NUOVI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA NELL'AGRICOLTURA E NEL TURISMO DI COMUNITÀ IN BRASILE E IN ITALIA

EURICSE
Knowledge for a Social Economy

CIRIEC BRASIL

Consorzio
Brasil Trentino

PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Questo rapporto è stato realizzato con il contributo di ricercatori di Euricse e CIRIEC-Brasile nell'ambito del progetto "Brasile e Trentino: nuove opportunità di co-sviluppo 2019-2021", coordinato dal Consorzio Brasil Trentino e finanziato dalla Provincia autonoma di Trento.

©2022 Euricse

ISBN 978-88-8946-306-02

NUOVI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA NELL'AGRICOLTURA E NEL TURISMO DI COMUNITÀ IN BRASILE E IN ITALIA

Jacopo Sforzi, Leandro Pereira Morais, Caterina De Benedictis, Caroline Cristina Sanches, Daniel Francisco Nagao Menezes

Indice

INTRODUZIONE 3

PARTE 1: GLI STUDI DI CASO IN BRASILE 6
1.1. Introduzione 6
1.2. Informazioni generali 7
1.3. Le attività 9
1.4. Il modello organizzativo 14

PARTE 2: GLI STUDI DI CASO IN ITALIA 16
2.1. Introduzione 16
2.2. Informazioni generali 18
2.3. Le attività 20
2.4. Il modello organizzativo 23

PARTE 3: DISCUSSIONE DEI RISULTATI E RACCOMANDAZIONI DI POLICY 29
3.1. Un confronto tra gli studi di caso brasiliani e italiani 29
3.2. Principali evidenze empiriche 33
3.3. Sostenibilità: la connessione con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 35
3.4. Replicabilità: diverse strategie di crescita 38
3.5. Principali raccomandazioni 46

CONCLUSIONI 52

BIBLIOGRAFIA 54

Questo rapporto è il risultato di uno studio condotto da EURICSE e CIRIEC-Brasile (sezione brasiliana del Centro Internazionale di Ricerca e Informazione sull'Economia Pubblica, Sociale e Cooperativa) nell'ambito del progetto "Brasile e Trentino: nuove opportunità di co-sviluppo 2019-2021", coordinato dal Consorzio Brasil Trentino e finanziato dalla Provincia autonoma di Trento.

Il gruppo di lavoro è composto da Jacopo Sforzi (ricercatore senior), Barbara Franchini (project manager) e Caterina De Benedictis (assistente alla ricerca) per Euricse; e da Leandro Pereira Morais e Daniel Francisco Nagao Menezes (ricercatori senior) e Caroline Cristina Sanches (assistente alla ricerca) per CIRIEC-Brasil. La traduzione dei testi dal portoghese all'italiano e viceversa è stata curata da Danilo Calegari e Michela Giovannini e il coordinamento editoriale da Barbara Franchini.

Citazione suggerita:

Euricse & CIRIEC- Brasil (2022). Nuovi modelli di organizzazione produttiva nell'agricoltura e nel turismo di comunità in Brasile e in Italia. Autori: J. Sforzi, L. Morais, C. De Benedictis, C.C. Sanches, D.F. Nagao. Trento: Euricse.

Il rapporto è disponibile anche in portoghese sul sito di Euricse, nella sezione pubblicazioni (www.euricse.eu).

Euricse e CIRIEC-Brasil ringraziano la Provincia autonoma di Trento per il sostegno finanziario e le organizzazioni che hanno partecipato alla ricerca condividendo dati e materiali sui loro progetti e attività: AMA - Associação das Mulheres Assentadas do Assentamento Monte Alegre Seis, AMCA - Associação de Mulheres da Agricultura Familiar e Luta Camponesa de Araraquara e Região (Araraquara, San Paolo, Brasile), Arvaia (Bologna, Italia) e Vivi Grumes (Altavalle, provincia di Trento, Italia).

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si stanno diffondendo a livello locale, nazionale e internazionale numerose esperienze di partecipazione attiva della società civile alla definizione di nuovi modelli di sviluppo orientati a migliorare i livelli di benessere delle proprie comunità. Queste esperienze possono essere inquadrate all'interno del concetto di Economia Sociale e Solidale (ESS), che designa imprese e organizzazioni (es. cooperative, società di mutuo soccorso, associazioni, fondazioni e imprese sociali) che realizzano attività economiche come strumento per lo sviluppo sociale e umano degli individui e delle loro comunità (ILO, 2009; ILO e Euricse, 2017). L'ESS si presenta come un'importante forma di economia alternativa ai modelli di produzione di beni e servizi tipici dell'economia dominante del sistema capitalistico capace di dare vita ad un paradigma di produzione, consumo, lavoro e relazione tra le persone più umano, inclusivo e sostenibile, contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze e alla realizzazione dei diritti umani (in particolare economici, sociali, politici e culturali) (Morais e Bacic, 2020).

La rilevanza dell'ESS e di questi nuovi modelli partecipativi promossi dal basso è di particolare interesse per il contributo che essi possono offrire nel promuovere un processo di trasformazione dell'economia locale, sia in aree urbane che rurali, più sostenibile da un punto di vista sociale, culturale, ambientale ed economico. Ciò è dovuto fondamentalmente al riconoscimento degli elementi costitutivi delle organizzazioni della ESS – autonomia di gestione, partecipazione volontaria, modello di governance fondato sull'inclusione e sulla democrazia partecipativa, economia plurale – e al loro impatto sul rafforzamento della coesione sociale all'interno delle comunità in cui operano, alla luce peraltro del loro radicamento sui territori.

Tuttavia, se indubbio è l'impatto che le organizzazioni dell'ESS possono determinare sui territori di riferimento in termini soprattutto di sviluppo sostenibile, è altrettanto necessario riconoscerne le principali fragilità e criticità. Queste ultime si riscontrano principalmente nell'atteggiamento delle istituzioni pubbliche, del mercato e della società più in generale, soggetti che faticano a riconoscere il potenziale delle organizzazioni dell'ESS in termini di rilancio dei territori, specie marginali. Da qui, la conseguente assenza di politiche pubbliche specifiche e di reti di supporto adeguate a sostenere la gestione e lo sviluppo di queste organizzazioni in maniera conforme alle loro specificità e finalità socioeconomiche.

Il presente progetto di ricerca è realizzato da Euricse e CIRIEC-Brasil nell'ambito del più ampio progetto di cooperazione internazionale "Brasile e Trentino: nuove opportunità di sviluppo condiviso 2019-2021". Guardando al vasto panorama delle organizzazioni dell'ESS, il progetto si pone l'obiettivo di promuovere e rafforzare, in maniera trasversale, nuovi modelli di organizzazione della produzione in due settori tra loro molto connessi, ovvero quello agricolo e quello turistico.

Per raggiungere questo obiettivo, da un punto di vista metodologico, sono stati selezionati quattro casi studio, due in Brasile e due in Italia. I casi studio sono stati realizzati attraverso interviste (svolte in presenza o in remoto come possibile durante la pandemia da Covid-19), la somministrazione di un questionario ai rappresentanti delle organizzazioni e l'analisi di materiali e documenti rilevanti. Queste procedure hanno fornito una visione completa delle informazioni più generali riguardanti le organizzazioni oggetto di studio, la loro storia, le attività svolte attualmente e le loro dinamiche di funzionamento interno, così come le relazioni che queste

organizzazioni hanno instaurato a livello locale con la pubblica amministrazione e con gli altri attori dell'ecosistema di riferimento. Tutti questi elementi sono stati funzionali a individuare i meccanismi e gli strumenti adeguati a sostenere e valorizzare l'operato di queste organizzazioni.

Per ognuna delle esperienze prese in esame sono infine stati analizzati i differenti percorsi di crescita (scaling) realizzati o in corso di realizzazione, aventi l'obiettivo di replicare, diffondere e rafforzare queste forme organizzative.

Le strategie di crescita sono legate allo sviluppo di azioni innovative che possono contribuire al miglioramento della qualità della vita degli individui e delle loro comunità, specialmente – ma non solo – con riferimento alle persone più vulnerabili. È in questa prospettiva che il concetto di innovazione sociale – cioè la capacità di produrre un impatto positivo sui sistemi sociali – ha guadagnato grande spazio negli studi più recenti. Di conseguenza la sfera teorica e concettuale in questo ambito, così come le metodologie per la sua applicazione e replicazione nel mondo reale, sono cresciute sostanzialmente (Bolzan, 2021).

Per scalabilità di un'innovazione sociale si intende «il momento in cui un progetto raggiunge il livello di sviluppo pianificato e può quindi essere implementato su scala maggiore» (Bolzan, 2021: 175). In questa prospettiva, comprendere i meccanismi che stanno dietro a tale strategia permette di ampliare la portata dell'innovazione sociale stessa, potenziandone l'impatto. Al tempo stesso, è importante evidenziare come un'innovazione sociale, quando viene sottoposta a strategie di *scaling*, comporta dei cambiamenti sostanziali negli elementi che la costituiscono e che comprendono conoscenza, esperienza e credibilità. Ciò implica, pertanto, di pensare all'impatto sociale in maniera molto più ampia rispetto ai piccoli cambiamenti orientati al risultato finale dell'azione messa in pratica.

In relazione ai tipi di scaling, Riddel e Moore (2015) suggeriscono tre modalità di "scalare" le innovazioni sociali: scaling out, scaling up e scaling deep. La prima si riferisce alla capacità di disseminazione dell'innovazione sociale in altre aree geografiche (replicabilità dell'innovazione); la seconda si riferisce alla possibilità che l'innovazione sociale abbia un impatto e produca cambiamenti istituzionali, politici e legislativi (modifica delle "regole del gioco"); la terza, infine, influenza "i cuori e le menti" delle persone coinvolte, producendo delle trasformazioni in termini di valori, credenze, abitudini, relazioni, etc. (cambiamento culturale).

I casi studio analizzati e discussi in questo rapporto sono accomunati da un elemento fondamentale: sono cioè esperienze che nascono dal basso, attraverso la partecipazione attiva delle comunità, con l'obiettivo di (i) generare nuove opportunità di lavoro e reddito per gli abitanti, (ii) promuovere l'inclusione sociale e (iii) dare vita a nuovi modelli di sviluppo locale più sostenibili da un punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Il report è diviso in tre parti.

Le prime due parti presentano rispettivamente i casi studio realizzati in Brasile e in Italia. I quattro casi sono presentati seguendo la stessa struttura: a) informazioni generali; b) modello organizzativo; c) attività. L'obiettivo è evidenziare le principali caratteristiche e specificità che contraddistinguono queste esperienze e i loro metodi di funzionamento.

La terza parte, dopo una breve comparazione tra le diverse esperienze trattate per identificarne comunanze e divergenze, è dedicata alla discussione dei principali risultati che sono emersi dalla

ricerca, evidenziando le diverse strategie di crescita perseguite dalle quattro organizzazioni e le azioni da esse messe in campo per contribuire a perseguire gli obiettivi previsti dall'Agenda 2030. I risultati dell'indagine empirica sono stati funzionali ad elaborare alcune raccomandazioni di policy dirette alle istituzioni pubbliche e private che – tenute in considerazione le specificità socio-territoriali di ogni località – intendono adottare misure specifiche sia per rinforzare il lavoro delle organizzazioni studiate, sia per sviluppare progetti di formazione e valorizzazione delle competenze locali, così da incentivare la nascita di modelli simili e accompagnare chi volesse costituire imprese di questo tipo in altri territori sia in Brasile che in Italia.

Infine, le conclusioni del report sintetizzano i risultati per evidenziare il potenziale che le esperienze di ESS studiate hanno nell'avviare e sostenere nuovi processi di democrazia partecipativa e innovazione sociale, basati sul coinvolgimento diretto e attivo della popolazione locale nel perseguimento dell'interesse generale della comunità.

PARTE 1: GLI STUDI DI CASO IN BRASILE

1.1. Introduzione

Le due imprese considerate in questa sezione del report sono: l'Associação das Mulheres Assentadas do Assentamento[1] Monte Alegre Seis (AMA) e l'Associação de Mulheres da Agricultura Familiar e Luta Camponesa de Araraquara e Região (AMCA). Entrambe le associazioni si trovano nel municipio di Araraquara, nello stato di São Paulo (il più ricco del Brasile), a 270 km dalla capitale paulista, in un territorio di circa un milione di km² (totali) e 77 km² di area urbana (IBGE, 2021). La popolazione stimata di Araraquara è di circa 240.000 abitanti (anno 2020), di cui quasi 6.000 vivono in zone rurali (censimento 2010) e con un Prodotto Interno Lordo (PIL) pro capite (anno nel 2018) di circa 40.000 R$ (che corrispondono circa a 7.200 USD[2]. Questa città mostra un forte dinamismo associato all'agribusiness, soprattutto grazie alle bio-raffinerie e alle imprese di legname. Inoltre, Araraquara è fortemente attiva nella produzione agricola per l'esportazione (es. arance e canna da zucchero), ed è caratterizzata sia dalla presenza di strutture fondiarie concentrate che di piccole proprietà dove vivono famiglie che coltivano secondo la forma dell'*assentamento* e dove, peraltro, operano diverse organizzazioni dell'ESS, come le citate AMA e AMCA.

Queste organizzazioni sono nate su iniziativa delle donne degli *assentamentos*, con l'obiettivo di generare reddito in un contesto di vulnerabilità sociale. AMA e AMCA si dedicano alla produzione e al consumo sostenibile di prodotti agricoli, favorendo la comunità, il turismo rurale e i valori di solidarietà, reciprocità e consumo responsabile.

Entrambe le organizzazioni si trovano in *assentamentos* rurali, in zone periferiche del comune e di relativa vulnerabilità socioeconomica. Uno di questi *assentamentos* (Monte Alegre, dove si trova AMA) è gestito dalla Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP), mentre l'altro *assentamento* (Bela Vista do Chibarro, dove si trova AMCA) è associato all'Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), organo legato alla Secretaria Estadual Paulista da Justiça e da Defesa da Cidadania, che promuove l'accesso democratico alla terra a favore di *posseiros*, *quilombolas*, lavoratori rurali *sem-terra* etc[3].

In passato, l'*assentamento* Monte Alegre era di proprietà delle Ferrovie Pauliste (FEPASA) e lo spazio agricolo si utilizzava per la coltivazione di eucalipto e *dormentes*[4]. Attualmente, l'area è di circa 4.000 ettari, e - oltre al comune di Araraquara - si estende ad altri due comuni limitrofi, Matão e Mutuca. L'*assentamento* Bela Vista è invece collocato nella zona sud di Araraquara, in un'area di circa 3.500 ettari, dove si trovava l'antico zuccherificio Usina Tamoio.

---

[1] Un "assentamento" è un insieme di piccoli lotti agricoli, ognuno dei quali affidato ad una famiglia di agricoltori. L'assentamento presenta anche aree comunitarie per lo svolgimento di attività diverse (educative, sportive, religiose, etc.) (NdT).

2 Il tasso di cambio è il seguente: 1 USD = c.ca 5,60 R$. Occorre tenere a mente che dal momento della scrittura del report, il tasso di cambio in oggetto potrebbe essere variato.

3 Si tratta dei cosiddetti "lavoratori senza terra", agricoltori che lavorano la terra senza detenere documenti ufficiali e formali che ne attestino la proprietà. Nello specifico, i *posseiros* sono lavoratori rurali che occupano piccole aree di terreno libero o improduttivo, quindi inutilizzato, di proprietà del governo; i *quilombos* sono invece una comunità originariamente fondata da schiavi africani detenuti in Brasile e fuggiti dalle piantagioni all'epoca della schiavitù.

[4] Tipo di piante che di notte chiudono le foglie (NdT).

Le storie di AMA e AMCA sono parzialmente legate alle lotte per la riforma agraria e, attraverso l'occupazione responsabile, queste associazioni utilizzano il territorio per il sostentamento delle comunità e per la produzione di una grande quantità di prodotti naturali e biologici (pane, dolciumi e altri prodotti di pasticceria), che divengono importanti mezzi di rifornimento per le comunità e la città.

Per quanto riguarda la connessione con il territorio, è importante enfatizzare che sia AMA che AMCA, soprattutto per il fatto di trovarsi in località vulnerabili dal punto di vista socioeconomico, favoriscono le rispettive comunità, soprattutto in termini di sostegno allo sviluppo economico e sociale. Ciò avviene non solo poiché tali iniziative sono parte dell'ESS, ma anche perché entrambe vedono come comune denominatore la figura della donna come pilastro fondante della propria esistenza.

1.2. Informazioni generali

1.2.1. AMA - Associação das Mulheres Assentadas do Assentamento Monte Alegre Seis

AMA è un'associazione creata nel 2008 come opportunità alternativa di lavoro e generazione di reddito per circa 25 donne dell'*assentamento* Monte Alegre VI, ad Araraquara.

In un contesto dove le opportunità di generazione di reddito erano associate essenzialmente al commercio di ortaggi e animali, queste donne trovarono un'alternativa nella produzione gastronomica artigianale. Oltre alla creazione di reddito, il gruppo viene visto anche come un seme di promozione culturale, tecnica ed educativa per le socie, che hanno così potuto formare un'organizzazione capace di generare un impatto positivo sul territorio in termini di sviluppo sostenibile (come specificato anche nello statuto, aggiornato nel 2021), oltre a dare loro la possibilità di un avvicinamento alla natura e alla famiglia.

Prima di costituirsi come associazione, il gruppo era già attivo a partire dal 2002, occupandosi principalmente della produzione e della vendita di alcuni prodotti, specialmente generi alimentari (ortofrutta, conserve, marmellate, latticini, ecc.) artigianato rurale[5]. All'epoca i prodotti venivano venduti presso la stazione degli autobus di Araraquara, nell'ambito del programma municipale "Direto do Campo" (Direttamente dalla Campagna), attivato allo scopo di sostenere la commercializzazione diretta della produzione agricola familiare, attraverso la promozione di diverse forme di commercializzazione dei prodotti degli *assentamentos* in città.

L'idea di formare un gruppo di donne pasticcere nacque in seguito alla realizzazione di alcuni corsi di panetteria e pasticceria attivati dalle istituzioni del "Sistema S" (formato da organizzazioni quali il Servizio brasiliano di supporto alle micro e piccole imprese- SEBRAE, il Servizio nazionale di educazione commerciale - SENAC, il Servizio nazionale di educazione industriale - SENAI e il Servizio nazionale di educazione rurale - SENAR) e realizzati nella cucina sperimentale di una scuola che si trova nello stesso *assentamento* Monte Alegre. A partire da quel momento, all'interno del gruppo sorse l'idea di creare un panificio, oggi denominato Padoka, nell'*assentamento* Monte Alegre VI.

[5] Per maggiori informazioni consultare: www.leismunicipa.is/fbljc

La realizzazione del panificio implicava un'importante mobilitazione di risorse. Tra queste la formalizzazione del gruppo in associazione, necessaria per ottenere risorse (50.000 R$) dal «bilancio partecipativo» municipale (OP)[6] per la costruzione del locale e l'acquisto di macchinari. Nonostante le molte sfide, l'obiettivo fu finalmente raggiunto il 1° ottobre 2008, quando il gruppo si costituì come associazione e ottenne le risorse economiche dall'OP municipale, che rese possibile la costruzione del «panificio comunitario»[7] (inaugurato il 14 dicembre 2008), con un laboratorio per la produzione di pane, dolci e marmellate e uno spazio dedicato al ricevimento dei clienti per la commercializzazione dei prodotti.

Tra la nascita del progetto e il giorno dell'inaugurazione, l'organizzazione interna dell'associazione si è andata strutturando grazie al supporto di alcune università presenti sul territorio. Tra queste l'Università Statale Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) che, attraverso l'Incubatrice di imprese solidali del nordest dello Stato di São Paulo (INCONESP)[8], è riuscita ad ottenere la donazione di alcuni macchinari per il panificio e ha offerto supporto alla creazione della struttura di gestione dell'impresa durante tutto il processo[9]. L'Università di Araraquara (UNIARA) che, fra le molte attività di supporto ad AMA, è stata responsabile delle analisi nutrizionali e della donazione delle etichette con i dati dei prodotti commercializzati, oltre a contribuire al costante miglioramento della qualità degli stessi. Inoltre, molte donne della comunità hanno donato strumenti di loro proprietà al panificio e hanno messo a disposizione risorse intangibili, come la loro esperienza e i loro contatti con la comunità e gli enti locali, e hanno favorito il contatto coi clienti (turisti, ciclisti, etc.) che frequentano il locale.

1.2.2. AMCA

L'associazione AMCA ha cominciato la sua attività nel 2014 su iniziativa di sei donne[10] che cercavano possibilità occupazionali e di autonomia economica nell'*assentamento* Bela Vista Do Chibarro e ha attraversato diverse fasi fino ad arrivare alla sua attuale formazione.

Per circa tre anni le donne hanno lavorato per elaborare lo statuto e per completare il processo di formalizzazione giuridica – avvenuto nel 2017 – che avrebbe permesso una maggiore autonomia del gruppo in diversi ambiti, come la possibilità di ottenere credito e di migliorare e sviluppare le attività dell'associazione.

All'inizio della sua traiettoria, l'AMCA aveva come obiettivo la commercializzazione dei prodotti agricoli/ortofrutticoli prodotti nell'*assentamento* in maniera sostenibile e agroecologica, senza l'uso di pesticidi. Dopo la realizzazione dei corsi per la produzione di alimenti (panificazione e

[6] In Brasile il bilancio partecipativo (orçamento participativo) è un meccanismo di governo di democrazia partecipativa che permette alla cittadinanza di influenzare o decidere come destinare il bilancio pubblico, trattandosi generalmente del bilancio comunale per questioni locali. I risultati sono generalmente opere di infrastruttura, ristrutturazione e servizi. Ad Araraquara, il bilancio partecipativo è stato istituito nel 2001.

[7] Come emerge dal questionario, il panificio è sotto la responsabilità del Comune ed è localizzata nell'assentamento Monte Alegre VI, di proprietà dellll'ITESP.

[8] L'INCONESP non esiste nell'attualità. Oggi il gruppo responsabile con funzione di incubatrice di questi gruppi è il Núcleo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária, Criativa e Cidadania (NEPESC), anch'esso legato all'UNESP.

[9] Questo ruolo oggi spetta al Núcleo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária, Criativa e Cidadania (NEPESC).

[10] Secondo quanto emerso dalle interviste realizzate con le socie, alcune di esse avevano già avuto contatti e/o partecipato ad altre associazioni (oltre che sindacati e movimenti sociali) prima di entrare nell'AMCA.

pasticceria) – resi possibili da partenariati con l'Università Federale di São Carlos (UFSCAr) e SENAR – le socie hanno inserito nella loro gamma di prodotti per la commercializzazione pane, dolci e marmellate (per i quali sono utilizzati parzialmente i prodotti dell'orto dell'*assentamento*). Inoltre, hanno partecipato a corsi realizzati in partenariato con SEBRAE (imprenditoria), UNIARA (corso di produzione di marmellate), il Núcleo de Estudos em Agroecologia e Economia Feminista (NEA), dell'Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia São Paulo (IFSP) - campus Matão, che ha collaborato per potenziare le competenze delle donne nella comunità di riferimento.

L'AMCA ha ricevuto anche il sostegno del Sindicato dos Trabalhadores/as na Agricultura Familiar de Araraquara che, grazie all'aiuto diretto della Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar do Estado de São Paulo (FETAESP), ha sostenuto gruppi come AMCA per stabilire contatti finalizzati alla realizzazione di corsi di interesse per l'associazione[11].

Nel 2017 l'associazione ha ottenuto uno spazio per realizzare le sue attività: la cucina comunitaria dell'*assentamento* (sede di un antico centro comunitario dismesso, che apparteneva all'INCRA). Tale processo ha avuto l'appoggio del Comune, che ha messo a disposizione la mano d'opera necessaria per la costruzione del locale, mentre le risorse per la ristrutturazione e l'acquisto di attrezzature sono state fornite dalla stessa associazione (circa 10.000 R$). Questa conquista è stata fondamentale anche per diminuire la pressione familiare (e patriarcale) sulle donne che, prima della costruzione della cucina, svolgevano le attività connesse con il gruppo all'interno delle proprie case.

1.3. Le attività

1.3.1. AMA - Associação das Mulheres Assentadas do Assentamento Monte Alegre Seis

Le attività del panificio sono rivolte al pubblico in generale e i principali clienti sono turisti, ciclisti, abitanti dell'*assentamento* di Monte Alegre e altri residenti del comune. Le principali attività svolte sono la produzione agricola e di prodotti artigianali sostenibili destinati alla vendita (pane, dolci e succhi), nonché la rivendita di alcuni prodotti industriali (bibite). La panetteria è aperta tutti i giorni e nei fine settimana riceve i turisti e ciclisti che frequentano la regione.

[11] La attuale presidente dell'associazione ha partecipato attivamente al processo, grazie a una formazione sindacale promossa dalla Comissão Nacional da Trabalhadora Rural da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) tentutasi a Brasília (DF), ed è stata iscritta come delegata dell'assentamento al Sindicato da Agricultura Familiar.

Figura 1. Il panificio dell'AMA con il nome precedente

Fonte: Paula (2020).

Figura 2. Padoka al giorno d'oggi

Fonte: archivio interno.

Anche dopo l'apertura del panificio le socie hanno continuato a specializzarsi seguendo nuovi corsi di cucina, panificazione, commercializzazione, imprenditoria, buone pratiche alimentari e altro, realizzati da ITESP e SENAR attraverso collaborazioni con le università del territorio. Attualmente le socie producono una varietà di prodotti alimentari e artigianali che vengono commercializzati nella panetteria dell'associazione e nei mercati occasionalmente organizzati nel comune.

Ad oggi l'associazione è costituita da quattro socie che lavorano e prendono decisioni in maniera collettiva (in assemblea o per consenso, quando la decisione non necessita di passare per l'assemblea). In alcune circostanze i summenzionati attori locali forniscono appoggio esterno, ma non hanno potere decisionale all'interno dell'associazione.

Il commercio di prodotti nella panetteria è favorito dalla prossimità con il "Circuito dei Sapori", per il quale passano molti turisti e circa 150 ciclisti che nel fine settimana percorrono le strade dell'*assentamento* fruendo delle bellezze naturali e dei prodotti del panificio, divenuto un punto d'incontro.

Il contatto tra produttori e consumatori stabilito attraverso il Circuito ha permesso di aumentare la visibilità di AMA e migliorare l'accesso al mercato dei prodotti alimentari e artigianali generati dall'associazione, oltre a dare impulso al turismo rurale e contribuire a generare reddito, lavoro e sviluppo sostenibile nella zona. In buona sostanza si tratta, dunque, di un processo che ha contribuito a generare nuovo valore nella comunità.

Per quanto riguarda i guadagni economici, secondo le socie, le vendite ammontano a una media di circa 350 R$ al giorno, ma possono arrivare a 700 R$ nelle giornate più movimentate. Considerando che il salario minimo in Brasile ammonta a 1.100 R$ mensili (192 USD), si possono stimare vendite mensili pari a 10.500 R$ (1.830 USD). Togliendo i costi di produzione, manodopera e altre spese fisse e variabili, ogni socia riceve quindi circa 1.000 R$ (175 USD) al mese.

Dal punto di vista amministrativo e gestionale, il gruppo ha un contabile a contratto e un computer di proprietà dell'associazione grazie al quale, come verrà spiegato più avanti, le socie realizzano controlli interni in modo puntuale.

Per quanto riguarda il futuro, le socie vedono la necessità di ampliare e aumentare l'attività commerciale del panificio – che non può essere ristrutturato senza il benestare del Comune – in particolare attraverso la possibilità di effettuare vendite online. Le socie ritengono inoltre utile l'acquisto di un'automobile per agevolare gli spostamenti verso il centro della città. L'acquisto potrebbe essere realizzato utilizzando risorse che l'associazione ha recentemente ottenuto grazie a bandi e progetti specifici, tra cui quelli elencati a continuazione:

- Nel 2014, "Premio Usinas do Trabalho", promosso da Consul[12] e dall'Instituto Consulado da Mulher, iniziativa rivolta alle organizzazioni di ESS promosse da donne in tutto il Brasile, specificamente negli ambiti alimentazione e lavanderia, che generano reddito e opportunità di lavoro attraverso l'imprenditoria solidale. Il premio ha permesso di ottenere una somma in denaro (5.000 R$) oltre a elettrodomestici come freezer, frigoriferi e fornelli e il supporto per due anni dell'Istituto in termini di corsi di formazione nell'area tecnica e amministrativa e consulenza per l'elaborazione business plan.
- Nel 2019, approvazione del progetto "Arricchimento delle tradizioni popolari nei prodotti da forno": il caso di Padoka nell'Assentamento Monte Alegre", presentato alla Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEX), con l'obiettivo di migliorare quattro processi relativi al funzionamento di Padoka: gestione amministrativa, economica, logistica, gestione della produzione e conservazione degli alimenti (quest'ultimo con focus sugli aspetti nutrizionali).
- Nel 2021, il Comune ha lanciato un bando per il "Premio Fúlvia Magrini: Donne Imprenditrici 2021", dove uno dei premi ammontava a 7.500 R$ per quattro organizzazioni dell'ESS, uno di essi ottenuto da AMA che è arrivata al secondo posto.
- Grazie alla legge Aldir Blanc[13] (con l'aiuto del NEPESC) sono stati ottenuti 12.000 R$ (2.300 USD).

I principali punti di forza di AMA sono: l'attenzione alla qualità dei prodotti e al cliente; il funzionamento armonioso del gruppo (sia nelle decisioni relative alla produzione, sia in quelle finanziarie e amministrative); il fatto che l'associazione si consideri aperta a cogliere nuove possibilità e sfide che possono migliorare e fare crescere l'organizzazione. Le socie considerano come punto di possibile miglioramento la capacità di gestione dell'organizzazione, attraverso accresciute nozioni di contabilità, amministrazione, finanza e risorse tecnologiche. Un'ulteriore area di intervento è la logistica, in quanto la distanza dal centro della città comporta difficoltà per le socie quando devono partecipare a eventi o fiere cittadine, dal momento che non possiedono mezzi di trasporto propri (in qualche caso possono utilizzare le auto dei mariti).

Una questione delicata che ha un'influenza negativa sul gruppo è il sistema machista e patriarcale[14] che pesa ancora sulle donne - anche in un contesto di donne leader come quello

[12] Marca brasiliana di elettrodomestici che possiede una fondazione—Instituto Consulado da Mulher—dedicata al sostegno dell'imprenditoria femminile (NdT).

[13] La legge Aldir Blanc sull'emergenza culturale (2020) si è posta l'obiettivo di sostenere economicamente i lavoratori e gli operatori della cultura nel periodo di lockdown causato dalla pandemia da Covid-19.

[14] In inglese definito come "sexism", "misogyny" o "chauvinism", il maschilismo è un comportamento (attuato in generale dagli uomini) che rifiuta l'uguaglianza di condizioni sociali e diritti fra uomini e donne, considerando le donne inferiori agli uomini. In Brasile il maschilismo deriva dal patriarcato, una cultura dove la figura del padre era quella che aveva l'autorità, e il resto della famiglia era sottomesso al suo potere.

considerato - e soprattutto sulle donne che vivono in zone rurali. Tutte le socie di AMA devono infatti affrontare doppie o triple giornate di lavoro, articolando le attività del panificio con i lavori domestici e familiari (squilibrio di genere nella divisione del lavoro domestico e di cura). Le cause del problema vanno ricercate nella formazione sociale e culturale brasiliana, marcate da un forte peso del patriarcato, che restringe gli spazi di autonomia delle donne in famiglia e nella società. Problemi di questa natura possono essere superati solo con mutamenti profondi nella coscienza della popolazione e attraverso l'educazione delle nuove generazioni.

1.3.2. AMCA

Come AMA, anche AMCA opera nel settore alimentare, con attività legate alla commercializzazione di alimenti biologici (legumi, frutta e verdura) coltivati dalle donne nel proprio orto, oltre alla produzione di marmellate, pane, dolci, biscotti e farina (anche questi realizzati utilizzando i propri prodotti agricoli). Secondo quanto emerso dalle interviste realizzate nell'ambito di questo lavoro di ricerca, l'obiettivo di AMCA consiste nel valorizzare la storia delle donne contadine e l'agricoltura familiare libera da pesticidi, garantendo reddito e formazione alle componenti dell'associazione.

Figura 3. Logo dell'AMCA

Fonte: archivio interno.

Figura 4. Orto dell'AMCA

Fonte: archivio interno.

Attualmente l'associazione è composta da 14 donne, tutte partecipanti attive, anche ai processi decisionali che avvengono collettivamente[15]. La vendita di prodotti avviene nell'*assentamento* attraverso il ritiro presso i locali dell'associazione o con un servizio di consegna per il quale viene assunta una persona al bisogno e, in maniera più significativa, in occasione di fiere ed eventi in varie zone della città, alcuni di essi presso le università UNESP e UNIARA.

Nell'*assentamento* Bela Vista ci sono opportunità di creare una situazione simile al Circuito dei Sapori di Monte Alegre, grazie al "Turismo Rural Bela Vista", un progetto che non è ancora partito

[15] Generalmente sono la presidente e vice-presidente dell'associazione a rispondere al momento di stabilire contatti, partnership e/o realizzare interviste. Va comunque sottolineato che le decisioni interne sono prese collettivamente. Le cariche sono rinnovate, come previsto dallo Statuto, ogni tre, quattro o cinque anni.

ma che prevede la creazione di uno spazio per il turismo rurale, in modo da valorizzare la storia, la cultura e gli aspetti specifici della zona.

L'AMCA dona parte della sua produzione a comunità in stato di bisogno, in partenariato con UNESP e Grupo Viva, un'associazione di volontariato che ha l'obiettivo di agire a favore delle persone senza fissa dimora di Araraquara, fornendo loro alimenti, prodotti di igiene personale, capi di abbigliamento e, soprattutto, dignità, dato che punta al reinserimento sociale di questo gruppo di persone in stato di emarginazione.

Un'altra conquista importante dell'associazione è stata ottenuta nel 2020, quando all'AMCA è stata riconosciuta la certificazione comunitaria di produzione biologica dal Ministero dell'Agricoltura, per il suo campo di produzione dove sono coltivati alimenti che rispettano la cultura agro-ecologica, senza l'uso di pesticidi. Nel 2021 l'associazione ha ottenuto risorse grazie alla legge Aldir Blanc, per un valore complessivo di 15.000 R$ (2.800 USD) (con il supporto di NEPESC/UNESP), e di 7.500 R$ (1.400 USD) grazie al "Premio Fúlvia Magrini: Donne Imprenditrici 2021" (realizzato con l'appoggio del Comune).

Non è stato possibile identificare esattamente il valore mensile generato dalle attività economiche dell'associazione derivato dalla commercializzazione dei prodotti. Il fatturato mensile è di circa 2.000 R$ (poco meno di 1.000 USD) (pari a due salari minimi), che vengono per la maggior parte dalla vendita di legumi e verdure e, in minore entità, dalla vendita di pane, dolciumi e marmellate. Al netto delle spese di produzione e altre spese fisse e variabili, ogni componente del gruppo riceverebbe tra i 300 e gli 800 R$ mensili.

Per quanto riguarda la gestione finanziaria e amministrativa, il gruppo non può contare su un controllo rigoroso. A differenza di AMA, AMCA non si avvale di un professionista dotato di competenze tecniche adeguate ad effettuare il controllo di gestione e l'amministrazione contabile. Vi è solamente una tesoriera che a livello informale effettua la gestione finanziaria di base (in cartaceo, non avendo la disponibilità di un computer). La maggioranza delle socie non possiede conoscenze molto avanzate per gestire finanziariamente l'associazione. Dalle interviste svolte nell'ambito della ricerca, è emerso che la gestione contabile avviene in modo molto semplice, differenziando le spese per materie prime necessarie alla produzione (energia elettrica, combustibile, gas, ecc.) da altre spese (attrezzature, salari, ecc.).

Tra le sfide che l'AMCA deve affrontare si evidenziano: la necessità di etichettare i prodotti in modo conforme alle norme applicate ai prodotti alimentari, la difficoltà di spostamento verso il centro della città (per cui si necessita di un'auto, che solo una delle socie possiede), la mancanza di uno spazio fisso per la commercializzazione dei prodotti, la necessità di un contabile per una più efficace gestione finanziaria dell'associazione, il miglioramento dei canali di vendita (per esempio attraverso l'attivazione della vendita online). Per quanto riguarda il laboratorio, il suo funzionamento è garantito grazie alle risorse dell'associazione, ma non possiede installazioni che siano conformi alle norme sanitarie e di sicurezza, e sarebbe necessario l'acquisto di nuove attrezzature.

Nonostante le summenzionate difficoltà e gli ostacoli anche culturali incontrati (comportamenti patriarcali e maschilisti all'interno della comunità), le socie sono orgogliose di avere avuto la capacità di formare l'associazione. Esse riportano anche la soddisfazione per il fatto che l'AMCA sia un'associazione con responsabilità sociale e ambientale, dimostrata dal modo in cui si coltivano gli alimenti (biologici, senza l'utilizzo di pesticidi e rispettando le norme agroforestali),

oltre ad avere un'attenzione speciale verso le generazioni future, dato che molte delle socie sono anche madri che cercano di trasmettere a figli e nipoti un sentimento di responsabilità verso l'ambiente e l'importanza delle lotte sociali e agrarie che durano da generazioni.

1.4. Il modello organizzativo

Entrambe le associazioni sono formate interamente da donne, responsabili della gestione e dell'amministrazione. Secondo Machado et al. (2003) e Feuser et al. (2016), le donne hanno assunto crescenti posizioni di leadership negli ultimi anni in Brasile e nel mondo, dal punto di vista economico (generano occupazione per sé stesse e per altre persone), sociale (rendono possibile la conciliazione famiglia-lavoro) e politico (aumentano la loro autonomia).

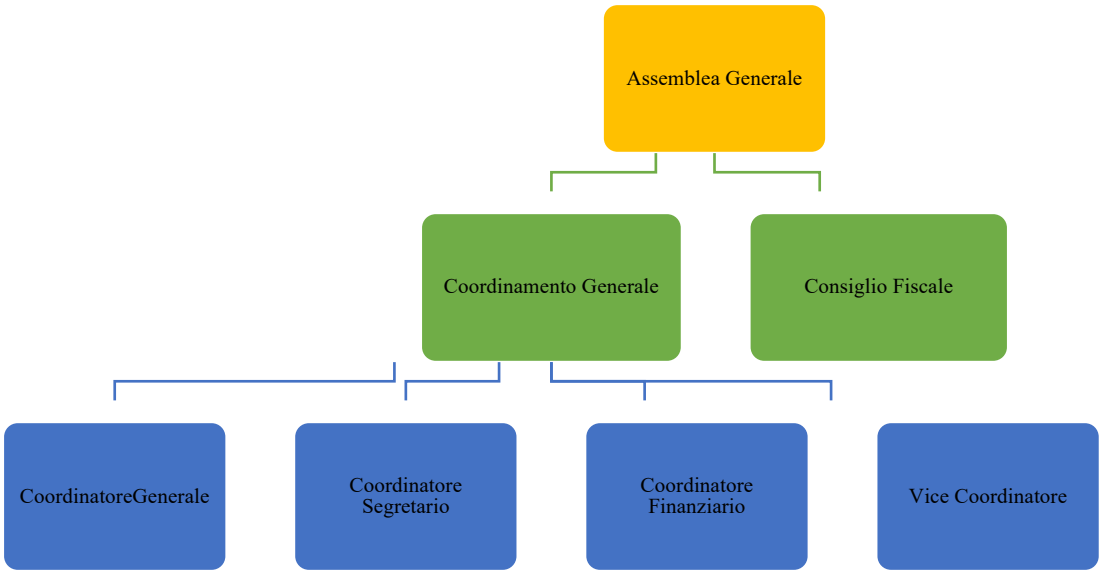
Secondo l'Istituto Brasiliano di geografia e Statistica (IBGE), nel 2018 circa il 46% degli imprenditori in Brasile erano donne. Tra le donne imprenditrici, circa il 45% sono capofamiglia (percentuale cresciuta di quasi il 20% dal 2015). Di contro, le donne ricevono stipendi inferiori di circa il 22% a quelli degli uomini.

AMA e AMCA sono sorrette da meccanismi di organizzazione e gestione economico-finanziaria e amministrativo-contabile ancora molto semplici, caratteristica comunque in questo tipo di organizzazioni, diversamene dai modelli organizzativi delle micro e piccole imprese "tradizionali" (for-profit). Dato che possiedono bassi livelli di scolarità, le socie tendono a realizzare attività di routine con una pianificazione a breve termine (settimanale o mensile) e, solamente una volta all'anno, tracciano una visione relativa all'anno in corso che viene discussa nell'assemblea ordinaria.

AMA partecipa inoltre alle riunioni del Consiglio municipale dell'economia solidaria, organo responsabile di stabilire, accompagnare e valutare le politiche pubbliche municipali che riguardano l'impiego e il reddito, oltre a proporre raccomandazioni in questo senso. In tale consiglio, l'AMA occupa uno dei tre posti riservati ai rappresentanti dell'ESS, mentre l'AMCA al momento non partecipa.

La figura sottostante mostra la struttura di governance delle due associazioni, la cui partecipazione volontaria è uno dei pilastri essenziali di funzionamento.

Figura 5. Struttura organizzativa AMA e AMCA



Fonte: elaborazione propria

PARTE 2: GLI STUDI DI CASO IN ITALIA

2.1. Introduzione

Nelle pagine che seguono saranno presentati e analizzati i due casi studio selezionati sul territorio italiano. Diversamente dalle esperienze brasiliane, le realtà discusse in tal sede si differenziano tra loro in modo rilevante sia per quanto riguarda la forma giuridica adottata sia in riferimento alle attività portate avanti. L'analisi si concentra, infatti, sull'esperienza della CSA Arvaia, realtà bolognese impegnata nel settore dell'agricoltura sostenibile, e sul progetto ViviGrumes, orientato a promuovere il turismo di comunità.

Prima di descrivere nel dettaglio le principali caratteristiche delle due esperienze, occorre specificare brevemente cosa si intende per CSA e turismo di comunità.

- *Comunità che Supportano l'Agricoltura (CSA)*

Le CSA traggono il proprio fondamento concettuale dall'esperienza dell'agricoltura biologica giapponese, fondata a partire da un gruppo di cooperative agricole dal filosofo Teruo Ichiraku nel 1971, per poi svilupparsi in tutto il mondo, dagli Stati Uniti all'Europa. Sulla base della specifica evoluzione avviata in ogni Paese, le CSA hanno assunto caratteristiche e denominazioni differenti: AMAPs in Francia, Reciprocos in Portogallo, e CSA in America e Canada (Genova e Piccoli, 2019). Per quanto riguarda la dimensione del fenomeno, nel 2015 in Europa sono state mappate circa 4.792 CSA, capaci di produrre cibo per almeno un milione di persone (Perényi et al., 2016).

In genere, le CSA nascono sulla base di quattro differenti modelli: su iniziativa dei produttori, su iniziative guidate dalla comunità, tramite accordi tra produttori e comunità, da imprese di proprietà della comunità locale. Anche per questo le CSA sono considerate un «fenomeno dalle molte sfaccettature, fortemente ancorato a contesti territoriali specifici e quindi lontano da un modello unico» (Genova e Piccoli, 2019). Ciononostante, in ogni esperienza è possibile individuare almeno due elementi ricorrenti.

In primo luogo, quando si parla di CSA si fa sempre riferimento a un accordo tra produttori agricoli e consumatori, che, a partire dalla condivisione di valori, obiettivi e fiducia, sono orientati a condividere «responsabilità, rischi e opportunità della produzione agricola» (Genova e Piccoli, 2019). Questo modello garantisce al produttore il lavoro, un adeguato e sufficiente riconoscimento economico e, dunque, una vita dignitosa, e consente al consumatore di concordare con il produttore un prezzo giusto, in grado di rispondere a propri bisogni e possibilità economiche.

In secondo luogo, le CSA nascono per soddisfare il bisogno di sempre più persone di produrre e consumare cibo di alta qualità e sostenibile da un punto di vista ambientale, sociale ed economico, nel rispetto tanto delle specificità del territorio nel quale i prodotti vengono realizzati quanto delle persone e della dignità del loro lavoro. Le CSA nascono per attribuire un nuovo significato al cibo e ai valori connessi al consumo e per ricreare una struttura sociale locale significativa che passa dalla relazione tra produttore e consumatore e dall'intreccio di relazioni che si realizzano tra i consumatori stessi, intesi come membri di una collettività che si riunisce intorno a una nuova infrastruttura sociale. Si creano così processi di apprendimento e di *empowerment* collettivo che si traducono in processi di capacitazione dei singoli individui.

Il modello di organizzazione delle CSA si pone dunque come alternativo alla produzione/distribuzione agricola tradizionale, non più fondato sui principi utilitaristi e individualisti del mercato, bensì sui principi di solidarietà e reciprocità propri dell'economia sociale e solidale.

In sintesi, nelle CSA «la comunità condivide i rischi e i frutti della produzione attraverso la proprietà, gli investimenti, la condivisione dei costi di produzione o la concessione di mano d'opera» (Saltmarsh, Meldrum e Longhurst, 2011).

- *Turismo di comunità*

Il turismo di comunità nasce e si sviluppa a partire dal secolo scorso prevalentemente in Paesi caratterizzati da un sistema economico ed imprenditoriale tendenzialmente debole e frammentato (es. Africa, America Latina e Asia) sia in aree marginali, rurali e montane, dove il turismo non è mai stato un settore trainante dell'economia locale (es. Senegal, Tailandia, Zimbabwe, Bolivia, Ecuador e Costa Rica).

In Italia, il turismo di comunità si diffonde all'inizio degli anni '90, a partire da una riflessione lanciata da AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile) sul valore e sui principi universali del turismo responsabile, di cui il turismo di comunità è sicuramente un'espressione. A coronamento di questa riflessione, l'AITR approva nel 2002 una Carta per il turismo responsabile, denominata *Bel Paese Buon Turismo*, che propone la promozione di un turismo, da un lato, fortemente orientato alla valorizzazione del patrimonio sia materiale che immateriale delle comunità locali, dall'altro, volto alla creazione di nuova occupazione e imprenditorialità. La Carta individua alcuni luoghi come prioritariamente adatti ad ospitare esperienze di turismo di comunità, con caratteristiche simili a quelle dei Paesi del Sud del Mondo dove il fenomeno si è sviluppato: pochi abitanti, forte rischio di emigrazione, scarsa struttura economica e imprenditoriale, assenza di attività sociali sia pubbliche che private (es: scuola, uffici pubblici, servizi sociali, bar, ristoranti, negozi, spazi dia aggregazione).

A partire dalle esperienze promosse nel 2003 dal GAL (Gruppo di Azione Locale) del Frignano e dell'Appennino Reggiano, si diffondono in Italia diverse iniziative volte alla promozione di un turismo di comunità: si muovono in questo senso i Briganti del Cerreto, la Valle dei Cavalieri e l'Innesto, tutte esperienze organizzate in forma cooperativa, nonché il progetto trentino Vivi Grumes, su cui si focalizza l'attenzione nelle pagine che seguono.

Il turismo di comunità rappresenta un'opportunità di sviluppo per tutti quei territori caratterizzati da comunità piccole e fortemente soggette al rischio di emigrazione. In questi luoghi le comunità si auto-organizzano per offrire ai visitatori percorsi di interesse storico-culturale, naturalistico e paesaggistico e realizzare attività di valorizzazione delle produzioni locali (es. allevamento, agricoltura, artigianato), il tutto armonizzato dalla condivisione di stili di vita e sistemi valoriali che attingono dalla storia della comunità locale (Davolio, 2020).

Il turismo di comunità permette così non solo la produzione e distribuzione di un beneficio economico per la collettività nel suo complesso, ma garantisce anche l'acquisizione da parte della stessa comunità di una consapevolezza della propria identità socio-culturale tale da venire stimolata alla sua tutela e conservazione. Il turismo di comunità risulta essere capace di generare un impatto «non solo economico, ma anche strutturale e infrastrutturale (costruzione di edifici,

strade, attivazione di servizi), sempre in un quadro di sovranità della popolazione nell'assumere le decisioni, di rispetto della cultura locale, di sostenibilità ambientale e di condivisione dei benefici generati dal turismo» (Davolio, 2020: 5).

Il turismo di comunità – o community-based tourism – viene definito come «a form of tourism which aims to include and benefit local communities, particularly indigenous peoples and villagers in the rural South (i.e. 'developing world'). For instance, villagers might host tourists in their village, managing the scheme communally and sharing the profits». Un tipo di turismo che prevede il necessario *coinvolgimento* della comunità nella determinazione della strategia turistica e la *condivisione* all'interno della comunità dei profitti economici e dei benefici immateriali generati dall'attività turistica.

2.2. Informazioni generali

2.2.1. ARVAIA

Figura 6. Logo Arvaia

Arvaia è la prima CSA costituitasi in Italia. Nasce a Bologna (Emilia-Romagna) il 15 febbraio 2013 sul modello della CSA tedesca GartenCoop[16]. L'idea si sviluppa grazie all'iniziativa di un gruppo di cittadini che, attratti dell'esperienza tedesca, decidono di impegnarsi in un progetto analogo con il duplice obiettivo di produrre prodotti sostenibili e di qualità di dare vita ad un nuovo sistema relazionale di tipo comunitario. Dopo un periodo di riflessioni interne, il gruppo promotore decide di concretizzare il percorso e l'esperienza della CSA per tre ragioni fondamentali, strettamente interconnesse tra loro.

> Innanzitutto la presenza di terreni pubblici inutilizzati di proprietà del comune di Bologna, in secondo luogo la voglia di un gruppo di persone di iniziare a lavorare all'interno di questa esperienza e in ultimo la presenza di una fertile situazione dal punto di vista sociale e dell'aggregazione di persone [Intervista Arvaia].

Nel 2013 questo gruppo di cittadini si costituisce formalmente come cooperativa agricola e inizia il proprio lavoro con la coltivazione di circa 3 ettari di terreno ad ortaggi nella sede della cooperativa sociale Baobab. Al termine del primo anno di attività, Arvaia contava circa 70 soci, 40 in più rispetto al numero iniziale. Nel 2015 la cooperativa vince un bando del Comune di Bologna e ottiene in gestione i 47 ettari di terreno dell'area dove si svolgono attualmente le loro attività. Un terreno urbano circondato da altri terreni ampiamente sfruttati per attività industriali, per insediamenti residenziali o per attività di agricoltura intensiva.

[16] www.gartencoop.org/tunsel

> Per una serie di vicende complesse questo terreno era rimasto non edificato e un processo partecipativo gestito dal Comune di Bologna, aveva sancito la volontà dei cittadini di lasciarlo area coltivata o comunque verde [Intervista Arvaia].

È stato al termine di tale processo che il Comune ha messo a bando il terreno, prevedendo per il suo utilizzo una concessione onerosa di 25 anni. Nell'area di interesse, Arvaia ha cominciato nel 2016 a coltivare cereali e legumi; nel 2017 ha impiantato il primo nucleo del frutteto. Proprio in questo periodo è stata oggetto di un grande interesse da parte della collettività:

> Negli anni hanno aderito familiari, amici, ma anche persone esterne che hanno conosciuto il progetto e hanno deciso di sostenerlo [Intervista Arvaia].

Oggi Arvaia conta 560 soci, di cui circa 220 – definiti soci fruitori – pagano la quota annua. Oltre ai soci fruitori, Arvaia riconosce nel proprio Statuto anche la figura del socio sovventore. Come sarà approfondito più nel dettaglio nei paragrafi successivi, infatti, la produzione di ogni anno agricolo ad Arvaia è finanziata dai soci fruitori tramite il versamento di una quota annuale, definita anno per anno sulla base del piano delle colture. Il versamento della quota, e dunque il supporto economico alla produzione agricola, garantisce ai soci il diritto ad una parte del raccolto, che viene distribuito cinquanta settimane l'anno attraverso la sede della cooperativa e 7 punti di distribuzione sparsi all'interno della città di Bologna.

2.2.2. VIVI GRUMES

Figura 7. Logo ViviGrumes

Grumes è una frazione del Comune di Altavalle in Val di Cembra (Trentino-Alto Adige). Il Comune di Altavalle, nato nel 2015, è il risultato della fusione dei comuni di Grumes (circa 400 abitanti), Grauno (circa 100 abitanti), Valda (circa 200 abitanti) e Faver (oggi sede comunale, circa 800 abitanti). Il progetto Vivi Grumes nasce all'inizio degli anni 2000 su impulso dell'ex amministrazione comunale di Grumes. A metà strada tra Trento e la Val di Fiemme, mete più turistiche, Grumes è un piccolo paese che ha sofferto e che soffre da anni il fenomeno dello spopolamento. L'idea di mobilitare il paese per la realizzazione di un'esperienza di comunità nasce tra il 2001 e il 2002 a fronte dell'opportunità fornita da un bando nazionale per la riqualificazione di aree montane in condizioni di disagio. Con il duplice obiettivo di offrire nuove opportunità di lavoro per trattenere gli abitanti e attrarre nuovi soggetti, l'amministrazione comunale decise di partecipare al bando per riconvertire ad uso turistico alcuni edifici dismessi in suo possesso: la caserma dei carabinieri, il caseificio e la malga. Nonostante il progetto non sia stato realizzato con il bando nazionale a causa di problematiche intervenute a livello centrale, l'amministrazione è riuscita ad accedere ad un finanziamento provinciale e portare a termine quanto previsto. Nasce così il progetto Vivi Grumes che, accanto ai lavori di ristrutturazione e riconversione

degli immobili, ha dato avvio ad un percorso partecipato con la comunità locale, con particolare riguardo agli stakeholders che sul territorio già si occupavano di ricettività turistica.

Nel 2007 viene inaugurato l'ex caseificio, oggi Casel dei Masi: ristorante dotato anche di quattro camere da letto; nel 2009 apre il rifugio. La caserma dei carabinieri, inaugurata nel 2013, è stata convertita in ostello con circa 45 posti letto nelle classiche camerate da otto, o in stanze singole, doppie e triple. In ultimo, con un progetto finanziato dai fondi FESR dedicati alle aree protette, è stato aperto il Green Grill, un luogo di ristorazione e "casa" della Rete di Riserve Alta Val di Cembra, che per la sua posizione strategica si pone l'obiettivo di intercettare il traffico diretto verso le altre Valli.

Come sarà approfondito nel paragrafo successivo, le attività di Vivi Grumes sono gestite dal 2007 da Sviluppo Turistico Grumes (STG), una srl a maggioranza pubblica.

STG offre ai turistici diversi percorsi legati alla storia, alle attività umane e «alla natura nelle sue più interessanti espressioni: elementi divenuti, grazie all'impegno della comunità, veri luoghi simbolo dell'identità locale»[17]. Parole chiave del turismo di comunità di Vivi Grumes sono la lentezza, il rispetto dell'ambiente e della cultura locale, la sostenibilità ambientale.

2.3. Le attività

2.3.1. ARVAIA

Figura 8. Filari di piante

Fonte: www.arvaia.it/fotostoria

Figura 9. Soci agricoltori

Fonte: www.arvaia.it/fotostoria

I 47 ettari in concessione ad Arvaia sono utilizzati in parte per la produzione agricola (37) e in parte per la gestione di verde pubblico e percorsi pedonali (10). Dei 37 ettari ad uso agricolo, otto sono dedicati specificatamente alla produzione di ortaggi, altri sono utilizzati per la coltivazione – affidata ad un contoterzista – di erba medica biologica per la filiera del parmigiano reggiano. In altri ettari di terreno vengono coltivati seminativi di vari grani e cereali, da cui nasce la produzione

[17] www.vivigrumes.it

di farine e prodotti trasformati. Questi ultimi vengono prenotati e consegnati su richiesta o acquistati al mercato rionale del sabato mattina, dove contestualmente viene venduta anche parte del prodotto fresco.

> Non abbiamo un numero di soci che esaurisce la capacità produttiva che ci serve per tenere in piedi la baracca, quindi quel po' di produzione in più che ci serve per sostenere il tutto viene venduta al mercato. Se arrivano nuovi soci sottraiamo il prodotto al mercato e lo destiniamo ai soci. L'idea sarebbe quella di esaurire la produzione con i soci, ma ancora non ci siamo arrivati [Intervista Arvaia].

Oltre al mercato del sabato mattina, Arvaia ha attivato sei punti di distribuzione in città[18], oltre quello della sede principale, dove si trovano i terreni.

> Crediamo che sia meglio far girare un unico furgone per le consegne piuttosto che far muovere decine di auto [Intervista Arvaia].

Infatti, nonostante la sede di Arvaia sia ben raggiungibile tanto con i mezzi pubblici quanto con la bicicletta, si evidenzia ancora una notevole resistenza a rinunciare all'auto privata e, dunque, a modificare le pre-esistenti abitudini personali. I punti di distribuzione sono informali e ospitano i prodotti di Arvaia in modo completamente gratuito. Di questi, non tutti coloro che offrono lo spazio per il punto di distribuzione sono di fatto soci di Arvaia, ma il loro ruolo è fondamentale nel contribuire a ridurre l'uso della macchina per andare a ritirare i prodotti presso la sede della cooperativa e far conoscere la CSA,

> Dipendiamo dalla buona volontà delle persone. Sono esperienze anche molto diverse tra loro: c'è stata una social street che poi ha dovuto chiudere, alcuni bar, una parrocchia, un centro anziani [Intervista Arvaia].

Anche la scelta dello spazio è un compito di Arvaia, che rientra a pieno titolo nella mission di coinvolgere un numero sempre maggiore di persone, così da ampliare costantemente la partecipazione attiva dei membri della comunità. Un'azione questa che non si esaurisce solo con la produzione agricola. Le attività si sono nel tempo infatti ampliate attraverso la partecipazione della cooperativa ad alcuni bandi realizzati dal Comune di Bologna in ambito ambientale e culturale. Questo genere di attività spazia dall'organizzazione di passeggiate alla progettazione e realizzazione di eventi musicali o di danza. Generalmente, a tali iniziative partecipano in media dalle cinquanta alle ottanta persone a cui non viene chiesto il pagamento di alcun biglietto, dal momento che la cooperativa ha scelto di finanziare il totale delle attività tramite il progetto. L'idea nasce proprio dalla necessità di valorizzare il lavoro socio-culturale che Arvaia svolgeva già spontaneamente, come ad esempio le passeggiate per i soci. Arvaia aderisce inoltre ad una programmazione di iniziative della Regione Emilia-Romagna sui temi del paesaggio e dell'agricoltura, entrando dunque a far parte di un calendario di eventi a livello regionale. Sempre con il Comune di Bologna, infine, vengono organizzate altre attività come, ad esempio, la festa degli alberi, le giornate in biciclette o i pic-nic ad Arvaia.

> Questa stessa co-progettazione che abbiamo per le attività culturali vorremmo ampliarla all'attività agricola, con l'obiettivo di annullare il bando con il quale abbiamo preso i terreni in affitto e far partire una co-progettazione, che è l'unica modalità che consente di concretizzare obiettivi strategici, comuni all'organizzazione e all'ente pubblico [Intervista Arvaia].

[18] I punti di distribuzione sono: sede centrale Arvaia, Caffè Palasport, Camere d'aria, Centro Sociale Ricreativo Culturale N. Frassinetti, Checkpoint Charly, Porto15, Circolo Anarchico Berneri.

2.3.2. VIVI GRUMES

Figura 10. I sentieri turistici

Fonte: www.vivigrumes.it

Figura 11. Grumes Cittaslow

Fonte: www.vivigrumes.it

Il principale ambito di intervento del progetto Vivi Grumes è, chiaramente, il turismo. Si tratta, come si è detto, di un turismo *lento* e *sostenibile*, che si sostanzia in una serie di attività volte alla scoperta del territorio e alla valorizzazione del patrimonio culturale, storico e naturalistico del paese. Di tali attività godono non solo i visitatori, ma anche gli abitanti della comunità che, grazie al progetto, possono riappropriarsi tanto dello spazio fisico quanto degli usi e dei costumi locali.

In questo senso si spiega la proposta di Vivi Grumes di «un territorio da scoprire a piedi, lentamente», attraverso trekking ed escursioni sui sentieri e sulle strade forestali che dal paese salgono verso la montagna «tra masi storici o lungo il corso del torrente». Si tratta di itinerari percorribili da soli o in gruppo, della durata di poche ore o di giorni, arricchiti dalla presenza di indicazioni e tabelle o, su richiesta, di guide esperte del territorio. I sentieri attraversano Grumes, Grauno, Salorno, costeggiando le strade forestali di Trento e Bolzano, offrendo una vista privilegiata dalla Rete delle riserve Avisio Alta Val di Cembra. Quest'ultima nasce con l'obiettivo di unire all'interno di un progetto integrato di tutela e valorizzazione del patrimonio naturale e ambientale i Comuni di Capriana e di Altavalle in una rete che connette il torrente Avisio alle torbiere (bacini alpini scavati dai ghiacciai quaternari), la flora con i suoi boschi alla fauna, fino ad arrivare all'uomo, «sintesi di vita, natura ed economia, che opera nel pieno rispetto dell'ambiente circostante, divenendo elemento di valorizzazione e non di disturbo»[19].

Attraverso gli itinerari naturalistici si riscopre non solo il patrimonio materiale del paese, composto dagli antichi masi così come dai mulini ad acqua, ma anche i mestieri di un tempo, ormai quasi dimenticati. Con il giro dei masi di Grumes, i visitatori scoprono queste strutture, completamente immerse nei boschi della montagna, risalenti al Medioevo, epoca in cui i contadini germanici provenienti dalla Baviera giunsero in Trentino. Il *sentiero dei vecchi mestieri* collega attraverso il Rio dei Molini fra Grumes e Grauno circa 20 fabbricati tra segherie, fucine, molini. Alla riscoperta dei vecchi mestieri contribuisce anche l'attività dell'associazione Grumestieri, perfettamente integrata nella visione di Vivi Grumes. Grumestieri è composta da un totale di venti soggetti (professionisti artigiani di Grumes, imprese individuali e società) e nasce

[19] www.vivigrumes.it

con l'obiettivo di favorire la collaborazione tra le realtà imprenditoriali per lo sviluppo di un progetto di promozione comune.

> «Spinti dalla volontà di avviare delle collaborazioni continuative, si sono ritrovati a confrontarsi in modo spontaneo, proponendosi di contribuire alla valorizzazione del territorio e al tempo stesso di utilizzare congiuntamente l'immagine di laboratorio di sviluppo partecipato che in questi anni Grumes è riuscita a costruire»[20].

La valorizzazione della cultura locale passa anche per la promozione dell'agricoltura sostenibile, praticata dalle piccole aziende locali che negli anni hanno recuperato antiche coltivazioni abbandonate. È il caso dell'azienda agricola Giove, impegnata nella coltivazione di erbe aromatiche e officinali e nella loro conseguente trasformazione in tisane e profumati cosmetici naturali. Secondo lo stesso principio opera Zero Infinito, un vino biologico della cantina Pojer e Sandri realizzato evitando il ricorso a trattamenti chimici sia in vigna che in cantina. Tra tradizione e innovazione si trova infine la fattoria sinergica Maso Zepp, collocata nella zona dei masi di Grumes.

Nella visione di Vivi Grumes, alle attività sopraelencate devono accompagnarsi servizi innovativi e di qualità, che si muovano sempre nell'ottica della creazione di sviluppo sostenibile per il paese e per il territorio circostante. Per tale ragione l'amministrazione comunale ha molto insistito sul tema dell'energia rinnovabile e sostenibile, dando vita ad un impianto di teleriscaldamento a biomassa locale, nonché all'installazione in paese di pannelli termini e fotovoltaici.

Tutto ciò risponde all'obiettivo di Vivi Grumes:

> Curare, conservare e gestire il ricchissimo patrimonio ambientale, diffondendo una cultura ambientale, incrementando la conoscenza di tali ricchezze e promuovendo un territorio per molti versi ancora sconosciuto, attraverso la reale integrazione tra tutti questi elementi [Intervista STG].

2.4. Il modello organizzativo

2.4.1. ARVAIA

In quanto CSA, Arvaia è una comunità di persone che coltiva direttamente il proprio cibo. I soci non sono semplici clienti, produttori o consumatori, ma sono chiamati a partecipare direttamente alle scelte e alla governance della cooperativa. Come anticipato, i soci finanziano con una quota annuale la produzione di ortaggi, ricevendo settimanalmente una parte del raccolto, ovvero ortaggi freschi, stagionali, rigorosamente biologici**,** che vengono suddivisi in parti uguali tra i soci che partecipano al progetto.

Un primo elemento che contraddistingue il modello di gestione, partecipazione e condivisione della mission organizzativa di Arvaia è il meccanismo attraverso cui la cooperativa definisce l'ammontare della quota annuale. Si tratta di un meccanismo di solidarietà interna, mutuato dall'esperienza tedesca GartenCoop. Ogni anno, in autunno, Arvaia chiede ai propri soci di manifestare la volontà a partecipare al successivo anno agricolo e in che misura, cioè usufruendo

[20] *Ibid.*

di quella che viene definita una *parte intera*, più o meno corrispondente al fabbisogno di una famiglia di due/tre persone, o di una *mezza parte*.

> Per noi l'anno agricolo inizia ad aprile e finisce a marzo, quindi si tratta di un lavoro preparatorio per l'anno successivo [Intervista Arvaia].

Disponendo di simili dati, facendo riferimento ai costi fissi della cooperativa e all'esperienza maturata nell'anno precedente, viene costruito il budget necessario per far funzionare la CSA e comunicato ai soci. Il budget previsto viene poi diviso in base al numero di soci partecipanti, ottenendo così quella che viene definita *quota media consigliata*. Si tratta della quota ideale che, tenendo conto dei ricavi del mercato e degli altri progetti attivi, garantirebbe la copertura dell'intero bilancio se fosse effettivamente accordata da tutti. Questa quota viene dunque comunicata ai soci durante un'assemblea e, successivamente, attraverso il meccanismo dell'asta, uno strumento economico collettivo, i soci stessi (in forma anonima) fanno la loro offerta, che può essere al rialzo (offrendo quindi di più della quota necessaria) o al ribasso, se la quota media consigliata non è per qualche socio sostenibile. Al termine di questo procedimento si sommano le proposte: se le offerte coprono il budget necessario l'asta si ritiene conclusa, altrimenti si continua con un secondo giro e, se necessario, con un terzo, e così via fino a che non viene raggiunto il budget necessario indicato inizialmente. A fronte di ciò, indipendentemente dalla quota versata, ciascun socio riceve poi la stessa parte intera o mezza richiesta.

> È un meccanismo che ha sempre funzionato abbastanza bene, che non ci ha dato mai problemi per coprire il budget. Anche se c'è da dire che nella costruzione del budget si tiene sempre conto del contesto socio-economico in cui ci troviamo, cioè sia di quello che la gente può trovare fuori sia delle possibilità economiche dei soci [Intervista Arvaia].

Questo meccanismo di organizzazione e gestione delle risorse economiche di Arvaia presenta due aspetti. Da un lato, può essere definito indiscutibilmente come un punto di forza del modello organizzativo di Arvaia; dall'altro, potrebbe in alcuni casi rappresentare un ostacolo alla possibilità per le CSA di operare realmente a pieno regime. In altre CSA italiane, infatti, le modalità di organizzazione delle quote sono gestite in modo diverso.

La compagine sociale di Arvaia si compone ufficialmente, come indicato anche all'interno del proprio Statuto, di due tipologie di soci: i soci fruitori e i soci sovventori. In realtà, però, risultano presenti anche la figura del socio lavoratore, considerato formalmente un socio fruitore che viene assunto dalla stessa cooperativa, e quella del socio volontario, in quanto molti dei soci fruitori prestano ore del proprio tempo all'interno della cooperativa per svolgere le varie attività legate alla produzione agricola.

In totale, i soci di Arvaia sono 560, di cui 220 soci fruitori. Di questi, circa una quarantina è attiva nelle varie attività portate avanti dalla cooperativa, come volontari. Come accennato, questi soggetti non possono essere definiti come soci volontari, perché la legislazione in materia di cooperazione agricola, infatti, non prevede la presenza di questa categoria di soci. Questo aspetto, connesso al tema della legislazione sul lavoro, è molto rilevante per le attività realizzate da Arvaia (e in generale dalle CSA) e per il loro modello organizzativo. In generale, la legislazione nazionale sul lavoro ha il giusto scopo di tutelare i lavoratori e di impedire lo svolgimento del lavoro nero. Tuttavia, risulta in qualche modo limitata, in quanto risulta essere uno strumento estremamente severo per un modello così flessibile e in corso di definizione come quello della CSA.

> La legislazione impedisce che nel campo possano esserci persone non dipendenti della cooperativa. È chiaramente una forma di protezione, ma che purtroppo non tiene minimamente conto di esperienze come la nostra [Intervista Arvaia].

Ad Arvaia, invece, i volontari sono molti e partecipano con entusiasmo e determinazione con l'intenzione di essere coinvolti attivamente nelle varie attività pratiche della cooperativa, che non si esauriscono nel rapporto produttore-cliente, ma spaziano dalla comunicazione all'animazione locale, per lo sviluppo e il consolidamento di una comunità che va costruita quotidianamente, ed extra-locale per contribuire a diffondere il modello delle CSA nel resto di Italia.

> Quello che dovrebbe essere riconosciuto è che il volontario partecipa alle attività della CSA in quanto partecipa a coltivare qualcosa che mangia, che è già suo, perché paga la quota annuale in anticipo sull'anno agricolo, e lo fa perché condivide insieme ad altre persone un nuovo modo di fare agricoltura e di essere comunità [Intervista Arvaia].

Esplicativo in questo senso è il paragone con l'esperienza degli "orti urbani individuali", che nascono su terreni privati o pubblici, su iniziativa di singoli o famiglie, spinti dal bisogno di poter autoprodurre frutta e verdura più sana ed economica. In questo caso, ciascuno lavora il proprio appezzamento, dato in gestione dal Comune o da altri enti pubblici (es. scuole), per la produzione di prodotti che vengono poi auto-consumati dai diretti interessati. Al contrario, una CSA dovrebbe essere intesa come un grande "orto collettivo", più vicino al modello degli "orti urbani sociali", creati in genere su aree più vaste e sostenuti da un mix tra associazioni private e istituzioni pubbliche al fine di ridare vita a spazi inutilizzati sia per sviluppare negli abitanti un uso consapevole del proprio territorio sia soprattutto per creare, grazie alla produzione di beni alimentari di qualità, nuove relazioni sociali all'interno della comunità locale. Grazie alla CSA tutto questo avviene in modo imprenditoriale: ciascun socio riconosce come proprio e come appartenente alla collettività al tempo stesso il terreno nel quale produrre i beni che essi stessi consumeranno, investendo tempo e risorse economiche in attività che hanno anche una forte valenza sociale e impatto sul processo di riappropriazione di spazi collettivi e di contrasto ai processi di abbandono o cementificazione delle periferie urbane. È proprio in virtù di ciò che il ruolo del volontariato è fondamentale e che a questi nuovi modelli organizzativi dovrebbe essere riconosciuta la possibilità di prevedere il coinvolgimento e la collaborazione volontaria, cioè non retribuita, di persone che si impegnano per sé stessi e per il bene comune: dare valore sociale ed economico a terreni inutilizzati. In altre parole:

> Se io compartecipo annualmente con una quota alla produzione di ortaggi e per questo vado a dare una mano, questo meccanismo dovrebbe in qualche modo mettere al riparo da situazioni di sfruttamento, perché diventa un po' difficile sostenere che si sfrutta il lavoro di chi in realtà mangia quello che ha prefinanziato con una quota documentata [Intervista Arvaia].

È la stessa Arvaia a raccomandare caldamente ai propri soci di partecipare attivamente alla vita nel campo.

> Deve passare l'idea che qui non sei un cliente e devi renderti conto il prima possibile e in prima persona di cosa succede nel campo; devi capire quali sono i problemi connessi alla produzione del cibo, quanto costa produrlo, cosa significa produrre biologicamente, ecc. [Intervista Arvaia].

Questa "funzione educativa" svolta dalla cooperativa, tuttavia, non può realizzarsi pienamente a causa del mancato riconoscimento dell'autoproduzione. Un problema assente in altri Paesi europei, dove addirittura alcuni modelli di CSA prevedono l'obbligatorietà di un numero minimo di ore di lavoro non retribuito all'interno dell'organizzazione.

> Non l'abbiamo mai fatto, perché non avremmo gli strumenti per farlo rispettare e diventerebbe insostenibile dal punto di vista legale e organizzativo. Ci limitiamo a dire che chi vuole le verdure non deve solo pagare la quota, ma compartecipare alla loro produzione [Intervista Arvaia].

Per cercare di superare formalmente il problema del volontariato, Arvaia ha ottenuto la qualifica di fattoria didattica dalla Regione Emilia-Romagna[21]. In questo modo, i volontari possono usufruire dei corsi teorici e pratici erogati dalla fattoria.

Quanto descritto testimonia l'unicità di un'esperienza come Arvaia, a metà strada tra l'impresa cooperativa e l'associazione di volontariato. Far convivere questi due aspetti nel lavoro quotidiano è una grande difficoltà per un modello sostanzialmente esistente ma formalmente non riconosciuto giuridicamente. A tal proposito, si noti come negli ultimi anni si stiano sviluppando nuovi modelli (cfr. imprese di comunità), che tendono a replicarsi sul territorio con un'intensità e una frequenza sempre maggiore. Diventa dunque fondamentale capire – tanto per i protagonisti di queste esperienze quanto per il legislatore – come riconoscerli, come definirli e come regolarli, così da garantire loro l'opportunità di esprimere appieno le proprie potenzialità.

2.4.2. VIVI GRUMES

Come anticipato, il progetto Vivi Grumes è gestito da Sviluppo Turistico Grumes. A partire dalle prime ristrutturazioni, infatti, l'amministrazione comunale ha deciso, in accordo con altri soggetti della società civile, di gestire il progetto al livello di comunità. Nasce così nel 2007 Sviluppo Turistico Grumes (STG), srl a maggioranza pubblica con 134 soci e 89.000 EUR di capitale sociale, di cui 45.000 messi a disposizione dal Comune e 44.000 raccolti dalla comunità locale.

> Grumes ha una popolazione di 400 abitanti e avere 134 soci all'interno di STG vuol dire sostanzialmente che quasi tutte le famiglie, le aziende e le associazioni partecipano al progetto [Intervista STG].

La partecipazione degli abitanti all'interno di STG evidenzia il primo elemento caratterizzante il turismo di comunità, ovvero il coinvolgimento della comunità nella determinazione della strategia turistica.

La società STG, nata con lo scopo di gestire le strutture affidatele dal Comune, gestisce oggi direttamente l'ostello e il Green Grill, mentre le altre strutture sono state date in gestione a terzi. Per la gestione dell'ostello e del Green Grill, STG paga al Comune un canone agevolato. Tuttavia, l'attività di gestione non è la sola a caratterizzare l'operato della società.

> Ci occupiamo di creare materialmente le occasioni turistiche per questo territorio. Abbiamo creato sentieri, esperienze ed opportunità per i visitatori che non possono solo fermarsi qui a dormire e

[21] La regione Emilia-Romagna riconosce come fattorie didattiche «le imprese agricole singole o associate, che svolgono oltre alle tradizionali attività agricole, anche attività educative rivolte ai diversi cicli di istruzione scolastica e alle altre tipologie di utenze, finalizzate: a) alla conoscenza del territorio rurale, dell'agricoltura e dei suoi prodotti ed in generale del legame esistente fra alimentazione e patrimonio storico-culturale; b) all'educazione al consumo consapevole attraverso la comprensione delle relazioni esistenti fra produzione, consumi alimentari ed ambiente, nella prospettiva di uno sviluppo sostenibile; c) alla conoscenza dei cicli biologici animali e vegetali e dei processi di produzione, trasformazione e conservazione dei prodotti agricoli locali in relazione alle attività agricole praticate in azienda» (L.R. n. 4/2009, Titolo II).

> mangiare, ma anche godere di quello che questo territorio può offrire da un punto di vista naturalistico [Intervista STG].

Trasversale ad ogni iniziativa realizzata della società è poi l'animazione del territorio, un'attività fondamentale per cercare di coinvolgere sempre di più la comunità nelle varie iniziative, ma soprattutto funzionale per promuovere nuovi progetti legati al turismo, come l'accoglienza diffusa all'interno della comunità stessa.

Sviluppo Turistico Grumes è guidata da un Consiglio di Amministrazione formato da sette persone fisiche, tutte impegnate a titolo gratuito. I soci vengono coinvolti durante le assemblee ordinarie, che godono sempre di una forte partecipazione.

> Quello della nostra comunità è un contesto un po' particolare, e forse anche per questo siamo riusciti in questo progetto: le persone partecipano in maniera attiva ad ogni tipo di attività che viene loro proposta. Qui tutta la popolazione scende in piazza ad aiutare per la festa. E questo perché le attività che realizza la società sono vissute come attività della comunità stessa. Tutti hanno idee e le vogliono esprimere, tutti si sentono partecipi [Intervista STG].

Per quanto riguarda le opportunità di lavoro sul territorio, STG impiega una persona a tempo pieno nella gestione dell'ostello e tre persone part-time per le attività del Green Grill. Quando i flussi turistici sono più intensi, la società ingaggia altri soggetti del territorio per periodi limitati, come ad esempio gli studenti in pausa dalla scuola. Fin dalla sua costituzione, STG ha sempre registrato degli utili – fatta eccezione per l'anno di inaugurazione dell'ostello e il 2020, a causa della pandemia da Covid – che al termine di ogni anno vengono redistribuiti tra i soci. Emerge qui il secondo elemento distintivo del turismo di comunità: la condivisione tanto dei profitti economici tra i partecipanti al progetto (quasi tutti gli abitanti) quanto dei benefici immateriali generati dall'attività turistica per la collettività.

Dal 2011 Grumes fa parte di "Cittaslow: la rete internazionale delle città del buon vivere". Si tratta di un'associazione di Comuni (di cui quelli italiani sono circa settanta) nata ad Orvieto nel 1999 con l'obiettivo di ampliare il concetto di Slow Food e quello del *buon vivere* al governo delle città e alla vita delle comunità locali. Le parole chiave di Cittaslow sono Buono, Pulito e Giusto: «*Buona* diviene l'attività amministrativa per la qualità della vita dei cittadini, dei servizi, delle strutture; in un contesto ambientale *pulito* e rispettoso del paesaggio, delle tradizioni e delle risorse locali; secondo un modello *giusto* nell'organizzare le comunità su principi di solidarietà, convivenza, rispetto delle regole, inclusione»[22].

Per Grumes, che è il Comune più piccolo tra quelli appartenenti a Cittaslow, essere parte della rete significa non solo cogliere le opportunità di visibilità e di supporto connesse all'adesione all'associazione, ma anche dimostrare concretamente il perseguimento dei principi della rete.

In questo senso, Cittaslow ha certamente giocato un importantissimo ruolo nel riconoscere piccole realtà, come appunto Grumes, promuovendo dunque i piccoli borghi del nostro Paese, e non solo. In questo caso, è grazie a questa rete che si avvia il processo di scaling out, come vedremo, di queste esperienze, inteso sia come replica e disseminazione del modello del *buon vivere* in relazione al turismo in altri territori sia come aumento del numero delle persone e delle

[22] www.cittaslow.it

comunità coinvolte e influenzate da queste iniziative che, partendo da Cittaslow, arriva fino a Grumes e ai suoi abitanti.

> Alcuni artigiani e alcuni imprenditori del territorio hanno sicuramente capito l'importanza del lavoro di immagine che abbiamo fatto su Grumes, insistendo sullo slow, sul turismo lento, sul buon vivere. Abbiamo fatto conferenze e raccontato Grumes in tutta Italia, a Roma, alla Bocconi; partecipiamo alle iniziative di Cittaslow. Queste azioni hanno migliorato l'immagine di Grumes e a molti questo è piaciuto [Intervista STG].

Tuttavia, se le imprese artigiane hanno fin da subito riconosciuto un forte valore al percorso intrapreso da STG, lo stesso non può dirsi delle imprese turistiche e ricettive, alcune delle quali vedono nella società un competitor.

> Non tutte le nostre iniziative hanno il riconoscimento sperato all'interno della nostra comunità, ad esempio, a Grumes ci sono un bar e una pizzeria e il loro gestori hanno visto nell'apertura del Green Grill un potenziale concorrente piuttosto che, come noi abbiamo sempre pensato che dovesse essere, un modo per attrarre i visitatori nel paese. Allo stesso tempo, non essendo l'ostello dotato di cucina, proponiamo sempre agli ospiti di andare al bar o alla pizzeria in centro [Intervista STG].

Tuttavia, eccetto le sopracitate difficoltà, il progetto Vivi Grumes è stato accolto fin da subito con grande favore dalla popolazione locale. Diverso è invece il rapporto con gli abitanti dell'Altavalle.

> Si percepisce un po' di amore e odio. Qualcuno riconosce il nostro sforzo, qualcun altro ci guarda con circospezione e diffidenza [Intervista STG].

D'altra parte, il progetto Vivi Grumes nasce internamente al Comune all'inizio degli anni 2000, quindi ben prima che intervenisse la fusione del 2015 che, tra le altre cose, ha determinato anche un forte aumento del campanilismo delle frazioni coinvolte.

> Vivi Grumes, Sviluppo Turistico Grumes, lo dice il nome stesso, è fortemente radicato all'identità del paese. Ma nonostante le difficoltà, STG intende lavorare per creare un'apertura con gli altri Comuni di Altavalle. Vogliamo farlo attraverso piccole cose concrete, che magari possono dimostrare come il turismo di comunità rappresenti un guadagno non solo per Grumes, ma anche per gli altri [Intervista STG].

Un esempio è rappresentato dal progetto di ospitalità diffusa approvato dal Comune di Altavalle nel 2019 con l'obiettivo sia di aumentare i posti letto che di espandere il turismo di comunità alle altre frazioni. Nel territorio di riferimento, infatti, sono presenti circa 400 immobili sfitti, non abitati o seconde case. L'intenzione del Comune consiste nel recuperare il patrimonio edilizio dei centri storici: i proprietari degli immobili dovrebbero occuparsi della ristrutturazione o sistemazione degli edifici, mentre STG dovrebbe fornire attività di consulenza e supporto finanziario.

> Nel 2019, quando il progetto è partito, qualcuno ha aderito, poi il Covid ha fermato un po' tutto. Adesso si muove di nuovo qualcosa, ma il vero obiettivo è quello di far capire ai nostri vicini di casa che questo progetto può riguardare tutti [Intervista STG].

Bisognerebbe cioè creare nel territorio una rete che miri alla replicabilità del modello anche nelle altre frazioni, partendo dal presupposto che STG offre a Grumes un servizio che può garantire anche nei paesi vicini una distribuzione di ricchezza materiale e immateriale.

PARTE 3: DISCUSSIONE DEI RISULTATI E RACCOMANDAZIONI DI POLICY

3.1. Un confronto tra gli studi di caso brasiliani e italiani

L'analisi degli studi di caso presentati nei paragrafi precedenti consente di dimostrare come, attraverso particolari interventi e specifiche azioni, sia possibile incidere sul sistema economico e sociale di una determinata comunità al fine di garantire non solo una produzione sostenibile, ma anche la creazione e/o il mantenimento di posti di lavoro. Come è stato anticipato, tali interventi non si realizzano tuttavia in forma spontanea, ma piuttosto attraverso la costruzione di relazioni e, dunque, di reti sul territorio di riferimento, costituite da una molteplicità di soggetti di forma e natura differente, uniti dal comune obiettivo di voler rispondere in maniera nuova ed efficiente agli specifici bisogni locali.

La Tab.1 sintetizza le caratteristiche principali degli studi di caso analizzati. Nati in contesti fortemente differenti, con obiettivi e traiettorie di sviluppo non necessariamente concordi, tutte e quattro le realtà analizzate contribuiscono positivamente a fornire nuove soluzioni alle esigenze del territorio in cui sorgono. Si tratta di esigenze diverse perché espresse direttamente dalle comunità di riferimento, ma che in entrambi i Paesi hanno condotto le organizzazioni prese in esame alla realizzazione di nuove opportunità di inclusione socio-economica, tramite la creazione di lavoro e reddito, basata su un nuovo paradigma di produzione, consumo, lavoro e relazioni di tipo più umano, inclusivo e sostenibile, rispecchiando perfettamente gli obiettivi delle organizzazioni dell'ESS. Nello specifico, i progetti si concentrano sulla valorizzazione e promozione di nuovi modelli di organizzazione produttiva nel settore agricolo e in quello turistico, due settori che, se opportunamente gestiti, producono un impatto estremamente significativo in termini di sviluppo sostenibile sul territorio di riferimento. Come si nota dalla Tab. 1, a focalizzare l'attenzione sul tema dell'agricoltura sostenibile sono prevalentemente le due associazioni brasiliane AMA e AMCA e la cooperativa agricola bolognese Arvaia. Di contro, l'attenzione al turismo assume i contorni del turismo di comunità per il progetto trentino ViviGrumes, e si concretizza come turismo rurale per l'associazione brasiliana AMCA, attraverso un modello di gestione che tiene fortemente legati tra loro agricoltura e turismo.

Tabella1. Informazioni generali

	AMA	AMCA	ARVAIA	GRUMES
Anno di costituzione	2008	2014	2013	2015
Territorio di riferimento	Araraquara (Brasile)	Araraquara (Brasile)	Bologna (Italia)	Altavalle in Val di Cembra (Italia)
Principale settore di riferimento	Agricoltura	- Agricoltura - Turismo	Agricoltura	Turismo
Motivazione	Creare opportunità di lavoro e reddito autonomo	Creare opportunità di lavoro e reddito autonomo	- Produrre prodotti sostenibili e di qualità - Creare un sistema relazionale comunitario - Creare opportunità di lavoro e reddito autonomo	- Promuovere turismo di comunità - Creare opportunità di lavoro e reddito autonomo - Valorizzare il territorio - Ridurre lo spopolamento
Utenti	- Residenti - Turisti - Ciclisti - Partecipanti alle fiere e agli eventi organizzati	- Residenti - Partecipanti alle fiere e agli eventi organizzati	- Soci della cooperativa - Partecipanti alle fiere e agli eventi organizzati	- Residenti - Turisti - Partecipanti alle fiere e agli eventi organizzati
Fonti di finanziamento	- Attività commerciale - Ente locale - Bandi	- Attività commerciale - Ente locale - Bandi	- Attività commerciale - Bandi - Quote associative	- Ente locale - Quote di adesione - Bandi - Attività commerciale
Principali attività	- Agricoltura sostenibile - Commercializzazione di prodotti alimentari artigianali - Organizzazione eventi e fiere	- Agricoltura sostenibile - Turismo rurale - Commercializzazione di prodotti alimentari artigianali - Organizzazione eventi e fiere	- Agricoltura sostenibile - Commercializzazione dei prodotti - Organizzazione fiere ed eventi - Organizzazione attività socio-culturali	- Turismo (gestione di due strutture e attività ricettive connesse) - Organizzazione eventi e fiere

Fonte: elaborazione propria.

Tabella 2. Il modello organizzativo

	AMA	AMCA	ARVAIA	GRUMES
Forma giuridica	Associazione	Associazione	Cooperativa agricola	Società a responsabilità limitata (srl)
Numero di soci	7	14	560	134
Partecipazione nelle decisioni	Partecipazione democratica con voto in assemblea	Partecipazione democratica con voto in assemblea	Partecipazione democratica con voto in assemblea	CdA (7 persone) Assemblee pubbliche in cui vengono coinvolti i soci
Utili	Distribuiti tra i soci	Distribuiti tra i soci	Reinvestiti nelle attività	Distribuiti tra i soci

Fonte: elaborazione propria.

Le informazioni contenute all'interno della Tab. 2 descrivono sinteticamente le principali caratteristiche del modello organizzativo dei quattro casi studio. Come si nota, le due esperienze italiane hanno assunto la forma imprenditoriale: la cooperativa agricola nel caso di Arvaia e la srl nel caso di Sviluppo Turistico Grumes. Al contrario, le due realtà brasiliane, AMA e AMCA, hanno entrambe la forma associativa. A tal proposito, si noti come la questione della forma giuridica è un aspetto che può risultare molto importante nel lungo periodo in quanto influenza indubbiamente sia il tipo di attività che le organizzazioni svolgono e le modalità in cui possono essere svolte sia la loro capacità di stare sul mercato e garantire nel corso del tempo le rispettive sostenibilità economiche. Infatti, tanto in Italia quanto in Brasile, la forma giuridica dell'associazione limita la possibilità per l'organizzazione stessa di fare utili e, conseguentemente, non risulta forse adeguatamente idonea per lo svolgimento di attività imprenditoriali di tipo economico-produttive.

Tabella 3. Punti di forza e di debolezza

	AMA	AMCA	ARVAIA	GRUMES
Punti di forza	- Qualità del prodotto - Buon servizio clienti - Funzionamento armonioso del gruppo - Apertura a nuove opportunità e idee per il miglioramento dell'organizzazione	- Cultura comunitaria condivisa - Responsabilità sociale e ambientale - Consapevolezza ambientale e sociale	- Qualità del prodotto - Ampia partecipazione da parte della base sociale - Sviluppo di un forte senso di comunità	- Ottimo rapporto tra organizzazione ed ente pubblico locale - Ampia partecipazione della base sociale - Partecipazione alla rete Cittaslow

Punti di debolezza	- Difficoltà logistiche (creare un canale per le vendite online, dotarsi di automobili per lo spostamento) - Difficoltà connesse al contesto socio-culturale (cultura machista) - Scarsa formazione tecnica (finanziaria, amministrativa, tecnologica) - Difficoltà legate alla forma giuridica (poco adatta allo svolgimento di attività produttive)	- Difficoltà logistiche (dotarsi di un punto vendita fisso, dotarsi di automobili per lo spostamento) - Difficoltà connesse al contesto socio-culturale (cultura machista; - Scarsa formazione tecnica (finanziaria, amministrativa, tecnologica) - Difficoltà legate alla forma giuridica (poco adatta allo svolgimento di attività produttive)	- Difficoltà legate alla forma giuridica (impossibilità di riconoscere e formalizzare la figura del socio volontario) - Difficoltà di comunicazione con ente pubblico locale	- Difficoltà di coinvolgimento degli abitanti delle frazioni circostanti - Difficoltà legate alla forma giuridica (rigidità nell'ingresso/uscita dei soci, impossibilità di riconoscere e formalizzare la figura del socio volontario)

Fonte: elaborazione propria.

La Tab. 3 sintetizza i principali punti di forza e di debolezza messi in luce dall'analisi dei casi studio. Tra i punti di forza comuni alle quattro organizzazioni occorre indubbiamente rilevare la capacità delle suddette organizzazioni di contribuire – seppur in misura differente – allo sviluppo di un forte senso di comunità all'interno del territorio di riferimento. Tanto l'agricoltura sostenibile quanto il turismo di comunità, infatti, si pongono come obiettivo prioritario il coinvolgimento della comunità di riferimento non solo per la fruizione e il consumo dei prodotti, ma per la pianificazione e progettazione delle attività stesse. La Tab. 3 mostra chiaramente la presenza di altri e specifici punti di forza, ma il tema connesso allo sviluppo di comunità è quello che più di altri risulta rilevante ai fini della presente analisi. Non dissimile il ragionamento per quanto riguarda l'analisi dei punti di debolezza. Come accennato sopra, un altro elemento di congiunzione tra le organizzazioni in questione è quello della forma giuridica adottata e delle difficoltà riscontrate al riguardo, seppur in termini e per ragioni differenti: AMA e AMCA, in quanto associazioni, riscontrano delle difficoltà relativamente allo svolgimento delle attività produttive e alla possibilità di aumentare la propria produttività; la forma della cooperativa agricola scelta da Arvaia rende difficoltosi il riconoscimento e la formalizzazione della figura del socio volontario, non previsto per questo tipo di cooperative dall'ordinamento giuridico italiano, ma molto importante per le CSA e il tipo di coinvolgimento che intendono promuovere all'interno della comunità; in ultimo la forma giuridica della srl impone alla Sviluppo Turistico Grumes una notevole rigidità nell'ingresso e nell'uscita dei soci, oltreché – così come per Arvaia – una sostanziale impossibilità nel riconoscere e formalizzare la figura del socio volontario.

3.2. Principali evidenze empiriche

In generale, l'analisi condotta nei due Paesi, pur nella diversità dei contesti sociali, istituzionali ed economici, consente di far emergere alcune considerazioni comuni. Si tratta di considerazioni che, se opportunamente sviluppate, possono intendersi come indicazioni operative e di policy, la cui applicazione nelle singole realtà prese in esame potrebbe concorrere al raggiungimento di maggiori e migliori risultati in termini di sviluppo locale.

Si noti innanzitutto come le quattro realtà prese in esame abbiano in comune un elemento fondamentale: al di là dell'attività specifica che esse svolgono, infatti, le esperienze analizzate si pongono l'obiettivo di produrre un impatto all'interno delle proprie comunità di riferimento orientato a migliorare la qualità di vita dei membri di tali comunità in termini sociali ed economici.

Un percorso che le varie realtà svolgono in relazione alla propria comunità, assumendo, quindi, modalità e significati differenti. Tanto il turismo quanto l'agricoltura di comunità agiscono, infatti, attraverso il rapporto che si crea con la comunità locale. Tuttavia, questo rapporto può espletarsi a livelli di intensità e di profondità differenti: si parla a tal proposito di attività "per", "nella" e "con" la comunità (Davolio, 2020).

Le attività *per* la comunità si collocano ad un primo livello in cui le azioni intraprese dalla comunità sono funzionali al benessere economico della comunità stessa. In questo caso, infatti, nell'aspettativa della comunità le attività in questione operano per «generare ricadute economiche che vadano a vantaggio della comunità»[23], favorendo la nascita di nuove attività imprenditoriali, offrendo opportunità di lavoro o contribuendo ad arrestare il fenomeno dello spopolamento. Ad un livello intermedio si collocano le attività svolte *nella* comunità. Infine, ad un livello più profondo si trovano le attività *con* la comunità, che si realizzano laddove il coinvolgimento della comunità risulta intensificato, con l'obiettivo non solo di produrre benefici di carattere economico, ma anche e soprattutto allo scopo di incrementare le relazioni, la partecipazione e il senso stesso della comunità.

Dal punto di vista dell'impatto locale e della connessione con la comunità, AMA è connessa all'*assentamento* di Monte Alegre data l'ubicazione del panificio nella stessa località, ed è qui che si ricevono i clienti, ciclisti e turisti che frequentano l'*assentamento*. Si tratta di un'attività che contribuisce anche a sostenere la cultura e il turismo rurale nella zona, elemento questo che tende ad essere promosso come modello di sviluppo soprattutto in aree marginali e rurali e dove il turismo non è mai stato un settore leader nell'economia locale. Oltre ai ciclisti, AMA si rivolge alla clientela che risiede nell'*assentamento* e, con meno frequenza, alla popolazione del comune di Araraquara, grazie agli eventi cittadini dove partecipa sporadicamente. Appaiono importanti le connessioni stabilite tra l'associazione e i clienti menzionati, che fanno sì che la comunità dove si trova l'AMA diventi un forte vettore di attrazione del pubblico, dando sostegno al commercio, turismo, sostenibilità (dal punto di vista della produzione di alcune materie prime, fino al confezionamento di prodotti artigianali), generazione di reddito e lavoro: entrambi sinonimi di sviluppo economico locale.

Lo stesso discorso vale per Vivi Grumes in Val di Cembra (Trentino), dove anche in questo caso il turismo è stato scelto come ambito di intervento per rilanciare il territorio e generare dei benefici

[23] *Ibid.*

per la comunità che lo vive quotidianamente. Per farlo, come abbiamo visto, il progetto ha fatto leva sulle risorse già a disposizione sul territorio, tanto di tipo materiale, come quelle abbandonate (edifici riconvertiti) e quelle poco valorizzate (boschi e sentieri di montagna), quanto su quelle immateriali, rappresentate dalla capacità dei produttori locali in ambito agricolo e artigianale, valorizzandone le competenze e la promozione su scala più ampia.

Nel caso di AMCA, che ha le sue radici nella comunità di Bela Vista, lo sviluppo socioeconomico della comunità è perseguito attraverso la produzione e commercializzazione di prodotti artigianali in forma sostenibile, accorciando le filiere di produzione e consumo per mezzo della stretta relazione di collaborazione coi piccoli agricoltori dell'*assentamento*. Il principale pubblico è costituito dagli abitanti dell'*assentamento* e, meno frequentemente, dagli altri abitanti del comune, nelle fiere e mercati che sono organizzati con una certa frequenza in diversi luoghi. Inoltre gli stessi ciclisti che frequentano l'*assentamento* Monte Alegre passano saltuariamente per l'AMCA, ma con meno frequenza rispetto a quanto accade per l'AMA. Un aspetto peculiare che la differenzia dall'altra associazione è la speciale attenzione dedicata all'orto dell'*assentamento*, utilizzato per la coltivazione di un'ampia varietà di frutta, verdura e legumi. Questo aspetto è rilevante data la modalità che le donne hanno scelto per coltivare questi ortaggi, basandosi sull'agroecologia e senza l'utilizzo di pesticidi, con un impatto positivo sull'ambiente come previsto dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) dell'Agenda 2030 dell'ONU, che sarà esposto dettagliatamente più avanti (Morais, 2019; Morais, Bacic, 2020).

Gli stessi obiettivi di AMCA di produrre e commercializzare prodotti agricoli in modo sostenibile sono perseguiti da Arvaia a Bologna. In questo caso, ciò che differenzia questo caso rispetto a quello brasiliano sono le modalità di coinvolgimento della comunità, legate, come abbiamo visto, al dare vita ad un modello organizzativo nel quale viene superata la classica distinzione tra produttori e consumatori, per trasformare gli abitanti di Bologna non in consumatori passivi, ma prosumer, in consumatori che decidono di partecipare attivamente alle fasi del processo produttivo. Un coinvolgimento, quindi, maggiormente attivo della comunità al fine non solo di decidere come e cosa produrre nell'interesse dei soggetti coinvolti direttamente, ma anche di valorizzare asset locali (terreni abbandonati) attraverso produzioni capaci di avere un impatto positivo anche sull'uso delle risorse locali e sull'ambiente.

In sintesi, le connessioni delle quattro organizzazioni con i propri territori e rispettive comunità contribuiscono a sostenere il commercio, turismo, sostenibilità, generazione di reddito e impiego: tutti sinonimi di sviluppo economico locale.

Tuttavia, alla luce di quanto analizzato nel capitolo precedente, se guardiamo nel dettaglio al tipo di relazione che le realtà prese in esame instaurano con le rispettive comunità, emerge come esse si collochino sicuramente al primo livello di relazione con la comunità di riferimento. Esse operano innanzitutto nel realizzare un'agricoltura e un turismo *per* la comunità. A questo livello aggiungono anche il secondo livello, focalizzando cioè l'attenzione su alcuni specifici progetti *nella* comunità. L'ultimo livello, ovvero quello all'interno del quale le attività delle organizzazioni sono svolte *con* la comunità, è l'obiettivo ultimo a cui tendono le organizzazioni studiate. Operare con la comunità non vuol dire che tutti i soggetti che vi fanno parte debbano necessariamente prendere parte attiva nei progetti realizzati dalle organizzazioni, ma che ad essi deve essere offerta questa possibilità. In alcuni casi questo obiettivo è raggiunto con più facilità (es. Arvaia, AMA, AMCA), in altri è ancora un obiettivo a cui tendere (es. Vivi Grumes). Se la forma giuridica (come accennato sopra e ripreso in seguito) può rappresentare un elemento che tende a

rallentare il coinvolgimento attivo della popolazione locale, il vero problema di realizzare veri e propri processi partecipativi è legato alla cultura locale e alla propensione della popolazione di attivarsi nell'interesse generale della comunità e perseguire il bene comune della stessa, piuttosto che interessi personali.

Per capire il potenziale che le organizzazioni studiate hanno in termini di promozione dei nuovi processi di sviluppo locale e di avvio di un processo di cambiamento culturale all'interno dei propri territori, la ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare le modalità attraverso cui le quattro realtà traducono nella concretezza del proprio operato i concetti di *sostenibilità* (sociale, economica, ambientale) e *replicabilità* e *crescita*, non tanto in termini dimensionali, quanto di impatto sul territorio di riferimento, sulla diffusione dei modelli di ESS in altri territori e di impatto sul livello istituzionale e su eventuali misure di intervento funzionali al loro sviluppo.

3.3. Sostenibilità: la connessione con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

In virtù delle loro caratteristiche e della loro missione, le organizzazioni analizzate possiedono forti connessioni con l'ESS, tema che ha assunto crescente rilevanza in diversi ambiti, data la maniera in cui le organizzazioni attuano nel territorio, che si basano sull'autogestione, partecipazione volontaria, struttura di governance fondata sull'inclusione e democrazia partecipativa, economia plurale e coesione sociale. Come risultato, si possono articolare i contributi sociali, economici e ambientali in modo che l'ONU riconosca l'ESS come uno strumento ausiliare per l'implementazione degli OSS dell'Agenda 2030. In questo scenario è di grande rilevanza lo sguardo verso l'ambito locale e verso queste imprese che sono fortemente connesse col territorio, facilitano la risoluzione dei problemi sociali e permettono di concentrare gli sforzi di supporto allo sviluppo sostenibile attraverso articolazioni tra le politiche pubbliche locali dell'ESS e degli OSS.

Tutte e quattro le realtà studiate perseguono una pluralità di obiettivi che rispondono naturalmente all'appello dell'ONU per la costruzione, entro il 2030, di un sistema planetario sostenibile dal punto di vista tanto sociale quanto ambientale che economico. Così come mostrato dalla Tab. 4, le quattro realtà prese in esame si trovano dunque in aperto dialogo con alcuni dei 17 OSS individuati dall'ONU. Tra questi:

- **Povertà zero (1):** l'obiettivo, perseguito in particolare dalle due organizzazioni brasiliane e dalla Grumes srl, consiste nel tentativo di eradicare la povertà in tutte le sue forme. Questo è particolarmente importante nella realtà brasiliana, dove gli introiti delle due organizzazioni impediscono che le donne e le sue famiglie vivano in condizioni di povertà estrema (miseria) e fame. Nel caso di AMA, per esempio, in alcune circostanze le donne riescono a guadagnare un valore superiore ad un salario minimo mensile, cosa che contribuisce, oltre alla mitigazione della povertà e della fame, allo sviluppo economico delle loro famiglie e comunità.

- **Fame zero (2):** l'obiettivo, perseguito in particolar modo dalle due associazioni brasiliane e dalla cooperativa agricola bolognese, consiste nel tentativo di porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare e, estremamente rilevante ai fini della nostra trattazione, migliorare l'alimentazione e promuovere l'agricoltura sostenibile;

- **Uguaglianza di genere (5):** comune ad AMA e AMCA, associazioni composte esclusivamente da donne all'interno di un territorio caratterizzato da un retaggio socio-culturale fortemente machista, l'obiettivo in questione si propone di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutta la popolazione femminile;
- **Lavoro dignitoso e crescita economica (8):** perseguito seppur in maniera differente da tutte le organizzazioni analizzate, l'obiettivo mira alla promozione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, da realizzare attraverso la dignità del lavoro per chiunque e la piena occupazione;
- **Città e comunità sostenibili (11):** comune a tutte le realtà, con l'obiettivo in questione ci si impegna a rendere le città e gli insediamenti umani più inclusivi, sostenibili e sicuri;
- **Consumo e produzione sostenibili (12): comune** a tutte le realtà, l'obiettivo mira a garantire modelli di produzione e consumo sostenibili.

Tabella 4. OSS perseguiti dai quattro casi studio

OSS	AMA	AMCA	ARVAIA	GRUMES
1. Povertà zero	L'ottenimento di un reddito in un contesto di vulnerabilità sociale contribuisce allo sradicamento della povertà	L'ottenimento di un reddito in un contesto di vulnerabilità sociale contribuisce allo sradicamento della povertà		L'ottenimento di un reddito in un contesto ad alto tasso di spopolamento contribuisce alla lotta all'emarginazione socio-economica del territorio di riferimento
2. Fame zero	La promozione dell'agricoltura sostenibile si realizza attraverso la produzione di prodotti agricoli a km 0 e l'adozione di tecniche e approcci sostenibili in campo agricolo	La promozione dell'agricoltura sostenibile si realizza attraverso la produzione di prodotti agricoli a km 0 e l'adozione di tecniche e approcci sostenibili in campo agricolo	La promozione dell'agricoltura sostenibile si realizza attraverso la produzione di prodotti agricoli a km 0 e l'adozione di tecniche e approcci sostenibili in campo agricolo	
5. Uguaglianza di genere	Il perseguimento della parità di genere è dimostrato dalla presenza di sole donne nel gruppo	Il perseguimento della parità di genere è dimostrato dalla presenza di sole donne nel gruppo		

8. Lavoro dignitoso e crescita economica	La creazione di posti di lavoro dignitosi e la nascita di esperienze imprenditoriali contribuisce alla crescita economica del territorio di riferimento	La creazione di posti di lavoro dignitosi e la nascita di esperienze imprenditoriali contribuisce alla crescita economica del territorio di riferimento	La creazione di posti di lavoro dignitosi e la nascita di esperienze imprenditoriali contribuisce alla crescita economica del territorio di riferimento	- La creazione di posti di lavoro dignitosi e la nascita di esperienze imprenditoriali contribuisce alla crescita economica del territorio di riferimento - Pratiche di turismo sostenibile promuovono la cultura e i prodotti locali
11. Città e comunità sostenibili	Il reddito prodotto ha ricadute positive per la comunità di riferimento, garantendo quindi la sostenibilità di un territorio vulnerabile e periferico	Il reddito prodotto ha ricadute positive per la comunità di riferimento, garantendo quindi la sostenibilità di un territorio vulnerabile e periferico	- Il reddito prodotto ha ricadute positive per la comunità di riferimento - Il modello organizzativo della CSA si muove nell'ottica della promozione di una comunità sostenibile dal punto di vista tanto sociale ed economico quanto ambientale	Il reddito prodotto ha ricadute positive per la comunità di riferimento, garantendo quindi la sostenibilità di un territorio periferico e ad alto tasso di spopolamento
12. Consumo e produzione sostenibili	La produzione sostenibile garantita dai processi produttivi attuati genera consumo sostenibile	La produzione sostenibile garantita dai processi produttivi attuati genera consumo sostenibile	La produzione sostenibile garantita dai processi produttivi attuati genera consumo sostenibile	Il turismo sostenibile di comunità favorisce la produzione e il consumo di prodotti locali

Fonte: elaborazione propria.

3.4. Replicabilità: diverse strategie di crescita

3.4.1. AMA

- *Scaling out*

Attraverso la strategia di scaling out si ottiene la replica e la disseminazione da un punto di vista geografico di un'innovazione sociale, con il risultato di determinare un impatto significativo su un numero maggiore di persone e comunità. Per l'AMA questo tipo di impatto viene generato attraverso: i) il crescente numero di persone su cui l'organizzazione ha un impatto attraverso le attività legate alla panetteria; ii) la condivisione della propria storia ed esperienza con diverse tipologie di frequentatori del locale (ciclisti, turisti, ecc.); iii) la crescente partecipazione delle donne alla vita pubblica attraverso interviste ai giornali locali e/o tramite il ricorso ai social media.

AMA partecipa anche, sporadicamente, ai mercati cittadini, dove porta i propri prodotti ad altre comunità, determinando un impatto su un numero maggiore di persone provenienti da luoghi diversi. In aggiunta a ciò, è da evidenziare la presenza di studenti e ricercatori che, tramite il contatto con le università del luogo, finiscono per abitare il territorio anche per diversi anni. Il legame che AMA ha mantenuto nel corso del tempo con le università circostanti ha dunque permesso all'associazione di raggiungere un numero ancora maggiore di persone e, di conseguenza, di aumentare le possibilità di generare un impatto a un livello territoriale più ampio, grazie proprio alle reti che gli studenti e i ricercatori stabiliscono tra il territorio di riferimento e le altre località.

La crescita dell'organizzazione può contribuire significativamente all'aumento del suo impatto sul territorio. Date le limitazioni di natura economico-finanziaria-amministrativa che il gruppo ancora possiede, un impatto di tipo scaling out, soprattutto attraverso la disseminazione di principi e replicabilità delle idee dell'associazione in diverse comunità, potrà giocare un ruolo sulla crescita dell'organizzazione nel suo territorio e oltre.

- *Scaling up*

La strategia di scaling up determina nei cambiamenti nella sfera istituzionale, a livello politico e normativo. Si è osservato negli ultimi anni un crescente rafforzamento delle articolazioni tra le istituzioni pubbliche locali e le organizzazioni di ESS, nel senso di «un ampliamento dello spazio (in termini legali, istituzionali e attraverso diverse tipologie di iniziative» (Sanches, 2019: 74) per dare sostegno alle iniziative imprenditoriali di ESS. Alcuni esempi di attività alle quali l'AMA ha preso parte insieme ad altre organizzazioni di ESS e con le istituzioni locali sono:

  - Creazione del Coordinamento Municipale dell'Economia Solidale (Legge n° 6250-05) nel 2005, vincolato alla SDE e avente ampia responsabilità nel rendere possibile diversi progetti nell'ambito dell'Economia Solidale (ESOL) in ambito municipale, contribuendo alla creazione di impiego nell'ambito dell'ESS;

  - Creazione nel 2019 del Consiglio Municipale dell'Economia Creativa Solidale, importante strumento di dialogo con la società civile e per la creazione di politiche pubbliche di economia solidale in ambito municipale;

- Approvazione della Legge sull'Economia Solidale (n° 7145, 27 novembre 2009) a partire dal Forum dell'Economia Solidale (2008) che aveva istituito il "Programma di Lavoro ed Economia Sociale e Solidale" che stabiliva, tra le altre cose, i principi fondamentali e gli obiettivi delle politiche municipali sul lavoro e sull'economia solidale;

- Realizzazione della Prima Conferenza Municipale sull'Economia Solidale e Creativa (luglio 2017), che ha contribuito al rafforzamento dell'economia solidale in ambito locale. In tale conferenza sono stati ideati progetti per la creazione del "Sistema Pubblico Municipale di Economia Solidale" e del "Consiglio e Fondo Municipale di Economia Solidale" che sono stati recepiti dal potere legislativo nello stesso anno con la Legge n° 9.143, avente l'obiettivo di implementare il Progetto di Legge n° 317-17 e di creare il Piano Municipale di Economia Creativa e Solidale, garantendone l'istituzionalizzazione sul territorio;

- Implementazione del Centro Pubblico di Economia Solidale, ovvero di uno spazio fisico dedicato allo sviluppo di politiche pubbliche di sostegno, sviluppo e commercializzazione di prodotti dell'ESS;

- Realizzazione in ambito municipale del Primo Congresso di "Democrazia Partecipativa: Partecipazione Popolare ed Economia Solidale" (marzo 2019), dove hanno partecipato figure nazionali e internazionali legate all'economia solidale. Tra i molti punti importanti di questo evento va sottolineato il contributo nel facilitare il dibattito, la riflessione e lo scambio di esperienze tra le istituzioni pubbliche, la società civile, le università e altre istituzioni. Durante il congresso è stata organizzata anche la Fiera Regionale di Economia Solidale, che ha raccolto diversi imprenditori del settore;

- Creazione da parte del Comune di Araraquara del programma "Coopera Araraquara" (2021), volto a incentivare la creazione, lo sviluppo, il consolidamento, la sostenibilità e l'espansione dell'ESS, organizzata in cooperative o altre forme associative. La proposta ha avuto come obiettivo quello di contrastare la disoccupazione, la disuguaglianza sociale, nonché di sostenere la generazione di impiego e reddito come alternative alla crisi economica che il Paese si è trovato ad affrontare, soprattutto in seguito agli effetti della pandemia da Covid-19[24]. Il programma ha utilizzato inoltre il Fondo Municipale per il Lavoro e l'Economia Creativa e Solidale per finanziarlo.

Relativamente all'impegno di AMA per la generazione di un impatto che possa promuovere cambiamenti a livello istituzionale e politico, va sottolineata la partecipazione delle donne alle riunioni del Bilancio partecipativo del Comune. Fin dall'inizio dell'attività, arrivando alla costituzione formale dell'associazione, le donne del gruppo hanno potuto esprimere le proprie richieste, articolando strategie e proposte per l'*assentamento*.

Attualmente l'AMA partecipa attivamente alle politiche locali, con un posto nella Commissione del Consiglio Municipale dell'Economia Creativa e Solidale. Secondo quanto emerso dalle interviste, il gruppo considera che l'impatto generato dall'organizzazione a livello istituzionale (legislativo e politico) è fondamentale, dato che grazie a ciò l'organizzazione sta acquisendo autonomia e possibilità di crescere in un modo strutturato.

[24] Per ulteriori informazioni: http://www.oibescoop.org/politicas_publicas/programa-coopera-araraquara-sp-brasil

- *Scaling deep*

La strategia di scaling deep implica la generazione di impatto in profondità su "cuori e menti" e a livello culturale. Essa si può tradurre in relazioni, valori e credenze che impattano sull'intera comunità. Questo tipo di impatto si nota nella diffusione della storia dell'associazione, attraverso la pubblicazione di un libro ad opera dei ricercatori dell'UFSCAr campus São Carlos. Nel 2018 è stato inoltre pubblicato il libro "Percorso delle Radici: Gastronomia e Cultura nello stato di São Paulo", che illustra 12 ricette di cucina paulista di cui una è la ricetta del pane di soia di Padoka. In questo modo la cultura di AMA viene promossa oltre le frontiere del suo territorio specifico[25].

Negli ultimi anni il Circuito dei Sapori e il Turismo Rurale hanno rappresentato dei canali attraverso cui molti turisti e ciclisti (provenienti anche da altre regioni) visitatori dell'*assentamento* Monte Alegre hanno potuto godere di un contatto più stretto e prossimo con Padoka. Dal momento che il panificio è il principale esercizio commerciale all'interno dell'*assentamento*, si è andata consolidando un'identità di AMA fortemente associata all'*assentamento* Monte Alegre. Nella comunità la figura di AMA/Padoka è spesso ricordata come un esempio di organizzazione che ha generato impatto a livello locale.

Tuttavia, l'AMA ha contatti sporadici con la popolazione di Araraquara, specialmente con le altre zone rurali, dal momento che l'associazione presta maggiore attenzione per il panificio e meno per i mercati che vengono organizzati in vari punti del territorio. Ciononostante, l'AMA gode di una certa notorietà nella regione: l'associazione ha guadagnato crescente attenzione da parte delle istituzioni locali, come già descritto, nonché da parte di università locali (UNESP e UNIARA) e di altre realtà (es. UFSCAr campus São Carlos e UNICAMP di Campinas) che hanno effettuato ricerche e realizzato numerose pubblicazioni su AMA (articoli, libri, tesi). Da questa crescente attenzione risulta anche questo progetto internazionale, che ha contribuito ad aumentare e approfondire l'analisi su AMA e a comprenderne l'impatto, tanto nella comunità locale quanto fuori da essa.

Le interviste testimoniano come, per aumentare l'impatto dell'organizzazione a livello culturale, le donne considerano essenziale che la cultura cooperativa, imprenditrice e collaborativa dell'AMA (e stimolata dai corsi frequentati dalle donne) arrivi a "cuori e menti" delle persone, affinché l'organizzazione possa crescere con le radici e i principi che le hanno permesso di arrivare dove è oggi.

[25] Per ulteriori informazioni: https://www.cmararaquara.sp.gov.br/noticias/livro-e-protagonizado-por-mulheres-de-bueno-de-andrada,01-10-2018?ver=174

3.4.2. AMCA

- *Scaling out*

Un impatto relativo al numero di persone raggiunte avviene attraverso fiere ed eventi a cui il gruppo partecipa e dove espone i propri prodotti. L'AMCA è anche apparsa sempre più frequentemente sui social media e sulla stampa locale.

Araraquara è un comune dove circola un numero relativamente elevato di persone, soprattutto studenti, che hanno la possibilità di avere contatto con l'AMCA in occasione degli eventi già citati, oltre a stabilire contatti di natura accademica attraverso ricerche, gruppi per la divulgazione scientifica e altro.

Nell'*assentamento* di Bela Vista esiste una proposta per sostenere il Turismo Rurale, in modo da offrire opportunità alla comunità locale, promuovendo una maggiore condivisione di esperienze e di contatto con l'AMCA. Per le donne del gruppo la crescita dell'organizzazione può contribuire significativamente all'aumento del suo impatto sul territorio. Data la limitazione della struttura economica, finanziaria, amministrativa e logistica che ancora caratterizza l'associazione, la crescita ed espansione dell'AMCA richiede un'attenzione particolare verso questi aspetti, al fine di aumentarne l'impatto anche oltre l'*assentamento* di Bela Vista.

- *Scaling up*

L'intensificazione delle relazioni tra il governo locale e le piccole iniziative imprenditoriali del territorio ha contribuito all'ampliamento dello spazio per il dibattito e l'inclusione delle esigenze di queste iniziative nell'agenda pubblica locale.

La generazione di impatto per promuovere cambiamenti a livello istituzionale e politico è un elemento che deve ancora essere rafforzato dall'associazione. A differenza dell'AMA, l'AMCA non ha ancora avuto l'opportunità di partecipare attivamente alle riunioni del bilancio partecipativo o di partecipare alle attività della Commissione del Consiglio Municipale dell'Economia Solidale. Ciononostante, l'associazione ha recentemente attirato importanti risorse attraverso la collaborazione con il Comune, aspetto questo che può rappresentare il primo passo per il consolidamento della collaborazione. Oltre che con il governo locale, l'AMCA intrattiene relazioni anche con altri attori del territorio, che influiscono, sebbene non direttamente, sulle questioni politiche del territorio. E' il caso delle università (soprattutto della UNESP, attraverso la figura del NEPESC), che caratterizzandosi come incubatrici per queste iniziative, contribuiscono a rafforzare il legame tra queste e la politica locale.

L'associazione considera che l'impatto dell'organizzazione a livello istituzionale (è fondamentale, poiché attraverso questo è possibile acquisire maggiore autonomia e intraprendere percorsi di crescita maggiormente strutturati.

- *Scaling deep*

Questo tipo di strategia, capace di produrre impatti profondi su "cuori e menti" e a livello culturale, può essere rinvenuta, nel caso dell'AMCA, nello sforzo che il gruppo compie per fare sì che la comunità di Bela Vista, e in particolare i familiari delle donne, si sentano parte integrante

della sua filosofia, soprattutto per quanto riguarda la produzione agro-ecologica e l'impatto positivo che essa genera sull'ambiente e sulle persone.

Vi è una grande preoccupazione per i valori culturali da parte di queste donne. Tale preoccupazione si riflette sulla partecipazione di AMCA alle fiere e agli eventi.

Come menzionato, la messa in moto di un circuito locale di commercializzazione che possa contribuire al sostegno del turismo locale, può essere un passo in avanti nell'approfondimento e nella condivisione dei valori dell'associazione, ponendosi inoltre come strumento per la crescita dell'organizzazione.

L'associazione ha inoltre guadagnato crescente attenzione da parte delle istituzioni pubbliche locali, delle università locali (UNESP e UNIARA) e di altre realtà (es: IFSP, campus Matão) attraverso ricerche, sostegno da parte delle incubatrici e vari altri tipi di supporto (cfr. pubblicazioni sull'AMCA tramite articoli, libri, monografie, tesi).

Per accrescere l'impatto dell'organizzazione a livello culturale, le donne considerano essenziale che la cultura cooperativa, imprenditrice e collaborativa dell'AMCA (e sostenuta dai corsi frequentati dalle donne) arrivi a "cuori e menti" delle persone (soprattutto del proprio ambito familiare), affinché l'organizzazione cresca mantenendo le radici e i principi che ne hanno motivato l'azione.

3.4.3. ARVAIA

- *Scaling deep*

Lo scaling deep viene realizzato da Arvaia attraverso all'avvio di un processo di cambiamento dei modelli di partecipazione, dei modelli di consumo e sulla diffusione di valori di eticità legati alla produzione di cibo sostenibile e di qualità.

Questo cambiamento si sta piano piano realizzando, come dimostra, ad esempio, il numero costantemente crescente di soci di Arvaia dal 2015 ad oggi. Un successo questo dovuto anche alla capacità di Arvaia di aver intercettato una sorta di *spirito del tempo*, che si esplicita in una crescente domanda di cibo sostenibile, biologico, di qualità da parte della popolazione. Tuttavia, nonostante una domanda sempre più diffusa e in aumento, le risposte da parte del mercato a questa domanda possono anch'esse essere molteplici e varie.

> Dipende quanti ne attiriamo noi e quanti vengono attirati dagli scaffali del biologico presenti all'interno dei supermercati della grande distribuzione [Intervista Arvaia].

La capacità di Arvaia di rispondere ai bisogni emergenti è una risposta che – diversamente da quella proposta dai supermercati – implica non solo una modifica delle abitudini di consumo, ma anche delle abitudini alimentari e degli stili di vita, che presuppone un cambiamento di molti fattori propri del mondo contemporaneo: i ritmi di lavoro, i trasporti, ecc. Un processo questo non immediato, che per molti può rappresentare un ostacolo a partecipare a modelli organizzativi di questo tipo.

> Venire al punto di distribuzione una volta la settimana, senza sapere cosa troverai e organizzando i pasti sulla base di questo non è facile da far coesistere con quanto ci circonda. Ed è per questo che

aderire ad Arvaia rappresenta già di per sé un cambiamento dello stile di vita che non è affatto trascurabile [Intervista Arvaia].

- *Scaling out*

Lo scaling out, inteso sia come replica e disseminazione del modello della CSA in altri territori sia come aumento del numero delle persone e delle comunità coinvolte e influenzate da queste organizzazioni, viene realizzato da Arvaia attraverso la sua capacità comunicativa e di diffusione dei principi alla base delle CSA attraverso incontri locali e nazionali, interviste sui giornali e uso dei vari social media. Riconosciuta come la prima CSA in Italia, Arvaia ha dato l'impulso (e sta continuando a darlo) necessario alla nascita di altre esperienze simili. Il modello proprio di Arvaia, o modelli analoghi di CSA, sono infatti replicabili e adattabili a diversi contesti e realtà territoriali.

> È vero che noi abbiamo avuto delle condizioni particolari che non sono sempre facilissime da replicare, come ad esempio la presenza del terreno pubblico a disposizione, ma non dobbiamo dimenticare che in ogni caso l'esperienza deve essere adattata al proprio contesto di riferimento [Intervista Arvaia].

In Italia, oggi, sono presenti 16 CSA ed è stato avviato un percorso di formalizzazione della nascente Rete Nazionale delle CSA, che vede coinvolte persone fisiche, cooperative e aziende profit orientate a promuovere e diffondere il modello CSA in tutto il Paese (Piccoli, Rossi e Genova, 2021). Tuttavia, così come molte ne sono nate e stanno nascendo, ci sono anche alcuni casi in cui l'esperimento non è andato a buon fine, come quello dell'esperienza del Comune di Castello D'Argile, in provincia di Bologna.

> Avevano dei terreni affidati ad un contoterzista, hanno chiesto il nostro sostegno per far nascere una cooperativa che facesse quello che facciamo noi in loco. Ci abbiamo lavorato per due anni, ma la realtà era molto diversa: c'erano molti orti privati, c'era poco desiderio di mangiare verdure autoprodotte perché le avevano già, meno voglia di fare un'esperienza comunitaria. Non è detto quindi che come funziona qui possa funzionare ovunque, in questo senso dovrebbe essere adattabile [Intervista Arvaia].

- *Scaling up*

Lo scaling up, inteso come la realizzazione di un cambiamento istituzionale a livello politico, legale e normativo che riconosca ufficialmente le CSA, non è ancora stato preso in considerazione da Arvaia. Prima di poter riuscire ad incidere su vero e proprio cambiamento istituzionale, anche ad esempio a livello di enti pubblici locali, Arvaia ha deciso di concentrare le proprie attività sui due precedenti modelli di crescita, per radicamento e replicabilità. È, infatti, solo tramite la connessione tra scaling deep e scaling out, infatti, che è possibile ottenere quella massa critica necessaria per agire sullo scaling up e, quindi, riuscire ad ottenere un riconoscimento anche in termini formali (es. giuridici) e di sostegno e accompagnamento (es. tramite opportuni interventi di policy) alla nascita e al consolidamento di questi nuovi modelli organizzativi. Un riconoscimento istituzionale potrebbe ad esempio nel caso specifico di Arvaia contribuire a reimpostare in modo diverso il dialogo instaurato con la pubblica amministrazione e vedersi (come indicato sopra) riconosciuta la funzione sociale oltre che economica di questo modello, così da poter gestire terreni di proprietà pubblica in modo diverso dal semplice affitto.

Senza operare sullo scaling up, infatti, si corre il rischio che il modello delle CSA stenti ad operare a pieno regime.

Al tempo stesso, però, i processi di scaling up possono essere rallentati (se non addirittura ostacolati) dà chi interpreta le CSA come forme di auto-organizzazione dal basso completamente slegate dalle istituzioni pubbliche o da altri attori privati presenti all'interno della comunità.

> Anche queste possono avere la loro funzione, ma in questo momento storico o il cambiamento è sistemico e si fa con alleanze il più ampie possibile, o non serve. Ovviamente la piccola comunità che si autosostiene può dare sentore di salvezza, può essere sicuramente bella, ma rispetto all'enormità dei problemi che ci troviamo di fronte non è utile [Intervista Arvaia].

3.4.4. VIVI GRUMES

I tre livelli di scaling discussi nelle pagine precedenti, ovvero rispondenti ai processi di scaling deep, scaling out e scaling up, non sono ancora stati del tutto portati ancora a compimento, da Sviluppo Turistico Grumes. Il primo percorso su cui la società ha investito fin dal primo momento, e su cui continua ad investire, è quello di scaling deep, inteso come produrre un cambiamento delle relazioni, dei valori culturali, delle credenze e degli stili di vita esistenti a livello locale. Un processo che STG fa fatica a concretizzare in quanto incontra ancora una certa resistenza da parte di alcuni abitanti, che, nonostante i successi raggiunti dalla società e le ricadute in termini di incremento turistico, sembra riluttante a contribuire attivamente a modificare il proprio modo di vivere. Tuttavia, se nonostante ciò è vero che il progetto Vivi Grumes incide positivamente sul sistema sociale, economico e culturale del paese di Grumes, le difficoltà incontrate dall'organizzazione risultano ancora più forti all'esterno, nelle vicine frazioni appartenenti al Comune di Altavalle. Problematicità queste che impediscono che si verifichi il processo di scaling out, cioè la capacità di replicare e disseminare in altri territori il modello del turismo di comunità, nonché di determinare un aumento del numero dei soggetti coinvolti e influenzati dal modello stesso. Senza la creazione di una sinergia tra scaling deep e scaling out, come si è discusso nelle pagine precedenti, è molto difficile che possa realizzarsi il processo di scaling up, inteso come la realizzazione di un cambiamento istituzionale a livello politico, legale e normativo funzionale a riconoscere, anche in termini formali (es. giuridici), e sostenere e accompagnare (es. tramite opportuni interventi di policy) la nascita e il consolidamento di questi modelli di sviluppo comunitario.

Se il processo di scaling deep è fondamentale affinché una nuova organizzazione o un nuovo progetto di sviluppo si radichi con efficacia all'interno del territorio dove nasce e opera, la possibilità di replicare certi modelli in altre aree può essere sostenuta, da un lato, dall'azione intenzionale di organizzazioni aventi specificatamente tale scopo e, dall'altro, da realtà costruite su modelli di gestione che facilitano la replicabilità del modello. Nel primo caso, si tratta di organizzazioni come Cittaslow[26], mentre nel secondo caso il riferimento è al modello delle imprese di comunità in cui ad emergere non è «tanto il desiderio di ampliare il raggio d'azione dell'impresa, espandendo le proprie attività in altri territori, quanto la ricerca di condivisione di esperienze, comportamenti ed elementi che contraddistinguono l'impresa di comunità:

[26] Si veda a tal proposito il relativo paragrafo "2.4. Il modello organizzativo", con focus sul paragrafo "2.4.2. Vivi Grumes".

un'impresa radicata in un dato luogo orientata a perseguire il miglioramento della qualità di vita di una comunità locale attraverso la partecipazione (potenziale) di tutta la popolazione al processo produttivo, garantendo un accesso non discriminatorio ai beni e servizi forniti e gestiti» (Sforzi e Zandonai, 2018: 192). Da questo punto di vista, dunque, le imprese di comunità appaiono come realtà «più propense a moltiplicare i punti di contatto con una varietà di attori, locali e non, attraverso i quali non passano solo transazioni di mercato ma anche elementi di conoscenza e di pratiche che richiedono una particolare cura nell'allestimento dei luoghi dove questi beni, a forte contenuto relazionale e di significato, vengono prodotti e scambiati» (Sforzi e Zandonai, 2018: 192).

Tabella. 5. Strategie di scaling dei quattro casi studio

Strategia	AMA	AMCA	ARVAIA	GRUMES
Scaling out Impatto sulle persone e sulle comunità	**Impatto medio**: gioca un importante ruolo il contributo dell'Università e delle amministrazioni locali. Tuttavia, l'impatto dato dalla grande circolazione di ciclisti e turisti nella regione è mitigato dalla scarsa frequenza con cui l'associazione organizza fiere ed eventi di promozione	**Impatto medio**: gioca un importante ruolo il contributo dell'Università e delle amministrazioni locali. Tuttavia, l'impatto dato dalla grande circolazione di ciclisti e turisti nella regione è mitigato dalla scarsa frequenza con cui l'associazione organizza fiere ed eventi di promozione	**Impatto significativo**: Arvaia si impegna a comunicare e diffondere i principi alla base del proprio modello organizzativo (CSA) attraverso incontri locali e nazionali, interviste sui giornali e uso dei vari social media. Riconosciuta come la prima CSA in Italia, Arvaia ha dato l'impulso (e sta continuando a darlo) necessario alla nascita di altre esperienze simili	**Impatto debole**: la riluttanza degli abitanti delle vicine frazioni appartenenti al Comune di Altavalle, impediscono di replicare e disseminare in altri territori il modello del turismo di comunità, nonché di determinare un aumento del numero delle persone e delle comunità coinvolte e influenzate dal modello stesso
Scaling deep Impatto culturale	**Impatto medio**: diverse ricerche condotte su e con l'AMA in ambito universitario hanno contribuito alla diffusione della cultura dell'organizzazione. Inoltre, il Circuito dei Sapori ha fornito all'associazione una maggiore visibilità e promozione tra i turisti e i ciclisti della regione. Tuttavia, la panetteria si trova in una sede fissa, il che rende il contatto con la regione urbana di Araraquara molto complesso	**Impatto medio**: diverse ricerche condotte su e con l'AMCA in ambito universitario hanno contribuito alla diffusione della cultura dell'organizzazione. Inoltre, la promozione della cultura della produzione sostenibile ha un forte impatto sulle famiglie delle donne e sulla comunità circostante. Tuttavia, l'impatto viene indebolito dal fatto che manca un Circuito Locale per promuovere il turismo locale	**Impatto medio**: chi aderisce ad Arvaia accetta di modificare le proprie abitudini di consumo, alimentari e relative agli stili di vita. Per tale ragione, la crescente domanda di cibo sostenibile, biologico e di qualità viene soddisfatta ancora in larga parte attraverso modalità differenti (es: scaffali del biologico al supermercato)	**Impatto medio**: la partecipazione attiva di alcuni cittadini si scontra con la resistenza da parte di altri abitanti, che, nonostante i successi raggiunti dalla società e le ricadute in termini di incremento turistico, sembra riluttante a contribuire attivamente a modificare il proprio modo di vivere

Scaling up **Impatto istituzionale, politico e normativo**	**Impatto significativo**: aperto il dialogo con l'Università; a livello politico, AMA partecipa alle decisioni e alle formulazioni di agende pubbliche	**Impatto medio**: aperto il dialogo con l'Università. Tuttavia, a livello politico, l'associazione non partecipa alle attività e alle decisioni dell'amministrazione locale	**Impatto debole**: non ancora preso in considerazione da Arvaia. E' solo tramite la connessione tra scaling deep e scaling out che si può ottenere la massa critica necessaria ad ottenere un riconoscimento in termini formali (es. giuridici) e di sostegno e accompagnamento (es. tramite opportuni interventi di policy) alla nascita e al consolidamento di questi nuovi modelli organizzativi	**Impatto debole**: le problematicità a livello di scaling deep e scaling out determinano l'impossibilità di agire anche in termini di scaling up. E' solo tramite la connessione tra scaling deep e scaling out che si può ottenere la massa critica necessaria ad ottenere un riconoscimento in termini formali (es. giuridici) e di sostegno e accompagnamento (es. tramite opportuni interventi di policy) alla nascita e al consolidamento di questi nuovi modelli organizzativi

Fonte: elaborazione propria.

La Tab. 5 sintetizza le strategie di scaling attuate dalle organizzazioni prese in esame. Il livello di scaling deep è, generalmente, quello più sviluppato (cfr. impatto significativo), in quanto anche il più importante. L'obiettivo primario di queste organizzazioni è innanzitutto avviare un processo di cambiamento sociale ed economico nel proprio territorio di operatività. Un cambiamento che non si può realizzare in pieno senza un cambiamento anche culturale da parte della popolazione locale. Seguono lo scaling out (cfr. impatto medio) e lo scaling up (cfr. impatto debole). E ciò poiché, come mostra la tabella, il livello dello scaling up si sviluppa solo laddove è presente una connessione tra scaling deep e scaling out, dal momento che solo così è possibile ottenere la massa critica necessaria ad acquisire un riconoscimento in termini formali e di sostegno e accompagnamento alla nascita e al consolidamento dei modelli organizzativi presi in esame. Ne segue, pertanto, che le problematicità che le organizzazioni riscontrano, più a livello di scaling out e meno a livello di scaling deep, determinano l'impossibilità di agire anche in termini di scaling up.

3.5. Principali raccomandazioni

Da quanto discusso emerge dunque come il lavoro *con* la comunità che le quattro realtà prese in esame dovrebbero svolgere non sia ancora del tutto realizzato. Affinché ciò avvenga, di seguito vengono evidenziate alcune indicazioni che sia le stesse organizzazioni che, soprattutto, le organizzazioni pubbliche e private impegnate nello sviluppare servizi e progetti per far nascere e crescere realtà di questo tipo dovrebbero prendere in considerazione. Si tratta di raccomandazioni che, se opportunamente sviluppate, possono intendersi come indicazioni

operative, di policy, la cui applicazione nelle singole realtà prese in esame potrebbe concorrere al raggiungimento di maggiori e migliori risultati in termini di sviluppo locale.

3.5.1. L'importanza della formazione

L'acquisizione di determinate competenze finalizzate alla realizzazione e alla gestione di esperienze di comunità viene in tal sede intesa con una doppia valenza. Se, da un lato, è necessario sviluppare e possedere competenze prettamente tecniche, di settore, dall'altro, è indispensabile tenere conto di tutta quella serie di competenze volte alla costruzione della comunità in senso ampio. Pertanto, da una parte si fa riferimento al tema della *formazione tecnica* e, dall'altra, a quello della *formazione alla comunità*.

Per quanto riguarda la formazione tecnica, appare evidente come la possibilità di realizzare iniziative di successo passi inevitabilmente dal possesso di determinate competenze, alcune trasversali ad ogni tipologia di attività, legate alla capacità di fare impresa (es: competenze economiche, di gestione, di organizzazione) e altre specifiche del settore in cui le realtà operano. Con riferimento ai casi studio, se ad Arvaia è necessario sviluppare competenze in campo agricolo, le donne di AMA e AMCA dovranno inevitabilmente acquisire competenze nel settore della commercializzazione dei prodotti, così come ViviGrumes dovrà insistere sulla costruzione di competenze nel campo della ricezione turistica. Inoltre, l'investimento sulla formazione tecnica rappresenta una grandissima opportunità per la creazione di occupazione qualificata, indispensabile nei contesti come quelli descritti. E ciò è tanto più vero per le esperienze tutte al femminile di Araraquara, dove prima della formazione tecnica è necessario insistere sull'istruzione e sulla scolarizzazione delle donne impegnate nelle attività delle associazioni.

Sebbene negli ultimi anni le donne hanno avuto l'opportunità di specializzarsi attraverso corsi offerti da attori del sistema S (SENAR, SENAC, SEBRAE, etc.) – diretti soprattutto alla panificazione e pasticceria, migliorando le tecniche di produzione artigianale e introducendo sul mercato nuovi prodotti – persistono difficoltà legate alla gestione economica dell'organizzazione (dall'amministrazione finanziaria al miglioramento della commercializzazione dei prodotti) e al riconoscimento del loro ruolo di imprenditrici da parte della comunità.

A frenare questo processo è la forte e radicata presenza di una cultura machista, patriarcale, che confina le donne in una posizione ancillare rispetto agli uomini. Problemi che però possono essere risolti solo incidendo profondamente sulla cultura e sulla coscienza della popolazione locale, lavorando in termini di formazione alla comunità. A tal proposito, un ruolo fondamentale è svolto dall'Università locale che fornisce il proprio supporto soprattutto attraverso progetti di formazione sia tecnica che comunitaria. Dal punto di vista tecnico, la formazione è erogata dalle facoltà di economia, amministrazione pubblica e chimica e farmacia, relativamente alla gestione, alla tariffazione, oltre che in riferimento alle indicazioni sanitarie e alla contabilizzazione calorica degli alimenti. Dal punto di vista comunitario, invece, la formazione riguarda la sensibilizzazione delle donne alla partecipazione agli spazi politici locali. Seppur con caratteristiche del tutto differenti, anche le esperienze italiane necessitano di un lavoro in questo senso. Tanto la difficoltà di ViviGrumes di aggregare attorno al progetto gli abitanti delle frazioni circostanti, quanto il poco collaborativo rapporto tra Arvaia e l'amministrazione comunale bolognese, infatti, sono evidenti espressioni di comunità per certi versi ancora frammentate.

Per tale ragione è dunque necessario insistere sulla formazione alla comunità, il cui risultato è rappresentato dalla capacità di determinare un cambiamento sostanziale all'interno dei contesti locali di riferimento. Si tratta di un cambiamento volto all'implementazione di capitale sociale, capace di innescare un circolo virtuoso di sviluppo. Se con il termine capitale sociale si intende «l'insieme delle norme informali condivise, cioè le regole di comportamento socialmente approvate che favoriscono la cooperazione, sostengono la fiducia negli altri e nelle istituzioni, limitano i comportamenti opportunistici dei singoli» (Trigilia, 2012: 97), appare evidente che «una maggiore quantità di capitale sociale e di buona qualità, aumenta le possibilità di produzione di ricchezza economica e sociale» (Mosca, Villani, 2010: 49). Iniziative di successo che mirano al coinvolgimento della comunità, dunque, devono necessariamente innestare sui singoli territori dei percorsi di formazione *informale* che insistendo sulla capacità degli attori sociali coinvolti di cooperare ed organizzarsi, possa innescare e potenziare quei processi interni alla comunità che hanno il potere di generare benessere collettivo e sviluppo locale.

Tutto ciò si traduce in una «matrice di governance in corresponsabilità» (De Aloe e Lumi, 2021) tra tutti i soggetti (istituzionali, economici, sociali) che fanno parte di una comunità, nell'ottica di co-costruire soluzioni cui ognuno possa sì rispondere con le proprie competenze, ma per il fine ultimo di raggiungere un obiettivo comune.

3.5.2. Il ruolo della pubblica amministrazione e delle politiche pubbliche

Le esperienze descritte nei capitoli precedenti sono accomunate, come si è detto, dalla forte azione di coinvolgimento che esse svolgono nei confronti delle rispettive comunità di riferimento. Questi soggetti condividono l'interesse per il territorio e per lo sviluppo locale con un altro soggetto, l'ente pubblico locale, con particolare riferimento al Comune. Per tale ragione, infatti, si evidenzia una «naturale prossimità» tra questo genere di iniziative e gli enti pubblici locali, in quanto «organizzazioni diverse della stessa comunità» (Bernardoni e Mori, 2018: 87). Un simile elemento si traduce spesso nell'instaurazione di rapporti di varia natura tra tali organizzazioni, anche se talvolta esse possono agire separatamente all'interno del territorio di riferimento, in modo parallelo, limitandosi a coesistere piuttosto che a stringere rapporti di collaborazione.

Ciononostante, appare chiaro che nei casi in cui la Pubblica Amministrazione svolga un concreto ruolo di sostegno nell'avvio e nel consolidamento di iniziative di economia sociale e solidale come quelle analizzate in precedenza, ciò vada a tradursi nella possibilità che tali esperienze possano determinare un impatto maggiore per la comunità in cui agiscono. Tale ruolo di sostegno può concretizzarsi in maniera differente.

Un caso è quello dell'associazione brasiliana AMCA, il cui avvio delle attività è stato sostenuto dal Comune attraverso la fornitura della manodopera necessaria alla costruzione dello stabilimento. Si tratta di una forma di collaborazione in cui l'ente locale ha sostanzialmente posto in essere una condizione necessaria per lo sviluppo delle attività di AMCA.

Per AMA, invece, tale sostegno si è sviluppato più nell'ottica della promozione delle attività svolte dall'associazione. Prima della sua costituzione formale, infatti, AMA ha avuto la possibilità di testare il proprio progetto attraverso la produzione e la vendita di alcuni prodotti presso il terminal dell'autobus di Araraquara. Ciò è stato reso possibile dal Programma *Direto do Campo*, avviato dal Comune con l'obiettivo di promuovere la commercializzazione diretta della

produzione agricola locale. È importante evidenziare che, nel Comune di Araraquara sono presenti *assessorati* all'istruzione, alla salute, nonché all'economia solidale. Nel caso specifico dell'assessorato all'economia solidale, si noti come entrambe le associazioni abbiano il proprio posto all'interno di questo tavolo, il cui compito principale consiste nel determinare le azioni e allocare le risorse per il territorio.

Ancora diverso è il caso di ViviGrumes, progetto avviato grazie all'ex amministrazione comunale di Grumes che non solo si è occupata della ristrutturazione degli immobili dandoli successivamente in gestione alla STG, ma che ha anche partecipato alla costituzione della società stessa, co-finanziandola insieme ai membri della comunità locale.

Infine, l'esperienza di CSA di Arvaia è stata resa possibile solo grazie alla vittoria del bando comunale per l'utilizzo del terreno su cui si svolgono le attività. A tal proposito, va tuttavia notato che, a differenza di ViviGrumes che per l'utilizzo e la gestione delle strutture paga al Comune un canone agevolato, Arvaia paga per il terreno un affitto a prezzo di mercato. Il caso di Arvaia, dunque, è l'unico in cui il rapporto con l'amministrazione pubblica è più formale che sostanziale. Si tratta cioè di una situazione classificabile nella «categoria dell'indifferenza», in cui cioè l'ente pubblico non ha realizzato alcuna azione concreta a sostegno dell'iniziativa.

Da quanto descritto emerge come ognuna delle esperienze – eccetto appunto Arvaia – sia caratterizzata dalla presenza di un rapporto di collaborazione, più o meno stretto a seconda dei casi, tra le iniziative di economia sociale e solidale e le amministrazioni pubbliche locali. L'esempio di Arvaia, tuttavia, dimostra come il rapporto con l'ente pubblico possa sì facilitare il processo di avvio e sviluppo di tali esperienze, ma al contempo non debba essere considerato come condizione sufficiente per la buona riuscita delle iniziative. La collaborazione con l'ente pubblico, infatti, si esplicita sempre in un lavoro congiunto *per* la comunità. Come si è detto, però, tali iniziative mirano alla costruzione di progetti da realizzare non solo *per* la comunità, ma soprattutto *con* essa. In questo caso, se il supporto dell'ente pubblico può indubbiamente giocare un ruolo importante, va riconosciuto che la determinazione di una strategia di comunità possa essere realizzata anche solo esclusivamente dalle organizzazioni dell'economia sociale e solidale.

3.5.3. La scelta della forma giuridica

Un'ultima considerazione che emerge dall'analisi delle esperienze trattate riguarda infine il tema della forma giuridica. Iniziative come quelle descritte, infatti, possono essere gestite e organizzate attraverso forme giuridiche differenti. Arvaia, ad esempio, è una cooperativa agricola, mentre ViviGrumes una srl. Nei capitoli precedenti è stato messo in luce come, seppur per ragioni differenti, tali forme giuridiche non si adattino perfettamente agli obiettivi delle due esperienze.

Sia Arvaia che ViviGrumes, ad esempio, non hanno la possibilità di riconoscere giuridicamente la figura dei soci volontari, che per esperienze di questo tipo potrebbero svolgere un ruolo molto importante. La forma della srl, inoltre, non consente l'applicazione del principio della porta aperta per l'ingresso e l'uscita dei soci, limitando di fatto il coinvolgimento potenziale di tutti i membri della comunità all'interno dell'organizzazione. In questo caso, la partecipazione potrebbe essere realizzata attraverso opportuni strumenti esterni, ma l'impossibilità di entrare a far parte dell'organizzazione può rappresentare un ostacolo a partecipare per molti soggetti.

Avendo come obiettivo il coinvolgimento della comunità, la srl non sembra –come emerso anche durante l'intervista ai membri di STG – la forma giuridica adatta per la gestione del progetto ViviGrumes. Una maggiore corrispondenza tra le finalità dell'organizzazione e la forma giuridica adottata si potrebbe avere laddove la srl acquisisse la qualifica di impresa sociale, così come previsto dal D.lgs. 112/2017. Stesso ragionamento potrebbe essere applicato al caso di Arvaia che, in quanto cooperativa agricola, potrebbe a sua volta assumere la qualifica di impresa sociale, risolvendo così il problema connesso al riconoscimento della figura del socio volontario. Entra tuttavia in gioco il tema relativo alla percentuale di soci volontari di cui l'impresa sociale può disporre in relazione al numero dei soci lavoratori.

Il caso di Arvaia, più di quello rappresentato da ViviGrumes, consente di fare un passo avanti nella riflessione relativa alla scelta di una *giusta* forma giuridica. Caratterizzandosi in quanto modello nuovo, ovvero quello delle CSA, Arvaia presenta non poche difficoltà nell'individuare la forma giuridica adatta al proprio modello. Ad essere necessario, in questo caso, dovrebbe dunque essere il riconoscimento formale, giuridico e istituzionale, di questo nuovo modello organizzativo, con l'obiettivo di legittimare e supportare iniziative simili.

Indipendentemente dalla forma giuridica con cui sono gestite, le caratteristiche principali di Arvaia e ViviGrumes sono le seguenti: il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini, il rispetto, o meno, del principio della porta aperta, lo scopo prettamente comunitario delle attività svolte.

Alla luce di ciò, appare evidente come alcune forme giuridiche più di altre si adattano alla gestione di simili modelli.

In riferimento ai casi brasiliani, vale la pena chiarire che la legislazione brasiliana sull'economia sociale e solidale non contempla effettivamente la presenza di imprese comunitarie. Di norma, due sono le forme giuridiche che possono essere utilizzate: associazioni e cooperative.

Le associazioni sono costituite da persone fisiche o giuridiche che si riuniscono per il raggiungimento di uno scopo specifico previsto dal proprio Statuto. I requisiti formali per la costituzione e la gestione delle associazioni sono bassi, richiedendo almeno due persone, l'iscrizione presso un notaio e pochi adempimenti contabili mensili. Tuttavia, le associazioni hanno natura civile e non commerciale, fatto che limita l'attività economica delle imprese, poiché è loro impedito di compiere una serie di atti commerciali. Si tratta di un problema che rende irrealizzabili ulteriori avanzamenti economici e finanziari da parte dei due casi brasiliani studiati (AMA e AMCA). Dal punto di vista della struttura interna delle organizzazioni si può dire che entrambe sono molto semplici se confrontate con le piccole imprese "tradizionali". Le donne portano avanti le organizzazioni con le risorse di cui dispongono, molte volte a livello informale, coprendone tutte le esigenze, che vanno dalla prezzatura dei prodotti fino alle decisioni legate alle questioni finanziarie e amministrative. Questi problemi potrebbero essere superati se cambiassero la loro forma giuridica in cooperative. Tuttavia, le cooperative hanno la logica inversa delle associazioni, in quanto hanno un processo formativo e gestionale complesso. In Brasile la normativa per loro prevede che siano formati da almeno 20 persone, ad eccezione delle cooperative di lavoro, che richiedono sette persone. Inoltre, ci sono una serie di obblighi contabili e fiscali per le cooperative, che si traducono nella necessità di supporto tecnico per i loro processi di gestione. Per questi motivi, le cooperative alla nascita devono già avere una dimensione economica abbastanza rilevante per essere economicamente sostenibili.

Detto ciò, se il principale modello imprenditoriale di riferimento è la forma cooperativa, in quanto maggiormente in sintonia con le principali caratteristiche delle esperienze individuate – traducibili nella cura dell'interesse collettivo, nella pariteticità ed equità tra soci, nel rispetto per il territorio, nell'implementazione di sistemi che vadano verso una maggiore partecipazione democratica e una più intensa coesione sociale – in virtù della tipologia dei soci e degli scopi perseguiti, possono essere adottate forme cooperative differenti: dalla cooperativa di lavoro alla cooperativa di utenza, fino ad arrivare ovviamente alla cooperativa sociale. Nello specifico, le cooperative di utenza sono caratterizzate dalla presenza di soci che sono contemporaneamente cittadini e utenti della cooperativa, che viene essenzialmente creata con lo scopo di soddisfare un bisogno comune ai soci, come ad esempio l'accesso ad un particolare bene o servizio (es: energia). Le cooperative di lavoro, i cui soci sono lavoratori e imprenditori al tempo stesso, hanno spesso come unico scopo il soddisfacimento degli interessi di queste categorie di soci. Se la prima forma è «particolarmente indicata per lo sviluppo di progetti legati al recupero o alla gestione di asset comunitari» (Bernardoni, 2018: 57), la seconda può essere utilizzata «se allo scopo mutualistico tipico affiancano il perseguimento di finalità comunitarie e se a modelli di governance centrati sui soli soci lavoratori o sui soci imprenditori si sostituiscono modelli di governance più inclusivi» (Bernardoni, 2018: 57). Infine, un'altra forma di società cooperativa utilizzabile per gestire esperienze come quelle descritte, è rinvenibile nella forma delle cooperative sociali, che per prime si sono poste come strumenti capaci di «ricomporre aspetti apparentemente inconciliabili, impresa e la solidarietà, dando vita a organizzazioni legate alle comunità in cui cooperano lavoratori volontari e utenti per svolgere insieme attività d'impresa non per il solo profitto ma per perseguire il benessere generale» (Bernardoni, 2018: 58).

CONCLUSIONI

L'analisi presentata ha focalizzato l'attenzione su quattro organizzazioni dell'ESS che operano in due settori economici particolarmente rilevanti per offrire nuove opportunità di sviluppo in molti territori di tutti i paesi del mondo: agricoltura e turismo. Nello specifico, si tratta di due associazioni brasiliane: AMA e AMCA; e di due realtà italiane: la CSA Arvaia e il progetto di turismo di comunità Vivi Grumes. Nello specifico, lo studio ha evidenziato come queste organizzazioni, grazie alla loro capacità di valorizzare e attivare le risorse locali a disposizioni, tanto di tipo materiale che immateriale, e di coinvolgere attivamente i membri delle rispettive comunità, siano capaci di promuovere nuovi percorsi di sviluppo locale, più sostenibili da un punto di vista sociale, economico ed ambientale, contribuendo a migliorare la qualità di vita degli abitanti.

Il principale aspetto che risulta estremamente rilevante in questo processo di sviluppo locale è il coinvolgimento dei membri della comunità attraverso l'adozione di modelli di governance partecipativa delle azioni realizzate. A tal proposito emerge come il modello di coinvolgimento della popolazione si differenzi in relazione al contesto di riferimento. Se le associazioni AMA e AMCA, infatti, tendono a focalizzare la propria azione di coinvolgimento sulle donne della comunità in quanto artefici delle attività stesse delle organizzazioni per promuovere l'empowerment socio-economico delle donne, inclusivo ed equo, Arvaia e Vivi Grumes si adoperano per un ingaggio della comunità nel senso più ampio del termine. Arvaia si concentra sui soci attuali e potenziali della CSA, per costruire un sistema che metta le persone e il loro contesto ambientale al centro dei processi produttivi e di consumo di beni alimentari. Vivi Grumes si rivolge agli abitanti della Val di Cembra attivi nel settore turistico, per generare ricadute economiche eque sulla comunità, nel rispetto della cultura locale, delle strutture sociali e dell'ambiente.

Tuttavia, nonostante tali potenzialità, è opportuno riconoscere come queste organizzazioni – e spesso le realtà dell'ESS in generale – presentino alcune debolezze, che possono essere individuate a livello micro, meso e macro. Per quanto riguarda il livello micro, il riferimento è a questioni interne al funzionamento delle imprese, associabili a problematiche di carattere economico, finanziario e/o amministrativo nel campo della produzione e della commercializzazione. Un esempio in questo senso è rappresentato dalle esperienze di AMA e AMCA che, come evidenziato nel capitolo precedente, riscontrano difficoltà nella gestione economica tali da rendere necessarie azioni di formazione manageriale. Al livello meso, il riferimento è al rapporto che l'organizzazione crea con gli attori dell'ecosistema locale circostante (fornitori, consumatori, altre aziende, settore pubblico, università, associazioni di categoria, ecc.). Da questo punto di vista è emblematico il caso di Vivi Grumes, visto con estremo favore da alcuni elementi della comunità (es. imprese artigiane), ma come competitor da alcune imprese ricettive e turistiche preesistenti sul territorio. In ultima istanza, relativamente al livello macro, il riferimento è all'impatto delle politiche macroeconomiche del Paese (interessi, credito, tasse, ecc.), da un lato, e delle politiche pubbliche nazionali (sostegno – o meno al cooperativismo, altre EES, ecc.), dall'altro. Tali elementi possono facilitare o sfavorire lo sviluppo delle organizzazioni dell'ESS, così come emerge ad esempio in particolare dall'analisi del caso studio della CSA Arvaia.

A questo proposito risulta cruciale il ragionamento relativo alle strategie di scaling attuate dalle organizzazioni prese in esame. Il livello di scaling deep è, generalmente, quello più sviluppato

(impatto significativo), in quanto anche il più importante. L'obiettivo primario di queste organizzazioni è innanzitutto avviare un processo di cambiamento sociale ed economico nel proprio territorio di operatività. Un cambiamento che non si può realizzare in pieno senza un cambiamento anche culturale da parte della popolazione locale. Seguono lo scaling out (impatto medio) e lo scaling up (impatto debole). E ciò poiché lo scaling up si sviluppa solo laddove è presente una connessione tra scaling deep e scaling out, dal momento che solo così è possibile ottenere quella massa critica necessaria ad acquisire un riconoscimento in termini formali di sostegno e accompagnamento alla nascita e al consolidamento dei modelli organizzativi presi in esame. Ne segue, pertanto, che le problematicità che le organizzazioni riscontrano, più a livello di scaling out e meno a livello di scaling deep, determinano l'impossibilità di agire anche in termini di scaling up.

Su tali elementi si dovrebbe pertanto agire, soprattutto in considerazione del fatto che le organizzazioni dell'ESS contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica promossa in sede ONU, e non solo (Morais e Bacic, 2020). Le quattro realtà prese in esame, infatti, perseguono una pluralità di obiettivi che rispondono naturalmente all'appello dell'ONU per la costruzione, entro il 2030, di un sistema planetario sostenibile. Come mostrato dalla presente analisi, i principali obiettivi perseguiti da AMA, AMCA, Arvaia e Vivi Grumes – seppure con le opportune differenziazioni – riguardano il contrasto alla povertà, la promozione dell'agricoltura sostenibile e di un'alimentazione sana, il raggiungimento di una piena uguaglianza di genere, il perseguimento di un'occupazione diffusa e dignitosa, nonché lo sviluppo di modelli di produzione e consumo sostenibili, in ambienti inclusivi e sicuri.

Emerge dunque con forza la necessità di promuovere, sviluppare e rafforzare l'ecosistema imprenditoriale per l'ESS che, in virtù di quanto in tal sede analizzato, dovrebbe essere composto da una pluralità di attori del territorio: attori pubblici e privati, università, centri di formazione e ricerca, associazioni di categoria e di produttori, sindacati, ecc. Tutti hanno la loro rilevanza, il loro ruolo e le loro responsabilità per ottenere risultati di successo per lo sviluppo di pratiche virtuose di economia sociale e sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

Bellacosa, J. M. & Hoffmann, M. (2010). O cerco dos canaviais: contradições e conflitos nos assentamentos rurais, *Agrária*, 13: 111-136. https://www.revistas.usp.br/agraria/article/view/45572/49598

Bernardoni, A. (2018). Come costituire e finanziare le imprese di comunità. In: P. A. Mori & J. Sforzi (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 53-71.

Bernardoni, A. & Mori, P. A. (2018). Imprese di comunità ed enti pubblici locali. In: P. A. Mori & J. Sforzi (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 87-106.

Butkevičienė, E. (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence, *Socialinės inovacijos kaimo bendruomenėse: metodologinė prieiga ir empirinės iliustracijos*, 63(1): 80-88.

Davolio, M. (2020). *Il turismo di comunità*. Associazione Italiana Turismo Responsabile. https://www.aitr.org/turismo-di-comunita/

De Aloe, S. & Lumi, G. (2021). Il governo delle interazioni: la carta vincente di un'architettura collaborativa, *Secondo Welfare*, 23 Novembre 2021. https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/il-governo-delle-interazioni-la-carta-vincente-di-unarchitettura-collaborativa/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=pe

Feuser, H. de O. L., Daciê, F. do P., Espejo, M. M. dos S. B. (2016). *O uso de proxies de controle gerencial em micro e pequenas empresas gerenciadas por mulheres*. XVI Congresso USP Controladoria e Contabilidade – Building Knowledge in Accounting. São Paulo, 27 a 29 de julho de 2016.

Gaiger, L. I. (2021). Informalidade, Trabalho e Economia Solidária. *Mercado de trabalho: conjuntura e análise* - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 1(0). Brasília: Ministério do Trabalho.

Genova, A. & Piccoli, A. (2019). Community Supported Agriculture: timid practises of political consumerism, *International Journal of Political Ecology*, DOI: https://doi.10.7402/CdS.24.03

Gui, B. (2013). Relational Goods. In: L. Bruni & S. Zamagni (a cura di), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*. Cheltenham: Edward Elgar.

ILO (2009). Plan of Action for the Promotion of Social Economy Enterprises and Organizations in Africa. ILO Regional Conference "The Social Economy – Africa's Response to the Global Crisis" Johannesburg, 19-21 October 2009. http://socialeconomy.itcilo.org/en/files/docs/ilo-regionalconference-on-social-economy-johannesburg-october-2009.pdf/view?set_language=en

ILO & Euricse (2017). Social and Solidarity Economy and the Future of Work. Geneva: International Labour Office.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021). *Panorama Cidades*. https://cidades.ibge.gov.br/

Machado, H. V. (2002). *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Machado, H. V., St-cyr, L., Mione, A. & Alves, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres, *RAE-eletrônica*, 2(2): 2-21.

Morais, L. P. (2019). *A inextricável relação entre a Economia Social e Solidária (ESS) e a Agenda 2030: O caso dos Assentamentos em Araraquara (SP)*, Brasil. Projeto de documento preparado para o Grupo de Trabalho Interagências das Nações Unidas sobre ESS. Genebra: UNTFSSE.

Morais, L. P. & Bacic, M. J. (2020). Contributions of the social and solidarity economy to the implementation of the sustainable development goals and the construction of evaluation indicators: The case of a settlement in Araraquara, Brazil, *Calitatea Vietii*, 31(1): 70-92.

Mori, P.A. & Sforzi, J. (2018). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino.

Mosca, M. & Villani, S. (2010). L'impresa sociale ed il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati: verso un nuovo modello di sviluppo del Mezzogiorno fondato sul capitale sociale e sul "territorio", *Impresa Sociale,* 3(79): 33-50.

Paula, L. A. C. de (2020). *A Bela Flor do/no campo: por uma Geografia de Gênero e (r)existência em Assentamentos Rurais do Interior de São Paulo*. Tese de Doutorado - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (FCT/UNESP).

Perényi, Z., Iserte, M., Pa˘un, G., Vetan, M. & Valeška J. (2016). "Be part of CSA!". Training programme designed by CSA actors from Hungary (tve), Czech Republic (pro-bio liga), Romania (cries) and the network URGENCI. http://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-96_it.html

Piccoli, A., Rossi, A. & Genova, A. (2021), A Socially-Based Redesign of Sustainable Food Practices: Community Supported Agriculture in Italy, *Sustainability*, 13, 11986. https://doi.org/10.3390/su132111986

Riddell, D. & Moore, M. L. (2015). Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it, *Journal of Corporate Citizenship*, 59: 2-36.

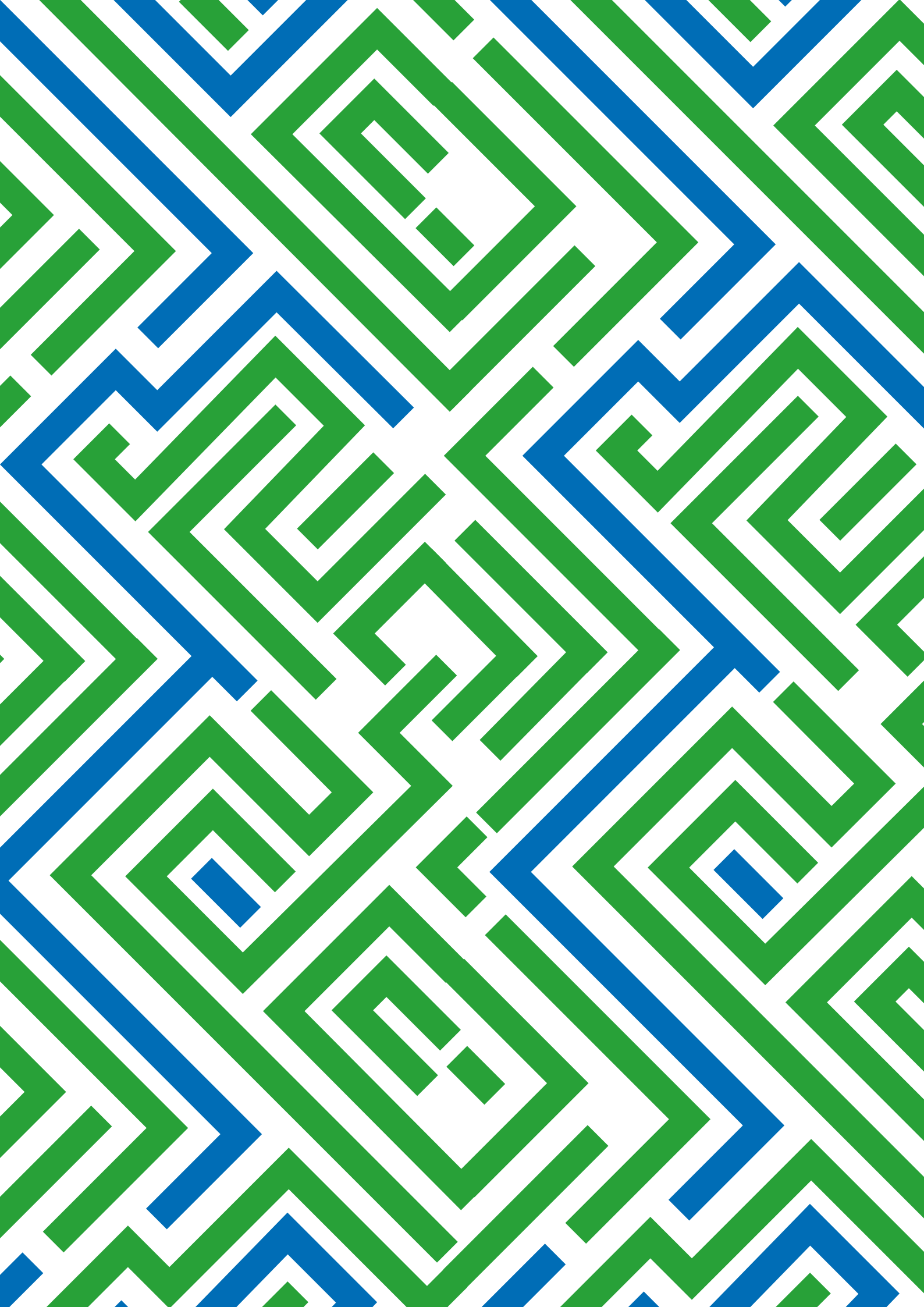
Saltmarsh, N., Meldrum, J. & Longhurst, N. (2011). *The impact of community supported agriculture*, Rural Hub. www.ruralhub.it

Sanches, C. C. (2019). *Economia Solidária e o Ecossistema Empreendedor Solidário: um estudo de caso do município de Araraquara (SP)*. Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (FCLAr/UNESP). Araraquara.

Sforzi, J. & Zandonai, F. (2018). I percorsi di crescita delle imprese di comunità, In: P.A. Mori & J. Sforzi (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 191-203.

Silva, A. M. R. C. (2011). *Análise Ambiental do Assentamento Bela Bista do Chibarro (Araraquara-SP): legislação incidente, uso e ocupação do solo e percepção ambiental*. Dissertação de Mestrado – Centro Universitário de Araraquara.

Teixeira, I. M. de C. (2016). *Processos de Educar-se de Mulheres do Assentamento Monte Alegre/SP nas Ações de Cuidado à Saúde*. Tese de Doutorado – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAr).

Trigilia, C. (2012). *Non c'è Nord senza Sud*. Bologna: Il Mulino.

Utting, P. (2018). Achieving the sustainable development goals through social and solidarity economy: incremental x transformative changes, *UNFTSSE Working Paper*. Genève: knowledge Hub.