò, in una fase di disponibilità di risorse, ha contribuito a rafforzare i processi connessi con l'investimento in ambito locale, ma questi, svuotati di una visione del cambiamento, hanno finito per perpetuare logiche di azione, modelli organizzativi e soluzioni consolidate, non sempre utili per le sfide dell'innovazione (Ramazzotti, 2009) sebbene capaci di

---

<sup>13</sup> La stagione dei Patti ha avuto applicazione in Italia a seguito di diversi strumenti di programmazione di tipo nazionale e comunitario. La valutazione degli esiti è in alcuni casi contraddittoria. In Toscana, ad esempio, la programmazione del PSR è stata effettuata con il coinvolgimento degli Enti Locali (Province e Comunità Montane). Stessa cosa è avvenuta con la programmazione del FERS con l'obiettivo 2 mediante la predisposizione dei PISL a regia provinciale.

<sup>14</sup> Molti GAL hanno subito questo lento ed inesorabile processo di normalizzazione nel passaggio dalla prima iniziativa a quelle successive tanto da essere contaminato dalle logiche inerziali esistenti nei luoghi e nei processi della programmazione locale, piuttosto che seguendo la logica dell'innovazione istituzionale per il quale era stato pensato. Anche in questo caso, le responsabilità di questo percorso, più che essere attribuite totalmente al livello locale di applicazione dovrebbe fare trarre delle considerazioni in merito al modo in cui i governi regionali hanno sottovalutato, talvolta contrastato ed infine riassorbito la funzione di Leader all'interno dei processi di decisione.

---

rafforzare le elite locali.

Più di recente, si assiste ad un processo inverso di riappropriazione degli strumenti di intervento e degli spazi di decisione in ambito centrale, nazionale o regionale. Paradossalmente, però, in una fase in cui lo Stato si ritrae, gli Enti locali si trovano a dovere gestire difficoltà più consistenti in molti ambiti della loro azione di governo: in campo socio-assistenziale, nei campi dell'educazione e della formazione, nella gestione dei meccanismi di ammortizzazione e sviluppo dei sistemi produttivi. I livelli amministrativi intermedi, quelli regionali, a loro volta, caricati della responsabilità della guida dei processi di cambiamento, tendono a riappropriarsi di leve di intervento da orientare su specifiche iniziative, condivise a livello regionale in tavoli di decisione in cui operano soggetti consolidati.

A livello territoriale, la duplice tendenza di ritiro dell'intervento pubblico e delle deleghe regionali di decisione apre una profonda asimmetria tra domande e strumenti, generando una confusa sovrapposizione tra sentimenti di frustrazione e necessità di cambiamento. A risultare compromessa, in questo quadro, risulta essere la possibilità di innovare, per una duplice assenza di strumenti finanziari (tutti rivolti a coprire le mancate entrate) e degli spazi di regole nei quali esercitare l'innovazione, e ciò, nonostante l'accresciuta esigenza di promuovere risposte coerenti ai mutamenti in atto.



---

## 4 La governance dell'innovazione

L'interrogativo che rimane aperto nelle dinamiche di governance, è quello che riguarda il modo attraverso cui produrre il cambiamento ed introdurre proposte innovative in scenari mutevoli, con una rapidità adeguata alla impellente necessità di assicurare risposte in tempi contenuti. La governance, tradizionalmente, codifica gli assetti regolativi di sistema, assegna responsabilità, apertura, partecipazione, a specifiche tipologie di soggetti codificati (o intitolati) nell'espressione della rappresentanza degli interessi pubblici e privati, ma, per sua natura, è restia a facilitare l'innovazione aprendo a nuovi soggetti ed a nuovi temi. In ambito nazionale, una certa stabilità viene ad essere rafforzata dall'intreccio che si realizza tra sedi della governance operative a diversi livelli amministrativi e le stesse gerarchie organizzative esistenti nelle strutture pubbliche ed associative<sup>15</sup>. La stabilità più che rappresentare un limite per se lo diventa quando il cambiamento diviene unico sentiero di adattamento. Il rischio è che le sedi della governance perdano la capacità di generare risposte innovative per preservare gli interessi corporativi dei soli soggetti intitolati a prendere parte ai processi di decisione, diventando luoghi per la difesa dei particolarismi piuttosto che per la costruzione di soluzioni di interesse generale<sup>16</sup>.

Il concetto di GI guarda alla possibilità ed ai modi attraverso cui generare innovazione facilitando un diverso accesso ai sistemi di decisione ai potenziali interlocutori del cambiamento, non sempre oggi intitolati ad operare nelle sedi ordinarie della governance, favorendo la socializzazione del cambio delle visioni abitualmente adottate nell'affrontare specifici problemi dello sviluppo, facilitando l'interazione tra portatori di innovazione e soggetti che tradizionalmente operano nelle sedi della governance in prospettiva di una più rapida gestione della transizione nelle aree rurali. In questa visione, il confronto tra governance e GI travalica l'esclusiva dimensione teorico-concettuale, per maturare operativamente sui territori e nelle dinamiche di interazione che si instaurano tra una pluralità di soggetti a diverso titolo interessati a gestire pratiche, a rappresentare interessi, anche tra loro tendenzialmente antagonisti.

Il tema della GI apre spazio alla possibilità di riflettere sulla gestione del potere nelle reti di relazioni e sui suoi effetti in termini di esiti attesi (Benson, 1994), Zan, 1994). L'ambizione e la contraddizione in termini della GI è proprio nel tentativo di raccogliere l'urgenza del cambiamento, valorizzare e recepire visioni innovative di cui sono portatori soggetti nuovi, generare dei ponti fra questi ultimi e soggetti intitolati a gestire i processi di decisione, creando le condizioni utili per fare emergere e selezionare le soluzioni più pertinenti e portarle rapidamente nelle sedi e nei processi di esercizio della governance ordinaria, facilitando i processi di adozione di visioni e pratiche innovative nella formulazione e gestione delle scelte e delle politiche.

La GI può essere visto come un sistema regolato, capace di sbloccare le resistenze al cambiamento, introdurre risposte innovative e proiettare il dibattito delle aree rurali nella prospettiva di Europa 2020 e delle dinamiche di innovazione sociale. La GI, incorpora in modo autoriflessivo e di concerto tra soggetti pubblici e privati, le routine utili per facilitare il cambiamento operando su 5 nodi principali:

---

<sup>15</sup> Nelle politiche di sviluppo rurale il medesimo assetto di governance si riproduce simmetricamente nell'organizzazione di tavoli verdi ai diversi livelli amministrativi, dove si confrontano istituzioni e le rappresentanze delle categorie economiche. Peraltro, l'espressione di ogni livello di governance risulta condizionata dall'esistenza di gerarchie organizzative che si registrano sia nella filiera istituzionale, sia nella pianta organica delle associazioni di rappresentanza. In entrambi i casi, i livelli regionali gestiscono margini di manovra più ampi rispetto a quelli assegnati ai soggetti che operano a livello locale, finendo per comprimere e subordinare le libertà di decisione delle governance locali.

<sup>16</sup> Nelle esperienze di Leader, spesso, il funzionamento è più efficace dove la possibilità di collaborare apertamente nella sede della governance è vista come ultima carta utile per promuovere il cambiamento all'interno di palesi situazioni di declino. In questo caso l'esito particolare che deriva dal perseguire l'interesse collettivo tende a riprendere il sopravvento rispetto ai vantaggi, limitati, che si riuscirebbero ad ottenere in assenza dello stesso cambiamento.

- **Nodo 1:** comprendere e sostenere i portatori di pratiche di innovazione sociale e l'emersione di nuove soluzioni;
- **Nodo 2:** incubare e costruire nuove visioni e progettare il cambiamento tra una molteplicità di interlocutori, valorizzando la presenza di nuovi soggetti;
- **Nodo 3:** mediare competenze e visioni radicali e consuete ed assetti di potere tra soggetti intitolati e non ai luoghi della formazione delle decisioni
- **Nodo 4:** sperimentare in modo controllato nuove modalità operative e nuovi assetti di regole;
- **Nodo 5:** assorbire in modo rapido le iniziative innovative nelle sedi ordinarie della governance rurale.

La GI ha una missione pubblica e dipende dall'azione dei soggetti istituzionali. Spetta a loro promuovere e facilitare la produzione collettiva di soluzioni più coerenti con le tensioni in atto, attraverso l'uso di strumenti, iter operativi, luoghi e formule organizzative pertinenti. In questo quadro la GI:

- comprende e, se possibile aggira, i blocchi che la governance sconta quando è presidiata solo da soggetti intitolati nel paradigma prevalente specie poco aperti verso l'innovazione;
- svolge un'azione di ponte tra assetti consolidati dell'esercizio delle decisioni e portatori di moventi, ideali e pratiche altre, specie quando non intitolati a prendere parte ai processi di decisione;
- è strettamente legata al concetto d'innovazione sociale e, nello scenario odierno, alla possibilità di fornire risposte utili per fronteggiare la duplice crisi derivante dalla difficoltà di creare, allo stesso tempo, valore privato e rigenerare i beni comuni e dall'esigenza di rivedere i meccanismi di creazione e distribuzione del valore.
- assegna un ruolo centrale alla capacità di soggetti locali di trovare nuove soluzioni, ma, nel tentativo di affremlarle rapidamente, anche di acquisire peso rispetto a temi quali: l'accesso e la gestione delle risorse locali, la capacità di generare e auto-determinare il cambiamento, la ricostruzione dal basso del consenso rispetto ad obiettivi condivisi, la capacità di amplificarne le ricadute portandole in modo autorevole nei luoghi della discussione e del confronto propri della governance.

Oggi, lo spazio per la GI è costretto in un ambito di manovra ampio -dal punto di vista delle necessità- modesto, invece, per quanto riguarda regole, strumenti e cultura amministrativa disponibile. Per ovviare a questa circostanza, una volta definita la GI ed analizzato il suo spazio operativo, si pone l'interrogativo di comprenderne la possibile articolazione:

- guardando al funzionamento delle sedi esistenti, e quindi:
  - pensando al modo in cui i soggetti intitolati recepiscono e riversano l'innovazione nelle sedi della governance disponibili (autonomamente o sviluppando luoghi aperti di formazione e collaborazione in sedi meno vincolanti di quelle della governance);
  - riformando l'agenda di discussione su cui si opera il confronto (il che presuppone il passaggio precedente, ovvero di qualcuno che si assuma tale impegno);
- guardando al modo in cui si modificano e si articolano le sedi esistenti, e quindi:
  - costruendo nuove sedi (l'esempio di Leader attraverso la formazione dei GAL);
  - facilitando l'ingresso di soggetti portatori di nuove idee e punti di vista (sempre Leader nel passaggio da Leader plus alla attuale programmazione ha forzato la presenza nelle sedi di decisione, a fianco delle categorie economiche, di soggetti rappresentanti la società civile);
  - affiancando alle sedi della governance sedi più agevoli ed aperte più permeabili e meno



---

presidiate dove fare crescere e rafforzare l'innovazione (ad esempio negli esperimenti di democrazia deliberativa).

Il termine GI rappresenta una forzatura terminologica che associa temi, all'apparenza, diversi per porre l'urgenza dell'esigenza pubblica dell'innovazione sociale nelle aree rurali. Per comprendere meglio il significato, il tema della GI sarà analizzato di seguito con riferimento a: attori, fasi e percorsi dell'innovazione; caratteristiche, colli di bottiglia ed elementi critici dei percorsi di transizione. Procederemo, quindi, con alcune conclusioni sul tema della transizione in agricoltura e nelle aree rurali.

## 4.1 Attori, fasi e percorsi dell'innovazione

L'innovazione è un processo di medio-lungo periodo articolato in fasi di lavoro distinte per significati e contenuti. In ogni fase, la tipologia degli attori coinvolti ed il loro posizionamento attorno al tema del cambiamento orienta gli esiti del confronto secondo modi visti per i processi di transizione. Per quanto riguarda le fasi ci atteniamo a quelle definite dalla scuola della transizione che suddivise tra novità, nicchie, paradigmi, regimi, fino alla revisione delle visioni di fondo condivise.

Dal punto di vista degli *attori* coinvolti, distinguiamo tra:

- *innovatori*: dotati di una buona propensione e psicologia del cambiamento, capacità di anticipare e costruire visioni; sono caratterizzati, di solito, da minori vincoli culturali, organizzativi o strutturali, sono portati ad analizzare criticamente le visioni ed i regimi esistenti e, anche per questo, possono talvolta avere accesso limitato alle sedi di discussione. Si tratta di soggetti singoli o collettivi, diversamente organizzati in strutture dotate di diverso grado di formalismo giuridico<sup>17</sup>. Possono essere suddivisi tra *innovatori puri* ed *innovatori di percorso*. I primi generano nuove soluzioni tramite l'organizzazione di singole pratiche radicali. I secondi, spesso soggetti di natura istituzionale o collettiva, promuovono l'innovazione in modo strutturato nel proprio agire raccogliendo, selezionando alcune pratiche innovative disponibili e fondandone delle nuove, rafforzando ed ampliando la diffusione dell'innovazione. Gli innovatori di percorso, proprio per la loro caratteristica collettiva (associazioni o Enti Locali), operano a priori un filtro sulle innovazioni, adottando quelle che hanno una maggiore possibilità di essere adottate dalla pluralità di soggetti rappresentati.
- *Razionalizzatori*: sono soggetti collettivi, solitamente centri o strutture di ricerca o di assistenza/rappresentanza, agenzie, che operano per comprendere, razionalizzare, codificare e facilitare i processi di cambiamento. Possono svolgere ruolo diverso, in funzione delle visioni che si instaurano al loro interno, a sostegno o a freno di alcuni sentieri di cambiamento;
- *Inseguitori*: sono normalmente soggetti, privati o pubblici, sensibili ai temi dell'innovazione, seppure in seconda istanza rispetto agli innovatori, sono adattatori, flessibili al cambiamento, attivi in strutture leggere, o, comunque, dotati di stimoli interni e motivazioni che li spingono a percepire e fare uso dell'innovazione. Il loro ruolo può essere diverso, di consolidamento dei processi di innovazione, ovvero, di riassorbimento degli elementi più radicali delle novità e di omologazione dei processi di cambiamento, fino all'esercizio di un ruolo di appropriazione o di freno dell'innovazione nel caso in cui la valutino dannosa per la propria posizione.

---

<sup>17</sup> Come visto, nel caso del biologico, gli innovatori sono stati singoli soggetti, spesso giovani e appartenenti ai fenomeni della controurbanizzazione e della contestazione giovanile che hanno sperimentato, spesso a loro spese e con loro insuccessi parziali, pratiche agricole alternative a quelle propuginate dalla modernizzazione agricola. Queste pratiche hanno operato a lungo in nicchie limitate ed in comunità epistemiche, per favorire poi, nel lungo periodo, la nascita dei regolamenti comunitari in una fase di profonda revisione della PAC a favore dei mercati della qualità alimentare. Oggi lo stesso ruolo viene giocato dai gruppi di acquisto solidale nel raccorciamento delle filiere. Lo stesso messaggio è stato fatto poi proprio dalla Coldiretti, seppure con una visione politica e culturale diversa rispetto a quella dei primi soggetti (ad esempio riguardo il discrimine sul biologico ed i rapporti tra produttore e consumatore).

**Schema 3: attori e sedi della governance**  
(ns elaborazione)

attori	Accesso sedi di governance	
	Non intitolati	intitolati
Innovatori Puri	X	
Di percorso		X
razionalizzatori		X
Inseguitori		
Collaboranti	X	X
Appropriatori		X
Disinteressati o ostacolatori		X

Indipendentemente dal comportamento dei singoli attori rispetto al tema dell'innovazione, un ulteriore discriminazione deriva dal loro *posizionamento* nelle sedi della governance e, in particolare, al grado di estraneità/partecipazione alle sedi di decisione. Per coloro che non hanno accesso ai processi di governance, si pone il tema dell'ingresso nelle sedi di decisione e della costruzione della rappresentanza delle visioni di cui sono portatori<sup>18</sup>. Per coloro che sono riconosciuti nelle sedi della governance, invece, si pone la necessità di interpretare il proprio ruolo

nei riguardi dell'innovazione. Al riguardo, gli atteggiamenti oscillano tra l'agire la leadership attraverso comportamenti pro-attivi nell'innovazione, ovvero, temere l'innovazione come foriera di potenziale perdita di leadership. In questo ultimo caso, può essere forte la tendenza a riaffermare visioni e culture organizzative proprie ostacolando un cambiamento che, magari, può essere meglio intercettato da potenziali concorrenti. Nello schema 3 le singole classi di attori sono messe in relazione con il tipo di accesso di cui dispongono nelle sedi della governance. In particolare:

- gli innovatori puri, sono solitamente meno intitolati a prendere parte attiva alle sedi della governance, ma, (forse anche per questo) più attivi nei percorsi di innovazione sociale. Questa caratteristica, da una parte, consente la sperimentazione locale ad un minore costo istituzionale (in termini di rischi e di perdita di reputazione/potere), dall'altra, rende più lungo e complesso il fenomeno di emersione e consolidamento dei processi innovativi presso una platea più ampia di soggetti e lungo il percorso di transizione;
- quando l'innovazione è prodotta, o fatta propria, da soggetti intitolati nel regime esistente, la capacità di impatto, sebbene meno radicale (anche per i rischi maggiori che il soggetto corre nel gestire l'innovazione), è più ampia in termini di velocità nel seguire le diverse fasi della transizione<sup>19</sup>.

Esiste, quindi, un trade-off tra radicalità e rapidità di diffusione dell'innovazione che dipende, non solo dalla tipologia dell'innovazione, quanto dal soggetto portatore di innovazione e dal suo grado di coinvolgimento nelle sedi della governance. Partendo da queste affermazioni è possibile dire che:

- per facilitare i processi di innovazione è utile contaminare rapidamente gli innovatori intitolati, ovvero portare in tempi brevi gli innovatori puri all'interno delle sedi di decisione;
- la possibilità di mediare e facilitare l'incontro tra soggetti intitolati e non, può essere facilitato dove la governance è strutturata in funzione pro-attiva nei confronti dei processi di innovazione, magari su tematiche specifiche e mirate;
- il ruolo degli innovatori è cruciale nelle fasi di precisazione e primo avvio delle pratiche innovative e

<sup>18</sup> A volte, in una visione coerente con la logica foucaultiana (Foucault, 2005) del potere, questi soggetti tendono ad evitare qualsiasi contaminazione con i luoghi istituzionali di decisione, come solitamente si registra per i movimenti del cibo e l'operatività dei GAS o dei distretti di economia solidale.

<sup>19</sup> Un esempio in questo senso può essere visto mettendo a confronto le azioni dei GAS rispetto alle iniziative di filiera corta Coldiretti. Le prime hanno un contenuto etico, motivazionale e critico sicuramente più forte rispetto alle seconde. Nei GAS i principi derimenti riguardano la produzione biologica, le pratiche di agricoltura sociale e di solidarietà, la presenza attiva dei produttori sul territorio, la fiducia e la trasparenza dei comportamenti, le relazioni attive tra produzione e consumatori. Queste caratteristiche ed un rifiuto nei confronti delle sedi istituzionali di confronto, rende le pratiche dei GAS protette ed esigenti nei confronti di quanti si interfacciano sul lato della produzione e del consumo –o della coproduzione-. La filiera corta e le iniziative di campagna amica della Coldiretti sono connotate dal tema della vicinanza territoriale e da un rapporto di confronto aperto tra produttori e consumatori sebbene depurato da più forti connotati politici (ad esempio la produzione biologica non è vincolante). I tempi di diffusione dei GAS sono solitamente più lenti rispetto a quanto invece sia avvenuto per le iniziative coordinate di Campagna Amica.

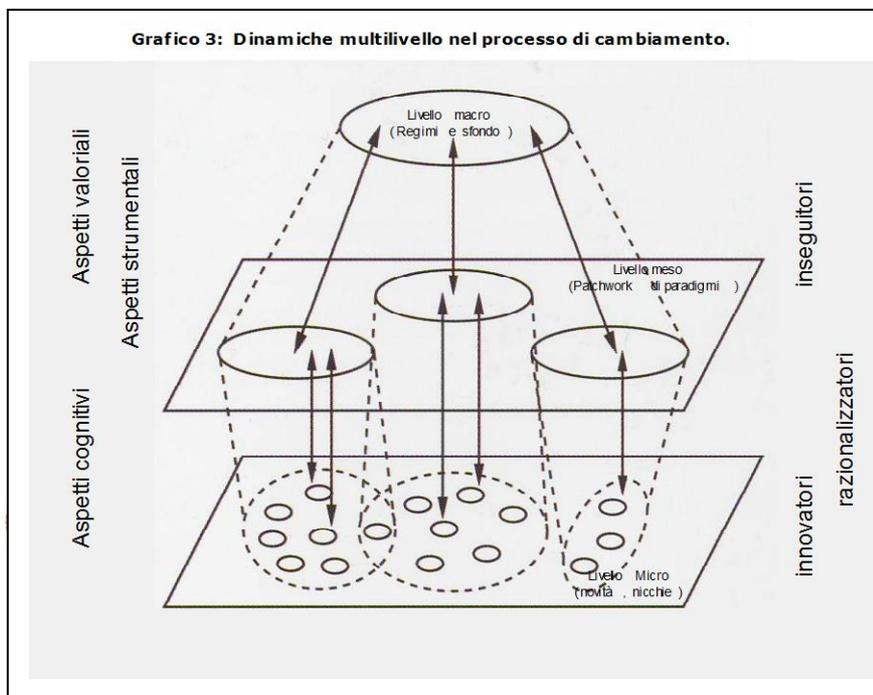
nella loro possibilità di diffusione sul territorio presso altri soggetti;

- nel facilitare la rapida progressione delle pratiche innovative un ruolo chiave lo giocano gli stessi soggetti razionalizzatori, il cui compito, non è tanto quello di praticare le singole iniziative, quanto, piuttosto, di codificarle e facilitarne la comprensibilità e lo scambio. In questa loro azione i soggetti razionalizzatori – solitamente intitolati o ascoltati nelle sedi di decisione – non svolgono un ruolo neutrale, bensì possono operare delle trasformazioni di grado minore o maggiore, a seconda che scelgano di agire in modo più vicino e coerente con i portatori di innovazione e rafforzarne i percorsi, ovvero, cogliere gli elementi chiave dell'innovazione per usarla a proprio vantaggio. In tutti i casi, si registra un ampliamento del contatto dell'innovazione con nuovi potenziali portatori di interesse, ciò che cambia è, però, il sentiero e le caratteristiche dell'innovazione, che può accrescere o ridurre l'intensità del suo impatto;
- Gli inseguitori, rivestono un ruolo critico nel determinare velocità e sentieri di diffusione dell'innovazione. Possono, infatti: collaborare con gli innovatori e i razionalizzatori e rafforzare il percorso di innovazione, oppure, tendere ad appropriarsi dell'innovazione adattandola agli interessi ed alle visioni interne, ma senza partecipare all'azione collettiva in modo collaborativo; disinteressarsi o, addirittura, ostacolare l'innovazione che vedono lontana o potenzialmente dannosa rispetto ai propri obiettivi. Nel caso di inseguitori appropriatori o disinteressati/ostacolatori, la capacità di operare nelle sedi di decisioni determina un potenziale impatto distorsivo o di freno rispetto alla rapida possibilità di fare penetrare l'innovazione sul territorio;
- l'allineamento su una tematica innovativa delle istanze della politica e degli interessi consolidati, rappresenta anch'essa una fase di passaggio in cui l'innovazione viene fatta propria dalla pluralità dei soggetti per essere messa a regime.

Una volta precisate le caratteristiche dei soggetti coinvolti nei processi di innovazione è utile mettere in relazione fasi e soggetti per analizzare i fattori strategici nella gestione dei sentieri di transizione.

## 4.2 I sentieri della transizione

Il percorso di transizione si articola in più fasi che riguardano: la produzione di novità, di nicchie, di paradigmi, regimi, fino alla riorganizzazione dello sfondo condiviso (Graf.3). Lungo queste fasi il percorso è animato con diversa intensità, con ruoli specifici e con diversa scolarità dagli innovatori, i razionalizzatori e gli inseguitori. Allo stesso tempo, il passaggio richiede processi di conoscenza collettiva che consentono di ridefinire gli aspetti cognitivi sul tema, precisare elementi strumentali ed organizzativi, ridefinire assetti di valore intorno alle soluzioni innovative avviate. Ogni attore, in tempi diversi, si confronta su singoli aspetti per facilitare il percorso di transizione nelle diverse fasi.



La prima fase riguarda la **produzione di novità**. Una novità è rappresentata da un primo prototipo tecnico o, nel caso dei processi di innovazione sociale, dalla generazione di iniziative pilota collettive sulle quali è possibile testare rispondenza ed esiti. La novità può essere il frutto di due sentieri distinti:

- un primo sentiero, vede

attivi dei soggetti innovatori (innovatori sociali), che, a partire da motivazioni e visioni personali (moventi), talvolta anche poco condivise nell'ambiente in cui operano, sono in grado di anticipare, anche di molto, il cambiamento, sviluppando soluzioni innovative in contesti di regole e valori che, di per se, non la stimolerebbero<sup>20</sup>. Non di meno, queste pratiche finiscono per essere ri-scoperte, analizzate e comprese in momenti successivi, quando il cambiamento di scenario domanda il vaglio di ipotesi alternative di lavoro. Per loro caratteristica questi innovatori, quasi mai sono intitolati al confronto negli ambiti istituzionali ma, piuttosto, possono avere visioni conflittuali o radicalmente diverse dalle routine ordinarie praticate negli ambiti di decisione;

- altre volte, le novità trovano spunto diretto dalla necessità di fornire soluzioni utili per rispondere ad una modifica delle condizioni operative di riferimento<sup>21</sup>. In questo secondo caso, i soggetti innovatori prendono spunto dalla acquisizione di consapevolezza circa l'esigenza del cambiamento.

In entrambi i casi, le soluzioni possono permanere anche a lungo nello stadio di novità, isolate nell'ambiente in cui sono prodotte; la possibilità di una loro diffusione varia, in funzione della coerenza che le pratiche assumono rispetto all'evolversi dei bisogni (specie quando sono prodotte da innovatori puri con grande anticipo) e dalla possibilità di essere rafforzate e comunicate in nuovi ambienti. Ciò avviene più facilmente dove sono presenti strumenti e modalità che facilitano l'emersione delle novità e dove l'ambiente si è dotato di una esplicita volontà di comprendere e sostenere i portatori di pratiche **(nodo 1 della GI)**.

I processi di innovazione seguono lungo alcuni passi logici ben definiti (Fig.2). Affinchè i progetti degli innovatori puri vengano compresi, o che gli innovatori di percorso si mettano in azione, è necessario che si affrontino alcuni *elementi cognitivi*, politici e culturali. E' la socializzazione della necessità di un cambiamento che genera una prospettiva favorevole alla ricerca di nuove visioni e lo studio/selezione di nuove soluzioni **(nodo 2 della GI)**. In questa nuova condizione sono viste con favore le azioni di quanti, come portatori di pratiche, centri di innovazione e sviluppo, ovvero, aree di mobilitazione collettiva, si attivano per definire soluzioni alternative praticabili. Nei processi di innovazione sociale, la definizione di iniziative pilota implica l'attivazione di una molteplicità di soggetti, non tutti e non sempre allo stesso modo propensi a promuovere il cambiamento. La presenza di iniziative già praticate dagli innovatori puri facilita enormemente il processo di cambiamento, offrendo soluzioni mature da sottoporre all'osservazione dei soggetti che si attivano o sono sollecitati a produrre cambiamento (innovatori di percorso e razionalizzatori).

L'adozione delle pratiche innovative da soggetti intitolati (innovatori di percorso) ne facilita la diffusione in nuovi ambiti e sedi facilitando il progredire verso fasi successive. Nei processi di innovazione sociale, la fase della codifica segue, solitamente, processi di costruzione di conoscenza collettiva. Cio è vero soprattutto quando si opera in campi di confine tra settori e competenze. In questi casi, l'innovazione si genera attraverso la discussione partecipata all'interno di sedi della GI (tavoli, focus, arene, CoP, etc) appositamente organizzate, dove si attiva il confronto aperto, non vincolante ma riconosciuto, da parte

dei soggetti, pubblici e privati, individuali o collettivi, coinvolti **(nodo 3 della GI)**. L'organizzazione di sedi di confronto e discussione è, essa stessa, parte di un processo di innovazione che richiede supporto e mediazione culturale. Questa fase può essere portata avanti in autonomia dai soggetti innovatori,

**Figura 2: I percorsi del cambiamento** (ns elaborazione da Osti 2010)

cognitivi	strumentali	valoriali
Scoperte innovazioni	Articolazione Nuove offerte	Fini, principi, scopi
<b>conoscenza</b>	<b>organizzazione</b>	<b>logica di azione</b>
Assunti cognitivi Culturali, politici	Razionalità, costi transazione	Politiche e strategie degli stakeholder
Frame di ricerca	Soluzioni applicative	Pratiche

egli anni '70, in una fase di piena espansione del nodelli di produzione e di relazioni sociali ed all'inquinamento.

---

ovvero, essere il frutto di un primo livello di contaminazione capace di raggiungere soggetti intitolati al governo degli strumenti di politica, i quali finiscono per dedicare risorse specifiche per le azioni di supporto e animazione dei processi di cambiamento. La predisposizione di nuovi luoghi di confronto a partire da soggetti intitolati (innovatori di percorso e/o razionalizzatori) consente di accendere l'attenzione sulle novità e di socializzarle con nuovi attori. Al contrario, la difficoltà di reclutare supporto in questa fase può bloccare le novità facendole rimanere a lungo in questo stadio. La diffusione della novità si organizza, così, in nicchie di progetti che, avvalorando le prime ipotesi testate, consentono di offrire una pluralità di spunti per la riflessione e la socializzazione delle pratiche, dei loro esiti, delle loro caratteristiche operative offrendole al confronto delle diverse competenze professionali e tecniche interessate. In questa fase si realizzano le condizioni per definire **paradigmi** innovativi di lavoro, ovvero un set di conoscenze, convinzioni e pareri, sostanziati dall'evidenza empirica e scientifica, capaci di motivare l'azione organizzata di una pluralità di soggetti in uno sforzo condiviso.

Questa fase è propedeutica alla creazione di nuove procedure tecniche e **elementi strumentali** capaci di facilitare la comprensione delle pratiche e di facilitarne progressivamente l'accesso a nuovi soggetti. Le novità, benché testate e diffuse in nicchie di progetti, ancorché analizzate e discusse in processi di socializzazione, non sono immediatamente pronte per essere praticate su una scala diffusa. Per essere replicate hanno bisogno di essere tradotte in soluzioni applicative praticabili, capaci di abbattere i costi di transazione del cambiamento ed avere una propria razionalità operativa<sup>22</sup>. Questa fase può essere sperimentata in modo controllato all'interno di ambienti socio-economici fortemente monitorati e valutati, dove la forzatura delle regole esistenti è consentita in un ambito socialmente controllato, monitorato e valutato all'interno delle sedi di confronto che si sono formate (**nodo 4 della GI**). E' questo il campo dell'azione organizzativa, in cui si definiscono aspetti strumentali che consentono di abbattere il costo dell'innovazione e favorire l'accesso di nuovi attori. La precisazione di strumenti operativi di lavoro si traduce in norme, procedure, formule contrattuali, requisiti, linee guida, tutti aspetti che consentono di codificare e formalizzare l'innovazione rendendola trasferibile ai nuovi soggetti che progressivamente si avvicinano (inseguitori).

La codifica delle pratiche risponde anche ad una seconda esigenza, quella di renderle meno facilmente modificabili da parte di coloro che si avvicinano tardivamente alle pratiche innovative e che, senza avere preso parte al processo di elaborazione collettiva, potrebbero dare una visione particolare delle tematiche affrontate e deviare l'attenzione ed il percorso verso rotte meno utili e, comunque, poco socializzate. Il consolidamento di strumenti operativi e la codifica delle innovazioni – dal punto di vista terminologico ed attuativo - permette la definizione di nuove routine che possono attraversare trasversalmente una pluralità di soggetti che condividono, all'interno di nuove logiche di azione, fini, principi e scopi che rendono una pratica innovativa come quasi consuetudinaria (**nodo 5 della GI**). In definitiva, si determinano assetti valoriali che rendono diffusamente accettata la pratica innovativa tanto da facilitarne l'inserimento diffuso nell'agenda di lavoro di una pluralità di portatori di interessi, di agenti intermedi, di soggetti istituzionali e di portatori di iniziativa e dei tavoli di confronto<sup>23 24</sup>. In questo stadio quella che inizialmente era una ipotesi innovativa di azione termina il proprio ciclo di vita per entrare a fare parte, modificandolo, dello sfondo operativo della pluralità dei soggetti in causa.

Processi quali quelli descritti fin qui, si prestano ad interpretare molte pratiche in atto nelle aree rurali, quali l'agricoltura biologica, la diffusione delle pratiche di agricoltura multifunzionale e di diversificazione produttiva nelle aziende agricole, la stessa organizzazione di percorsi integrati di valorizzazione

---

<sup>22</sup> Nella produzione biologica la definizione dei produrali IFOAM prima e del regolamento comunitario, poi, accanto ai sistemi incentivanti, hanno reso più semplice l'opzione agricoltura biologica per produttori meno spinti da motivazioni di tipo etico.

<sup>23</sup> Un esempio in questo senso si trova nella diffusione dell'agriturismo nelle aziende agricole, da pratica limitata ad un numero limitato di soggetti, oggi, è divenuta pratica consueta di diversificazione per gran parte delle aziende agricole, in particolare in alcune delle regioni italiane ed europee.

<sup>24</sup> Osti fa questo esempio per le rinnovabili, dove, la soluzione di ricerca, pannello solare, ha bisogno delle soluzioni applicative (immissione dell'energia in rete e doppio contatore) per trovare pratica applicazione e divenire soluzione praticabile dai più in fase di ristrutturazione delle abitazioni)

---

economica in atto in molti territori. Si tratta di pratiche che si caratterizzano per il fatto di nascere quasi sempre da parte di soggetti attivi sul territorio, a seguito di dinamiche collettive che, attraverso una maturazione dai tempi medio lunghi, riesce a trovare affermazione sui territori. Queste pratiche innovative rappresentano sempre più la norma dell'evoluzione delle campagne una volta terminata la spinta della modernizzazione e dell'intensificazione produttiva, e sono l'esito di processi lenti che, una discussione sulla governance dell'innovazione, avrebbe il compito di razionalizzare e mettere a sistema per favorire una fisiologia del cambiamento rapida e, ove necessaria, radicale.

### 4.3 Colli di bottiglia ed elementi critici dei percorsi di transizione

Il ciclo dell'innovazione non sempre segue l'intera parabola della transizione. Sono molti i casi in cui i processi di cambiamento vivono delle battute di arresto. In particolare, le fasi più delicate sono quelle nelle quali le innovazioni sono presenti allo stadio di nicchia o di novità, quelle nelle quali si stanno maturando pratiche e conoscenze, ma non si è ancora avviato a compimento il processo di maturazione delle conoscenze e degli strumenti necessari per facilitarne la diffusione e la larga affermazione.

Nei grafici 4 e 5, abbiamo sintetizzato fasi della transizione, aspetti e soggetti coinvolti. Ciò che ci interessava mettere in evidenza sono tre elementi:

- la possibile circolarità delle iniziative nelle prime due fasi del processo di transizione;
- il ruolo dei diversi attori nel facilitare un'evoluzione, più o meno rapida del percorso di evoluzione;
- ciò che può condurre l'innovazione verso sentieri non organici con i motivi che l'hanno ispirata.

Nei grafici, uguali nell'impianto ma diversamente disegnati per mostrare la possibilità di dare vita ad accelerazioni dei percorsi di affermazione dell'innovazione, sono indicati, nelle ordinate, le diverse fasi del processo di transizione, nelle ascisse, gli aspetti -cognitivi, strumentali e valoriali- che si succedono nel percorso, nel centro del grafico, il percorso ed i potenziali attori. La nostra attenzione si concentrerà sulla formazione coalizioni e sui fattori che ne influenzano la costituzione e la capacità di evolvere. Abbiamo distinto tra una prima fase in cui le coalizioni si formano tra soggetti che hanno buona convergenza di motivazioni e di obiettivi (**coalizioni organiche**), da una seconda fase nella quale si associano nuovi attori le cui visioni possono anche differire e generare tensioni (**coalizioni allargate**).

**Coalizioni organiche:** nella fase della novità e della nicchia, si assiste ad un progressivo processo di aggregazione tra innovatori puri ed innovatori di percorso. Questa operazione è facilitata dall'azione dei razionalizzatori che facilitano le prime azioni di conoscenza, accendono i riflettori sugli aspetti cognitivi dell'innovazione, e stimolano la formazione di coalizioni organiche tra attori, fino a quel momento, isolati, caratterizzate da un buon allineamento di visioni, obiettivi iniziali e moventi.

- Nelle coalizioni organiche, anche attraverso interazioni ripetute ed aperte, si sviluppano fiducia e stima reciproca tra i partecipanti, e la capacità di collaborare e diffondere le innovazioni.
- Dal punto di vista organizzativo, le coalizioni si formano e si organizzano in arene locali tra soggetti diversi, dotati di un diverso grado di conoscenza e di capacità nel favorire l'affermarsi del fenomeno.
- La iteratività del ciclo è segnata dall'incapacità-difficoltà di avanzare dai processi cognitivi a quelli organizzativi e dalla fase di novità-nicchia a quella di paradigma. Questa difficoltà può derivare da più cause, interne ed esterne alle coalizioni. Tra quelle interne, la carenza di competenze capaci di assicurare la conduzione del processo, la ricerca di fondi, la costruzione condivisa dei saperi, ovvero, la tendenza di alcuni soggetti (spesso razionalizzatori) a gestire atteggiamenti di free-riding piuttosto che attitudini pienamente collaborative. Tra quelle esterne, la presenza di ambienti ostili ed

---

ostacoli rispetto ai processi di innovazione e l'emergere di posizioni ostili alla stessa<sup>25</sup>.

**Coalizioni allargate:** altro passaggio cruciale è quello che precede il formarsi di coalizioni allargate. Queste, si formano mediante il coinvolgimento, animato o spontaneo, di nuovi attori, pubblici privati, corpi intermedi. La contaminazione di nuovi soggetti è, allo stesso tempo, una necessità ed un momento problematico nel ciclo dell'innovazione. Consente all'innovazione di raggiungere nuovi soggetti che, una volta condivisa, ne faciliteranno la diffusione - specie nel caso di soggetti intitolati nelle sedi della governance - tramite propri strumenti e reti di relazioni. Se l'ingresso di nuovi attori avviene senza la condivisione degli elementi cruciali dell'innovazione, possono generarsi tensioni competitive e sentieri divaricati di lavoro che frenano, segmentano ed indeboliscono gli esiti del percorso di transizione.

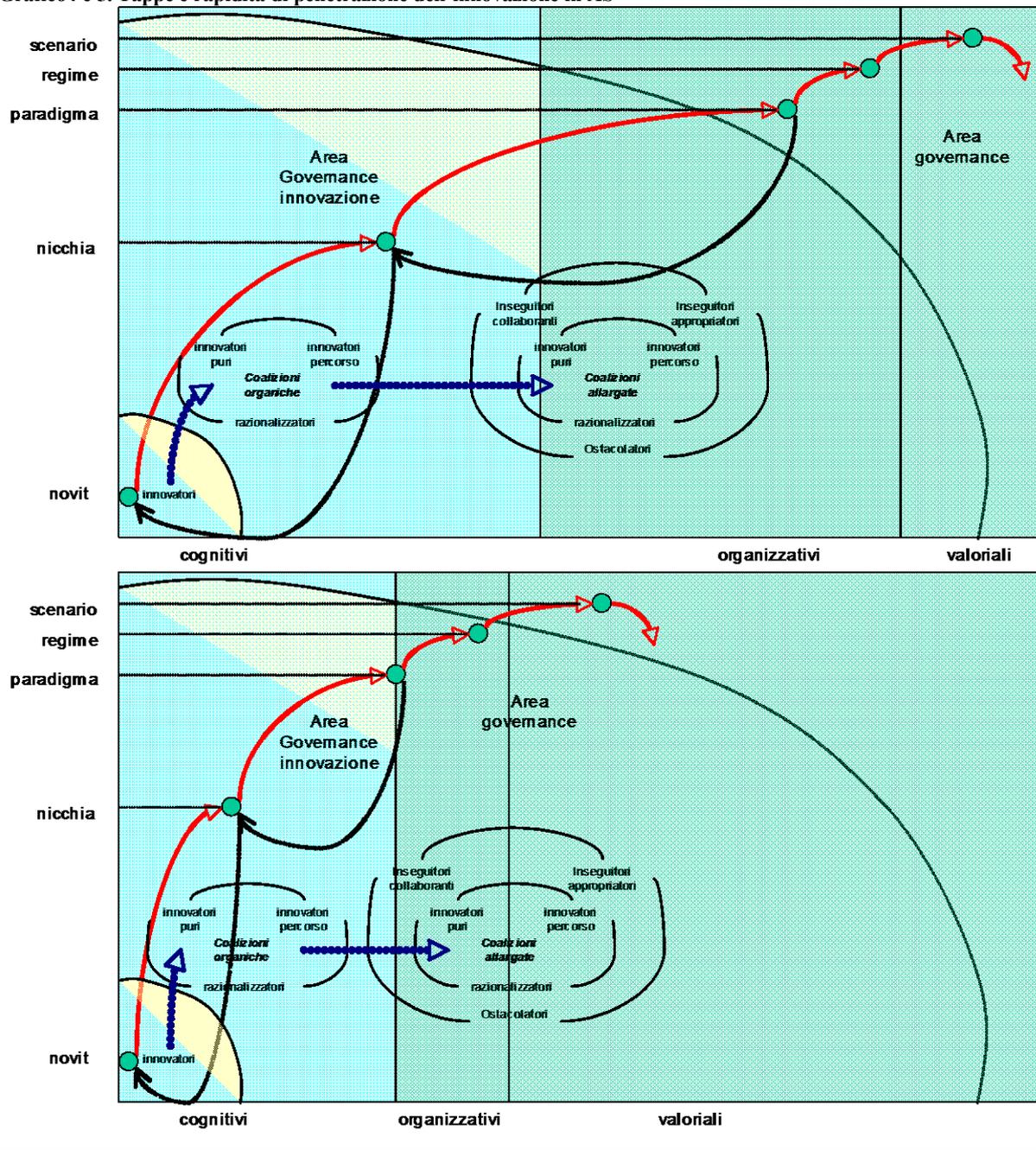
Il passaggio dalle coalizioni organiche a quelle allargate rappresenta, quindi, un punto critico sul quale si gioca buona parte del sentiero di diffusione dell'innovazione, la sua velocità ed efficacia di diffusione e gli stessi esiti applicativi della proposta innovativa. La formazione delle coalizioni organiche, come il passaggio verso quelle allargate, rappresentano altrettanti punti sensibili per la GI, su entrambe le fasi, quindi, vanno indirizzati gli sforzi per rendere regolare e rapida la transizione.

---

<sup>25</sup> Nella storia delle produzioni biologiche in Italia non sono mancate azioni pubbliche di ostacolo alla diffusione del bio. Tra queste la circolare Zarro che impediva la vendita di prodotti con la dicitura biologico nei canali ordinari della distribuzione.



Grafico4 e 5. Tappe e rapidità di penetrazione dell'innovazione in AS



---

Il grafico, mentre indica le possibili parabole dell'innovazione, poco ci dice in merito all'evolversi dei suoi caratteri sotto l'influenza e le azioni di filtro che derivano dai soggetti che progressivamente si avvicinano al tema. L'ingresso di nuovi soggetti, infatti, coincide con la necessità di presidiare ed armonizzare i principi innovativi condivisi nella coalizione fino a quel momento, con le visioni, le caratteristiche e le potenzialità d'uso dell'innovazione di cui i nuovi attori si fanno portatori. Quasi necessariamente, le caratteristiche iniziali dell'innovazione sono sottoposte a rielaborazione e nuova articolazione sotto la pressione esercitata da quanti, intorno ad essa, coltivano interessi e posizioni.

I *razionalizzatori* hanno un grande potere di influenza in questi passaggi cruciali, il cui segno varierà in funzione delle posizioni assunte. Possono facilitare ed accompagnare in modo poco invasivo il formarsi delle coalizioni organiche e facilitare un sentiero di coerenza e mediazione nell'armonizzazione di nuovi valori, oppure, agire il loro ruolo in modo strumentale ad interessi di struttura ed introdurre, a loro volta, valori non condivisi, destrutturare l'innovazione, leggerla alla luce del regime esistente e normalizzarla.

Influenza analoga può essere esercitata dagli *inseguitori*. Specie negli stadi iniziali del percorso, i soggetti meno innovatori tenderanno a sottovalutare e, se necessario, screditare la portata dell'innovazione, magari per non perdere posizioni di potere acquisite nelle sedi di decisione in cui sono attivi, ovvero perché non la ritengono coerente con lo scenario da loro disegnato o con il sentire diffuso nell'organizzazione –pubblica o privata- cui fanno riferimento<sup>26</sup>. Il peso delle posizioni degli inseguitori sul contenuto e i tempi di diffusione dell'innovazione, sarà tanto più intenso quanto più gli attori prenderanno posizioni di ostacolo e quanto più la loro influenza sarà alta nelle sedi di decisione.

Di fronte a percorsi di una certa complessità, quindi, se gli innovatori stessi non operano attivamente per facilitare la diffusione dell'innovazione e, a maggiore ragione se operano in ambienti ostili, l'innovazione può permanere a lungo ad uno stadio di novità o di nicchia, senza trovare le condizioni utili per diffondersi. Al contrario, innovazioni a lungo latenti, possono essere valorizzate da razionalizzatori o da innovatori di percorso capaci di riavviare il percorso di transizione.

Il formarsi di *coalizioni allargate* solide, dove condividere e mediare una visione comune rispetto all'innovazione, rappresenta il punto di demarcazione per l'ingresso nelle sedi ordinarie della governance. L'avvicinamento al tema in esame da parte di soggetti- pubblici e privati- intitolati a prendere parte attiva nelle sedi di confronto, la socializzazione diffusa tra una pluralità di soggetti e la formazione di nuova conoscenza condivisa (*elementi cognitivi e passaggio alla fase di paradigma*), sono aspetti che consentono di assicurare il presidio di iniziative pilota, monitorarle e valutarle, facilitare il rafforzamento continuo delle pratiche di campo, dare vita alla definizione di nuove procedure e regole di lavoro organizzate (aspetti organizzativi e passaggio alla fase di regime) e, attraverso una comunicazione continua e progressivamente meno specialistica, facilitare la formazione di nuovi assetti valoriali e di nuovi scenari di lavoro.

#### 4.4 Poche considerazioni sulla GI in agricoltura e nelle aree rurali

In conclusione di questo paragrafo, vorremmo sintetizzare gli elementi che giustificano la necessità di affrontare il tema della GI alla luce delle considerazioni fin qui fatte e, allo stesso tempo, fare qualche riflessione in merito allo stato dell'arte nello scenario nazionale e comunitario.

Normalmente, in campo agricolo, le decisioni sono prese in accordo e con la partecipazione del mondo della rappresentanza sindacale. In realtà, la modifica del concetto stesso di rappresentanza finisce per assegnare a queste sedi compiti limitati nella gestione dell'innovazione e, più spesso, soprattutto in fasi

---

<sup>26</sup> Così un tecnico o un politico di un'amministrazione pubblica può non spendere la propria attenzione nei confronti di una innovazione ritenendola poco adeguata, o poco supportata dai soggetti cui deve, in qualche modo, riferire. Stessa cosa può avvenire in un'associazione di rappresentanza sindacale, dove l'innovazione può mettere in difficoltà colui che la presenta all'interno dell'organizzazione se non dispone della motivazione o degli strumenti conoscitivi necessari per negoziarla.

---

caratterizzate da profondi processi di cambiamento, di mantenimento delle posizioni di influenza/contrattazione nelle sedi di decisione. Lanzaco e Lizzi (2008) inquadrano il settore agricolo, e le relative decisioni di politica, come un frame di prima generazione caratterizzato da un elevato grado di istituzionalizzazione, sia in ambito comunitario, sia in ambito nazionale. Proprio questa circostanza genera un fenomeno di *policy legacy* o *inheritance* attraverso il quale le istituzioni filtrano i fattori di cambiamento secondo modalità e tempi definite nelle stesse procedure di decisione. Ciò avviene anche, e forse soprattutto, quando si fanno strada nuove idee e si attivano nuovi attori.

In ambito comunitario, per ovviare, almeno parzialmente ai possibili blocchi all'innovazione si registra un processo organizzato di promozione, diffusione e recepimento delle innovazioni attraverso interventi specifici che fanno leva<sup>27</sup>: sul finanziamento delle iniziative di ricerca e di supporto alle decisioni di politica, la costruzione di buone pratiche attraverso strumenti mirati, il supporto al trasferimento di pratiche realizzate; la organizzazione di occasioni – seminari e formative- di costruzione di nuove visioni condivise; il recepimento delle osservazioni attraverso un complesso sistema che coinvolge Comitati consultivi, Parlamento e Consiglio. Non sempre questo sistema assicura un efficiente funzionamento, ma connota in ogni caso un'architettura istituzionale che riconosce l'importanza dell'innovazione nelle sedi di decisione.

In ambito nazionale e regionale/locale, al contrario, le sedi e gli strumenti che consentono di stimolare in modo continuativo i processi di innovazione sono, ad oggi, parziali. Di fatto, il settore agricolo, se da una parte presenta una struttura di decisione consolidata nel tempo, dall'altra, per esercitare attivamente il proprio ruolo in un contesto di cambiamento che attiva processi di integrazione e di innovazione, ha necessità di innestare sulle strutture e le modalità di decisione esistenti, più forti dinamiche di cambiamento. Anche per questo motivo la riflessione sulla GI appare strategica per il mondo rurale e per la capacità di partecipare attivamente alla dimensione di Europa 2020.

Il percorso di innovazione ha bisogno di essere presidiato nei suoi passaggi cruciali, non tanto per indirizzarlo nei contenuti, quanto per armonizzarlo nelle posizioni assunte da singoli soggetti ed evitare interpretazioni non socializzate ed autonome da parte dei nuovi arrivati. Questa circostanza è particolarmente rilevante nelle fasi intermedie e finali del suo percorso, (paradigma-regime), quando entrano nell'arena di confronto inseguitori intitolati (agenti intermedi e istituzioni) che fanno propria la tematica, la inseriscono nelle agende di discussione nelle sedi ordinarie della governance -in Italia, solitamente, i tavoli verdi agricoli- e, in assenza degli innovatori puri, avviano l'indirizzo, di strumenti ed atti decisionali. Normazione e strumenti di indirizzo nascono in queste sedi per facilitare e condizionare il percorso dell'innovazione. Mancando l'organizzazione di una GI, questa fase può modellare l'innovazione a logiche e visioni che, in quanto non condivise e socializzate con gli innovatori (ed in particolare gli innovatori puri) finiscono per filtrare i principi innovativi smorzando l'effetto di cambiamento previsto inizialmente. Ciò chiarisce perché la GI sia cruciale, perché consente di stimolare, rafforzare, facilitare il protagonismo degli innovatori – ed in particolare di quelli che non prendono parte ai processi di decisione nelle sedi ordinarie della governance – e, allo stesso tempo, perché facilita una progressiva condivisione di valori e visioni tra una pluralità di attori – pubblici e privati- prima di giungere alle sedi ordinarie della governance. Questo è anche il motivo per cui, le sedi della GI devono prevedere, nelle coalizioni organiche, la presenza contemporanea di innovatori puri, di percorso, razionalizzatori e, successivamente, in quelle allargate, il progressivo inserimento nella compagine formata, dei soggetti inseguitori, indipendentemente dalla loro posizione – più o meno ostile o favorevole- nei confronti dell'innovazione.

---

<sup>27</sup> In particolare, le linee di ricerca ed innovazione sono definite attraverso processi che coinvolgono portatori di interesse, istituzionali e non, gli esiti delle iniziative di ricerca vengono immessi nelle sedi di discussione e decisione in funzione del grado di interesse e di potenziale contributo al cambiamento. Il comitato SCAR elabora e contribuisce alla discussione sugli scenari di cambiamento. Diversi comitati (Comitato delle Regioni, Comitato economico e sociale) operano a supporto della formazione dei processi di decisione in ambito tecnico e politico, in ambito rurale, la Rete rurale nasce per assicurare legame tra le esperienze e le conoscenze di territorio per metterle in relazione tra di loro e tra i diversi livelli istituzionali.

---

In apertura avevamo indicato come fosse urgente trovare luoghi nei quali si potessero ridefinire valori guida e visioni coerenti con un contesto in forte mutamento, con l'intento di consolidare l'innovazione presente sul terreno e, senza stravolgerla nei suoi significati più utili, condurla nelle sedi ordinarie della governance per indirizzare il cambiamento. Compito della GI è gestire gli strumenti e creare i luoghi e le modalità dove ciò possa avvenire, riorientando i processi di decisione, valorizzando le sedi esistenti della governance ed il contributo dei soggetti che vi prendono parte, ponendo attenzione ai 5 nodi che abbiamo identificato in apertura del paragrafo 5.

In conclusione, ridurre i tempi di diffusione delle innovazioni significa valutare, facilitare e presidiare con attenzione il percorso di cambiamento, rinforzandolo, lasciando autonomia agli attori coinvolti, ma, anche, creando e facilitando luoghi nei quali il processo di condivisione dei valori e delle visioni possa essere effettuato in modo aperto, progressivo e collaborativi da tutti gli attori presenti nelle arene che, a diverso livello, si vanno organizzando.

La GI valorizza i moventi ideali dei portatori di innovazione per portarla, il più rapidamente possibile, sebbene con le cautele e la piena comprensione della complessità dei passaggi, verso le sedi della decisione. In questo senso, la GI ha l'ambizione di creare un ponte tra soggetti non strutturati e, in parte potenzialmente conflittuali per il portato radicalmente innovativo delle proprie idee (movimenti), e soggetti istituzionali e/o riconosciuti nelle arene di decisione. Questo processo non ha esiti se l'idea innovativa viene presa dagli innovatori puri per essere usata dagli inseguitori. Ogni idea di cambiamento necessita di una fase di negoziazione delle visioni, ove questa non riesce ad avvenire la portata dell'innovazione ne risulta necessariamente attenuata.

I compiti della GI hanno una natura pubblica che riguarda la formazione di nuova conoscenza aperta, legata a percorsi di innovazione sociale. Per questa natura, non può che essere favorita, con attenzione non strumentale, dai soggetti pubblici, in un'azione leggera e non invasiva. Sebbene sia difficile pensare alla terzietà in giochi a forte partecipazione, nell'intervento pubblico le fasi della mediazione devono essere distinte da quelle del confronto, in cui, viceversa possono legittimamente essere riversate posizioni di cui si fanno portatrici le stesse organizzazioni pubbliche.

Il soggetto pubblico riesce a facilitare la GI nel momento in cui agisce con autorevolezza di fronte agli innovatori puri, che devono percepire chiaramente l'assenza di strumentalità nell'operare istituzionale agendo il ruolo e le funzioni del razionalizzatore. Il ruolo del razionalizzatore è quello di agenzia, con un mandato leggero e sempre suscettibile di ritiro da parte dei principali (soprattutto gli innovatori puri). Ruolo del razionalizzatore/agenzia è quello di raggiungere il buon esito dell'innovazione facilitando presto l'ingresso della tematica nelle coalizioni omogenee, in quelle allargate, fino al passaggio alla governance ordinaria, costruendone, e non alterandone, i significati. Questo risultato sarà raggiunto quanto più gli innovatori puri e gli inseguitori saranno stati in grado di condividere, lungo il percorso, significati e modelli organizzativi dell'innovazione.

Nei paragrafi che seguono utilizzeremo questo frame concettuale per analizzare il tema dell'AS.

---

## 5 Domande, aree di ricerca e metodi di indagine

Compito di questo lavoro, partendo dalle ipotesi definite, è quello di analizzare i processi di innovazione sociale nelle aree rurali e l'organizzazione della GI, per comprenderne percorsi e possibili esiti. E' nostra convinzione che il concetto di innovazione sociale introduca elementi profondi di cambiamento nelle pratiche e nei paradigmi di lavoro ed implichi un appiattimento dei livelli di decisione, per consentire l'instaurarsi di forme innovative di collaborazione basate sul riconoscimento reciproco e su dinamiche di rete. Allo stesso tempo, ci appare chiaro che i processi di innovazione sociale si confrontano con frame organizzativi e decisionali già consolidati, e che da questa interazione si producono esiti, non sempre, prevedibili. Partendo da questi due assunti ci sembra utile comprendere il modo in cui, nel suo percorso, la portata dell'innovazione risulta ampliata o riassorbita dall'interazione tra portatori di innovazione e assetti consolidati di governance. Su questi ambiti porremo la nostra attenzione, in particolare, per cercare di capire possibili interazioni ed esiti nelle dinamiche locali, nella filiera istituzionale e nell'interazione tra attori locali, innovatori e non, intitolati o meno a partecipare alle sedi di esercizio della governance ordinaria. Infine, è nostro intento verificare gli assetti di governance capaci di facilitare le dinamiche di innovazione sociale nelle aree rurali e le possibili implicazioni politico-organizzative per la futura programmazione. In particolare, affronteremo i seguenti quesiti:

1. il modo cui nascono, si organizzano e si diffondono processi di innovazione sociale nelle aree rurali, e gli assetti di governance che tendono a privilegiare;
2. i modi in cui le istituzioni pubbliche e gli attori ordinari della governance, attivi a diverse scale istituzionali, si confrontano con tali processi e gli esiti che sono in grado di generare, nelle strutture esistenti di governance o nel contribuire a generare governance dell'innovazione;
3. il modo in cui interagiscono GI e soggetti della governance tradizionale delle politiche agricole ed i modi di interazione con i soggetti portatori di "pratiche di innovazione sociale".

Per rispondere ai punti indicati abbiamo fatto riferimento all'innovazione nel campo della multifunzionalità in agricoltura sociale. La conduzione di più "cantieri di ricerca azione"<sup>28</sup> sull'argomento, ci consente, infatti, di analizzare nel dettaglio, a diversi livelli istituzionali e geografici e con riferimento ad una serie temporale piuttosto lunga, l'evoluzione della tematica e le sue interazioni con gli interlocutori pubblici e privati nei percorsi in atto sul territorio nazionale<sup>29</sup>. Il tema della transizione influenza il modo di operare della ricerca nei diversi campi di indagine, accrescendo la rilevanza dell'adozione del cosiddetto metodo 2 di produzione della conoscenza, ovvero, della nuova produzione di conoscenza in modo socialmente distribuito (Gibbons et al, 1994, Hansen, 2009, Hassels et al, 2008, 2009, Jasanoff, 2005). Il metodo 2 della conoscenza è stato codificato secondo 5 principi chiave: legame con il contesto di applicazione, transdisciplinarietà; varietà organizzativa delle pratiche di apprendimento; riflessività; nuove forme di verifica della qualità, meno legate alle peer review e più legata al contesto in cui si opera. Legati al metodo 2 della conoscenza si sviluppano i principi della ricerca-azione, che posizionano le unità scientifiche in una logica evolutiva, di partecipazione diretta ai processi di

---

<sup>28</sup> Per maggiori dettagli rimandiamo alle note in appendice.

<sup>29</sup> In particolare la domanda 1, quella che riguarda la formulazione dei processi multiattoriali di innovazione sociale verrà osservata a partire da alcuni percorsi in atto nel territorio Toscano: (Pisa, Valdera, Lucca, Amiata). La domanda 2, quella che riguarda il rapporto tra istituzioni pubbliche e processi di innovazione sociale farà riferimento a dinamiche percorse ed in atto in Toscana, Lazio e Friuli Venezia Giulia nei processi di riconoscimento delle pratiche di agricoltura sociale e di impiego degli strumenti comunitari previsti negli interventi a sostegno dello Sviluppo Rurale. La domanda 3 verrà affrontata a partire dall'analisi dei processi di innovazione all'interno di alcune organizzazioni di riferimento del settore con riferimento alla tematica analizzata.

---

transizione, in cui la conoscenza è orientata all'emancipazione del ricercatore e dei soggetti coinvolti in processi di apprendimento collettivo. La ricerca svolge, così, un ruolo attivo, militante, di co-agente di cambiamento, mentre lo sperimentatore diviene uno "strumento di ricerca". L'oggetto di ricerca viene definito in modo condiviso, come comuni sono le finalità ed il campo di interazione concreto. Il ricercatore stabilisce una comunicazione simmetrica con i restanti protagonisti, appiattendolo ruoli tra soggetti ed oggetti di ricerca, realizzando una circolarità nei rapporti tra ricerca ed azione, progetto sociale e progetto di ricerca. La conoscenza viene prodotta tramite un processo graduale, conflittuale, negoziabile, intersoggettivo, dove il soggetto di ricerca opera nei percorsi di innovazione, non da solo, nelle vesti del razionalizzatore. Al termine del lavoro, in allegato, sono riportati alcuni approfondimenti rispetto ai campi ed ai metodi di indagine impiegati per questo lavoro, cui rinviamo il lettore interessato. Nel capitolo successivo, invece, entreremo nel dettaglio del caso di studio analizzato, quello dell'innovazione nel campo dell'agricoltura sociale.

Nell'affrontare il caso, dopo una prima parte di natura più definitoria e descrittiva, siamo entrati nello specifico delle iniziative realizzate sul territorio nazionale e sui relativi esiti di percorso. Una particolare attenzione sarà data agli elementi che sono coerenti con quanto descritto nei paragrafi precedenti in merito alla GI, dando rilievo a percorsi, attori, comportamenti ed esiti. Un approfondimento specifico è stato riservato al ruolo degli agenti intermedi nell'evoluzione delle pratiche di agricoltura sociale, per il ruolo che questi attori possono rivestire, in positivo, nel promuovere ed accelerare i processi di innovazione ed i percorsi di transizione. In questa prospettiva l'innovazione nelle organizzazioni è un ulteriore grado della riflessione che, pure, è in grado di contaminare in profondità gli esiti e le direzioni del cambiamento.

---

## 6 Il caso di studio: l'agricoltura sociale tra innovazione sociale e governance dell'innovazione

Il tema dell'agricoltura sociale (AS) è, relativamente, nuovo, sebbene, in un arco temporale limitato, abbia avuto la capacità di evolvere dal punto di vista definitorio, della codifica delle pratiche, fino a contaminare la riflessione politica, istituzionale e normativa. In questa sede più che descrivere nel dettaglio il mondo dell'AS, per i quali rimandiamo il lettore ad altre sedi (Di Iacovo, 2008, Di Iacovo et al 2009, Di Iacovo, 2011), ci limiteremo a riflettere e mettere in evidenza gli elementi che collegano il tema dell'AS a quello della GI. Obiettivo è analizzare questa specifica pratica innovativa con l'intento di comprendere il modo in cui l'innovazione sociale nelle aree rurali organizza la sua evoluzione e quali sono gli ostacoli che la governance ordinaria può generare nei percorsi di cambiamento.

L'AS è un aspetto meno approfondito e dibattuto della multifunzionalità dell'agricoltura che fa leva su risorse specifiche del mondo agricolo e dei processi agro-zootecnici. L'AS è il frutto di processi dinamici di interazione tra portatori di interesse locali del mondo delle imprese, delle istituzioni, della società civile, con competenze variegate. Per le sue caratteristiche, l'AS può essere classificata come esito di percorsi di retro innovazione (Stuiver, 2006) generati dall'attivazione di reti ibride di soggetti multi-competenti, locali e non. Nelle reti viene facilitata la connessione e la riorganizzazione di conoscenze diverse, tacite e codificate, mediante l'articolazione di processi di apprendimento collettivo. Ovunque in Europa, l'AS risponde a nuovi bisogni degli abitanti delle aree rurali ed urbane ed è il frutto di una diversa integrazione del mondo dell'agricoltura con il mondo dei servizi socio-sanitari, educativi, della formazione e del lavoro, della giustizia. L'attualità dell'AS nasce dalla riorganizzazione della sfera dell'intervento pubblico nei sistemi di welfare urbani e rurali e, allo stesso tempo, in risposta ad una crescente domanda di personalizzazione e qualificazione delle reti di protezione sociale. Nelle aree rurali l'AS consente di ovviare ai limiti sociali dello sviluppo e ad una crisi dei servizi che rende questi territori sempre più difficili da abitare, per nuove e vecchie generazioni, con vincoli crescenti per la permanenza e lo sviluppo delle attività economiche. L'AS può contribuire a generare risposte innovative alla crisi dei servizi in essere nelle aree rurali (e non solo), mobilitando risorse inattese, offrendo la possibilità di prevenire, ed in alcuni casi, oramai colmare, l'impatto della loro carenza sulla vivibilità, sociale ed economica di queste aree. Si tratta di un campo poco frequentato dalle politiche di sviluppo rurale, dove la domanda di innovazione è, spesso, radicale, e si lega alla costruzione di un dialogo intenso tra soggetti pubblici e privati di diversa competenza ed estrazione, tra sistema di imprese, istituzioni ed abitanti locali.

L'AS, per sua natura lega, su scala locale, settori e soggetti in chiave nuova e tende a ricomporre le regole di funzionamento del sistema, affiancando, al ruolo dello Stato e del Mercato, quello dello scambio, basato sul dono e sulla reciprocità, sulla reputazione e sulla responsabilità degli attori locali. In questa prospettiva le esperienze di AS rappresentano un progetto culturale che richiede assetti innovativi di governance locale e di sistema fino a fare pensare, appunto, ad una *governance dell'innovazione*.

Le pratiche di AS nell'Unione si presentano omogenee per caratteristiche e finalità, sebbene assai diverse per modalità di regolazione ed esiti. Omogeneità e diversità sono il frutto di settori che risentono di un diverso processo di integrazione delle politiche dell'Unione, oramai conclusosi, per quanto riguarda la PAC, dopo oltre 50 anni di vita comunitaria, appena agli inizi per altri campi di azione, di quasi esclusiva pertinenza dei singoli Stati Membri. Anche per questa asimmetria istituzionale la lettura del fenomeno dell'AS è interessante per comprendere meglio l'evoluzione dei percorsi in atto nelle aree rurali alla luce delle teorie della transizione ed offre spunti utili per disegnare percorsi innovativi di sviluppo rurale. Rispetto alla crisi in atto, la diversità delle esperienze di AS in Europa consente di delineare visioni innovative nei processi di produzione e distribuzione della ricchezza, dove, accanto al mercato, acquistano nuova attenzione valori e stili di condotta comunitari, ed un approccio

responsabile e collaborativo nella auto-organizzazione di sistemi locali resilienti alle tensioni di cambiamento in atto. Gli aspetti innovativi dell'AS sono molteplici ed è utile analizzarli per comprendere i processi di transizione che sono collegati alla sua diffusione. Nel passare in rassegna il caso, dopo avere introdotto i concetti di base dell'AS, analizzeremo soggetti, fasi e dinamiche di interazione alla luce della riflessione introdotta nei paragrafi precedenti.

## 6.1 Agricoltura sociale: definizioni, ruoli e tipologie

L'AS mobilita risorse, non specialistiche, dell'agricoltura a fini inclusivi e sociali. Caratteristica di queste risorse materiali (piante, animali) e relazionali (la partecipazione ad attività reali in piccoli gruppi di persone) è quello di essere diffuse sul territorio, diversamente organizzabili, per rispondere in modo flessibile e nuovo ai bisogni di soggetti a bassa contrattualità e degli abitanti urbani e rurali<sup>30</sup>.

**Schema 4: Categorie di azione dell'AS** (ns elaborazione)

<p><b>Categorie procedurali</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rapporto diretto e ripetuto con piante ed animali in un'ampia gamma di attività e setting</li> <li>Sostanzialità delle operazioni <ul style="list-style-type: none"> <li>Compiutezza delle azioni e dei cicli</li> <li>Concreta contestualizzazione delle operazioni</li> </ul> </li> <li>Pluralità delle mansioni ed adattabilità</li> </ol>	<p><b>Categorie logiche:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nella gestione del quotidiano <ul style="list-style-type: none"> <li>mutabilità, temporalità e legame intergenerazionale e multi-competente dei luoghi e dei saperi, dei ritmi e degli esiti;</li> <li>l'alternanza del tempo ludico, lavorativo, produttivo, relazionale</li> </ul> </li> <li>Nella gestione delle pratiche <ul style="list-style-type: none"> <li>razionale: azione -&gt; effetto, responsabilità, assenza giudizio diretto</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Categorie ambientali</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I luoghi dell'interazione <ul style="list-style-type: none"> <li>spazio, tempo, cicli biologici, porosità aperto-chiuso (apertura e protezione)</li> </ul> </li> <li>Le relazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>la possibilità di operare in piccoli gruppi</li> <li>L'apertura a soggetti sempre nuovi: consumatori</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Categorie sociali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I percorsi di vita <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuità tra servizi formali e reti informali</li> <li>Possibilità di vivere in ambienti veri</li> </ul> </li> <li>La partecipazione attiva <ul style="list-style-type: none"> <li>svolgere azioni che hanno un valore riconosciuto</li> <li>sovrapporre valore sociale ed economico</li> <li>essere cittadini con diritti</li> </ul> </li> </ol>

Nei confronti degli utenti, l'AS fa leva su diverse categorie di azione, come indicato nello Schema 4, che la rende adattabile ad un largo numero di bisogni e di categorie di persone, nell'organizzazione di servizi della rete di protezione sociale. In funzione della organizzazione delle risorse e della valorizzazione delle diverse categorie di azione, le pratiche di AS offrono risposte di tipo co-terapeutico, educativo, formativo, inclusivo, di servizio, per una ampia gamma di persone (con disabilità fisica e mentale/psichiatrica, con dipendenze, a bassa contrattualità nell'inserimento lavorativo, migranti, vittime di tratta, minori, bambini, anziani)<sup>31</sup>. Tra le pratiche di AS non sono considerate quelle che fanno uso di piante ed animali in ambienti confinati e dove non è presente un processo con un significato produttivo. E' il caso della pet-therapy, o di attività di giardinaggio, che pure ricadono nell'ombrello più ampio del green care (Sempik et al, 2010).

Negli specifici campi di azione, le pratiche di AS sono diversamente condotte da: *Aziende agricole e strutture co-terapeutiche* che organizzano servizi specifici e mirati (ad es per persone con disagio psichico o mentale) mediante l'organizzazione di attività mirate, tra cui attività e terapie assistite con animali (l'ippoterapia ne è un esempio) o le pratiche orti-colturali (Lenzi et al, 2008); *Aziende agricole produttive di inclusione terapeutica sociale e lavorativa*, che fanno leva su processi produttivi ordinari presenti in azienda per facilitare percorsi di co-terapia rivolti a persone con disagio psichico o mentale, adulti o minori, o di inclusione sociale e lavorativa per persone con disabilità o soggetti a bassa contrattualità; *Aziende agricole attive nei servizi civili* - sia in aree rurali, sia perturbane - valorizzano le

<sup>30</sup> In particolare, l'agricoltura-sociale opera nei campi socio-terapeutici della riabilitazione/cura per persone con disabilità (fisica, psichica/mentale, sociale), nella formazione e inserimento lavorativo di soggetti a bassa contrattualità; in azioni di ricreazione e qualità della vita, nell'educazione alle tematiche ambientali di persone giovani e meno, di minori con difficoltà nell'apprendimento e/o in condizioni di disagio, a rischio di esclusione scolastica, affidi familiari, a rapporti con istituti scolastici o di giustizia minorile, all'inclusione di minori migranti, a, ma anche ad adulti in momenti particolari della loro vita (Di Iacovo, 2008)

---

economie di scopo e gli spazi aziendali per organizzare servizi destinati a bambini (agriasili, campi solari/estivi, didattica), anziani, (con strutture diurne di accoglienza, alloggi di emergenza per persone con difficoltà abitativa o per l'erogazione di servizi di prossimità); *Aziende agricole pubbliche di formazione al lavoro*, si tratta normalmente di strutture o parti di attività realizzate in strutture penitenziarie pubbliche che si dotano di proprie aziende agricole a fini di formazione al lavoro.

La pluralità delle categorie di utenza determina la necessità del mondo agricolo coinvolto in pratiche di AS di confrontarsi con una ampia gamma di politiche settoriali e specialistiche (agricole, sociali, del lavoro, formative, sanitarie, della giustizia, scolastiche) costringendolo ad operare in un'area di lavoro ibrida che ne finisce per caratterizzare i processi evolutivi e, come vedremo più avanti, le stesse forme organizzative a livello nazionale come nei singoli Paesi dell'Unione.

## 6.2 L'evoluzione dell'agricoltura sociale in Europa

Nei Paesi dell'Unione Europea, l'AS sta progressivamente emergendo ed accrescendo la propria visibilità a livello locale, nazionale e comunitario, come evidenziano analisi trasversali (Di Iacovo et al 2009, Dossein, 2008, Block et al, Gallis, 2007). Già nell'800, le pratiche di AS sono registrate in strutture pubbliche –manicomi e penitenziari- che organizzavano attività ergonomiche rivolte a pazienti con disabilità mentali o detenuti, per associare la produzione di cibo alla necessità impegnare fisicamente i propri ospiti. Nelle campagne, poi, era normale gestire pratiche di mutuo aiuto familiare per assicurare, nella comunità locale, la partecipazione di persone con disabilità alla vita produttiva e sociale ordinaria. Non mancano, pure, agli inizi del '900, pratiche formalizzate tra il mondo delle istituzioni pubbliche e le famiglie contadine a sostegno dell'inclusione di soggetti con disabilità mentale<sup>32</sup>. Più tardi, nel dopoguerra in Italia, la fase della modernizzazione ha coinciso con una tecnologicizzazione dei processi produttivi, anche nelle campagne, alla settorializzazione e specializzazione delle competenze, alla diffusione dello Stato sociale e di servizi specialistici e formali. Processi che hanno facilitato, ovunque in Europa, il superamento di queste esperienze, accanto all'organizzarsi di società più complesse.

In Italia, come in altri paesi europei, bisogna attendere gli anni '70, ed il rifiuto di alcuni concetti guida forti introdotti dalla modernizzazione (l'affermazione del mercato, il rifiuto del potere autoritario delle istituzioni statali, tra cui i manicomi, ma anche della famiglia e del potere maschile) per dare avvio a nuove pratiche di AS. Quasi ovunque, le iniziative di AS prendono spunto da realtà isolate, a seguito dei processi di contro-urbanizzazione avviati da nuclei di giovani, in parallelo alla messa in discussione dell'istituzione manicomiale da parte di una componente del mondo socio-sanitario<sup>33</sup>. Si tratta di comunità o cooperative di giovani neo-agricoltori, ma anche comunità di tipo religioso (Camphill tra queste), che decidono di declinare stili e modelli produttivi e di vita improntati su logiche comunitarie, basate su una rinnovata sovrapposizione tra sfera economica e impegno sociale a vantaggio dei più deboli. Si trattava di iniziative di diversa matrice ed ispirazione, nate dal basso, che, pur selezionate dal tempo e dai fallimenti, si sono rafforzate per acquisire progressiva visibilità, soprattutto nei tempi recenti (Forteto, 2003). A volte, terminata l'esperienza comunitaria, la portata ed il contenuto di quelle pratiche è rimasto patrimonio di scelte individuali di singoli agricoltori o operatori sociali, i quali, in modo diverso, hanno continuato ad associare la loro attività professionale con una motivazione volontaria a favorire processi di inclusione di persone a più bassa contrattualità in agricoltura,

---

<sup>32</sup> Nel 1911 nel manicomio di Volterra, erano codificate pratiche di affido, cosiddetto etero familiare, per pazienti ritenuti non pericolosi a famiglie di mezzadri del circondario. Le procedure prevedevano l'affido di massimo due persone, dello stesso sesso, a famiglie di specchiata onestà, che le inserivano nella vita familiare e nei processi aziendali. Per questo, la struttura sanitaria, oltre a fornire abiti e letto, assicurava una remunerazione alla famiglia che trovava supporto anche dalla presenza di nuova manodopera. La famiglia doveva essere aperta a controlli improvvisi ed ogni sabato, giorno di mercato, era tenuta a portare le persone ospitate in visita medica.

<sup>33</sup> In Italia questo processo porta la firma di Franco Basaglia con la legge 180 e la chiusura dei manicomi, nel mentre fiorivano esperienze, ad esempio dall'ex manicomio di Arezzo che vedono neo-cooperative di giovani agricoltori collaborare con il mondo medico per favorire nuovi processi di co-terapia ed inclusione nelle campagne (Noferi, 2003)

---

operando, in questo modo, fuori da ogni evidenza e d'esplicito riconoscimento.

Negli anni '90, si è ridestato un duplice interesse nei confronti delle pratiche di AS e delle risorse del mondo agricolo a fini sociali, prendendo spunto, sia dalla crisi del modello produttivo specialistico dell'agricoltura e dalla diffusione dell'idea di multifunzionalità, sia da una domanda di personalizzazione dei servizi alla persona e dalla ricerca (anche da parte degli operatori del mondo educativo e socio-sanitario) di nuovi strumenti e possibilità atte ad innalzare l'efficacia degli interventi socio-assistenziali.



L'evoluzione ed il processo di cambiamento nelle pratiche di AS è avvenuto in modo difforme sul territorio dell'Unione. I motivi delle differenze vanno rintracciati nella flessibilità di un concetto – quello dell'AS – che è stato plasmato in funzione della specificità delle regole e dei modelli di welfare dei singoli Paesi dell'Unione, pur all'interno di un quadro sostanzialmente omogeneo delle politiche agricole <sup>34</sup> <sup>35</sup>. Sulla base di percorsi di evoluzione, dagli stadi simili e ben codificabili, sono nati modelli organizzativi e che, ancora oggi, differenziano l'AS europea. Nella generalità dei

**Tabella 2: Regimi di welfare, stadi di sviluppo e azioni di supporto per l'agricoltura sociale**

		Modelli Welfare				
		AS tradizionale	AS evoluta			
Stadio	Principali azioni di supporto	In transizione	Social democratico	Corporativista	Liberale	Mediterraneo
Regime	Ripensare e approfondire		Olanda (Norvegia)			
Paradigma	Promuovere ed integrare			Flandre BE,		Italia (dallo stadio di nicchia)
Nicchia	Diversificare gli scopi e generalizzare mainstreaming			Francia, Germania, Austria	Regno Unito, Irlanda	
Novità	Riconoscere e comprendere e Testare e migliorare	Bulgaria, Romania, Lettonia, Lituania, Slovenia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Estonia	Danimarca, Svezia, Finlandia (verso stadio di nicchia)	Lussemburgo		Spagna, Grecia, Portogallo, Cipro, Malta (Turchia)

Paesi dell'UE, l'AS è presente allo stadio di nicchia, con progetti isolati, sebbene diffusi, più di quanto la visione comune non sia disposta a ritenere. In alcuni Paesi sono presenti piccole reti locali di progetti (nicchie) che iniziano ad organizzare pratiche organiche. Dall'analisi delle esperienze di campo si sono sviluppati processi di apprendimento, codifica e valutazione che stanno contribuendo a sviluppare conoscenze specifiche sul tema (paradigmi). Questo processo ha portato – e sta portando – in alcune nazioni alla definizione di procedure e regole di lavoro (regimi) attraverso il confronto tra operatori del mondo agricolo e del sociale. L'avvio di processi allargati di socializzazione in luoghi dove il processo è stato avviato da più tempo, sta contribuendo a definire nuovi scenari di fondo nell'organizzazione dei servizi, attraverso una valorizzazione intersettoriale delle risorse agricole. Come è facile comprendere questo processo di evoluzione è tutt'altro che lineare, e registra fasi e momenti di stasi lungo il suo cammino. Nella tabella 2, dove sono stati collocati i singoli paesi dell'UE incrociando stadi di sviluppo dell'AS e regimi di welfare adottati, si legge come, a parità di regimi di welfare, si registrino stadi evolutivi diversi dell'AS e come, in funzione degli stadi di sviluppo, siano anche diverse le attenzioni di cambiamento che il dibattito interno tende a registrare. La posizione di ogni Paese, quindi, tutt'altro che statica, è sottoposta a continue evoluzioni sotto la pressione degli attori, pubblici e privati, che si confrontano nelle arene locali. Solitamente, il passaggio tra i singoli stadi è promosso dalla capacità con cui gli attori locali si organizzano ed esercitano la loro azione politica. Aspetti, questi, sui quali

<sup>34</sup> Diversamente dalle politiche agricole e di sviluppo rurale che, dal Trattato istitutivo della CEE nel 1957, hanno iniziato un percorso comunitario di integrazione, ancora oggi le politiche sociali e sanitarie, come quelle educative, sono competenza degli Stati Membri dell'UE. D'altra parte, l'accordo di Lisbona include gli affari sociali nelle politiche di azione dell'Unione e facilita, attraverso il metodo aperto di coordinamento e la diffusione di buone pratiche tra Paesi membri, l'avvicinamento degli indirizzi adottati dai singoli Stati. L'intento, è quello di fissare obiettivi condivisi ed avvicinare le soluzioni adottate, senza invadere, però, le autonomie degli Stati membri, promuovendo l'organizzazione di un minimo di regole e restrizioni comuni e, allo stesso tempo, facilitando il raggiungimento di obiettivi e risultati concordati, anche attraverso il monitoraggio delle azioni.

<sup>35</sup> Come noto gli studiosi del tema fanno riferimento a quattro diversi modelli (Esping Andersen, 1995, Ferrera, 2006).

Il modello di welfare **social democratico**, diffuso nei paesi del Nord Europa, pone al centro i diritti dei cittadini e fa leva su un elevato livello di tassazione. Questo modello mescola l'intervento pubblico e sistemi privati di assicurazione nell'intento di coprire la maggior quota di esigenze degli abitanti. Il **modello corporativo** (Francia, Belgio, Austria, Germania, Lussemburgo) dove il sistema sociale pone grande attenzione all'inclusione lavorativa (workfare) attraverso incentivi alla formazione, sussidi di disoccupazione e salario minimo. Il **modello liberale**, prevalente nei paesi di cultura anglofona, è basato soprattutto sull'aiuto alle famiglie con specifiche difficoltà. L'azione dei gruppi di volontariato e delle fondazioni di carità sussidia lo Stato per assicurare la vitalità delle comunità locali. Il **modello mediterraneo**, è basato su un *welfare mix* (o *welfare society*), dove il primo ed il secondo settore (pubblico e privato), sono affiancati dal terzo settore e dal quarto settore (le famiglie). Il sistema è frammentato in schemi diversi di lavoro, il ruolo del volontariato copre spazi dai quali il soggetto pubblico si ritrae, mentre le famiglie giocano un attivo ruolo di ammortizzatore sociale, anche rispetto ai temi dell'inclusione lavorativa.

torneremo più avanti. E' utile sottolineare subito, però, che paradigmi e regimi rappresentano stadi logici comuni per quanto riguarda il processo di evoluzione, ma non necessariamente per la presenza di contenuti ed ipotesi operative uguali tra paesi che operano in regimi di welfare differenti. All'interno di culture e logiche regolamentari diverse, il tema dell'AS si apre uno spazio dinamico legato dalla capacità di innovazione espressa dai portatori di interesse attivi in ciascun Paese/sistema. In particolare, si distinguono, oggi, tipologie diverse di lavoro, tra cui:

- *Quasi mercati per i servizi di agricoltura sociale di aziende private*, diffuso nel nord-europa (Olanda, Norvegia) dove il welfare apre al contributo di privati accreditati, anche agricoltori, che offrono servizi qualificati e monitorati ad utenti/clienti che usano liberamente il personal budget;
- *Progetti finanziati da fondazioni per strutture del volontariato*, diffusi nei paesi anglosassoni – Irlanda- e basati su logiche caritatevoli;

**Tabella 3: Una SWOT per l'AS in Europa (Sofar, 2009)**

Punti di Forza	Punti di Debolezza
<p><b>Pratiche e relazioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziale elevato</li> <li>• Processi di immediato riscontro e personalizzabili</li> <li>• Costo contenuto</li> <li>• Valori fiducia e reciprocità – motivazione soggetti coinvolti</li> <li>• Nuove attitudini professionali e personali</li> <li>• Mondo del lavoro coerente con problematiche specifiche</li> </ul> <p><b>Dimensione territoriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione sul territorio tra società ed economia – nuova impostazione pratiche di welfare</li> <li>• Interesse ed attenzione crescente – sensibilizzazione della comunità</li> <li>• Nuovi legami tra settori, persone, con i consumatori</li> <li>• Reputazione agricoltura</li> </ul> <p><b>Dimensione imprenditoriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e diversificazione in azienda</li> <li>• Capace di coinvolgere giovani imprese</li> </ul> <p><b>Utilizzatori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefici e supporti alle famiglie</li> </ul>	<p><b>Norme e procedure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro giuridico limitato e frammentato</li> <li>• Diffusione ancora limitata</li> <li>• Difficoltà riconoscimento pratiche ed aziende, limiti incontro domanda/offerta</li> <li>• Eterogeneità, esperienze. puntuali, poco collegate scarsa consapevolezza operatori AS</li> </ul> <p><b>Start up</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avviamento non semplice (burocrazia, inter-settorialità, organizzazione, equilibrio tra produzione e servizi)</li> <li>• Problemi culturali e di linguaggio nello scambio di pareri e competenze</li> </ul> <p><b>Gestione iniziative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limiti competenze per pratiche AS</li> <li>• Pratiche poco codificate</li> <li>• Valutazione efficacia limitata</li> </ul> <p><b>Sistema locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stigma e pregiudizi nei confronti diversabili</li> <li>• Connettività e trasporti in contesti rurali</li> </ul> <p><b>Mercati prodotti dell'AS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitata visibilità dei prodotti</li> </ul>
Vincoli	Opportunità
<p><b>Politiche/istituzioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrazia, assenza di cambiamento o disinteresse</li> <li>• Spontaneismo in assenza di quadro istituzionale coerente locale/nazionale</li> <li>• Perdurare del mancato riconoscimento dell'AS</li> </ul> <p><b>Pratiche aziendali - attori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni opportunistiche, logica di puro mercato</li> <li>• Strutture socio-terapeutiche in aree rurali</li> <li>• Rischio di incidenti in azienda</li> </ul> <p><b>Tema AS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccesso di aspettative</li> <li>• Rischio specializzazione e appiattimento, modifica vocazioni</li> <li>• Competizione e conflitti con no profit</li> </ul>	<p><b>Sistema locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione amministratori, istituzioni , AS qualità e reputazione</li> </ul> <p><b>Politiche/istituzioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisazione di un quadro normativo e istituzionale chiaro</li> <li>• Riconoscimento prestazioni e definizione supporti</li> <li>• Sviluppo agricoltura multifunzionale</li> </ul> <p><b>Pratiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passaggio da un modello di medicalizzazione ad uno sociale</li> <li>• Diversificazione opportunità di cura, Integrazione nella comunità</li> </ul> <p><b>Reti e relazioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzione agricoltura in nuove reti</li> </ul> <p><b>Mercati prodotti dell'AS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputazione e immagine imprese agricole</li> <li>• Mercati etici e filiera corta</li> </ul>

- *Progetti di natura pubblica gestiti da operatori sociali*, detti anche di workfare dove il fuoco è sulla inclusione sociale e lavorativa in ambienti protetti controllati dal soggetto pubblico (Germania);
- *Sistemi di compensazione per aziende agricole private*, introdotto nelle Fiandre facendo uso di politiche agricole ed adottando la logica della compensazione introdotta per le produzioni biologiche, assicura l'affiancamento di aziende agricole alle reti dei servizi;
- *Sistemi ad alta integrazione pubblico-privata*, diffusa nelle aree di welfare mediterraneo (Italia) dove è previsto un mix di soggetti ampio nell'organizzazione dei servizi, sebbene in prevalenza del sociale pubblico, privato e del terzo settore, vede una crescente integrazione e convergenza di azione tra

---

sistema dell'imprenditoria agricola, interventi pubblici per progetti, terzo settore, nell'organizzazione di reti di nuova economia basate su solidarietà e responsabilità. La diversità delle forme e delle pratiche deriva, oltre che dalla specificità dei quadri normativi di riferimento in campo non agricolo, dalla tipologia dei soggetti –del mondo agricolo o di quello sociale- che per primi sviluppano attenzione ed iniziativa. Per ognuno, infatti, è più semplice muoversi all'interno dei concetti guida del settore di riferimento per calarli nelle pratiche di AS<sup>36</sup>.

Nonostante le differenze nelle pratiche europee di AS, è utile segnalare dei significativi processi di convergenza, se non nei modelli di welfare, nei principi che connotano le esperienze di AS; tra questi: la tendenza ad avvicinare aziende agricole e soggetti istituzionali nelle reti locali di AS; la valorizzazione di competenze eterogenee in percorsi e reti che si rinforzano reciprocamente, unendo professionalità e tutele offerte del mondo sociale, con informalità e capacità inclusiva propria del mondo agricolo; una diversa sovrapposizione tra sfera economica e sociale dell'agire locale.

In chiusura di paragrafo riteniamo utile riportare, senza analizzarne il dettaglio, la matrice SWOT per l'AS elaborata dai portatori di interesse pubblici e privati europei, emersa durante le piattaforme SoFar (Di Iacovo et al 2009) che fornisce indicazioni rispetto ai temi dibattuti nelle arene di confronto.

### **6.3 Agricoltura sociale come innovazione sociale nelle campagne**

L'agricoltura sociale rappresenta una delle forme d'innovazione sociale in atto nelle campagne europee nell'intento di fornire risposte utili alle sollecitazioni che provengono dall'evoluzione dei mercati agro-alimentari, ma, più in generale, dalla vita economica e sociale nelle comunità locali, urbane e rurali<sup>37</sup>. A partire da una nuova comprensione e valutazione delle risorse disponibili su scala locale, una pluralità di soggetti, di diversa cultura e competenza, organizza percorsi di cambiamento volti a dare risposte nuove ad una molteplicità di bisogni presenti nelle popolazioni locali, legati alla inclusione sociale, ma anche, alla domanda di cibo sostenibile e di qualità etica ed ambientale. Come visto nel paragrafo precedente, le proposte che si organizzano sono spesso il frutto di iniziative che hanno operato in modo implicito e da lungo tempo sul territorio e che, progressivamente, emergono, organizzandosi ed attraendo nuovi portatori di iniziative e di interesse. L'innovazione in AS ha una natura sistemica legata ad un'azione collettiva condizionata dalla struttura sociale presente nei territori dove si realizza. Il suo esito deriva dall'interazione attiva e continuativa tra persone, strumenti, risorse naturali, più che dal semplice trasferimento di informazioni esterne. Per questo le pratiche di AS sono fortemente immerse nelle località pur nello sviluppo di azioni capaci di coinvolgere, progressivamente, soggetti attivi in sede locale, in ambito sovra-locale e nazionale/supra-nazionale. Per le sue caratteristiche, il tema dell'AS appare interessante per leggere i rapporti che si instaurano tra ipotesi di innovazione, soggetti attivi sul territorio e funzionamento-formulazione delle politiche. Nella nostra successiva analisi cercheremo di approfondire questo campo di interazione, analizzando la natura dell'innovazione in AS, verificando gli aspetti cognitivi che entrano in gioco nei processi di socializzazione dell'AS, comprendendone i soggetti, la loro natura e la loro azione, evidenziando in che modo il processo si realizza e cercando di trarne elementi utili per la nostra riflessione sulla governance per l'innovazione.

#### **6.3.1. La natura dell'innovazione in agricoltura sociale**

Il contenuto innovativo delle pratiche di AS è da mettere in relazione con più elementi, allo stesso

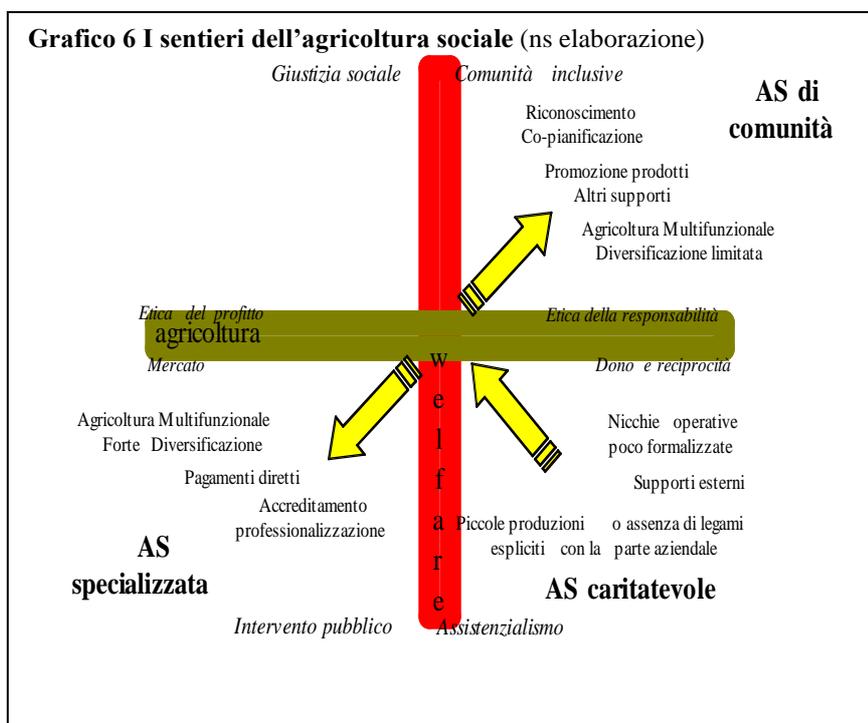
---

<sup>36</sup> La differenza più forte è tra Olanda e Fiandre dove, nonostante la vicinanza culturale, l'AS è diversamente improntata dalle regole del sociale e da quelle del mondo agricolo.

<sup>37</sup> Alcune pratiche di agricoltura sociale sono costantemente segnalate ed in alcuni casi selezionate tra le azioni di animazione volte a sostenere e riconoscere percorsi di innovazione sociale, tra questi anche alcuni sostenuti dalle reti finanziate dall'Unione Europea. This is european social innovation euclidean network

tempo. Come la definizione indica, il termine lega insieme ambiti e settori di lavoro che tradizionalmente, dalla nascita dei sistemi di welfare, hanno vissuto in modo separato sviluppando competenze, procedure operative, regole ed attitudini distinte. In funzione dei sistemi di welfare in Europa, abbiamo visto come le pratiche di agricoltura sociale possano assumere caratteristiche e principi anche molto diversificati. Molte delle pratiche che si sono attivate nell'ombra, al di fuori di ogni ribalta, hanno spesso vissuto in una logica nella quale la responsabilità implicita dei conduttori di azienda, ed un loro movente ideale volto a coniugare la partecipazione ai processi produttivi con la vita di comunità, ha finito per sussidiare la presenza dello Stato assistenziale mediante forme, che potremmo definire, caritatevoli di AS.

Oggi, accanto a queste forme, si assiste ad una rapida evoluzione del fenomeno lungo due sentieri evolutivi ben distinti (Graf.6). Un *primo sentiero*, che abbiamo definito dell'**AS specializzata**, è quello che, seguendo il principio della multifunzionalità e della diversificazione aziendale, guarda all'AS come possibilità del mondo agricolo di entrare a far parte delle categorie di prestatori di servizio riconosciuti da un intervento pubblico di natura assistenziale. Il percorso dell'AS specializzata si realizza estendendo



alcune delle regole delle politiche socio-assistenziali al mondo agricolo, mediante processi di accreditamento e di formazione degli operatori agricoli in campo socio-assistenziale ed il pagamento della prestazione offerta. Da parte dell'impresa, la pratica di AS chiede una modifica parziale delle proprie motivazioni e visioni, che possono, in ogni caso, rimanere legate alle ragioni del mercato. Da parte dei servizi, la disponibilità di nuove risorse e prestatori amplia la gamma di offerta e la possibilità di offrire risposte flessibili e più personalizzate agli utenti, ma

pur sempre in una visione legata al ruolo assistenziale dello Stato. Dal punto di vista organizzativo, la soluzione appare semplice nella sua logica di lavoro in quanto coerente con visioni e paradigmi oggi esistenti (etica del profitto per l'impresa e logica assistenziale dello stato sociale). L'utente della prestazione è un cliente dell'azienda, cessando ogni rapporto una volta fruito del servizio. L'azienda, specializzandosi nell'offerta di servizi alla persona, finisce per ridurre il proprio interesse per la produzione di cibo, fino ad organizzare pratiche co-terapeutiche mirate (Di Iacovo et al, 2009). Da parte pubblica, invece, si amplia la natura e lo spettro dei servizi disponibili, ma, non necessariamente il costo. Questa organizzazione trova più facile attuazione quando è minore la competizione nell'accesso alle risorse pubbliche e, come visto, nei sistemi di welfare nord-europei. Il *secondo sentiero*, è quello dell'**AS di comunità**, in cui sia la logica di impresa, sia quella dei servizi pubblici, subisce modifiche consistenti. Pur nelle diversità che si registrano nei progetti, il movente iniziale di queste pratiche quasi mai nasce dall'accesso a nuovi mercati dei servizi, specie, quando, le regole del servizio pubblico non consentono un riconoscimento immediato delle prestazioni rese da soggetti del mondo agricolo. Da parte dell'impresa, il movente iniziale ha una natura solitamente pubblica e guarda alla possibilità di agire con responsabilità assumendo un ruolo più attivo – ed una migliore evidenza- all'interno della comunità di appartenenza. Questa attitudine s'incontra, di recente, con una diversa sensibilità dei consumatori nei

---

confronti dei prodotti della località, specie di quelli con più elevato contenuto etico ed ambientale (Carbone et al., 2008). Ne consegue che, atteggiamenti volontari e non strumentali di apertura delle imprese di AS finiscono per trovare un riconoscimento inatteso sui mercati locali, generando opportunità di crescita aziendale. Da parte pubblica, i nuovi percorsi sono letti da più punti di vista, come opportunità di diversificazione degli strumenti disponibili per organizzare la rete di protezione sociale, ma, anche, come messa in discussione di ruoli, competenze e procedure operative acquisite. In particolare, i processi di AS, oltre a fare leva sulle risorse della natura, consentono di legare le reti formali di servizio con quelle informali di territorio, innalzando la capacità di tenuta sociale del sistema locale. Il concetto di *continuità socio-assistenziale*, nodo cruciale del mondo dei servizi alla persona, viene elaborato a vantaggio della *continuità dell'inclusione attiva* attraverso processi che, nel momento in cui generano valore economico per le aziende, allo stesso tempo, costruiscono opportunità inclusive vere per persone a più bassa contrattualità. In questi percorsi lo Stato sociale muta il suo ruolo, accompagnando e facilitando percorsi win-win<sup>38</sup>, di giustizia sociale, e l'organizzazione di comunità più inclusive. L'AS di comunità presenta elementi di coerenza con la crisi in atto nei sistemi di welfare e nel mondo agricolo, per il fatto di non basarsi sull'impiego di risorse pubbliche, e, al contrario, mobilitare risorse della località per generare nuovi valori, economici e sociali.

Dal punto di vista concettuale, l'AS di comunità si basa su una visione alternativa del concetto di competizione, (*cum-petere*), basato sul principio di collaborazione tra soggetti pubblici, del privato sociale e del privato d'impresa, mediante economie per progetto o *organizzazioni a movente ideale* (Becchetti et al., 2010), capaci di legare la creazione di valore economico e sociale, di beni privati e pubblici<sup>39</sup>. Le pratiche di AS di comunità si appoggiano sulla creazione di reti ibride, di attori multicompetenti, e legano in modo poco scindibile la formazione del mercato e il consolidarsi dei legami sociali, adottando una governance plurale capace di guardare, contemporaneamente, alla produzione di beni di relazione ed economici, sviluppando i progetti sotto vincoli di efficienza economica, subordinando il raggiungimento del risultato inclusivo alla sostenibilità economica delle azioni intraprese, adottando sistemi di verifica e di controllo rispetto al bilanciamento equo dei valori nell'organizzazione.

### **6.3.2. Gli aspetti cognitivi in agricoltura sociale**

Nel paragrafo 5, affrontando il tema della transizione, abbiamo messo in evidenza, come i passaggi iniziali dei percorsi di transizione si concentrano sulla rielaborazione di elementi cognitivi condivisi sui bisogni e sui principi stessi dell'innovazione; ciò, soprattutto nelle fasi iniziali di passaggio dallo stadio di

---

<sup>38</sup> Nei percorsi di AS di comunità si creano vantaggi generalizzati per il sistema, ed in particolare: per le imprese (che ricostruiscono mercati meno competitivi della località), per le persone incluse (che traggono vantaggio dall'ingresso in reti informali e dalla possibile creazione di opportunità di lavoro), per i soggetti pubblici (che accrescono l'efficacia dei servizi, la capacità di prendere in carico, in modo più capillare, i soggetti sul territorio, magari riorientando le risorse verso soggetti che, altrimenti andrebbero in drop-out), per le famiglie (che si trovano a vivere in comunità più solidali e responsabili ed a liberare ansie e tempi di conciliazione) per gli abitanti/consumatori, che si trovano a rafforzare le reti di relazioni, consolidando l'accesso al cibo e la fiducia nella capacità di presa in carico e di resilienza della comunità.

<sup>39</sup> Becchetti, Bruni e Zamagni, in più occasioni hanno introdotto il concetto di economia civile. Il loro ragionamento è legato al terzo settore ed al movimento cooperativo in generale, anche se, nella forma dell'economia di comunione, tendono ad estendere il concetto, più in generale al sistema economico. I termini di riferimento più impiegati riguardano quello di economia civile, dove le imprese cum-petono, ovvero operano in mutua assistenza, adottando come fondativo il principio di reciprocità e tenendo intimamente legata la formazione dei mercati con la creazione di socialità (fiducia). Nell'economia civile la motivazione e l'identità ha un valore fondativo che può consentire la formazione di economie for-project, dove il progetto sociale si realizza nell'ambito del vincolo di efficienza, secondo meccanismi di responsabilità civile d'impresa che guardano ad un corretto bilanciamento tra poste economiche, passioni civili e relazioni. La motivazione e la fiducia sono beni pubblici che consentono di tenere a freno fenomeni di free riding e di fronteggiare meglio i processi di globalizzazione, facendo leva sul richiamo all'appartenenza e alla responsabilità dei consumatori nei confronti della comunità, mediante la creazione di mutui vantaggi e la definizione di soluzioni win-win. L'economia per progetto adotta un concetto allargato di mutualità, capace di coinvolgere in modo ampio i membri di una comunità, indipendentemente dal legame diretto con un'impresa, anche cooperativa.

---

novità a quello di nicchia e di paradigma. Una riflessione sugli elementi cognitivi cruciali per l'affermazione delle pratiche di AS è di un certo interesse.

A ben vedere, l'AS è stata a lungo ignorata dal dibattito sulla multifunzionalità, anche nei documenti più ampi ed approfonditi (OECD, 2001, 2003, 2005, 2008) e solo tardivamente ha conquistato attenzione ed interesse. La riflessione sulla multifunzionalità agricola era assorbita dal riconoscimento, mediante interventi pubblici o tramite processi di internalizzazione assicurati tramite la diversificazione produttiva, della capacità agricola di offrire beni pubblici di natura ambientale. Nel campo dello sviluppo rurale, invece, l'attenzione si è a lungo concentrata sui percorsi innovativi di sviluppo economico ma sempre in una logica di attrazione di risorse monetarie dall'esterno, riflessioni sviluppate in una logica per lo più settoriale, tra gli operatori del mondo agricolo e rurale. Il tema dell'AS, invece, implica acquisizione di consapevolezza su elementi assai diversi dal senso comune diffuso; ed in particolare, rispetto alla: crisi dei servizi nelle aree rurali ed alla necessità di operare in una logica più sistemica la nozione di sviluppo; riscoperta di ruoli sociali dell'agricoltura; reintroduzione di principi di responsabilità e di interdipendenza delle imprese agricole nei confronti delle comunità locali e dei propri destini; possibilità di generare valore diffuso, non operando in una logica di breve periodo, ma riscoprendo i valori della socialità, anche nella costruzione di mercati remunerativi. Ma l'AS implica modifiche profonde anche per gli operatori sociali e per le istituzioni locali. Gli elementi di nuova consapevolezza riguardano: una rinnovata attenzione nei confronti delle risorse agricole del territorio; la possibilità di immaginare pro-attivamente il proprio ruolo di fronte alla crisi economica e delle risorse pubbliche senza attivare nuovi meccanismi di prelievo<sup>40</sup>, ma ripensando alle radici la logica pubblica di azione; la possibilità di progettare l'introduzione di nuove risorse e procedure nell'articolazione del sistema dei servizi alla persona, anche se lontani rispetto alle routine operative e da strumenti che consolidano l'autorità professionale nelle strutture pubbliche. La logica profondamente trasversale dell'AS, tra settori e competenze, poi, non può che rendere ancora più articolato lo scenario e accrescere la complessità dei percorsi di AS.

Il tema dell'AS è per sua natura ibrido, per risorse, competenze, pratiche operative e soggetti. Proprio il suo essere tema di confine implica modalità nuove nella diffusione nella società, più legate all'interazione dinamica tra soggetti e, meno, alla specializzazione e alla modellizzazione codificata e gerarchica. In questo senso, l'AS è il frutto di un processo di co-produzione realizzato da soggetti dotati di bagagli esperenziali, motivazioni e risorse differenti. Il suo emergere nel dibattito pubblico stimola contaminazioni culturali ed organizzative tra soggetti portatori di competenze specifiche, assicura la formazione di nuovi saperi, genera innovazione nei modelli di lavoro e nelle regole di gestione adottati, sollecitando il cambiamento della governance. L'integrazione delle competenze socio-sanitarie degli operatori dei servizi, inclusive del terzo settore e tecnico-economiche del mondo agricolo, favorisce la formazione di un sapere integrato, e porta alla definizione di regole di comportamento pertinenti<sup>41</sup>.

La creazione di reti ibride di soggetti stimola l'affermarsi di modelli organizzativi nuovi che traggono spunto dalla collaborazione interprofessionale e da una certa ingenuità creativa. In particolare, quest'ultima deriva dal legame che si innesta tra la competenza professionale specifica (agricola o socio-sanitaria ed educativa) e lo sguardo fresco e non strutturato/corrotto dalle routine di soggetti non competenti –in campo agricolo o sociale-<sup>42</sup>. Proprio questa visione incrociata, multicompetente ed

---

<sup>40</sup> In Italia i Comuni hanno cercato di fronteggiare la riduzione dei trasferimenti Statali in tre modi diversi: la sottoscrizione di derivati, l'adozione di capitoli di bilancio legati al gettito delle infrazioni stradali e la vendita del territorio per l'incasso di oneri di urbanizzazione. Tutti e tre i meccanismi denotano la difficoltà del momento e quella di trovare strumenti innovativi di azione.

<sup>41</sup> L'operatore sociale è chiamato ad acquisire informazioni sui processi agricoli, come l'agricoltore ad assumere alcuni saperi in campo sociale. Allo stesso tempo, l'operatore sociale è chiamato a guardare con maggiore attenzione ai meccanismi dei mercati e delle convenienze dei processi produttivi, mentre, l'operatore agricolo, a spogliarsi dell'opportunismo mercantile per acquisire nuove regole di comportamento più attente alla responsabilità nei confronti della comunità.

<sup>42</sup> In questa prospettiva si registrano convergenze tra il mondo della cooperazione sociale e quello delle aziende agricole, nell'intento di potenziare la struttura economica dei progetti e, allo stesso tempo, accrescere il potenziale formativo e occupazionale, oppure, viceversa, le aziende agricole costruiscono alleanze con il mondo del terzo settore, capace di assicurare, oltre ad una migliore integrazione con il mondo del sociale, una più facile alleanza con il mondo del consumo urbano, facendo

interdipendente, su campi, obiettivi, risorse, finisce per generare un sistema dotato di più ampia flessibilità di azione e di adattamento ai bisogni dei singoli individui.

Gli elementi citati rendono difficile la possibilità di avviare un confronto rapido sul tema dell'AS per più motivi: perché il confronto deve essere avviato tra una pluralità di attori diversi per competenze, mondi di appartenenza, logiche di lavoro, sistemi di incentivazione e politiche; perché normalmente le sedi di confronto e di esercizio della governance sono organizzate in modo settoriale e non consentono luoghi ibridi di discussione. Quando, poi, il tema dell'AS riesce ad entrare nel confronto pubblico, è più semplice ed immediato che il dibattito si concentri sul modello di AS specializzata, più aderente ai paradigmi prevalenti nel mondo agricolo (in una logica di diversificazione produttiva) come in quello dei servizi (in una diversa funzione dell'assistenza). Lette sotto il punto di vista dell'AS di comunità, infatti, le pratiche di AS, presentano elementi radicalmente innovativi tali da confliggere con visioni e attitudini consolidate. La diffusione di pratiche di AS, ed in particolare di quelle di AS di comunità, quindi, implicano la negoziazione di ruoli, visioni, la organizzazione dei nuovi percorsi/servizi, particolarmente complessa nell'incontro e nella costruzione del dialogo tra mondo agricolo e del sociale/sanitario. In ogni caso, si tratta di processi e percorsi di cambiamento profondo che offrono una notevole quantità di spunti nell'analisi del tema della GI.

### 6.3.3. I soggetti dell'agricoltura sociale

Il tema dell'AS esercita un fascino sottile ed una forte ritrosia in quanti lo avvicinano. I soggetti coinvolti sono molteplici, per tipologia, ruolo, competenze e comportamenti (agricoltori singoli e cooperative agricole, cooperative sociali, associazioni di volontariato, opere religiose, fondazioni laiche, operatori sociali e sanitari, formatori ed educatori, tecnici delle diverse istituzioni e amministratori) e il loro incontro è reso difficile dalla mancanza di luoghi di confronto, come dalla difficoltà di allineare linguaggi, visioni, strategie ed obiettivi.

Riprendendo le classificazioni introdotte nel paragrafo 5 e riprendendo le considerazioni riguardanti l'evoluzione dell'AS in Europa, gli *innovatori puri* in AS sono stati portatori di progetto (cooperative agricole o sociali, comunità di persone o singoli imprenditori agricoli e famiglie contadine, servizi di comunità) che, a partire dagli anni '70, nell'ombra e sulla base di una forte spinta ideale, hanno organizzato pratiche di AS e dato vita a collaborazioni locali con i servizi di territorio. Esperienze che hanno vissuto, a lungo, in una ristretta cerchia locale, in una situazione di latente utilità<sup>43</sup>.

A partire dalla fine degli anni '90 inizia a svilupparsi la riflessione sullo sviluppo sociale nelle aree rurali (Di Iacovo, 2003) e, allo stesso tempo, sull'uso sociale dell'agricoltura, temi che trovano larghe convergenze nella necessità di definire un *welfare rurale* più appropriato per assicurare sostegno immateriale ai processi di sviluppo rurale. Il tema del welfare rigenerativo nelle aree rurali si lega alla necessità di definire modelli innovativi di servizi valorizzando le risorse dell'AS. Per questo si

**Schema : attori e sedi della governance in AS** (ns elaborazione)

attori	Accesso sedi di governance	
	Non intitolati	intitolati
Innovatori Puri Di percorso	Portatori di pratiche Nuovi portatori di pratiche	Associazioni, Enti pubblici
razionalizzatori		Enti pubblici, agenzie, centri di ricerca
Inseguitori Collaboranti Appropriatori Disinteressati o ostacolatori	Introduttori di pratiche	Associazioni ed Enti pubblici

leva sulla partecipazione dei componenti del terzo settore a dinamiche sociali e stili di vita diffusi in ambito urbano.

<sup>43</sup> In Toscana, una prima ricerca eseguita con la metodologia di palla di neve da ARSIA ha fatto rapidamente emergere una sessantina di progetti di AS, gestiti da soggetti molto eterogenei in completo isolamento l'uno dall'altro (Noferi, 2003). Complessivamente i progetti avevano prodotto inclusione per oltre un migliaio di persone negli ultimi dieci anni, consolidando, nelle campagne toscane, le opportunità per persone più deboli.

---

moltiplicano gli sforzi, allo stesso tempo, di facilitare l'emersione delle pratiche locali di metterle in rete e di iniziare un processo di migliore comprensione e di parziale codifica. Questo ruolo viene giocato da coloro che abbiamo chiamato come "razionalizzatori" -associazioni di volontariato, agenzie pubbliche, enti di ricerca- che, nei diversi territori, riflettendo sugli scenari di cambiamento, hanno iniziato ad analizzare la tematica, conoscere/codificare e socializzare le pratiche esistenti, facilitare il confronto, tra portatori di progetto, per contaminare progressivamente nuovi soggetti<sup>44</sup>. La codifica delle esperienze ha reso il tema narrabile in circuiti di discussione più ampi, contaminando, come il sasso in uno stagno, una pluralità di soggetti. L'evoluzione di scenario, accresce la sensibilità di nuovi attori rispetto ai temi dello sviluppo sociale e dell'uso sociale delle risorse agricole. Anche partendo da osservazioni ed analisi differenti, l'ingresso di innovatori di percorso contribuisce a generare nuovi spunti e riflessioni sul tema e coinvolge nuovi soggetti e territori<sup>45</sup>. L'iniziale narrazione del tema non basta a formare visioni condivise e percorsi lineari. Il consolidamento e l'emersione di esperienze di successo rende più chiari i possibili esiti, partendo da risultati concreti, accrescendo la praticabilità tecnica e l'appetibilità politica della tematica<sup>46</sup>. Nello stesso tempo nuovi soggetti pubblici ed agenti intermedi stimolano la riflessione sull'argomento<sup>47</sup>, accrescendo la comunicazione e la circolazione di informazioni sul tema e sulle pratiche. Il percorso, necessariamente circolare, presenta momenti di intensa azione locale e processi di contaminazione presso sedi istituzionali più centrali (regionali o nazionali). Analizzeremo successivamente i percorsi, nel corso dello svolgimento concreto delle singole fasi. Per restare, invece, ai soggetti, l'affermarsi della tematica in più ambienti, l'emergere di primi interventi normativi sul tema<sup>48</sup> facilita l'ingresso di nuovi soggetti, quelli che abbiamo chiamato inseguitori. La natura ed il ruolo degli inseguitori è diverso. Alcuni portatori di pratiche riscoprono le loro attività alla luce di un nuovo dibattito, facilitando l'emersione di nuove esperienze<sup>49</sup>. Nuovi soggetti, pubblici o privati, venuti a contatto con il tema, iniziano ad acquisire consapevolezza in merito alla natura innovativa della tematica ed a facilitarne la diffusione<sup>50</sup>, altre volte si attrezzano per sminuire la rilevanza del tema nelle sedi di concertazione. Gli inseguitori, in AS, entrano nel dibattito in modo tardivo, dopo che il tema si è radicato al punto tale da non poterlo più ignorare, ovvero cogliendo la portata innovativa della tematica ma

---

<sup>44</sup> In Toscana, come nel Lazio, da tempo si sono diffuse pratiche di AS (Di Iacovo et al, 2005). La loro emersione ha avuto luogo grazie all'azione concertata di enti locali e enti di ricerca, mediante la valorizzazione delle pratiche, l'incontro e la comunicazione, ed un primo processo di codifica.

<sup>45</sup> E' il caso, ad esempio, della Coldiretti Provinciale di Torino che, partendo da progetti sulle parità di genere finanziati dal Fondo sociale, avvia una riflessione sui bisogni di conciliazione delle imprenditrici agricole e la possibilità di tradurre esperienze di nidi famigliari attraverso la definizione degli agri-asilo. La CIA Toscana, a sua volta, nel 2000, porta avanti il progetto ADAPT finanziato da un bando Horizont, sull'uso delle risorse dell'agricoltura a fini sociali.

<sup>46</sup> In Valdera, l'associazione ORISS ha impostato un progetto di territorio che ha progressivamente contaminato le pubbliche amministrazioni, fino alla definizione di procedure e protocolli di lavoro adottati dalla Società della Salute (una sperimentazione toscana che lega i comuni con le ASL nella gestione dei servizi socio-assistenziali). La definizione di protocolli di lavoro per l'AS ha rappresentato a sua volta, una sperimentazione istituzionale, supportata da una ricerca dell'Università di Pisa.

<sup>47</sup> Nel 2005 La CIA nazionale organizza un primo incontro interno per discutere il tema dell'AS con l'intento di organizzare una prima rete della stessa associazione. La provincia di Roma organizza il Forum delle Fattorie Sociali, ripreso poi dalla provincia di Pordenone. L'uscita del referente CIA per il tema AS dall'organizzazione porta alla nascita della Rete nazionale delle fattorie sociali, con il contributo di AIAB, ALPA e AcliTerra..

<sup>48</sup> La Regione Toscana, nella programmazione del Piano di Sviluppo Rurale 2000/2006 ha previsto l'organizzazione della misura 9.4 a vantaggio dei servizi essenziali nelle popolazioni rurali, al termine di un percorso di ricerca intervento avviato nel 1999. La misura, nel citare la necessità di organizzare servizi innovativi nelle aree rurali, richiamava l'opportunità di valorizzare le risorse del mondo rurale e quelle agricole in generale. Nel Lazio, a sua volta, il PSR prevedeva interventi di diversificazione aziendale a sostegno dell'ippoterapia. Successivamente la misura 9.4 è stata ripresa nella misura 321 dal Piano strategico Nazionale e da molti piani di Sviluppo rurale, allo stesso modo, la misura 311 prevede la possibilità di finanziare interventi strutturali nelle aziende agricole per facilitare l'organizzazione di servizi sociali.

<sup>49</sup> In più incontri e corsi di formazione con agricoltori lo scrivente ha riscontrato un gran numero di portatori di pratiche che si trovavano a dare un nome ad attività che normalmente conducevano da tempo in azienda in modo del tutto informale.

<sup>50</sup> La provincia di Pisa ha finanziato per due anni consecutivi azioni di informazione e comunicazione sul tema utilizzando la legge regionale. Successivamente, in fase di predisposizione del Piano Locale di Sviluppo Rurale, ha previsto, come indicato dal Piano strategico nazionale e dal PSR Toscano, l'adozione dei Piani Integrati Territoriali (PIT) per affrontare il tema dell'AS in una visione organica. La mancata emanazione di procedure applicative per i PIT da parte della Regione Toscana non ha consentito fino ad oggi l'attuazione dello strumento. La provincia di Pordenone, ha assegnato risorse specifiche per la organizzazione della Rete provinciale delle Fattorie Sociali, facilitando il consolidarsi di pratiche ed iniziative.



---

adattandola a principi ed interessi organizzativi (di struttura) in assenza di una socializzazione più ampia con gli innovatori. Questi attori, specie se soggetti istituzionali o associazioni di rappresentanza, hanno la possibilità di condizionare l'evoluzione del tema, approfondendo o contribuendo a mutare i sentieri che ne avevano caratterizzato l'evoluzione iniziale<sup>51</sup>. Anche gli enti nazionali svolgono, talvolta, un ruolo parzialmente tardivo e poco collaborativo con le iniziative di territorio<sup>52</sup>. Proprio in considerazione della molteplicità dei soggetti in campo, della diversità dei punti di vista di cui si fanno portatori, dei potenziali punti di collaborazione e di conflitto che possono sorgere (anche per un aspetto parziale e specifico come quello dell'AS) e dei riflessi che questi determinano per l'evoluzione dei percorsi di innovazione, è necessario approfondire nodi e colli di bottiglia e relativi esiti che si generano nelle fasi nel confronto tra portatori di iniziativa. Tra gli attori che assumono un ruolo cruciale nei percorsi di innovazione in AS, una riflessione specifica riguarda i soggetti istituzionali e gli agenti intermedi della rappresentanza. Per quanto riguarda i primi rimandiamo più avanti, al paragrafo sull'GI in AS. Per quanto riguarda il rapporto tra mondo della rappresentanza e AS, invece, ci sembra utile da subito introdurre alcune riflessioni.

#### **6.3.4. Le organizzazioni di rappresentanza e l'innovazione in AS**

Nelle coordinate delle politiche agricole gli agenti intermedi hanno svolto e svolgono, nel bene e nel male, un forte ruolo nell'orientare e contribuire a delineare quadri e percorsi del cambiamento. Meno che in passato, ma ancora oggi, l'intesa tra parti sindacali e strutture istituzionali di governo, condizionano lo svolgimento della governance di decisione ai diversi livelli istituzionali. Anche per questa ragione il rapporto tra agenti intermedi e innovazione diviene determinante, specie rispetto ad un tema come quello dell'AS. Proprio le caratteristiche di questo aspetto della multifunzionalità, la sua natura trasversale tra settori e competenze, gli aspetti cognitivi specifici, rendono questa innovazione come poco coerente con le visioni prevalenti in campo agricolo e rurale, come abbiamo cercato di analizzare in precedenza. Partendo da queste osservazioni è facile comprendere come le organizzazioni di categoria agricole – ma non solo queste – abbiano mostrato, fino ad oggi, un interesse limitato per tematica. La CIA nazionale, come indicato in altra sede, dopo avere avviato una riflessione in modo molto anticipatore, l'ha riassorbita al proprio interno, non ritenendola coerente alle proprie linee di indirizzo, o rischiosa nei confronti della propria posizione di fronte agli associati. Confagricoltura, più attenta solitamente ai temi organizzativi, tecnici e di mercato dell'agricoltura e nonostante la presenza tra i propri associati di portatori di pratiche innovative, ha manifestato limitatissima partecipazione nei momenti di confronto sul tema. Diverso il caso di associazioni di rappresentanza di piccoli imprenditori (ALPA, ACLITerra) o di agricoltori molto connotati (è il caso di AIAB) che sul tema dell'AS, fin dall'inizio,

---

<sup>51</sup> Ad esempio, i funzionari tecnici regionali possono intervenire sulle normative regionali definendo norme e sentieri di sviluppo dell'AS in assenza di un diretto confronto con i portatori di pratiche e sulla base di ipotesi di lavoro che mal si adattano alla realtà operativa. Così la Regione Emilia Romagna o quella del Friuli hanno definito impalcature legislative iniziali che seguono una logica di diversificazione aziendale in agricoltura, in assenza della possibilità per le aziende agricole di offrire i propri servizi in mercati che, al momento non esistono. Di recente Legacoop nazionale ha preso posizione sul tema organizzando un incontro nazionale nel quale si è posizionata in modo competitivo con il mondo agricolo, visto come potenziale concorrente incamposociale, chiedendo l'uso delle risorse della misura 311 per sostenere interventi strutturali nelle cooperative sociali attive in agricoltura. La Coldiretti Piemonte ha aperto un osservatorio sulle proprie aziende di AS. Nel frattempo il movimento delle donne di Coldiretti Nazionale aveva avviato una azione nazionale a sostegno degli agri-nidi. La CIA nazionale, dopo una pausa, sta riprendendo in considerazione la tematica.

<sup>52</sup> La rete rurale ha una importante funzione di raccordo tra le pratiche di campo e le sedi tecniche della DG VI agricoltura. Attraverso la Rete, infatti, i portatori di pratiche innovative possono entrare nel circuito comunitario e dare evidenza ai loro progetti ed alle loro idee. L'organizzazione della Rete rurale ha questo scopo dichiarato dagli stessi organi della Commissione. Nel caso italiano, la Rete rurale è nata temporalmente in successione rispetto ad iniziative spontanee di rete sull'agricoltura sociale, da questa è stata contaminata al tema (Incontro di Comunità di Pratiche Farming for Health, Pisa giugno 2009). Ciononostante, nella sua organizzazione, condizionata da logiche interne (il tema AS è affrontato separatamente da INEA ed ISMEA, spesso su tematiche distinte), una volta avviate le iniziative, ha finito per essere poco legata alle dinamiche di rete esistenti e raccolto poco delle domande di collaborazione da queste pervenute. Come esito la Rete rurale nazionale finisce per introdurre nel dibattito comunitario in modo molto parziale l'articolazione e la ricchezza delle pratiche di campo esistente in Italia e solo dopo una potente azione di filtro e di condizionamento – consapevole e spesso inconsapevole – da parte dei soggetti che sono chiamati ad occuparsi del tema.

---

hanno visto un campo per spendersi, caratterizzare la propria presenza attiva nei tavoli di decisione ed agire in forma progettuale. La Coldiretti, con Campagna Amica, ha avvicinato cautamente il tema dell'AS e solo a seguito di un processo di innovazione puntuale avvenuto su alcuni territori all'interno di sedi provinciali. L'organizzazione di momenti di confronto interno all'organizzazione non ha avuto sempre esiti continui sebbene, più di recente, l'interesse e la comunicazione sugli agri-asilo abbia finito per rappresentare una naturale evoluzione rispetto all'azione sulle fattorie didattiche e, la riflessione sul tema dell'AS più in generale, stia trovando approfondimento e prese di posizione su alcuni territori. Questo diverso atteggiamento e la difficoltà che traspare nel mondo agricolo rispetto ad un tema come quello dell'AS fa muovere delle riflessioni su modi e aspetti che condizionano l'acquisizione di una innovazione nell'agire organizzativo, peraltro, in modo per certi versi parallelo e interno di una GI.

La GI nelle organizzazioni nel caso dell'AS può essere messa in relazione con più aspetti, tra cui: il movente principale e la vicinanza al tema dell'innovazione; la cultura organizzativa, il rapporto tra visioni prevalenti degli associati e dell'organizzazione ed azioni di filtro rispetto all'innovazione; la struttura organizzativa interna in rapporto all'organizzazione (formazione, libertà autonomia); le procedure di autorizzazione vincolo all'innovazione.

Associazioni più caratterizzate e di dimensioni più contenute riescono a coltivare una maggiore continuità tra visione degli associati e della stessa organizzazione soprattutto su temi molto mirati quale quello dell'AS. In questa prospettiva, AIAB che ha tra i propri associati una comunità selezionata di operatori agricoli spesso attivi in AS, ha facile gioco nell'entrare nel tema e cercare di portarlo nelle sedi della governance alle quali prende parte, specie dove la struttura ha una maggiore capacità operativa. Strutture più complesse e con un maggiore numero di associati si confrontano necessariamente con una pluralità di visioni ed attitudini imprenditoriali che rende più lento il processo di innovazione e di adattamento, ed i rischi relativi. Il tema dell'innovazione forza il concetto stesso di rappresentanza delle associazioni di categoria (Brunori, 2006). La rappresentanza sindacale è stata lungamente legata alla gestione delle politiche comunitarie e alla difesa degli interessi degli associati nelle sedi di espressione della governance. Oggi, invece, non senza difficoltà, le associazioni di categoria registrano l'esigenza di adattare meglio la propria logica di azione e la propria cultura organizzativa all'evoluzione delle politiche, come alle sollecitazioni che provengono dal mondo produttivo ed istituzionale. In quest'ultima prospettiva, l'innovazione in AS consente di riflettere sul rapporto tra organizzazioni professionali e il tema dell'innovazione (Boisot, 1992).

L'autorizzazione all'innovazione nasce da soggetti che rivestono autorità di decisione e che decidono di spenderla in questa direzione<sup>53</sup>. La selezione di persone flessibili e competenti cui assicurare spazio di libertà nel proprio lavoro è uno dei primi passaggi. Ovviamente la struttura gerarchica esercita alternativamente la libertà ed il controllo, verificando gli esiti delle decisioni assunte dai nuovi entrati. Le caratteristiche dei soggetti innovativi nelle organizzazioni assommano autonomia, visione, competenze trasversali. In un campo come quello dell'AS, più che competenze tecniche specifiche, infatti, servono metodo, duttilità, capacità di iniziativa, sguardo lungo e assiduità nel sostenere il percorso di cambiamento. Accanto ad un bagaglio di competenze trasversali e relazionali, l'innovatore dell'organizzazione ha necessità di essere sostenuto dalla motivazione. Motivazione che è solo in parte compensata economicamente, ma, che al contrario, trova sostegno nella libertà di movimento assegnata e, dall'evidenza e dall'apprezzamento della struttura rispetto agli esiti raggiunti. L'innovatore in AS gioca un ruolo di pivot nella struttura, muovendosi tra livelli, competenze e settori, ricostruendo legami relazionali e logici e contribuendo a rafforzare la visione innovativa di cui si fa portatore. Per operare in questa direzione media continuamente, tra appartenenti alla sua stessa struttura organizzativa, imprese motivate a seguire pratiche di AS e soggetti istituzionali, svolgendo azione di raccordo, nel tentativo di affrontare opportunità, problemi e soluzioni. Nella tessitura delle reti che va

---

<sup>53</sup> Le osservazioni che seguono fanno riferimento all'emergere ed al consolidarsi delle pratiche di AS ad opera della Federazione Provinciale Coldiretti di Torino e derivano da momenti di confronto ed approfondimento nella struttura e la partecipazione ad una pluralità di iniziative da questa realizzate.

---

creando, l'innovatore è aperto ad acquisire ed immettere nuove visioni, conoscenze e saperi, alimentando, così, il rafforzarsi dell'innovazione e cooptare nuovi soggetti che ritiene utili per procedere nel suo sentiero. Il percorso ha necessità di acquisire risorse che, difficilmente possono provenire dall'interno della struttura, senza creare competizioni con altre attività già avviate.

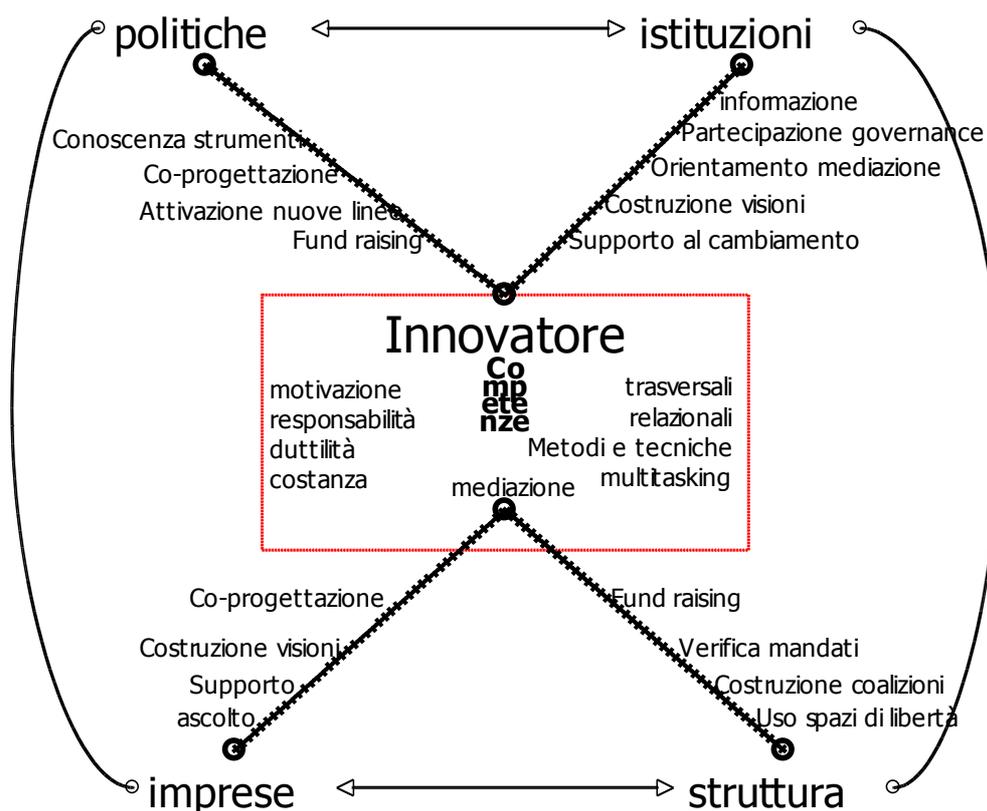
Per questo motivo il fund raising esterno è importante per accompagnare i percorsi di crescita dell'innovazione in AS, perché consolida le attività ed accresce la reputazione dell'innovatore nella sua struttura e nell'ambiente in cui opera. Allo stesso tempo, la necessità di confrontarsi con il pragmatismo delle imprese, muove a continua censura e verifica gli esiti applicativi delle nuove visioni, facilitandone la diffusione. In questo continuo spostamento tra piani logici, operativi e relazionali, l'innovatore, allarga la propria sfera di influenza e costruisce coalizioni interne alla struttura e, progressivamente, anche all'esterno di questa. La partecipazione pro-attiva nei tavoli della governance ordinaria, poi, accanto all'urgenza di produrre risultati tangibili, favorisce la rapida diffusione dell'innovazione in altre sedi. Questa mediazione operosa si svolge con regolarità fino a consolidare opportunità in tema di innovazione sociale e nelle pratiche di AS. La verifica dei risultati e l'adozione delle pratiche innovative da parte delle imprese associate, consente alle organizzazioni di rafforzare le prese di posizioni a favore della nuova tematica, coinvolgere altri livelli organizzativi (regionale e nazionale) e inserire nella propria politica nuovi spazi di azione accanto a quelli tradizionali. Esistono, ovviamente, alcuni punti di blocco in questo processo che derivano da: l'incapacità dell'innovatore nel coprire pienamente gli spazi di autonomia assegnatigli, la difficoltà di costruire consenso e di organizzare coalizioni interne alla struttura<sup>54</sup> e l'emergere di atteggiamenti interni di contrasto (anche e a volte soprattutto in presenza di buoni esiti), l'instaurarsi di fenomeni competitivi sul territorio ad opera di altre organizzazioni e soggetti<sup>55</sup>, e il prevalere di azioni di contrasto all'innovazione.

---

<sup>54</sup> All'interno di Coldiretti Nazionale una prima riflessione sul tema agricoltura sociale nel 2005 non è riuscita a trovare diffusione, sia per problemi di scenario, evidentemente non del tutto percepiti nella portata del possibile impatto sul cambiamento, sia nella gestione dei rapporti organizzativi interni e nella negoziazione del consenso necessario all'avvio del percorso di innovazione.

<sup>55</sup> Sul territorio Piemonte la Rete Rurale nazionale ha inteso svolgere azioni di animazione in AS coinvolgendo la Rete Nazionale delle Fattorie Sociali. Entrambi hanno evitato di riconoscere i percorsi di cambiamento in atto ed i soggetti che svolgevano ruolo attivo, per supportare il mondo della cooperazione sociale quasi in alternativa rispetto al processo avviato sul territorio da Coldiretti Provinciale. Questa azione, poi parzialmente riassorbita sul territorio, ha in ogni caso rallentato il processo di innovazione, anticipando una contro reazione da parte di altre organizzazioni che, peraltro, con buona probabilità, si sarebbe in ogni caso generato sul territorio.

## Grafico 7 L'innovazione nelle organizzazioni



Lo schema 5

sintetizza il ruolo dell'innovatore nel processo di creazione e diffusione dell'innovazione nel rapporto con la propria struttura di appartenenza, le imprese, le istituzioni locali e le politiche. Compito dell'innovatore è quello di presidio e di controllo delle diverse attività in un'opera che deve vedere il progressivo avvicinamento delle diverse componenti intorno al tema dell'innovazione che intende portare avanti. In ogni caso, resta la rilevanza interna di tre passaggi: la disponibilità della dirigenza ad autorizzare spazi di libertà interni nei quali l'innovazione possa esprimersi, la capacità che questa libertà scenda di livello nell'organizzazione, la capacità dell'innovatore di alimentare il consenso rispetto all'uso che della libertà va facendo. Proprio per il ruolo che le organizzazioni giocano nei processi di governance, una attenzione dedicata ai modi attraverso i quali coprire gli spazi agendo l'innovazione è altamente auspicabile nella prospettiva della facilitazione della transizione delle aree rurali italiane.

### 6.3.5. Le fasi della transizione in agricoltura sociale

L'organizzazione di pratiche innovative di AS ha preso spunto da soggetti che hanno interpretato la loro presenza sociale in modo pro-attivo ed indipendente rispetto alle pratiche correnti. Gli innovatori puri, possono essere considerati degli innovatori sociali a tutti gli effetti, capaci di operare in zone intermedie, non presidiate da attori consolidati e, per questo, ritenute di minore interesse, dove sono capaci di svolgere la propria azione innovativa senza ostacoli iniziali, quando necessario, assicurando una funzione di interfaccia versatile, capace di generare ascolto e promozione dell'integrazione delle conoscenze e dei saperi. L'innovatore sociale produce delle novità la cui capacità di diffusione dipende dall'interesse e dalla propensione dell'innovatore stesso a contaminare altri soggetti o a realizzare invece, iniziative di tipo puntuale. Nel caso dell'AS gran parte delle pratiche nascono a partire da motivazioni profonde che legano in modo nuovo le pratiche sociali e la gestione della produzione. Condotte da aziende agricole- singole o cooperative-, da cooperative sociali, da associazioni del terzo settore, queste pratiche rimangono a lungo allo stadio di novità (come abbiamo visto anche dalla sintesi evolutiva dei percorsi), producendo esiti positivi sul territorio, sebbene circoscritti alle singole realtà

locali. La diversità di queste prime pratiche di AS deriva dalla natura del movente iniziale e da quello che rappresenta la cultura principale espressa nel progetto, con una più forte connotazione di tipo comunitario, produttivo o sociale<sup>56</sup>. Ovviamente, la capacità di queste pratiche di radicarsi dipende, anche, dal livello di tolleranza/sanzionamento che il sistema locale esercita nei confronti di innovazioni radicali rispetto agli stili di condotta e di azione prevalenti. A parità di condizioni di contesto, la diversità dei risultati deriva dalla capacità dei soggetti portatori di iniziativa nell'organizzare coalizioni solide al loro interno, e tali da assicurare resistenza ad eventuali pressioni dell'ambiente<sup>57 58</sup>. Il passaggio dalla novità all'organizzazione di primi grappoli coordinati di iniziative locali di AS (nicchie) può avvenire a seguito di eventi di diversa natura. Alcuni degli innovatori possono avere una visione più aperta nei confronti del sistema locale e svolgere una funzione di animazione che consente l'allargamento della capacità di coinvolgimento della pratica innovativa<sup>59</sup>. In altri casi, può essere un innovatore di percorso, ad esempio un agente intermedio, intitolato ad interloquire nelle sedi della governance locale, ad avere capacità di costruire una propria visione, e quindi, una propria rete coinvolgendo, ad esempio, parte delle aziende rappresentate<sup>60</sup>. In questo caso, la diffusione dell'innovazione può essere più rapida coniugando, alla capacità di innovare del singolo attore, le possibilità di una contaminazione autorevole derivante dal frequentare, in modo attivo, riconosciuto e trasversale tra settori, le sedi di formazione delle decisioni<sup>61</sup>.

### **6.3.6. La Governance dell'innovazione in agricoltura sociale**

Elemento cruciale nei percorsi di innovazione, anche in AS, oltre alla possibilità di assicurare autonomia e flessibilità di sperimentare da parte degli innovatori puri e di percorso, risiede proprio nella capacità di assicurare le infrastrutture sociali e relazionali capaci di rendere semplice e veloce il passaggio dalla

<sup>56</sup> Ad esempio, esperienze come le Cooperative Agricole del Forteto, Bagnaia, Paterna, Sereni, in Toscana, nascono con una forte motivazione ideologica comunitaria, dove la produzione materiale e la costruzione di relazioni sociali sono fortemente integrate. Le esperienze di cooperazione sociale, più tardi, nascono con un forte movente sociale, sebbene con la necessità di mediare i processi di inclusione sociale e lavorativa con la gestione di processi di natura economica in agricoltura. Altri progetti nascono come forma di apertura del mondo agricolo di fronte a sollecitazioni dirette da parte di operatori socio-sanitari di strutture pubbliche, ovvero, altre ancora, come risposte organizzate di famiglie che, insieme, si confrontano con il tema delle disabilità, organizzando orti sociali (nelle ANFASS si registrano molte esperienze di questa natura sul territorio nazionale).

<sup>57</sup> La esperienza della Cooperativa Sociale Conca d'Oro a Bassano del Grappa nel corso delle sue prime fasi di evoluzione ha vissuto contrasti anche molto determinati da parte di alcune componenti politico istituzionali del sistema locale, ciononostante è riuscita nel tempo a vincere le resistenze ed affermarsi sul proprio territorio, pur rimanendo una realtà relativamente isolata rispetto alle altre aziende agricole e strutture sociali del territorio.

<sup>58</sup> Le aree del Centro Italia che hanno visto per prime maturare fenomeni di contro-urbanizzazione giovanile, sono anche quelle dove è oggi più diffusa la presenza di pratiche di agricoltura sociale.

<sup>59</sup> Ad esempio, nel caso del territorio della Valdera, il ruolo di innovatore sociale è svolto da una associazione locale (ORISS, una ONG attiva nel campo della promozione della salute (Gallevi Quaderni di oriss, rem Gallevi sant'anna news), che si attiva per consolidare, d'intesa con i comuni locali, una iniziativa pilota, il successo iniziale e gli esiti formativi acquisiti su un primo gruppo di 6 persone del distretto di salute mentale, porta ORISS a coinvolgere alcune aziende del territorio e operare attivamente per creare opportunità inclusive per le persone, attraverso la costruzione di percorsi di valorizzazione economica delle imprese locali. La presenza di una buona rete di contatti tra ORISS, il personale socio.-sanitario e le strutture ASL del territorio accresce la credibilità e la visibilità dell'azione, dando luogo ad un coinvolgimento istituzionale strutturato che porta alla nascita di un Tavolo di agricoltura sociale. Nel Lazio è la Cooperativa Agricoltura Capodarco a svolgere una funzione simile e, dopo avere avviato un'iniziativa aziendale, finisce per assumere un ruolo di intermediazione tra soggetti del mondo agricolo e soggetti del mondo sociale gestendo progettazioni di rete sul territorio, sui temi delle tossicodipendenze e delle disabilità mentali. Nel Friuli è la cooperativa ARCA che realizza questa opera di intesa con l'amministrazione provinciale dando vita al Forum delle fattorie sociali.

<sup>60</sup> Ad esempio è quanto sta avvenendo in provincia di Torino dove la Coldiretti Provinciale dopo avere avviato iniziative pilota puntuali – sul tema degli agri-nidi- ha poi svolto un'azione di contaminazione presso gli Enti locali. L'emissione di un bando specifico su risorse delle politiche sociali ha allargato la portata delle pratiche e dato avvio alla costituzione di una rete locale.

<sup>61</sup> Sempre in provincia di Torino la Coldiretti Provinciale ha stimolato e favorito il dialogo tra assessorati ed uffici delle politiche di sviluppo rurale, politiche sociali e politiche del lavoro sul tema AS. Dopo un primo incontro pubblico realizzato nel 2010, un secondo incontro nel 2011 ha visto la partecipazione organica dei tre assessorati in occasione dell'evento promosso da questa organizzazione, oltre alla partecipazione di una fitta platea di persone in rappresentanza di aziende agricole, soggetti istituzionali, mondo della cooperazione sociale e dei servizi.

---

novità alla nicchia. Quest'area appare, invece, di pertinenza della GI in AS, proprio in funzione della domanda di co-progettazione multiattoriale e dinamica che la caratterizza. Tra gli ostacoli che gli attori locali incontrano nel campo dell'AS il principale riguarda la difficoltà di passaggio dalle singole iniziative ad un sistema organizzato, ma anche la capacità di contaminare la pluralità dei settori istituzionali e i molteplici dipartimenti di competenze coinvolti dal tema, allineandoli in una visione condivisa che, partendo dal singolo soggetto, riesca a rielaborare le posizioni delle singole istituzioni. Questo passaggio può essere lungo e problematico ed, a volte, richiedere una molteplicità di sforzi e di tentativi prima che riesca a compiersi. Molto dipende dalla capacità locale di organizzare coalizioni solide tra una pluralità di soggetti appartenenti a mondi tra loro distanti. L'esigenza di mediare competenze, visioni, obiettivi, regole, tra molti campi di attività fa sì che l'innovazione in AS non possa strutturarsi in assenza di sedi specifiche nelle quali esercitare il confronto attivo.

Proprio perché area ibrida di intersezione, i tavoli nei quali si sviluppa la governance decisionale ordinaria appaiono inadatti per favorire lo sviluppo dell'innovazione in AS. La costruzione di tavoli nuovi di confronto (come nel caso della Valdera, della provincia di Lucca, della zona Amiatina, della Società della Salute di Pisa, della Provincia di Torino) rappresenta la premessa necessaria, sebbene non sufficiente, per superare gli aspetti cognitivi dell'innovazione, per accrescere la numerosità dei soggetti della coalizione capaci di condividere una visione dell'innovazione in AS, e per favorire il passaggio verso la formazione di nuove conoscenze (paradigmi) e il superamento degli aspetti organizzativi dell'innovazione (formazione di regole ed aspetti procedurali)<sup>62</sup>. La presenza di innovatori puri può avere difficoltà nel superare questa barriera per una difficoltà insita nel partecipare attivamente alle sedi ordinarie di confronto e nel coinvolgere soggetti che hanno le chiavi per forzare gli assetti esistenti di governance. Per questo assume una funzione strategica nell'innovazione in AS il ruolo svolto dai razionalizzatori e dagli innovatori di percorso che, in quanto intitolati al confronto istituzionale, svolgono una funzione utile nell'aprire il sentiero dell'innovazione. La creazione di tavoli/arene di lavoro dedicati al tema dell'AS e la loro capacità concreta di operare, dipende da più elementi, ed in particolare<sup>63</sup>:

- dalla cultura organizzativa esistente su scala locale e quindi dalla capacità più generale di avere istituzioni che esercitano in modo attivo la cultura della governance e che sono quindi disponibili ad ampliarne la portata in chiave innovativa;
- dall'autorevolezza decisionale assegnata alla sede che si forma e quindi dalla legittimità assegnata dai soggetti istituzionali che coordinano le governance locali;
- dalla composizione, ed in particolare dalla capacità di tenere insieme innovatori puri, portatori di pratiche, innovatori di percorso intitolati, razionalizzatori;
- dalla continuità della azione al suo interno, a sua volta dipendente dalla franchezza, l'apertura, l'impegno e la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti, pubblici e privati, come dalla loro capacità procedurale e pragmatica.

---

<sup>62</sup> Nel caso della zona grossetana, un progetto promosso dalla strada del Vino del Montecucco e dal Comune di Paganico per il tramite del CO&SO (Consorzio di gestione dei servizi in campo sociale della zona grossetana) ha vissuto una prima fase di organizzazione che è stata capace di coinvolgere da subito un numero rilevante di aziende del territorio. La mancanza però di pratiche di territorio aperte ed attive, ha ritardato il posizionamento degli attori sul territorio e talvolta consolidato elementi di scetticismo in alcuni soggetti istituzionali e del mondo socio-sanitario. La revisione dell'assetto politico-istituzionale al termine di una tornata elettorale ha modificato le rappresentanze istituzionali e bloccato a lungo il processo che ha dovuto trovare lentamente il formarsi di nuove convergenze e nuove sedi e momenti di discussione prima di poter riorganizzare momenti di dialogo costruttivo. Ciononostante, il progetto Amiata Responsabile sembra in questa fase capace di assumere la forma della nicchia, ha coinvolto la progettazione del locale GAL con interventi a sostegno delle strutture pubbliche organizzate in rete con le aziende agricole. Le stesse aziende agricole stanno presentando domanda per riorganizzare le loro strutture in funzione dell'organizzazione di servizi aziendali in campo sociale.

<sup>63</sup> L'esempio della Valdera è, forse tra quelli riconosciuti come più positivi da questo punto di vista e, di fatto, è anche l'unica realtà italiana dove sono state chiaramente codificate più pratiche di AS ed una procedura organizzativa chiara e formalizzata per l'accesso e l'organizzazione delle pratiche ([www.sdsvaldera.it](http://www.sdsvaldera.it)).

---

La costituzione di tavoli è, solitamente, il frutto combinato del lavoro tenace degli innovatori -puri e di percorso- e, d'altra parte, della disponibilità istituzionale a recepire le sollecitazioni del territorio. Le sedi intermedie in cui si realizza la GI hanno il vantaggio di creare luoghi neutri di confronto rispetto a quelli più consolidati della governance ordinaria (tavoli verdi, GAL, consulte nel caso delle politiche sociali, etc). Questa circostanza mette al riparo le sedi più formali da eventuali insuccessi ed assicura maggiore libertà di accesso a una più ampia gamma di soggetti. In campi ibridi ed intesettoriali, come nel caso dell'AS, la prima discussione della tematica al di fuori delle sedi più istituzionali riduce il rischio di posizionamento/arroccamento degli agenti intermedi di fronte a un nuovo tema e predispone in modo più aperto –perché meno denso di implicazioni- al confronto. La presenza dei portatori di pratiche in questi luoghi, inoltre, concentra l'attenzione su caratteristiche, percorsi, esiti e difficoltà dell'innovazione, facilitando la discussione sulla ricerca di soluzioni operative e la condivisione di nuove visioni.

Le arene della GI hanno un significato strategico per l'innovazione in AS e la sua velocità di diffusione, non solo nella formazione di coalizioni organiche, tra soggetti più fortemente motivati, quanto anche per la possibilità/capacità/velocità di ampliare progressivamente le coalizioni, assicurare l'ingresso di attori inseguitori dell'innovazione e, allo stesso tempo, attraverso un progressivo avvicinamento delle visioni consolidate nella coalizione ai punti di vista dei nuovi entrati, facilitare la continuità del processo di costruzione di conoscenza collettiva, evitando azioni di free riding da parte dei nuovi attori. Nelle reti ibride il formarsi di conoscenza collettiva attraverso lo scambio di saperi e visioni e la co-progettazione rappresenta un momento cruciale per l'innovazione in AS. Questo processo, se consente il continuo riallineamento degli attori coinvolti, sconta la difficoltà di dovere riavviare il ciclo di condivisione delle conoscenze all'ingresso di ogni nuovo interlocutore nella coalizione. Dove, però la coalizione stenta a lavorare, o dove le sedi non sono costituite, diviene più facile per gli inseguitori che vogliono entrare nel campo dell'AS assumere la tematica tra le proprie linee di azione, rivendicare ruolo guida e, allo stesso tempo, filtrare i principi dell'innovazione in funzione dei propri obiettivi puntuali ed alla luce dei paradigmi prevalenti<sup>64</sup>.

Nella diffusione dell'innovazione in AS si mostra cruciale il ruolo assunto dagli inseguitori. Sono loro e gli innovatori di percorso, a definire scalarità, rapidità, direzione ed esiti del percorso di transizione avviato dagli innovatori puri. Gli inseguitori possono adottare comportamenti, che variano tra: la volontà di disinteressarsi/ostacolare la diffusione del tema<sup>65</sup>; il tentativo di appropriarsi dell'innovazione senza partecipare a processi socializzanti<sup>66</sup>; l'immedesimarsi nel tema del cambiamento assumendo la prospettiva dell'innovazione a base della revisione critica della propria modalità operativa<sup>67</sup>. Fino a che la tematica non è consolidata nei suoi elementi cognitivi ed attuativi, ogni attore nuovo è in grado di modificarne orientamenti ed impatti, non necessariamente in modo condiviso e coerente con i sentieri di cambiamento inizialmente avviati. Gli innovatori di percorso (soggetti istituzionali e o associativi che

---

<sup>64</sup> In Toscana ARSIA ha a lungo svolto un'azione di razionalizzazione, facilitando l'incontro tra portatori di pratiche di AS e, tramite azioni innovative la formazione di una conoscenza condivisa della tematica tra gli attori che progressivamente si andavano avvicinando, anche. Il venir meno di ARSIA ed il rallentamento di questo ruolo in una fase cruciale, di ingresso di nuovi attori sulla tematica, facilita l'emergere di posizioni dissonanti e l'interpretazione del concetto di AS secondo modi del tutto diversi, con ricadute dal punto di vista concettuale, organizzativo e sull'emanazione di atti di legge o regolamentari.

<sup>65</sup> E' il caso di attori istituzionali o privati, singoli o associativi, che hanno una visione settoriale e tradizionale del proprio ruolo.

<sup>66</sup> Alcune Regioni Italiane, ad esempio, hanno iniziato a legiferare sul tema dell'agricoltura sociale, a volte estendendo i concetti dell'agriturismo o della fattoria didattica al tema ed adattando gli strumenti normativi esistenti al nuovo campo di azione dell'agricoltura. Questa operazione, di per se banale, consolida percorsi di AS di specializzazione piuttosto che di comunità, riducendone la portata innovativa sebbene rendendola all'apparenza di più immediata e semplice comprensione e diffusione. Altro esempio può trarsi dall'applicazione della misura diversificazione dei PSR di molte regioni italiane che hanno interpretato il sostegno all'agricoltura sociale alla stregua di altre pratiche aziendali di diversificazione aziendale, ed in assenza della formazione di un mercato pubblico o privato dei servizi che le aziende potevano essere chiamate ad offrire, trascurando, di fatto, il problema dell'armonizzazione del sistema di regole necessario agli agricoltori per giustificare i propri investimenti. Non a caso le domande di accesso alle misure sono state assai limitate.

<sup>67</sup> E' il caso di molti operatori sociali nella conduzione della propria professione, di parti di organizzazioni pubbliche, provincia, regioni, di consorzi di nuovi portatori di progetto aziendale, imprenditori agricoli.

---

adottano il tema dell'AS nella loro missione strategica), da parte loro, hanno un ruolo strategico nell'ampliare e rafforzare i processi di cambiamento, e, questo, per due ordini di motivi: perché tendono a confrontarsi attivamente con gli innovatori puri; perché, allo stesso tempo, sono intitolati ad operare nelle sedi della governance ordinaria. Questi soggetti, in funzione della loro visione e del loro potere di influenza, contribuiscono a definire ed orientare i punti di vista prevalenti dell'innovazione in AS, creare alleanze strategiche con alcuni soggetti del mondo istituzionale e a confliggere con altri<sup>68</sup>.

Se la formazione di coalizioni organiche è relativamente facile, il passaggio verso le coalizioni allargate è strategico nella GI perché può favorire il passaggio rapido dalle sedi della GI verso le sedi della governance ordinaria grazie al coinvolgimento e la contaminazione alle idee dell'AS di soggetti pubblici e privati intitolati a partecipare ai processi di decisione (innovatori di percorso o inseguitori), ma è strategico anche perché previene l'ingresso di nuovi soggetti sulla tematica senza che prima si sia realizzata una socializzazione ed una condivisione sugli aspetti cognitivi rilevanti in AS.

In AS il dibattito sulla scelta dei due possibili sentieri di evoluzione (AS specializzata e AS di comunità) si gioca tutta in questo passaggio cruciale. Soggetti inseguitori ed appropriatori che, per volontà o impossibilità non prendono parte alle sedi delle GI in AS ma entrano nella gestione della tematica partendo da visioni tradizionali, rischiano di lasciare immutati valori e significati attribuiti alle pratiche di AS e di filtrare le caratteristiche dell'innovazione, facilitando l'adozione, nei percorsi e nelle sedi ordinarie della governance nelle quali sono intitolati a partecipare, di visioni che, pur aderendo meglio alla cultura organizzativa del singolo attore, può risultare depotenziata rispetto alla necessità del cambiamento. In questo senso, gli attori:

- del mondo agricolo, ragionando in una logica di diversificazione produttiva, penseranno e/o rivendicheranno la organizzazione di un mercato dei servizi (privato o pubblico), piuttosto che adoperarsi per l'organizzazione di un'economia per progetto, civica. Gli stessi attori del government possono essere portati a declinare strumenti e politiche in una logica aderente agli schemi concettuali di altre pratiche<sup>69</sup>;
- da parte degli operatori socio-sanitari, può continuare a prevalere una logica di ricerca di soggetti cui trasferire il carico di persone con disagio che non si riesce ad assistere direttamente, senza un reale coinvolgimento nell'attivazione di percorsi di altra economia;
- soggetti inseguitori, che vivendo i percorsi di innovazione come timore di perdita di spazi di potere nei propri domini usuali di lavoro, possono declinare il tema dell'AS in una logica competitiva, al fine di riconfermare una priorità di presenza e ruolo per il mondo rappresentato<sup>70</sup>

In un'ottica di AS di comunità, invece, diviene forte la necessità di formulare, in modo collettivo, visioni, comportamenti, regole e saperi, radicalmente innovativi. In questa circostanza, l'organizzazione di una GI in sedi appropriate e legittimate al confronto, la confluenza all'interno di reti ibride di soggetti aperti,

---

<sup>68</sup> Nel campo dell'agricoltura sociale la CIA ha avuto un primo avvicinamento poi tradottosi, al di fuori dell'organizzazione, nella Rete Nazionale delle Fattorie Sociali. La rete ha visto l'iniziale adesione di AIAB –tra i cui associati ci sono molti portatori di pratiche di agricoltura sociale- , di ACLI Terra e ALPA. In ogni caso strutture associative relativamente leggere ed agili che con più facilità hanno avuto la possibilità di caratterizzarsi rafforzando la propria missione e la propria visibilità legandosi ad un tema che vedevano evidente collegato alla natura dei propri associati. Più di recente In parallelo la Coldiretti, in Piemonte, ha sperimentato la nascita degli agri-asilo, poi divenuti di interesse nella politica nazionale dell'organizzazione. Sulla scia della prima sperimentazione Coldiretti Torino ha rafforzato le proprie progettualità a sostegno di percorsi di agricoltura sociale di comunità e Coldiretti Piemonte ha organizzato un Osservatorio Regionale sul tema, in un processo che sta contaminando progressivamente altri territori.

<sup>69</sup> Come sta avvenendo in molte regioni italiane, dove le norme per l'AS sono derivate da quelle dell'agriturismo egualmente alle regole per l'incentivazione concentrata sui soli investimenti strutturali in azienda che, per un imprenditore non possono che essere ripagati attraverso la vendita di un servizio sul mercato..

<sup>70</sup> In questo momento le rappresentanze del mondo cooperativo stanno avvicinandosi al tema, spesso con un atteggiamento che simula il timore di perdere ruolo nella organizzazione delle reti sociali e di antagonismo rispetto al mondo dell'agricoltura vissuto come una forma di possibile intrusione.

---

motivati e trasparenti nei propri comportamenti e l'adozione di adeguate metodologie di confronto e mediazione costituisce una premessa indispensabile per raggiungere risultati ragionevoli<sup>71</sup>. La creazione di un clima di fiducia da parte degli attori che prendono parte ai percorsi, a sua volta, rappresenta la premessa per la costruzione collettiva di nuove attitudini e scelte di azione. In assenza di fiducia, il processo può facilmente bloccarsi e assumere sentieri competitivi. D'altra parte, l'innovazione si instaura dove i soggetti innovatori –puri o di percorso- sono legittimati a partecipare attivamente ai processi di discussione - portando le conoscenze acquisite attraverso le pratiche e socializzandole con altri portatori di interesse - e dove le sedi di discussione sono organizzate e legittimate per periodi sufficienti ad assicurare continuità e progressione ai percorsi locali<sup>72</sup>. Gli aspetti citati richiedono una profonda revisione, specie in campo agricolo, dell'organizzazione e della composizione delle sedi di discussione, a vantaggio dell'apertura e dell'appiattimento dei gradi di gerarchia<sup>73</sup>. In queste nuove sedi può svilupparsi il processo di cambiamento attraverso la precisazione di nuovi assunti cognitivi, la creazione di nuova conoscenza<sup>74</sup>, la precisazione di adeguate strutture organizzative capaci di abbattere i costi di transazione e facilitare la definizione di soluzioni applicative coerenti con i principi socializzati, la definizione di elementi valoriali e logiche di azione condivise capaci di rendere fluida la diffusione dell'innovazione.

La filiera istituzionale, da parte sua, opera attivamente nella diffusione, o nel contrasto, dei processi di innovazione in AS. Peraltro, nelle decisioni sull'AS, si registra un'asimmetria nelle fasi e nei tempi decisionali delle politiche rurali, socio-sanitarie o della giustizia<sup>75</sup>. Questo rende meno fluido il processo di convergenza intersettoriale e modifica, ogni volta, la posizione dei diversi interlocutori lungo la filiera di decisione. In virtù di questo aspetto e dalla possibilità che si generino, ai diversi livelli istituzionali, dei processi di autorizzazione/blocco si realizzano processi discontinui di diffusione dell'innovazione. Processi avviati in sede regionale, possono poi incontrare fasi di blocco, per poi riprendere vitalità su una scala geografica decentrata prima di contaminare, nuovamente, i livelli regionali<sup>76</sup>. In questo gioco multilivello l'innovazione in AS muta le proprie caratteristiche iniziali a seguito del contributo di nuovi soggetti. In questa dinamica diviene rilevante l'opera dei *razionalizzatori* nel riuscire ad assicurare continuità e coerenza ai percorsi avviati, indipendentemente dai livelli istituzionali dove le discussioni e

---

<sup>71</sup> E' quello che avvenuto con la formazione della "Rete delle fattorie sociali nella provincia di Pordenone", nel caso citato della Valdera, in Amiata Grossetano-non senza difficoltà- in Provincia di Lucca, ed altrove.

<sup>72</sup> Da questo punto di vista un ruolo strategico è assunto dalla continuità politica con cui si assicura supporto ai processi di cambiamento. Nelle fasi iniziali, ogni riduzione di legittimità alle sedi di confronto che può nascere da modifiche di rotta o semplice modifica dei soggetti decisori, si traduce, solitamente, in un rallentamento e, talvolta in un blocco dei processi di cambiamento che può inibire l'innovazione per anni. Questa situazione si è riscontrata a Pisa, e nell'Amiata Grossetana.

<sup>73</sup> Da qui i tentativi di avviare forme aperte di collaborazione e confronto - Comunità di pratiche o forum- tra portatori di interesse della tematica, indipendentemente dai ruoli –pubblici o privati, di rappresentanza o istituzionale- rivestiti.

<sup>74</sup> Per quanto riguarda gli aspetti cognitivi, la ricerca di nuove soluzioni si afferma, solitamente, a partire dalla rottura dei vecchi paradigmi, nel mondo dei servizi alla persona, come visto, le tensioni di cambiamento risalgono a più aspetti, tra cui:

- la necessità di rispondere con soluzioni innovative a bisogni di servizi non pienamente soddisfatti da modi tecnici prevalenti,
- la necessità di fare fronte a una crisi dei sistemi di regolazione per quanto riguarda la dotazione delle risorse finanziarie, e/o la possibilità di continuare a generare reti di protezione sociale adeguate;
- la dimensione culturale che sostanzia le decisioni di cura o di organizzazione delle reti di protezione sociale che tende oggi a privilegiare l'uscita da modelli puramente assistenziali verso logiche più altamente evocative dell'autosufficienza e dell'inclusione paritaria di soggetti a più bassa contrattualità;
- i comportamenti delle comunità locali, dei suoi membri pubblici e privati, oggi più inclini, in molti casi, magari anche a seguito della difficoltà della competizione nel modello individualista, ad un ri-radicalamento ai valori della località, alla responsabilità ed alla costruzione di relazionalità.

<sup>75</sup> Ad esempio, le politiche sociali sono gestite dai comuni che possono assegnare la delega a forme consortili o alle stesse ASL, la formazione è appannaggio delle provincie, mentre la programmazione delle politiche di sviluppo rurale è compito delle Regioni. La diversa articolazione delle competenze, quindi, rende ancora più complessa la formazione e l'articolazione dei sedi e dei momenti di decisione, accrescendo la possibilità di blocchi e momenti di ri-direzione dei processi di decisione e di traduzione negli strumenti di politica e di supporto.

<sup>76</sup> Ad esempio, in Regione Toscana un'iniziativa avviata a livello regionale non ha avuto continuità con il sostegno all'avvio di iniziative pilota, dopo alcuni anni, le iniziative maturate successivamente su scala territoriale, su proposta della SdS di Pisa hanno trovato il supporto finanziario da parte delle politiche socio-sanitarie regionali.

le decisioni vengono assunte. In AS, l'azione dei soggetti istituzionali assume un peso rilevante in più momenti, ed in particolare: nella costruzione e legittimazione delle sedi e degli strumenti per la GI (organizzazione di tavoli o arene dove facilitare il formarsi delle coalizioni organiche ed il loro progressivo ampliamento), nella organizzazione di strumenti di facilitazione per le attività di mediazione e di negoziazione, nella definizione di strumenti di comunicazione e supporto alle iniziative pilota, nella organizzazione di nuovi sistemi di regole e procedure. Va da se che se il ruolo dei soggetti istituzionali è rilevante, lo è altrettanto la comprensione dei moventi che animano coloro che sono chiamati a prendere decisioni. Ciò, riguarda tanto la componente tecnica, attenta a primeggiare in cerca di evidenza o ad agire sulla spinta di una motivazione professionale, come per le componenti politiche, condizionate dal ciclo elettorale, o da meccanismi premiali interni al sistema della politica<sup>77</sup>. Va anche detto che l'attivazione di meccanismi competitivi tra soggetti può assicurare stimolo all'innovazione. Peraltro, non necessariamente i soggetti istituzionali sono portati a riconoscere il contributo e le azioni svolte dagli innovatori, producendo, a volte, azioni non necessariamente conseguenti e coerenti con quelle già avviate sul territorio<sup>78</sup>.

La GI in AS, quindi, ha il compito di assicurare il rapido radicamento ed una costruzione socializzata e condivisa degli aspetti cognitivi ed organizzativi, tra la più ampia gamma di interlocutori, facilitando il formarsi delle coalizioni organiche e il passaggio più rapido e coerente, rispetto alla diversità delle posizioni dei diversi attori (innovatori, razionalizzatori ed inseguitori) a vantaggio della rapida riduzione delle asimmetrie degli attori, degli interessi rappresentati e dei livelli istituzionali, e della definizione di ipotesi innovative di valorizzazione della multifunzionalità agricola in risposta ai bisogni diffusi.

## 6.4 Governance dell'innovazione ed innovazione sociale nelle aree rurali: le lezioni dal caso dell'agricoltura sociale

Come abbiamo cercato di mettere in evidenza, le pratiche di AS sono tanto semplici nella loro realizzazione pratica, quanto complesse nelle implicazioni culturali che sollecitano negli attori coinvolti e nella loro interazione. Proprio per questa evidenza l'AS rappresenta un campo interessante di analisi dei processi di innovazione sociale e dell'interazione con gli assetti di governance esistenti. Raccogliendo un suggerimento emerso nel gruppo di lavoro sulla governance che ha facilitato anche questo articolo, l'AS rappresenta un concetto profondamente innovativo, quanto intuitivo ed efficace, nei confronti del quale è difficile trovare espressioni negative di giudizio da parte dei più. Ciononostante, per il suo carattere trasversale, tra settori e competenze, visioni e culture, il tema si muove in un ambiente reso vischioso dalla difficoltà di confronto nella governance ordinaria, tra portatori di interesse di diversi settori nei singoli territori. Una caratteristica che rappresenta un'opportunità per lo studio dei percorsi di innovazione sociale e per capire la domanda di una governance dell'innovazione. Nella tabella che segue, con riferimento all'Italia, sono passati in rassegna i 5 nodi della GI in AS e lo stato delle iniziative.

Tabella 4: i nodi della GI e le pratiche di AS sul campo.

Nodo della GI	Azioni e soggetti coinvolti
<b>Nodo 1:</b> comprendere e sostenere i portatori di pratiche di innovazione sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ azioni di ricerca               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regionali: RegToscana/UniPi/Coop KoinèARSIA/UniPi, ARSIAL/UniTuscia</li> <li>○ Associazioni AIAB (in particolare sulle carceri);</li> </ul> </li> </ul>

<sup>77</sup> Non è un caso che la legge toscana sull'agricoltura sociale sia stata discussa ed emanata in prossimità della tornata elettorale e che nei manifesti elettorali del partito che si è fatto promotore della proposta legislativa poi approvata al primo posto tra le cose fatte compariva l'intervento legislativo in agricoltura sociale. Nell'attuale legislatura è stata presentata una proposta nazionale di legge sull'Agricoltura sociale che riprende una precedente proposta presentata da un altro gruppo parlamentare nella precedente legislatura. La proposta, come i proponenti, ha relazioni assai limitate con il mondo dell'agricoltura sociale, con i portatori di pratiche e con le stesse istituzioni attive in questo ambito.

<sup>78</sup> Da questo punto di vista è interessante il caso della stessa rete rurale nazionale italiana, nella quale la gestione del tema sull'agricoltura sociale è ripartita tra ISMEA e INEA, in entrambi i casi con limitata connessione con iniziative avviate in precedenza a livello europeo (CoP farming for health) e nazionale (iniziativa CoP realizzata al termine del progetto SoFar) precedenti che pure, alla nascita della rete rurale avevano visto un possibile supporto alle azioni di innovazione già avviate.

e l'emersione di nuove soluzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UE: UniPisa/SoFar</li> <li>○ INEA (valutazione pratiche)</li> <li>○ AIAB (Ministero del lavoro e Giustizia)</li> <li>○ Incontri di confronto esperienze: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ co-formazione e master: ARSIA, UniTuscia: ARSIAL, RegVeneto, Reg. Sardegna, ALPA, AcliTerra, Coldiretti Torino e Cuneo, Amiata Responsabile (Gr);</li> <li>○ incontri in azioni locali: SdS Valdera, Provincia di Roma, Provincia di Pordenone, Gal Mandroligai, Debole-Forza Lucca</li> <li>○ azioni di animazione: Regione Marche, INEA, Coldiretti Torino</li> </ul> </li> <li>○ Azioni di comunicazione/pubblicazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ARSIA, INEA, UniPisa e UniTuscia, Coldiretti Torino, Coldiretti Nazionale</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nodo 2:</b> incubare e costruire nuove visioni e progettare il cambiamento tra una molteplicità di interlocutori, valorizzando la presenza di nuovi soggetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Azioni di facilitazione/scambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lombrico sociale/AICARE</li> <li>○ incontri occasionali: numerosi in tutta Italia, Lombrico Sociale</li> <li>○ incontri piattaforma SoFar/Italia</li> <li>○ CoP farming for health (incontro italia)</li> <li>○ Rete nazionale fattorie sociali</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nodo 3:</b> mediare competenze e visioni radicali e consuete ed assetti di potere tra soggetti intitolati e non ai luoghi della formazione delle decisioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tavoli di confronto strutturati: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toscana: ARSIA, SdS Valdera, Amiata Responsabile, Debole Forza Lucca, Sds Pisa</li> <li>○ Lazio: ARSIAL/Regione</li> <li>○ Marche: Regione</li> <li>○ Friuli: Provincia Pordenone</li> <li>○ Piemonte: Coldiretti To /Provincia To</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nodo 4:</b> sperimentare in modo controllato nuove modalità operative e nuovi assetti di regole	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sperimentazioni locali: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ SdS Valdera (<a href="http://www.sdsvaldera.it">www.sdsvaldera.it</a>)</li> <li>○ Biocolombini (<a href="http://www.biocolombini.it">www.biocolombini.it</a>) ed Associazione Valdera Insieme (Pisa)</li> <li>○ Orti ETICI (<a href="http://www.ortietici.it">www.ortietici.it</a>)</li> <li>○ Bassano del Grappa</li> <li>○ Fattoria del Sole (Latina)</li> <li>○ Rete fattorie sociali Pordenone</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nodo 5:</b> assorbire in modo rapido le iniziative innovative nelle sedi ordinarie della governance rurale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agire la governance in funzione dell'innovazione locale <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Società della Salute Valdera, Provincia di Pisa</li> <li>○ Provincia Torino</li> <li>○ Puglia: Regione/GAL</li> </ul> </li> </ul>

L'eterogeneità geografica delle esperienze e la diversità delle iniziative nei diversi luoghi che emerge fa riflettere sulla pervasività delle azioni attive in AS sul territorio nazionale, ma, anche, sulla complessità che si registra nel costruire continuità nei percorsi di innovazione sui diversi territori in assenza di spazi e supporti ai processi di innovazione. Ci sono alcune lezioni che è possibile trarre dall'analisi dell'innovazione sociale in AS, in particolare riguardo:

- *Le caratteristiche e la natura dell'innovazione:* la fase della modernizzazione dell'agricoltura ha coinciso con l'organizzazione di sistemi esperti di gestione del ciclo della conoscenza di taglio tecnocratico e monofunzionale. Questo approccio è stato capace di innalzare l'efficienza quantitativa dei sistemi produttivi in assenza di limiti di natura ambientale e sociale. Con il venire meno delle risorse naturali e dei sistemi di compensazione sociale sono emersi tutti i limiti nella organizzazione di sistemi locali organicamente resilienti e durevoli. La crisi dell'agricoltura in un momento di crescente domanda di beni alimentari e allo stesso tempo, le difficoltà di gestire le risorse diffuse della natura attraverso l'impiego della sola tecnologia sono segnali di questa difficoltà. Per rispondere a nuove domande, l'innovazione in campo agricolo e nelle aree rurali ha bisogno di avere una portata più ampia ed armonica rispetto a tutte le determinanti economiche, ambientali e sociali dello sviluppo. L'esigenza di produrre, in modo contestuale, beni di natura privata e pubblica, richiede l'avvio di processi di innovazione sociale basati su una diversa ibridazione di attori e competenze, sull'organizzazione di assetti fortemente collaborativi e dinamici, capaci di elaborare visioni e nuova conoscenza collettiva più correnti con le esigenze emergenti. L'AS si inserisce in questo filone di lavoro, mobilizzando in modo nuovo le risorse della località per produrre beni alimentari, ambientali e sociali. L'AS, come altre innovazioni analoghe in campo ambientale, è esigente nella riorganizzazione degli assetti esistenti della conoscenza, nella definizione di nuove prassi organizzative, e nel consolidarsi di nuove visioni del mondo e dell'agire personale di una ampia gamma di attori coinvolti. Questa evidenza, mostra come l'innovazione sociale non possa essere stimolata mediante strumenti di comando e controllo, ma richieda una più articolata matrice di lavoro;

- *Le condizioni per facilitare l'innovazione sociale:* la seconda osservazione è che l'innovazione sociale, proprio per la sua natura, è facilitata dalla presenza di ambienti aperti e permissivi di fronte alle soluzioni innovative, capaci di contribuire alla riflessione sui limiti e le opportunità del cambiamento e di sollecitare implicitamente la ricerca di soluzioni alternative. Una condizione già indagata in letteratura (Boisot M., 1992, Rullani E., 2004, Rullani E. 2004, Perulli P., 1993, Donolo C., 2003) per quanto riguarda la definizione di distretti tecnologici ma che, nel caso dell'innovazione sociale, acquista una dimensione relazionale e culturale. Questa circostanza trova evidenza nel fatto che le pratiche di AS tendono a concentrarsi territorialmente ed irradiarsi in prossimità dei luoghi in cui le pratiche hanno preso primo avvio<sup>79</sup>. Al contrario, in molte realtà italiane, gli stessi portatori di pratiche di AS lamentano la difficoltà di avviare e consolidare iniziative a fronte di interlocutori istituzionali e sistemi sociali meno propensi ed aperti all'innovazione;
- *Il ruolo degli innovatori puri:* l'avvio di processi di innovazione sociale, come evidenziato dal caso dell'AS, richiede un forte impegno ideale/motivazionale e una grande capacità di collaborare in una visione aperta e poco attenta ai risultati privati di breve periodo. L'apertura e la partecipazione a finalità di natura pubblica non si alimenta dalla competizione di mercato ne, tanto meno, tramite semplici strumenti di incentivazione economica, quanto, piuttosto, dall'adozione di concetti di socialità collaborativa. La peculiarità delle caratteristiche richieste in ingresso nei processi di innovazione sociale richiede attenzione e rispetto nei confronti dei portatori di innovazione, anche quando queste hanno un portato profondamente radicale rispetto alle visioni correnti. Proprio la tolleranza di sistema accresce la voglia e la motivazione ad innovare, seppur nelle ovvie difficoltà iniziali<sup>80</sup>. La quasi totalità dei progetti di AS nasce da esperienze individuali, limitate nella dimensione quanto alimentate da una forte tensione iniziale. In assenza di quelle pratiche e della possibilità di sperimentare assegnata da alcuni contesti locali il percorso di consolidamento ed emersione delle pratiche non avrebbe probabilmente avuto luogo;
- *La predisposizione pubblica all'innovazione:* nei territori rurali le pratiche di AS trovano sostegno grazie all'apertura e al sostegno che le strutture pubbliche assegnano all'innovazione sociale e ai loro portatori. Il ruolo maturo delle istituzioni pratica un supporto distante, consentendo l'evoluzione autonoma e non strumentale delle iniziative e facilitando, una volta verificata la solidità delle proposte innovative, le opportunità di crescita e consolidamento dei percorsi. Nella realtà italiana in AS, queste circostanze sono più il frutto di una cultura organizzativa locale che l'esito di una strategia deliberata a sostegno dell'innovazione. In questa prospettiva, i percorsi di innovazione sociale in AS forniscono indicazioni di percorso utili per costruire una deliberata politica per la GI;
- *Il ruolo dei razionalizzatori:* i percorsi di innovazione sociale in AS mostrano continuamente delle tensioni tra diverse visioni e sentieri ogni volta che nuovi soggetti si avvicinano alla tematica. Ciò dipende dalla cultura organizzativa dei singoli portatori di iniziativa come dai loro interessi. Lungo il suo percorso l'innovazione in AS trova continui momenti di negoziazione tra soggetti e visioni più radicali e più aderenti al paradigma esistente. La mediazione tra le visioni e la socializzazione di una cultura condivisa consente una maturazione progressiva dell'innovazione, mantenendone le sue caratteristiche innovative e adattandole alla agibilità da parte di un crescente numero di soggetti. La facilitazione di questo processo ha una natura pubblica che, in AS, ha avuto bisogno di due elementi: la costruzione di arene di confronto e lo svolgimento di azioni di facilitazione al confronto costruttivo. Questi due elementi sono solitamente stati assicurati dalle Agenzie, dai centri di ricerca, dalle istituzioni pubbliche. Quando sono stati condotti con una logica di terzietà queste azioni hanno facilitato il consolidamento delle iniziative e poco, il loro direzionamento strumentale;

<sup>79</sup> In Provincia di Pisa, l'avvio delle iniziative in Valdera ha progressivamente contaminato i restanti territori di pertinenza di altre società della salute. Fuori del territorio provinciale, la diffusione dei percorsi di AS ha avuto continuità a Lucca e Grosseto.

<sup>80</sup> Nel caso della Valdera il progetto "Il giardino dei semplici" ideato dallo Psichiatra Mauro Gallevi all'interno dell'associazione ORISS ha trovato, pur nell'iniziale difficoltà, il supporto delle amministrazioni locali, secondo un'apertura scettica inizialmente, ma progressivamente più convinta e supportiva. In realtà la disponibilità di strumenti di supporto all'organizzazione di relazioni di gruppo (finanziamenti per circoli culturali ed iniziative culturali su risorse del FSE) messi a disposizione dell'amministrazione Provinciale di Pisa, ha favorito il primo consolidarsi e allargarsi della discussione sul tema dell'agricoltura sociale, consolidando la voglia di sperimentare operativamente una pratica di campo che si è poi tradotta nel progetto di AS negoziato con le amministrazioni locali.

- *Il confronto tra innovatori ed inseguitori*: molto spesso gli innovatori puri tendono a preservare le caratteristiche delle pratiche avviate, guardando con sospetto, sia l'intervento di natura pubblica, sia l'interesse di nuovi soggetti ritenuti distanti dalle motivazioni e gli ideali di cui sono portatori. Questa separatezza, del tutto logica in una fase di rafforzamento dell'innovazione sul campo, ha necessità di essere composta in modo rapido ma senza strappi. Perché questo si realizzi, è indispensabile che avvengano tre cose: che si organizzino i luoghi dove le nuove visioni possano confrontarsi ed essere mediate (vedi ruolo dei razionalizzatori); che i soggetti con minore potere contrattuale (solitamente gli innovatori puri) trovino spazi e momenti di tutela di fronte agli inseguitori (grazie ad una azione pubblica di mediazione); che i valori concettuali e le formule organizzative degli innovatori vengano fatti rapidamente propri da parte degli inseguitori, in modo da facilitarne l'ingresso nelle sedi ordinarie della governance e la diffusione sistemica;
- *Pratiche innovative e valutazione*: le pratiche innovative, proprio per la loro natura, impattano in modo diverso rispetto a quelle tradizionali. La valutazione delle pratiche innovative ha una evidente rilevanza per lo stesso rafforzamento e diffusione dell'innovazione. Allo stesso tempo, i criteri di valutazione adottati possono condizionare l'evoluzione dell'innovazione, assegnando rilevanza solo ad alcuni o alla pluralità degli esiti. In AS questo è particolarmente vero per la natura trasversale ed ibrida dei significati mobilizzati. L'impatto delle pratiche di AS si realizza sugli utenti, sulle loro famiglie, sul capitale sociale del territorio, sui risultati delle aziende agricole, sulle risorse pubbliche destinate ai servizi, sul capitale umano. Concentrare l'attenzione della valutazione su una sola dimensione (ad esempio quella medica sugli utenti) ne condiziona irrimediabilmente i processi in funzione della standardizzazione e della natura tecnica, piuttosto che sociale, delle pratiche;
- *Pratiche innovative in AS e politiche*: le iniziative di AS sono riuscite, nonostante le difficoltà che abbiamo evidenziato, ad emergere rapidamente, fino a contaminare le stesse politiche, specie quelle di sviluppo rurale. Una sottovalutazione delle caratteristiche del fenomeno da parte delle istituzioni, oltre che ad una mancata attenzione nei confronti della dimensione sociale dell'innovazione, ha favorito l'assimilazione delle pratiche di AS a quelle della semplice diversificazione in agricoltura. La conseguenza è stata la tendenza a normalizzare la codifica delle pratiche in funzione delle strutture materiali, piuttosto che agli elementi immateriali dell'innovazione e a perfezionare strumenti di intervento conseguenti (aiuto agli investimenti nelle aziende agricole). Il fallimento in Italia dei bandi aperti sul PSR sulla misura 311 (diversificazione in agricoltura) segnala con evidenza due elementi: che l'innovazione sociale è fenomeno più complesso della semplice innovazione tecnologica e richiede strumenti pertinenti capaci di creare l'ambiente culturale in cui l'innovazione può trovare spazio; che, nel caso dell'innovazione sociale, le istituzioni ed i soggetti della governance hanno necessità di comprendere quanto l'innovazione riguardi direttamente anche il loro ruolo e la loro visione dello sviluppo e che, la formulazione degli strumenti debba avvenire di concerto con i portatori di innovazione e solo dopo averne socializzato valori e significati insieme. Ove questo non avviene il rischio del fallimento appare chiaro;
- *Luoghi della governance dell'innovazione in AS*: per loro natura hanno il compito di legare insieme innovatori razionalizzatori e inseguitori. Per questo motivo le sedi della GI hanno necessità di vedere insieme portatori di singole pratiche e soggetti intermedi e pubblici interessati ad analizzare e socializzare le pratiche di innovazione. Solo in questo modo il confronto può realizzarsi sui contenuti dell'innovazione, piuttosto che sul posizionamento dei singoli attori nei confronti dell'innovazione;
- *Il ruolo degli enti di ricerca*: le strutture che operano nella ricerca possono analizzare le pratiche di AS per come sono state realizzate, ovvero contribuire a determinare il cambiamento. Nel primo caso, il ricercatore raccoglie informazioni quanti-qualitative relative ai processi condotti dai diversi portatori di interesse una volta che le pratiche hanno avuto luogo e si sono andate rafforzando e manifestando. Nel secondo caso, invece, il ricercatore agisce sui e con i contesti contribuendo a determinare l'emergere ed il rafforzarsi dell'innovazione, attraverso un processo continuamente confrontato con gli attori locali. Questo secondo approccio non è neutrale e pone il ricercatore in

---

uno stato di osservazione partecipante. Le implicazioni metodologiche collegate sono state riportate nell'appendice metodologica, dal punto di vista delle pratiche di innovazione l'impatto sulla rapidità e la profondità dei processi di innovazione sociale ne risulta esaltato. Nel caso dell'AS, questo secondo approccio, di fatto, ha facilitato la raccolta, la socializzazione di informazioni e punti di vista e, allo stesso tempo, contribuito a costruire sentieri di cambiamento. Non è un caso, forse, che nei territori in cui ciò è avvenuto, le pratiche abbiamo condotto più avanti il sentiero dell'innovazione<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> In Toscana e Lazio la collaborazione tra Agenzie e Università ha favorito, in un rapporto rispettoso nei confronti dei portatori delle pratiche, di favorire l'avvio ed il consolidamento del percorso di transizione in AS. Il ruolo svolto è stato quello di razionalizzazione dell'innovazione e di socializzazione/scambio, a partire dalle pratiche realizzate dagli innovatori. Anche la ricerca di fonti finanziarie aggiuntive è nata grazie alla collaborazione locale (ARSIA e UniPisa, dopo le iniziative toscane supportate dall'Agenzia, hanno avuto accesso a fondi del VI programma quadro con il progetto SoFar. L'UniPisa ha poi presentato progetto con gli Enti Locali su bandi UE-Progress, Fondazioni Bancarie, Regione Toscana, Interreg/Alcotra, FSE-risorse regionali e provinciali, assicurando risorse autonome ai percorsi di innovazione, anche al di fuori di risorse da negoziare nelle sedi locali della governance.



---

## 7. Governance dell'innovazione ed innovazione sociale nelle aree rurali: alcune prime raccomandazioni e proposte

Nella nostra riflessione siamo partiti dall'urgenza di favorire la transizione dei modelli di produzione e distribuzione del valore in una prospettiva di accrescimento della capacità di resilienza dei sistemi locali. Questa esigenza è lungi dal riguardare il solo mondo agricolo e rurale, per attraversare tematiche, settori produttivi, visioni, paradigmi e regole di lavoro fino ad oggi adottate. Una possibile risposta alla crisi nasce dalla necessità di ripensare il concetto stesso di competitività per riempirlo di contenuti molteplici, capaci di mediare accesso ai beni comuni e disponibilità di benessere privato. Procedere in questa direzione implica l'adozione di una visione profonda del cambiamento, capace di mobilitare le organizzazioni pubbliche e private, e gli stessi abitanti, in un sentiero complesso di innovazione sociale. L'impressione è che tutti, oggi, siano chiamati a cambiare qualcosa per ritrovare un nuovo equilibrio su posizioni completamente diverse da quelle di partenza. La tradizionale separazione che vedeva le imprese produrre valore e gli apparati pubblici distribuirlo sta perdendo parte della sua capacità di assicurare equità e diritti di cittadinanza, oltre che benessere. La necessità di innovare e la continua contrazione dei tempi in cui questo può avvenire per ovviare a squilibri, nascenti e latenti, implica l'adozione di una visione sistemica della gestione del cambiamento. Per questo motivo, abbiamo introdotto il concetto di governance dell'innovazione, come processo strutturato di gestione della transizione nelle sue singole fasi, attraverso quelli che abbiamo individuato come nodi cruciali del cambiamento.

Le aree rurali, sono normalmente considerate aree dove il cambiamento è più difficile, per cultura e tradizione. Si tratta di una verità parziale, infatti, a bene vedere, le aree rurali presentano, allo stesso tempo, una capacità di generare soluzioni profondamente innovative, e la tendenza a fare permanere assetti ed equilibri molto stabili, nell'uso e nella gestione delle politiche oltre che negli approcci allo sviluppo e al cambiamento. Questa asimmetria risiede in una duplice verità, ovvero, nella presenza concomitante di una pluralità di attori capaci di promuovere idee e pratiche anche profondamente innovative e, allo stesso tempo, nella scarsa porosità del sistema della governance ad assumere l'innovazione come base per il proprio comportamento. Il rischio di questo sfasamento è quello di riuscirci a generare soluzioni molto innovative e valide che, però, trovano difficoltà di diffusione in un ambiente che non è in grado di accoglierle ed accompagnarle.

Per ovviare a questa difficoltà è necessario assumere il cambiamento come dimensione strutturale dell'agire ed operare di conseguenza nell'organizzare l'azione e le arene della governance. Laddove si registra una tensione istituzionale verso l'accentramento e la semplificazione degli assetti di decisione va ribadito come questa tendenza, se contribuisce ad innalzare i livelli di efficienza per la gestione di decisioni di natura routinaria, manca nell'assicurare spazi per la promozione e lo sviluppo di azioni innovative, specie in un campo dove gli attori che governano gli assetti delle decisioni mantengono invariato il loro ruolo da un arco di tempo che abbraccia l'intera vita dell'Unione Europea e, elemento non trascurabile, in una fase in cui l'innovazione utile ha una natura fortemente intersettoriale e multicompetente..

La GI in agricoltura e nelle aree rurali, allora, ha necessità di favorire un più stretto legame tra portatori di innovazione e soggetti intitolati alla partecipazione alle sedi di decisione, mediante l'organizzazione di sentieri, sedi e strumenti di facilitazione capaci di assumere il tema del cambiamento come priorità organizzata.

La lettura del caso sull'AS ha messo in evidenza l'esistenza di alcuni aspetti cruciali nell'organizzazione di sentieri di innovazione sociale e della GI, tra cui:

- la presenza degli innovatori (nei territori e nelle organizzazioni pubbliche e private), facilitata da

---

ambienti caratterizzati da libertà di azione (nelle organizzazioni pubbliche e private, come negli ambiti sociali). La loro possibilità di incidere dipende dalla capacità di costruire soluzioni pragmatiche e fattive e da attitudini che, oltre a presidiare e proteggere l'innovazione, consentono di condividerla in modo aperto con nuovi soggetti (razionalizzatori, innovatori di percorso e inseguitori);

- la capacità dei soggetti intitolati ad esprimere la governance (pubblici e privati) a porsi in posizione di ascolto e di facilitazione rispetto ai portatori di pratiche innovative ed a sviluppare capacità di collaborazione non finalizzate ad un interesse puntuale;
- l'apertura di luoghi/momenti riconosciuti e ripetuti di confronto sul tema dell'innovazione, dove: mediare la presenza degli innovatori con gli altri soggetti interessati a discutere e confrontarsi sulle pratiche innovative; facilitare la comprensione dell'innovazione attraverso processi retro-innovativi, largamente socializzati, capaci di adattare le conoscenze acquisite ad un ambiente mutato; socializzare visioni anche profondamente innovative in ambienti più neutrali; potere rischiare procedendo con l'innovazione e con risultati ancora incerti, senza per questo mettere subito in discussione la reputazione e la capacità di azione di sedi consolidate della governance; facilitare la rottura di piani logici tra portatori di innovazione e soggetti intitolati, al di fuori di dialettiche incentrate esclusivamente sulla gestione delle posizioni di potere.

L'innovazione sociale e l'ingresso di nuovi soggetti nelle sedi di discussione è, necessariamente un processo controvento, come il caso dell'AS mostra con chiarezza. Proprio per penetrare meglio le difficoltà, è utile ragionare in termini di GI per introdurre le strutture ordinarie della governance all'interno di reti più orizzontali di confronto, collaborazione e co-progettazione ed accrescere la permeabilità al cambiamento.

La frequente contrapposizione che vede i soggetti innovatori legati ad una visione movimentista, libera ed utopica, e quelli della conservazione assiepati nei luoghi della decisione, nella gestione del potere e della razionalità economica, sebbene trovi fondamenti nella scienza politica, a nostro avviso, ha necessità di essere superata, seppure nella gradualità e nelle forme del rispetto delle autonomie di individui e gruppi. Mai come oggi, i processi di transizione hanno bisogno di una più forte opera di mediazione tra coloro che detengono soluzioni innovative e coloro che hanno accesso alle sedi della governance. Questo è vero anche, e forse soprattutto, nelle aree rurali dove, come detto, l'innovazione ha difficoltà di diffondersi pur essendo spesso presente nei territori. In questa prospettiva ci è parso utile adottare il termine di GI, come sistema strutturato di gestione e promozione dell'innovazione. Una innovazione che coinvolge tutti gli attori, siano essi soggetti pubblici, enti di ricerca, imprese, associazioni di rappresentanza, società civile e cittadini.

La natura fortemente riflessiva, socializzata, contestuale e transdisciplinare e transettoriale di molti dei temi che riguardano la transizione nelle aree rurali implica approcci, metodi di lavoro, oltre che strumenti, diversi da quelli che l'agricoltura ha usato nella fase della sua modernizzazione e che, nonostante tutto, ancora oggi tendono a prevalere. Nell'introdurre l'argomento della GI, abbiamo evidenziato 5 nodi cruciali di lavoro, che segnano, peraltro, i percorsi di innovazione sociale di cui si registra oggi grande necessità. Per ciascuno nodo, in conclusione, ci sembra utile associare indicazioni di percorso a sostegno della promozione dell'innovazione sociale nelle aree rurali, come di seguito indicato:

**Nodo 1:** *comprendere e sostenere i portatori di pratiche di innovazione sociale e l'emersione di nuove soluzioni.* Si tratta di un'**azione di scouting** volta a fare emergere visioni e pratiche innovative ed attori che se ne fanno portatori. A tale scopo, la collaborazione mirata tra soggetti pubblici ed istituzioni di

---

ricerca per approfondire temi ritenuti cruciali<sup>82</sup>, ma anche l'apertura di **concorsi di idee** e strumenti di **premiabilità per proposte innovative**, potrebbero facilitare l'emersione ed il riconoscimento di pratiche presenti nei territori, sebbene neglette<sup>83</sup>. Accanto a questi strumenti, la messa a disposizione di piccoli **incentivi per l'innovazione sociale**, quasi a perdere, semplici da impiegare dal punto di vista amministrativo, ma fortemente legati alla metodologia di lavoro ed ai monitoraggio, valutazione dei processi e degli esiti, potrebbe consentire il rafforzamento di soggetti estranei al mondo della discussione settoriale, ed animare con soluzioni innovative le pratiche diffuse nel mondo rurale ed agricolo, generando capacità di adattamento dei sistemi locali<sup>84</sup>.

**Nodo 2:** *incubare e costruire nuove visioni e progettare il cambiamento tra una molteplicità di interlocutori, valorizzando la presenza di nuovi soggetti.* La GI ha bisogno di **spazi**, luoghi dove il confronto possa realizzarsi intorno a moventi ideali più che ad interessi puntuali, e dove sia possibile condividere idee, obiettivi, metodi, risorse e favorire intersezioni di settore. Luoghi nei quali riconoscere continuamente i portatori di innovazione e realizzare la mediazione condivisa con visioni ed esigenze di altri e più allargati portatori di interesse e rappresentanti della società civile. Si tratta anche di luoghi e momenti nei quali è utile favorire l'esposizione dei soggetti –pubblici e privati- intitolati alle sedi di decisione al contatto con i portatori dell'innovazione e le loro visioni. Questi luoghi della GI possono avere una natura temporale delimitata (**azioni co-formative** tra funzionari, portatori di pratiche, agenti intermedi) o una natura più continuativa (**tavoli di lavoro** aperti ad una pluralità di soggetti di diversa competenza su specifici aspetti dell'innovazione).

**Nodo 3:** *mediare competenze e visioni radicali e consuete ed assetti di potere tra soggetti intitolati e non ai luoghi della formazione delle decisioni.* I percorsi di innovazione sociale implicano una intensa attività di mediazione tra soggetti plurali e multicompetenti. La natura pubblica dell'innovazione che si produce attraverso processi di apprendimento collettivo, giustifica, in questo senso, la presenza di soggetti capaci di gestire la mediazione in forma neutrale, assicurando l'avvicinamento delle visioni, la mediazione di codici culturali e saperi. Questa azione ha una natura pubblica, di agenzia, che supera l'assistenza ed il trasferimento tecnologico, sostituendola con un investimento immateriale sulle risorse necessarie per il **counselling dello sviluppo**. E' compito, quindi, dei soggetti pubblici favorire la presenza e l'assegnazione di risorse umane adatte allo scopo per facilitare percorsi, iniziative pilota, spazi di discussione centrati su specifici aspetti dell'innovazione sociale<sup>85</sup>. Questo ruolo di agenzia per l'innovazione sociale può essere diversamente assicurato a diversi livelli istituzionali e, anzi, accresce la propria utilità mediante una adeguata articolazione con la governance verticale. Le risorse umane per questo supporto possono derivare - dopo adeguata formazione - dalla riorganizzazione e alleggerimento delle pratiche ordinarie di gestione degli strumenti della politica dalle azioni di semplificazione procedurale delle strutture esistenti, Viceversa, possono essere organizzate per task temporanee di supporto ai processi di innovazione mediante strutture agevoli non legate a singoli portatori di interessi e agenti intermedi.

**Nodo 4:** *sperimentare in modo controllato nuove modalità operative e nuovi assetti di regole.* Il campo dell'innovazione sociale necessariamente richiede il consolidamento di iniziative pilota e di aree protette nelle quali incubare nuove iniziative. Elemento centrale di queste pratiche innovative è rappresentato dalla stesa possibilità di sperimentare modalità, strumenti, norme e procedure più adatte alle pratiche che si intendono portare avanti. In questo senso, è possibile pensare a **club dell'innovazione** nei quali,

---

<sup>82</sup> L'agenzia sud-coreana di sviluppo rurale (Rural Development Agency of the Korean government <http://www.rda.go.kr/foreign/eng>) promuove con i centri di ricerca nazionali una raccolta dati ed informazioni su scala internazionale riguardo le pratiche innovative in agricoltura e nello sviluppo rurale.

<sup>83</sup> Il "Lombrico sociale, un blog attivo in agricoltura sociale e civica, organizza da tre anni un award per fare emergere e premiare, in modo assolutamente simbolico, esperienze innovative di agricoltura civica.

<sup>84</sup> In Toscana, le iniziative di filiera corta sono state alimentate spontaneamente da gruppi di consumatori, per poi trovare rapido attecchimento nel mondo produttivo ed istituzionale, anche con i riferimenti ai canali della distribuzione organizzata. Ciononostante, i discorsi ufficiali e gli strumenti attivati, continuano a premiare, quasi esclusivamente, accordi tra attori forti di filiera, tralasciando per trascurare alcuni possibili motori dell'innovazione.

<sup>85</sup> Nell'unione Europea, ad esempio, il network Euclide, assicura questa funzione di mediazione su scala generale sul tema dell'innovazione sociale.

---

attraverso azioni fortemente monitorate e valutate, soggetti pubblici e privati possono portare a sperimentazioni modalità innovative di realizzare funzioni, beni e servizi, anche in deroga alle norme esistenti, con l'intento di definire soluzioni ed ipotesi procedurali e normative completamente diversi dall routine esistenti. Questa forzatura delle regole, però, piuttosto che avvenire nel pericoloso spontaneismo ufficioso, resta confinata all'interno di un club monitorato di attori in cui sia possibile testare nuove ipotesi di lavoro, assicurando, però, la prevenzione dei possibili rischi ed incerti che potrebbero nascere.<sup>86</sup>

**Nodo 5:** *assorbire in modo rapido le iniziative innovative nelle sedi ordinarie della governance rurale.* I luoghi della GI sono anche luoghi dove il rischio dell'innovazione può essere più facilmente gestito proprio per il fatto di non esporre immediatamente le sedi ordinarie della governance all'insuccesso. Le sedi della GI hanno, in questo, un ruolo di incubatore dell'innovazione. Nella nostra riflessione abbiamo puntato l'attenzione su questo punto come passaggio cruciale per rendere più rapidi i percorsi di transizione e facilitare l'emergere delle pratiche innovative. Quelli della GI sono luoghi dove aprire spazi di manovra, con l'intento di fare crescere evidenza ed autorevolezza all'azione innovativa, mano a mano che questa è capace di produrre esiti. La curva della transizione può essere tanto più veloce, quanto più i portatori di innovazione sono messi nelle condizioni di organizzare delle coalizioni organiche per facilitarne poi allargamento a soggetti intitolati nelle sedi ordinarie della governance. I luoghi della GI sono anche spazi dove **facilitare il passaggio di testimone tra gli innovatori puri, gli innovatori di percorso e gli inseguitori.** Questo trasferimento è utile che avvenga adattando significati e caratteristiche dell'innovazione ad esigenze, via via, più ampie di applicazione, sebbene, senza senza snaturarne i principi più nuovi e più adatti a cogliere la portata del cambiamento.

La presenza della GI -come gli strumenti che abbiamo appena indicato - assegna implicitamente un nuovo ruolo ai soggetti pubblici nel favorire processi di innovazione sociale nelle aree rurali. In particolare la dove l'innovazione tecnologica implicava l'adozione di strumenti di supporto per la R&S, il finanziamento di soluzioni tecnologiche puntuali e la loro diffusione verso l'adozione nelle realtà operative, le pratiche di innovazione sociale richiedono percorsi invertiti, in cui è compito del soggetto pubblico organizzare gli strumenti che facilitano l'emergere e la socializzazione delle pratiche innovative sul territorio, assicurandone la rapida evoluzione. La natura pubblica di molti dei processi di innovazione sociale e dei relativi esiti giustifica l'azione del soggetto pubblico che non intende abdicare la propria funzione e la possibilità di assicurare diritti di cittadinanza e benessere per le popolazioni locali, al solo funzionamento del mercato ed ai suoi sempre possibili fallimenti.

In questo ruolo, il soggetto pubblico svolge le funzioni di attore ordinatore e razionalizzatore, nella consapevolezza della necessità di assicurare organicità a processi che sarebbero per loro natura caotici; senza rivendicare direttamente il proprio ruolo e senza agire strumentalmente in funzione di un obiettivo interno se non quello dello sviluppo di vivacità nei territori in cui esercita la propria sfera di influenza.

Se questa è la funzione, la GI richiede l'organizzazione di nuovi strumenti nelle politiche di sviluppo rurale e, in alcune occasioni, un uso più mirato di quelli esistenti, come abbiamo cercato di evidenziare rispetto ai 5 nodi della GI. Ad oggi, nelle aree rurali, l'innovazione è resa complessa, oltre che dalla difficoltà di trovare sedi aperte dove operare il confronto, anche da quella di avere accesso a strumenti finanziari semplici nella loro gestione amministrativa e nelle loro modalità di applicazione e rendicontazione. Quasi mai sono disponibili strumenti che sostengono metodologie di lavoro piuttosto

---

<sup>86</sup> Sono numerosi i campi in cui esiste una domanda di nuove norme e procedure. Ad esempio la piccola trasformazione alimentare nelle aziende agricole rivendica, da tempo, una applicazione delle norme igienico-sanitarie più adatte alla piccola scala di produzione. La ricerca di ipotesi congrue di lavoro deve però confrontarsi con i possibili danni per la salute umana. Nell'agricoltura sociale, la continuità dei percorsi di inclusione sociale attiva richiede l'adozione di strumenti per l'inserimento lavorativo diversi da quelli disponibili, evitando però il rischio di fenomeni di sfruttamento. In materia ambientale, l'organizzazione di iniziative di promozione ambientale richiede l'adozione di nuove forme di intesa pubblico privata capaci di fare leva di strumenti tra cui l'uso della fiscalità locale, lo scambio di servizi tra privati e pubblico.

---

che realizzazioni fisiche rendicontabili e, ciò, finisce per scoraggiare l'accesso e la flessibilità d'impiego delle misure esistenti in funzione dell'attivazione di percorsi innovativi. La stessa iniziativa LEADER che, di fatto, aveva questo ruolo, è stata progressivamente depotenziata attraverso il suo logico processo di integrazione istituzionale che, se inizialmente doveva favorire l'ingresso dell'innovazione nelle prassi ordinarie di lavoro, di fatto, ha finito per sortire, in molti casi, il risultato opposto. Al contrario, non mancano strumenti flessibili di impiego, ad esempio, negli interventi del Fondo Sociale Europeo. Non è un caso, infatti, che, di frequente, i processi di innovazione sociale, anche nelle aree rurali, su questi finiscano per fare leva. La possibilità di attingere a strumenti non di settore rappresenta, allo stesso tempo, una chiave di lettura, delle potenzialità e delle difficoltà dei processi di innovazione: le prime consistono nel poter fare uso, in modo ampio, della dotazione delle politiche presenti su un territorio. Il costo è legato alla necessità di avviare da subito un salto intersettoriale, quanto meno nella comprensione degli strumenti esistenti; un salto, solitamente reso possibile una volta che si sono realizzate coalizioni organiche tra soggetti con competenze ibride, e quindi ad uno stadio successivo del processo di innovazione. Resta il fatto che la riorganizzazione coerente degli strumenti disponibili è di per se un processo di innovazione che, non realizzato nell'integrazione delle politiche, viene assegnato alla visione e alla capacità dei soggetti innovativi sul territorio attraverso un percorso, in ogni caso complesso, che finisce per ostacolare l'innovazione.

E' evidente, per quello che andiamo dicendo, che la GI implica la definizione e la gestione di nuovi modelli di agenzia, più leggeri di quelli che nelle aree rurali ed in agricoltura sono stati intessuti e che, spesso, hanno avuto il difetto di incrostare nuovi punti di potere e, viceversa, capaci di agire in modo coordinato e rapido il cambiamento e l'informazione. Gli strumenti, tecnologici e concettuali per operare in questa direzione sono numerosi, dalle piattaforme professionali dei social network alle comunità di pratiche, dove l'interscambio può avvenire in modo semplice, soprattutto se metodologicamente sostenuto.

Questa annotazione ci rimanda ad un'altra evidenza, legata al fatto che l'innovazione sociale, quasi sempre, implica la formazione di nuovi soggetti, anche di impresa, di natura ibrida, intersettoriale, che si realizza mediante momenti associativi e formule organizzative complesse. Formule che cercano di superare la settorialità dell'ambiente operativo e dei suoi strumenti, attraverso l'organizzazione di forme giuridiche esportabili ai diversi soggetti istituzionali. Si tratta di un gioco che riporta la complessità all'interno delle forme collaborative nel tentativo di semplificare l'interazione con il mondo operativo. Nel caso dell'AS questa evidenza si realizza attraverso forme collaborative tra mondo della cooperazione sociale, dell'imprenditoria agricola, e soggetti pubblici nel tentativo di formare valori economici e sociali contemporaneamente.

In conclusione di questo lavoro non possiamo che terminare con un'osservazione ed un auspicio. L'osservazione riguarda la convinzione che l'innovazione oggi abbia delle caratteristiche profondamente diverse rispetto agli schemi tradizionalmente adottati. In particolare, casi, anche di successo di sviluppo locale, traggono spunto dalla visione di alcune élite locali in funzione di una rappresentazione privata dello sviluppo. Questa impostazione, che aveva una ragione di essere a fronte della presenza attiva del ruolo dello Stato nella assegnazione di diritti di cittadinanza, risulta, quantomeno, parziale oggi che questi diritti vengono messi in discussione dalla crisi delle risorse pubbliche e da quella ambientale. Per questo l'innovazione, tanto nei contesti rurali più deboli, quanto in quelli economicamente più vivaci, ha necessità di declinare in modo del tutto nuovo la co-produzione di risorse e valori di natura pubblica e privata. Questo tipo di innovazione ha necessità di percorsi e supporti specifici, quali quelli che abbiamo cercato di identificare con il termine di governance dell'innovazione. Sta ai soggetti pubblici, pur nella difficoltà della situazione economico-finanziaria attuale, trovare i modi per riorganizzare le risorse disponibili e mobilitarle in funzione del sostegno all'innovazione sociale.

L'analisi dello scenario attuale mostra quanto il percorso dell'innovazione, per la radicalità di alcuni suoi contenuti, sia difficile, a tutti i livelli istituzionali, ad ogni scala geografica ed in ogni territorio, indipendentemente che siano coinvolti soggetti pubblici e privati. Anzi, la difficoltà aumenta ogni volta

---

che si passa dai portatori di pratiche ai gestori della governance. Il caso dell'AS, pur nella complessità che abbiamo cercato di evidenziare, mostra come, pur in assenza di strumenti di facilitazione, i concetti e le idee che definiscono soluzioni praticabili e coerenti con i bisogni esistenti sui territori, alla fine riescono a mettere radici ed emergere. L'auspicio è che da questa lezione si possano trarre spunti ed insegnamenti utili per affrontare e gestire, anche nelle aree rurali, attraverso l'idea di governance dell'innovazione, processi più rapidi di innovazione sociale capaci di offrire risposte utili per società, per una più piena valorizzazione delle risorse di cui i territori rurali dispongono e per ridisegnare percorsi in cui la parola futuro continui ad avere un significato positivo.

---

## Bibliografia

- Almeida J. (1998) A construção social de uma nova agricultura: Editora da Universidade, Porto Alegre Brasil.
- Amari (2010) Marginalità e multifunzionalità nel rurale. Intervento incontro "Multifunzionalità agricoltura Marche. Forum sulle nuove prospettive per l'agricoltura", Regione Marche, Ancona 15 dicembre.
- Becchetti L., Zamagni S., Bruni L. (2010) Microeconomia, Hoepli, Milano.
- Benson J.K. (1994) Il reticolo interorganizzativo come un'economia politica, in Zan S. (a cura di) (1994) Logiche di azione organizzativa, Il Mulino, Bologna.
- Boisot M. (1992) Organizzazioni & Informazioni, Franco Angeli, Milano
- Brunori G. (2006) Cambiamento strutturale e rappresentanza agricola in Italia, CNS-Economia Politica, 6.
- Carbone A. Gaito M. (2008) I nuovi consumatori e i prodotti dell'Agricoltura sociale, in Di Iacovo F. (a cura di) Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori, Franco Angeli, Milano.
- Casanova N. (2003) La strada stretta, storia del Forteto, Il Mulino, Bologna
- Castells M. (1996), The power of identity, Oxford, Blackwell.
- Cersosimo D. , Le sfide del cambiamento. I sistemi produttivi nell'Italia e nel Mezzogiorno d'oggi. Viesti G. (a cura di), Cap. quinto, " Dinamiche e trasformazioni strutturali nei sistemi produttivi del Mezzogiorno, 2001-2006: dall'agroalimentare al turismo", Roma: Meridiana Libri e Donzelli Editore. 2007. pp. 121-152.
- Cersosimo D. , Wolleb G. , " Le politiche di sviluppo locale tra sperimentalismo e istituzionalizzazione". Sociologia del lavoro, 2008, n. 109, pp. 72-86.
- Della Vigna P. (1992) Michael Foucault Poteri e strategie, Mimesis, Milano.
- Di Iacovo F, Rovai M., Meini S. (2011) Spazio rurale ed urbano: alla ricerca di nuovi equilibri, in Perrone C, Zetti J, Il valore della Terra, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F, Senni S., (2005), I servizi sociali nelle aree rurali, Dossier, Rete Leader INEA.
- Di Iacovo F. (2002) La governance nelle aree rurali, in De Rosa M., Turri E. (eds) Tra globalizzazione e localismo: quale futuro per i sistemi produttivi territoriali, Liguori, Napoli.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2008) Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F., (2011) Agricoltura sociale: la produzione innovativa di salute, in corso di stampa per Istituto Superiore di Sanità, Roma
- Di Iacovo F., O'Connor Deirdre (2009) Supporting policies for Social Farming in Europe: Progressing multifunctionality in responsive rural areas. ARSIA, LCD, Florence.
- Di Iacovo F., Scarpellini P. (2006), La governance e le aree rurali una introduzione critica in Politiche, Governance e Innovazione per le aree rurali, pp 161-188, ESI, Napoli.
- Di Iacovo, F. (2003) New trends in relationships among farmers ad local communities. Pp. 101-128 in Huylenbroeck G. and G. Durand eds Multifunctional agriculture (Aldershot, Ashgate).
- Di Iacovo, F. (2007) Pathways of change in social farming: how to build new policies. Pp. 55-66 in Gallis C. ed, Green care in agriculture: health effects, economics and policies. (Tessaloniki, University study press)
- Di Iacovo, F. 2003. Lo sviluppo sociale nelle aree rurali, Franco Angeli, Milano, 249.
- Donolo C. (2003) Il distretto sostenibile, governare i beni comuni per lo sviluppo, Franco Angeli, Milano.
- Dossein J (ed) (2008) Farming for healthy: proceedings of the Community of Practices Farming for Health, November 2007, Gent, Merelbeke, Belgium
- Elzen, B., Geels, F.W, and Green, K (2005): System innovation and the transition to sustainability: theory, evidence and policy (pp. 114-135) Edward Elgar.
- Esping Andersen (1995) Il welfare state senza lavoro. L'ascesa del familismo nelle politiche sociali dell'Europa Continentale. Stato e Mercato, 45.
- EU (2008) Poverty and social exclusion in rural areas,

- 
- EU (2010) *Europa 2020* ([ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm))
- Ferrera M. (2006) *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*. Il Mulino, Bologna.
- Franzini (2008) *Fallimenti dello Stato e del Mercato*, *Quale Stato*, n. 15.
- Franzini M. (2007), *Mercato e politiche per l'ambiente*, Carocci,
- Gallis C. (ed) (2007) *Green care in agriculture: health effects, economic and policies*, University Studio Press, Thessaloniki, Greece.
- Geels, F.W. and Schot, J.W. (2007): *Typology of sociotechnical transition pathways*, *Research Policy*, 36(3), 399-417
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. 1994, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, SAGE, London.
- Granovetter, M., (1985) *Economic action and social structure : the problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91, 481–510.
- Habermas, J., 1981. *New Social Movements*; in *Delos*, 49 (Fall) p. 33–37.
- Hansen, J. 2009, *Mode 2, systems differentiation and the significance of politico-cultural variety*, *Science, Technology & Innovation Studies*, 5, p. 67-85.
- Hessels, L.K. & van Lente, H. 2008, *Re-thinking new knowledge production: A literature review and a research agenda*, *Research Policy*, 37, p. 740-760.
- Hessels, L.K., van Lente, H. & Smits, R.E.H.M. 2009, *In search of relevance: the changing contract between science and society*, *Science and Public Policy*, 36, p. 387-401.
- Jasanoff, S. 2005, *Designs on Nature: Science and Democracy in Europe and the United States*, Princeton University Press, Princeton.
- Jessop B. (1999) *The Social Embeddedness of the Economy and its Implications for Economic Governance* in Fikret Adaman and Pat Devine, eds., *The Socially Embedded Economy*, Montreal: Black Rose Books.
- Jessop, B., 1998. *The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic Development*. *International Social Science Journal* 155, 29–46.
- Jessop, B., 1999. *Narrating the future of the national economy and the national state? Remarks on remapping regulation and reinventing governance*. In: Steinmetz, G. (Ed.), *State/Culture*. Cornell University Press, Ithaca, pp. 378–405.
- Jessop, B., 2000. *The crisis of the national spatio-temporal fix and the tendential ecological dominance of capitalism*. *International Journal of Urban and Regional Research* 24 (2), 323–360.
- Lanzalaco L., Lizzi R. (2008) - *Governance e government come fattori strategici per le politiche agricole e rurali*. XLV Congresso Sidea, Portici, Italy.
- Laville J.L., Gardin L., (1999) *Le iniziative locali, in Europa, un bilancio economico e sociale*, Boringhieri, Milano.
- Lenzi A., Rossi L, Ventura V. (2008) *L'efficacia terapeutica e sociale dell'agricoltura* in Di Iacovo F. (a cura di) ) *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*, Franco Angeli, Milano.
- Loorbach, D. (2007): *Transition management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- 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
- March J.G., Olsen J.P. (1992) *Riscoprire le istituzioni. Le basi organizzative della politica*, Il Mulino, Bologna.
- Moulaert, F. and Vicari, S. (2009), *Rigenerare la Città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010) *The open book on social innovation*, The Young Foundation.
- Murray, R., Caulier-Grice and Geoff Mulgan (2010) *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA
- Natoli S. (2010) *Il buon uso del mondo, Agire nell'età del rischio*, Feltrinelli, Milano.
- Nistico' R. , Cersosimo D. , Guzzo F. , *Le istituzioni tra persistenza e innovazione*. Mirabelli M. (a cura di),

- 
- Cap. 5, " Istituzioni e capitale sociale in un microdistretto italiano", Soveria Mannelli: Rubbettino Editore. 2009. pp. 190-217.
- North D.C. (1997) Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia, Il Mulino, Bologna
- Noveri M. (a cura di) (2003) Agricoltura sociale e agricoltura di comunità, esperienze, progetti, nuove forme di accoglienza e solidarietà nelle campagne toscane. ARSIA, Press Service, Firenze.
- OECD (2001) Multifunctionality - Towards an Analytical Framework
- OECD (2003) Multifunctionality - The Policy Implications
- OECD (2005) Multifunctionality in Agriculture - What Role for Private Initiatives?
- OECD (2008) Multifunctionality in Agriculture: Evaluating the degree of jointness, policy implications, Paris.
- Ostrom E. (2006) Governare i beni collettivi, Marsilio Ed., Venezia.
- Perulli P. (1993) Globale/locale. Il contributo delle scienze sociali, Franco Angeli, Milano.
- Ramazzotti S. (2009) La governance negli strumenti di sviluppo locale: l'esperienza del PISL della provincia di Grosseto. Tesi di Laurea Corso di Laurea Specialistica in Sviluppo e Gestione Sostenibile del Territorio, Università di Pisa
- Rodotà S. (2010) Se il mondo perde il senso del bene comune, La Repubblica, 10 agosto.
- Roep, D., van der Ploeg, J.D., Wiskerke, J.S.C. (2003): Managing technical–institutional design processes, some strategic lessons from environmental co-operatives in the Netherlands, NJAS Wageningen Journal of Life Sciences, Vol. 51 pp.195 - 217.
- Romano D., Tudini L. (2011) La Governance rurale: Il caso del Chianti, relazione redatta all'interno del gruppo di lavoro sulla governance nelle aree rurali.
- Garofoli G. (2011) La Governance rurale: Il caso del distretto di Alba, relazione redatta all'interno del gruppo di lavoro sulla governance nelle aree rurali.
- Rovai M, Di Iacovo F, Orsini S. Il ruolo degli ecosystem services nella pianificazione territoriale sostenibile, in Perrone C, Zetti J, Il valore della Terra, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (2004) Economia della conoscenza. Creatività e calore nel capitalismo delle reti, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004) La fabbrica dell'immateriale, Carocci, Roma.
- Secco L., Da Re R1, Pettenella D., Cesaro L. (2010) La qualità della governance in ambito rurale: quali indicatori e quali strumenti per misurarla? XLVII Convegno di Studi SIDEA "L'agricoltura oltre la crisi" Campobasso, 22-25 Settembre 2010
- Sempik J, Hine R. Wilcox D. (eds) (2010) Green care: a conceptual framework: a report of the working group on the health benefits of green care, cost 866 green care in agriculture, Loughborough University, UK.
- Sen A (2006) Scelta, benessere, equità, Il Mulino, Bologna.
- Sen A. (2000) Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia, Mondadori, Milano.
- Stuiver, M. (2006) Highlighting the retro-side of innovation and its potential for regime change in agriculture. Pp. 147–175 in T. Marsden and J. Murdoch eds, Between the global and the local: confronting complexity in the contemporary agri-food sector vol. 12. Rural Sociology and Development Series (Amsterdam: Elsevier)
- Vagaggini V (a cura di) (1978) Spazio geografico e spazio sociale, Franco Angeli, Milano.
- Zan S. (a cura di) (1994) Logiche di azione organizzativa, Il Mulino, Bologna.

## Sulla ricerca intervento e la metodologia di ricerca: un approfondimento

La ricerca intervento si differenzia dalla ricerca tradizionale, per una molteplicità di aspetti come vengono indicati nel prospetto che segue<sup>87</sup>

Ricerca tradizionale	Ricerca-azione
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atteggiamento scientifico</li> <li>○ Analisi delle transizioni</li> <li>○ Raffinamento della conoscenza</li> <li>○ Metodologia per raffinamento dati</li> <li>○ Determinazione di fatti, leggi, invarianti</li> <li>○ Procedure ipotetico-deduttive</li>   <li>○ Distacco e neutralità del ricercatore</li> <li>○ Stabilizzazione del cambiamento</li> <li>○ Riferimento a problemi di conoscenza</li> <li>○ Monodisciplinarietà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atteggiamento prasseologico</li> <li>○ Elaborazione di transizioni</li> <li>○ Implicazioni esistenziali e soggettive</li> <li>○ Ricerca efficace per operare scelte</li> <li>○ Elaborazione tattiche, strategie, politiche</li> <li>○ Rivalutazione affettivo e immaginario, modello dialogico-ermeneutico</li> <li>○ Implicazioni ed emancipazione attori</li> <li>○ Formazione al cambiamento</li> <li>○ Riferimento ai problemi sociali</li> <li>○ interdisciplinarietà</li> </ul>

Nei percorsi di ricerca-intervento gli aspetti della validazione, riguardano la credibilità, la trasferibilità, la fidatezza e la confermabilità delle ipotesi e degli esiti prodotti. Per la ricerca in agricoltura sociale sono riportati nella tabella le principali tecniche e verifiche adottate per dare risposte positive ai quattro aspetti citati.

Modalità di validazione sulla ricerca in agricoltura sociale

Criteri	Tecniche	Verifiche
Credibilità	Coinvolgimento prolungato	Dalla ricerca intervento sui servizi sociali all'agricoltura sociale, percorso viato nel 1999 fino ad oggi; Crescita del numero e dell'interesse degli attori coinvolti
	Osservazione persistente	Partecipazione attiva alle diverse fasi del processo in diversi casi di studio
	Triangolazione (fonti,metodi, ricercatori)	Confronto con altri ricercatori
	Peer debriefing	Confronto con altri ricercatori e gruppi
	Analisi del caso negativo	L'uso dei gruppi di pressione a diverso titolo
	Adeguatezza referenziale	Disponibilità di filmati Reportistica diffusa ed aperta alla verifica
Trasferibilità	Descrizione attenta	Descrizione attenta, prova di estendibilità delle pratiche, esiti dei processi, mediante il coinvolgimento progressivo di soggetti e casi di indagine
Fidatezza	Controllo di affidabilità	Audit esterno da parte di ricercatori e di portatori di interesse
Confermabilità	Controllo di confermabilità	Audit esterno da parte di ricercatori e di portatori di interesse

Con riferimento al tema della governance nei processi di innovazione sociale, le fasi della ricerca azione si sono articolati seguendo i punti di seguito indicati:

<b>Definizione obiettivi</b>	generazione del cambiamento in una fase di transizione dell'agricoltura e delle aree rurali e dei loro rispettivi ruoli
<b>Selezione ipotesi di lavoro</b>	crisi dei sistemi di welfare; ripensamento delle forme comunitarie; economia della conoscenza e capitale sociale; multifunzionalità agricoltura e diversificazione; nuovi rapporti città campagna; individuazione attitudini impresa coerenti con la realizzazione di sistemi sostenibili; verifica realizzabilità trasferibilità di pratiche di agricoltura sociale; analisi dei meccanismi di formazione delle politiche e posizione dei soggetti coinvolti.
<b>Definizione strumenti lavoro</b>	interviste, focus di discussione, sostegno alle attività di networking, animazione di incontri, supporto ai sistemi di decisione, ricercatore partecipante
<b>Svolgimento</b>	realizzazione piano di lavoro diretto ed indiretto, osservazione sulle pratiche di lavoro (prevalentemente diretta), sul ruolo e le posizioni dei soggetti (prevalentemente diretta)
<b>Valutazione</b>	verifica di gruppo dei risultati, riflessione sui cambiamenti realizzati, relazioni con problemi simili, codifica degli esiti

ha collaborato alla formalizzazione e codifica delle pratiche di agricoltura sociale nella SdS Valdera, ha facilitato i percorsi in Prov. Di Luca e Amiata Grossetano, in Provincia di Torino. In questo modo la raccolta delle informazioni è avvenuta progressivamente con la costruzione delle iniziative.

<sup>87</sup> La ricerca azione porta con se alcuni problemi di validazione che possono essere messi in relazione con: limiti di "serietà del ricercatore", della "buona fede" degli intervistati, dell'"impegno" degli attori coinvolti. Allo stesso tempo, possono esserci rischi di deformazioni soggettive e dell'auto-referenzialità della ricerca. Per ovviare a questi problemi è necessario attivare **circularità dei modelli dialogici-ermeneutici attraverso**: Il confronto ed il reporting continuo, la consapevolezza del fare emergere con continuità **istanze ed attese dei soggetti in gioco. Per consolidare la metodologia di ricerca è necessario, quindi**: valutare con accuratezza la significatività dei quesiti iniziali; Introdurre dispositivi capaci di tenere sotto-controllo le deformazioni; adottare approcci orientati allo studio di casi.

<b>Ridefinizione del problema</b>	riflessione teorica sugli esiti: multifunzionalità, RSI, reti locali, formazione delle politiche innovative, metodi di ricerca, ipotesi di nuove azioni, governance innovativa
-----------------------------------	--

#### I casi locali analizzati

Caso di studio	Azione	Esiti
<i>Servizi nelle aree rurali</i> , partner: Regione Toscana-OOPPAA, Valle del Serchio, Val di Cecina, Val Tiberina (1999-2003) Monitoraggio e valutazione esiti (2005-2009)	Indagine diretta per conoscenza stato servizi nelle aree rurali, interviste, focus group, convegni di area vasta, partecipazione a fasi di programmazione regionale e locale, co-progettazione di territorio, monitoraggio e valutazione esiti	codifica ed analisi delle problematiche di sviluppo sociale nelle aree rurali progettazione innovativa mis. 9.4-PSR 2000-2006 finanziamento 64 interventi mis.9.4 Contaminazione PSN e PSR 2007/13
Regione Toscana-ARSIA (2002-2006)	Indagine diretta per conoscenza pratiche di agricoltura sociale, networking,	prima codifica ed analisi delle pratiche organizzazione di rete regionale, emersione esperienze, discussione e prima codifica del tema, leggere regionale agricoltura sociale
Attività di rete EU-CoP (2005-2010)	Partecipazione ed organizzazione incontri in ambito comunitario tra portatori di iniziative sul tema dell'agricoltura sociale su scala europea, tra portatori di pratiche ricercatori, soggetti istituzionali	Costruzione di rete per scambio esperienze, sistemi di funzionamento, pratiche, percorsi, co-progettazione
SdS Valdera (2007-10)	Partecipazione al tavolo agricoltura sociale caldera, per discussione, condivisione, codifica, co-progettazione, valutazione percorsi di agricoltura sociale sul territorio	Organizzazione rete, formazione di nuova conoscenza sul tema, codifica delle pratiche e definizione di regole condivise, riflessione sui percorsi di agricoltura sociale, colli di bottiglia e strumenti di facilitazione Organizzazione di nuovi servizi di territorio
Provincia Pisa- finanziamento provinciale (2007-8)	Ricerca sulle pratiche di agricoltura sociale in provincia di Pisa, organizzazione di rete, supporto al consolidamento delle iniziative in Valdera, definizione di strumenti istituzionali di supporto (FSE FEOGA)	PIT agricoltura sociale, allargamento rete su scala provinciale, contaminazione livelli istituzionali e di rappresentanza
Provincia Lucca Ricerca intervento "Debole-Forza" finanziata da Fondazione CRLucca, (2007-2010)	attivazione di un percorso di animazione per analisi esperienze in atto, mobilitazione attori locali, consolidamento di una rete di agricoltura sociale	Organizzazione rete, formazione di nuova conoscenza sul tema, Raccolta portatori di progetto e soggetti potenzialmente interessati, Sensibilizzazione operatori socio-sanitari Co-progettazione iniziative su scala territoriale, formalizzazione accordo di territorio Analisi colli di bottiglia ed interazioni rappresentanti istituzionali e associazioni del mondo produttivo
Provincia Grosseto Ricerca intervento "Amiata Responsabile" finanziata da CO&SO (Consorzio gestione servizi Grosseto), (2008-2010)	attivazione di un percorso di animazione per analisi esperienze in atto, mobilitazione attori locali, consolidamento di una rete di agricoltura sociale	Raccolta portatori di progetto e soggetti potenzialmente interessati, Sensibilizzazione operatori socio-sanitari Co-progettazione iniziative in azienda, formalizzazione accordo di territorio Analisi colli di bottiglia ed interazioni rappresentanti istituzionali e mondo produttivo
Progetto SoFar (2005-2009) Ricerca finanziata dal VI EU RF per offrire supporto alle politiche dell'Unione	Organizzata attraverso indagini dirette, piattaforme nazionali e comunitaria	Costruzione di una visione organza su scala Europea, codifica del tema e comunicazione, analisi e comprensione differenze e similitudini in EU, sensibilizzazione portatori di interesse, definizione linee strategiche innovative
Attività di CoP nazionale (2008-2009)	Diffusione del modello CoP europea su scala nazionale	Manifesto agricoltura sociale, analisi dei comportamenti dei principali portatori di interesse pubblici e privati
Iniziative Rete Rurale Europea e Nazionale	Partecipazione ad attività ed incontri, rete Fiandre, Italia, Germania	Analisi dei comportamenti di impiego strumenti comunitari in diversi contesti Verifica delle modalità di applicazione degli strumenti comunitari da parte dei diversi portatori di interesse
Provincia Torino/Coldiretti	Partecipazione a seminari ed eventi formativi, co-progettazione comunitaria, regionale e locale	Verifica dei comportamenti di portatori di interesse del mondo agricolo e sociale, gestione dell'innovazione da parte dell'organizzazioni professionali agricole
Incontri con territori e soggetti (Calabria, Friuli, Piemonte, Marche, Umbria, Lazio, Toscana, Liguria, Lombardia, Campania, Molise, Valle d'Aosta, Veneto, Emilia Romagna, Sardegna)	Partecipazione eventi locali, seminari ed incontri	Raccolta informazioni diffuse su singole pratiche ed esperienze a diverso grado di intensità ed applicazione