



*Ministero dello Sviluppo Economico*

INVITALIA

## PROGETTI DI FRONTIERA PER LE COOPERATIVE

STUDI DI FATTIBILITÀ  
PER UNA COLLABORAZIONE  
INNOVATIVA TRA SISTEMA PUBBLICO  
E MOVIMENTO COOPERATIVO

[WWW.MISE.GOV.IT](http://WWW.MISE.GOV.IT)

**STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA “REALIZZAZIONE  
DI UN CONTRATTO DI RETE A SOSTEGNO DELLA  
COMPETITIVITÀ DELLE COOPERATIVE ED IMPRESE  
SOCIALI DEDITE ALLA PRODUZIONE E VENDITA  
DI PRODOTTI AGRICOLI E DELL’AGRICOLTURA  
SOCIALE”**

**Unfioreperlavita**  
COOPERATIVA SOCIALE ONLUS

Affidamento Studio di fattibilità per la "Realizzazione di un Contratto di Rete a sostegno della competitività delle cooperative ed imprese sociali dedite alla produzione e vendita di prodotti agricoli e dell'agricoltura sociale".

C.I.G. 6460636D79

# AgriCo.Re

**Agricoltura**

**e Cooperazione**

**in Rete**

## SOMMARIO

<i>INTRODUZIONE</i> .....	4
<i>II TEAM DI LAVORO</i> .....	5
<b>1. II CONTESTO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Il mercato agroalimentare .....	6
1.2 L'agricoltura sociale .....	8
1.2.1 Metodo di rilevazione .....	10
1.2.2 Gli operatori .....	12
1.2.3 L'attività in agricoltura sociale e il modello organizzativo .....	14
1.2.4 Il mercato Servito .....	16
1.2.5 L'Output dell'Agricoltura Sociale .....	18
<b>2. LE POTENZIALITA'</b> .....	<b>26</b>
2.1 I punti di forza .....	26
2.2 I punti di debolezza .....	28
2.3 Le minacce .....	29
2.4 Le opportunità .....	29
<b>3. IL MODELLO di BUSINESS</b> .....	<b>33</b>
3.1 Centralizzazione delle Funzioni .....	41
3.2 Il Marchio Agrisocial .....	47
3.2.1 Il Mercato Obiettivo .....	52
3.3 I Canali Diretti .....	54
3.3.1 Lo Store Pilota .....	54
3.3.2 E-Commerce .....	67
3.4 I Canali Indiretti .....	68
3.4.1 Agrisocial Point .....	68
3.4.2 La Rete di Agricoltura Sociale .....	72
3.5 Il mercato B to B .....	76
3.6 Ottimizzazione e Know How .....	81
3.6.1 La Logistica .....	81
3.6.2 Centrale Unica di Acquisto .....	84
3.6.3 Trasferimento di competenze e Acquisizione Know How .....	84
<b>4. IL MODELLO GIURIDICO – CONTRATTO DI RETE</b> .....	<b>85</b>
<b>5. IL MODELLO ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>87</b>
<b>6. LA FATTIBILITA' ECONOMICA</b> .....	<b>94</b>

<i>APPENDICE</i> .....	98
Appendice 1 Norme di utilizzo del marchio.....	98
Appendice 2 Bozza di Contratto di Rete .....	101

## INTRODUZIONE

Il presente studio di fattibilità si propone di individuare soggetti, modelli e strumenti in grado di sostenere e sviluppare la competitività degli operatori definibili di Agricoltura Sociale.

A partire dalla rilevanza dell'agricoltura sociale nella sostenibilità dei servizi di welfare che vanno dall'integrazione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati fino all'erogazione di servizi socio-assistenziali, e dalla nuova disciplina normativa che individua, descrive, riconosce e regola le attività di agricoltura sociale, si è inteso analizzare quella parte della "filiera agroalimentare" predisposta ad accogliere la produzione di Agricoltura Sociale, rilevandone le opportunità.

La configurazione di uno scenario nuovo, infatti, pone in essere la problematica per gli operatori di settore di definire strategie e di ristrutturare i propri modelli organizzativi, per il mercato, invece, si configura un nuovo spazio di operatività.

Si vuole, quindi, sostenere lo sviluppo di un settore che persegue finalità sociali e che presenta le potenzialità per configurarsi come una mera attività produttiva, con i rischi, oneri e benefici che ciò inevitabilmente comporta.

Lo studio commissionato da Invitalia e realizzato dalla Cooperativa Sociale un Fiore per La Vita ha visto e vede il coinvolgimento degli operatori di settore nonché di altri soggetti in qualche modo collegati ad esso. Per coinvolgimento si intende sia la condivisione di informazioni qualitative e quantitative, sia di competenze e know-how utili alla realizzazione dello studio e allo sviluppo concreto del progetto nel breve termine.

Tra i soggetti coinvolti, oltre alle cooperative sociali potenzialmente aderenti elencate nel documento vi sono la Federazione Federsolidarietà-Confcooperative, il Consorzio Co.Re., il Consorzio la Città Essenziale che hanno messo a disposizione competenze tecniche e professionalità per la costituzione del team di lavoro oltre che le relazioni che hanno permesso di raggiungere e coinvolgere anche gli attori della filiera, in particolare operatori della distribuzione.

Il lavoro è sviluppato in 6 capitoli più un'appendice

- Il primo analizza e descrive il contesto, ambientale e specifico delle cooperative sociali coinvolte nella rilevazione dei dati. Tale analisi deriva dall'incrocio di dati ed informazioni rilevati sul campo, attraverso interviste alle cooperative sociali, attraverso la somministrazione di un questionario ed attraverso degli incontri con operatori del settore e testimoni privilegiati, con i dati provenienti da altri studi e ricerche svolte sul settore.
- Nel secondo capitolo si delineano le opportunità e gli spazi di manovra dell'Agricoltura Sociale a partire dallo scenario rilevato nella fase di indagine.
- Il terzo capitolo, descrive il modello di Business proposto e che dettaglia le azioni e le progettualità che gli operatori di Agricoltura Sociale devono avviare per garantire loro la crescita del business che sia compatibile con i propri modelli.
- I capitoli quattro, cinque e sei descrivono, rispettivamente, il modello giuridico, il modello organizzativo e la sostenibilità economica del modello. In appendice sono allegati materiali e documenti utilizzabili da chi voglia replicare il modello proposto.
- L'Appendice conclude il tutto mettendo a disposizione un modello tipo del contratto di Rete compatibile con il modello di business descritto ed il regolamento di utilizzo del marchio.

## IL TEAM DI LAVORO

Il gruppo di lavoro che ha progettato e sviluppato il presente elaborato è composto da:

- dr. **Giuliano Ciano**: Presidente di Un Fiore per la Vita Cooperativa Sociale Onlus: Perito Agrario esperto nel ciclo produttivo e mercato agroalimentare e di Agricoltura Sociale;
- dr. **Giovanpaolo Gaudino** – Presidente del Consorzio Co.Re. Società Cooperativa Sociale e referente Confcooperative-Federsolidarietà : facilitatore per i rapporti con le cooperative;
- dr. **Fabio De Bernardo** – Aziendalista e cooperatore sociale esperto in analisi dei sistemi produttivi e sviluppo delle reti di imprese;
- dr. **Alessandro Martemucci** – Esperto di marketing e comunicazione – ideatore del piano di marketing del brand Panecotto;

Hanno contribuito, inoltre, alla stesura del presente lavoro:

- dr. **Valerio Pellirossi** - funzionario Federsolidarietà – Confcooperative
- gli operatori Sociali, gli operatori di Agricoltura e di Agricoltura Sociale che hanno fornito informazioni e dati, che hanno condiviso esperienze e visioni e che hanno aiutato ad animare i territori:
  - Giuseppe Bruno (La città Essenziale);
  - Stefano Granata (CGM);
  - Sabina Bellione (CGM);
  - Vittorio Ciarrocchi (Il Sentiero);
  - Salvatore Stingo (Agricoltura Capodarco);
  - Maurizia Squarzi (Consorzio Ccs);
  - Aldo Genesio (Arcadia);
  - Giacomo Ribaudò (Biplano);
  - Pietro Borghini (La Formica);
  - Moreno Magrini (Mercatale di Montevarchi);

# 1. IL CONTESTO

## 1.1 IL MERCATO AGROALIMENTARE

Il mercato agro-alimentare e quindi la domanda di prodotti agro-alimentari è oggetto di interesse e di numerose attività di studio e ricerca effettuate da diversi soggetti, sia pubblici che privati. Una rapida panoramica sulle tendenze del mercato agro-alimentare è utile a contestualizzare il presente lavoro che mira a sostenere l'Agricoltura Sociale per gli aspetti che attengono alla valorizzazione, promozione e commercializzazione dei prodotti di Agricoltura Sociale con un focus particolare su quelli agro-alimentari<sup>1</sup>.

Fattori di cambiamento socio-demografico e differenze nelle diverse aree del Paese hanno indotto cambiamenti *importanti nello stile di vita, nelle abitudini di consumo, nelle decisioni di acquisto. Negli ultimi venti anni si registrano "una diminuzione della quota per alimenti del paniere di spesa totale delle famiglie italiane, l'aumento di consumo fuori casa, l'affermarsi del catering e delle mense scolastiche"*.

*"Un altro fenomeno rilevante è quello dell'affermarsi di un consumatore più consapevole e più attento alla qualità degli alimenti"*. La maggiore attenzione deriva da un lato all'innalzamento del livello culturale della popolazione, dall'altro al verificarsi con continuità di *"scandali alimentari ("vino al metanolo", BSE meglio conosciuta come "Mucca Pazza", "pollo alla diossina")"* che creano un'allerta nei consumatori e fanno emergere il bisogno di avere un maggiore controllo sui prodotti e sui processi di lavorazione, nonché sulla tracciabilità e provenienza degli alimenti. La qualità percepita dal consumatore, quindi, diventa un elemento di valutazione che non attiene più solo al gusto ma anche alle proprietà di salubrità e genuinità del prodotto.

Un'altra considerazione, ancora, va fatta sul cambiamento sociale, dei nuclei familiari e dello stile di vita (che registrano un aumento dei single, inserimento della donna nel mondo del lavoro, ritmi di vita più frenetici). È in crescita la spesa destinata ai pasti e consumazioni fuori casa, quindi vi è un incremento della somministrazione e in particolare del pranzo presso mense aziendali e mense scolastiche e dei pasti veloci, break lunch, magari nei punti ristoro vicini all'ambiente di lavoro. Ed ancora *"la riduzione del tempo disponibile per la preparazione dei pasti ha provocato la crescita della domanda di prodotti semicotti e surgelati. Di conseguenza è cresciuta, da parte dell'agro-industria, l'esigenza di disporre di metodi e tecniche altamente specializzate capaci di garantire un elevato grado di conservabilità dei prodotti senza intaccarne la qualità. Sono in aumento i consumi di prodotti che consentano di dedicare meno tempo alle attività in cucina"*.

*"La determinazione di standard qualitativi dei prodotti costituisce sempre di più un requisito sine qua non per l'immissione agli "scaffali" al fine di soddisfare in maniera continuativa (e con le quantità necessarie) le esigenze sempre più alte dei consumatori. La GDO funge da intermediario tra i consumatori e la filiera agroalimentare, motivo per cui l'interconnessione esistente con il sistema agro-alimentare necessariamente evolverà in maniera strettamente correlata. Garantire un prodotto alimentare per tutto*

---

<sup>1</sup> Come si vedrà (cap. 1.2) i prodotti dell'Agricoltura Sociale sono vari e diversi, e riguardano anche prestazioni socio-sanitarie, socio-assistenziali, educative e di inserimento lavorativo svolte/erogate attraverso la pratica agricola o con l'uso/utilizzo di prodotti di agricoltura sociale. In questa sede il focus è individuato sul prodotto "agro-alimentare", sebbene si ritenga che, viste le interconnessioni tra soggetti, azioni e servizi, dei benefici derivanti da azioni di sviluppo dell'agroalimentare sociale si avvantaggino anche i soggetti erogatori di altre tipologie di prestazioni.

*l'anno con un alto valore qualitativo impone alla GDO di instaurare con il fornitore accordi contrattuali che tendono a vincolare la produzione e/o la trasformazione stessa dell'alimento. Vengono stipulati, infatti, dei contratti che stabiliscono, ad esempio, il tempo di semina del prodotto e il tipo di seme da utilizzare, le caratteristiche fisiche dell'alimento, le quantità e la frequenza temporale di consegna periodica e nel corso dell'anno, il tipo di imballaggio, di confezionamento e il metodo di conservazione da utilizzare. Tutte esigenze, queste, che richiedono un continuo updating delle tecnologie utilizzate, in particolare di quelle, come vedremo di seguito, che riguardano la tracciabilità degli alimenti, il miglioramento delle tecniche di conservazione, anche dei prodotti freschi, e il packaging. In conclusione, la GDO in Italia è in una situazione di evoluzione nonostante la forte presenza della vendita al dettaglio soprattutto nel Mezzogiorno, tuttavia anche in quest'area del Paese si sta diffondendo abbastanza velocemente”.*

Se da un lato l'attenzione al prodotto e alla qualità è in crescita, dall'altra occorre evidenziare che il prezzo è e resta il principale elemento che orienta le valutazioni e determina la decisione di acquisto. *“Emerge, tuttavia, un'informazione ancora più interessante, il 15 per cento delle famiglie, sotto la pressione dell'inflazione, ha scelto di comprare prodotti di qualità inferiore”<sup>2</sup>.*

In sintesi, quindi, il comportamento di consumo dei prodotti alimentari resta orientato su due fattori: la qualità e il prezzo, dove, però, ad l desiderio di qualità si contrappone il vincolo reddituale, e quindi, il prezzo. *“L'analisi del comportamento d'acquisto effettuata negli ultimi anni ha fatto emergere come con la crisi sia cambiato il carrello della spesa: il risparmio è il principale driver nelle scelte di acquisto (riduzione dei volumi, razionalizzazione della spesa, acquisti in promozione, ricorso alle private label, mobilità punto vendita) e l'alimentazione ritorna un'esperienza domestica; tuttavia resta alta l'attenzione alla salute e la benessere (Bio, light, gluten free), seppure con una collocazione ancora di nicchia”<sup>3</sup>.*

A livello macro si riscontra il dualismo prezzo-qualità che inevitabilmente si estrinseca in una ripartizione del mercato in diversi segmenti, contraddistinti da caratteristiche e peculiarità, oltre che dimensioni diverse. Oltre a queste, inoltre, si ravvisano bisogni emergenti legati a fattori culturali, etici e nutrizionali che aprono le porte a nuovi prodotti.

*“Tra le caratteristiche maggiormente ricercate dagli italiani troviamo i prodotti al 100% naturali (considerati importanti dal 45% della popolazione), senza coloranti artificiali (indicati dal 43%), OGM free (per il 42%), fatti con vegetali/frutta e senza aromi artificiali (36%), ricchi di fibre (30%), biologici e con aromi naturali(26%).*

*A conferma di questo interesse, i cibi biologici hanno fatto registrare nel 2014 un fatturato pari a 866 milioni di euro, in crescita del 14% rispetto all'anno precedente, lo zucchero di canna 51 milioni di euro con un +16% e il miele 116 milioni di euro, con un +6%”<sup>4</sup>.*

L'attenzione alla qualità, intesa come permanenza negli alimenti delle proprietà naturali senza aggiunta di elementi esterni, e quindi l'attenzione agli aspetti salutistici, è un fenomeno in crescita. Occorre anche precisare che tra la il dichiararsi sensibili alle caratteristiche del prodotto e trasformare tale sensibilità in esperienza e decisione di acquisto del prodotto esiste uno scollamento che va colmato con opportune strategie da parte degli operatori.

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti anche quantitativi si veda Ministero dello Sviluppo Economico - Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie.

<sup>3</sup> ISMEA – Check Up 2015 La competitività dell'agroalimentare italiano

<sup>4</sup>Fonte Nielsen 2015



Un altro segnale significativo è l'attenzione all'impatto sociale generato dalle aziende. *“Gli italiani sono allineati con la media Europea, con il 52% dei consumatori che riconosce un prezzo maggiore ai prodotti che offrono questo beneficio collettivo. Da rilevare che è un trend in continua crescita, partito da un 32% nel 2013, trend condiviso a livello europeo.*

*In un panorama vastissimo di scelte, le motivazioni per cui si acquista un prodotto rispetto ad un altro derivano da una serie di fattori. Con il crescere delle preoccupazioni ambientali e sociali, comprendere quanto i sentimenti dei consumatori si riflettano sulle loro azioni è sempre più importante. L'analisi ha quindi valutato l'importanza di fattori quali l'impegno sociale o ambientale dei brand e dei prodotti sulle motivazioni d'acquisto”.*<sup>5</sup>

Per impatto sociale intendiamo la ricaduta intesa in termini di attivazione di politiche di welfare da parte delle aziende. Evidentemente l'incremento di attenzione per i temi è dovuto da un lato alle continue campagne di sensibilizzazione a cui siamo tutti esposti, dall'altro all'incremento della domanda di welfare che, per la sua parte soddisfatta, vede come attori importanti gli operatori dell'Agricoltura Sociale<sup>6</sup>.

## 1.2 L'AGRICOLTURA SOCIALE

L'Agricoltura Sociale si può considerare come una branca dell'agricoltura intesa in senso stretto, ed afferisce ad un diverso modo di “fare agricoltura”, almeno per quanto riguarda le finalità, i soggetti e, per certi aspetti, i processi, ed allo stesso tempo rappresenta una modalità di erogazione di servizi. Se è vero che l'Agricoltura Sociale viene praticata da tempo è altrettanto vero che il concetto di Agricoltura Sociale ha trovato solo recentemente la sua codifica normativa.

La legge *“promuove l'agricoltura sociale, quale aspetto della multifunzionalità delle imprese agricole finalizzato allo sviluppo di interventi e di servizi sociali, sociosanitari, educativi e di inserimento socio-lavorativo, allo scopo di facilitare l'accesso adeguato e uniforme alle prestazioni essenziali da garantire alle persone, alle famiglie e alle comunità locali in tutto il territorio nazionale e in particolare nelle zone rurali o svantaggiate”*<sup>7</sup>.

La norma definisce gli ambiti e le attività comprese nell'Agricoltura Sociale inserendovi attività che prevedono:

*a) inserimento socio lavorativo di lavoratori con disabilità e di lavoratori svantaggiati, definiti ai sensi dell'articolo 2, numeri 3) e 4), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, di persone svantaggiate di cui all'articolo 4 della legge 8 novembre 1991, n. 381, e successive modificazioni, e di minori in età lavorativa inseriti in progetti di riabilitazione e sostegno sociale;*

*b) prestazioni e attività sociali e di servizio per le comunità locali mediante l'utilizzazione delle risorse materiali e immateriali dell'agricoltura per promuovere, accompagnare e realizzare azioni volte allo sviluppo di abilità e di capacità, di inclusione sociale e lavorativa, di ricreazione e di servizi utili per la vita quotidiana;*

---

<sup>5</sup> Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability

<sup>6</sup> Cfr. Rapporto 2016 Welfare Index PMI

<sup>7</sup> LEGGE 18 agosto 2015, n. 141, Art.1

*c) prestazioni e servizi che affiancano e supportano le terapie mediche, psicologiche e riabilitative finalizzate a migliorare le condizioni di salute e le funzioni sociali, emotive e cognitive dei soggetti interessati anche attraverso l'ausilio di animali allevati e la coltivazione delle piante;*

*d) progetti finalizzati all'educazione ambientale e alimentare, alla salvaguardia della biodiversità nonché alla diffusione della conoscenza del territorio attraverso l'organizzazione di fattorie sociali e didattiche riconosciute a livello regionale, quali iniziative di accoglienza e soggiorno di bambini in età prescolare e di persone in difficoltà sociale, fisica e psichica<sup>8</sup>.*

Vengono, quindi, definite come Agricoltura Sociale quelle attività tipiche della cooperazione sociale, ovvero assistenziali, educative, di integrazione socio-lavorativa, rivolte per lo più alle fasce sociali più vulnerabili e più propriamente di svantaggio, oltre che ad azioni di bonifica, recupero e riqualificazione territoriale, che vengono svolte per il tramite dell'attività agricola.

In tale accezione l'attività agricola perde la centralità tipica di una qualsivoglia attività economica per divenire strumentale al soddisfacimento di bisogni sociali e alla realizzazione dei progetti a connotazione sociale.

Il concetto di attività connesse, in agricoltura, inoltre, viene declinato nel terzo comma del nuovo testo dell'articolo 2135 del CC che *dispone che le attività di manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione dei prodotti agricoli sono da considerarsi attività connesse quando sono presenti i seguenti requisiti:*

*- requisito soggettivo: l'imprenditore che svolge tali attività deve essere lo stesso soggetto imprenditore agricolo che esercita la coltivazione del fondo o del bosco ovvero l'allevamento di animali;*

*- requisito oggettivo: i prodotti oggetto di tali attività devono provenire "prevalentemente" dall'attività di coltivazione del fondo, del bosco o di allevamento esercitata dall'imprenditore agricolo di cui sopra.*

*La nuova formulazione della norma non richiede più, quindi, che le attività connesse siano esercitate "nell'esercizio normale dell'agricoltura" così come previsto dalla disposizione abrogata. I più recenti orientamenti della giurisprudenza e della dottrina hanno ricompreso nell'ambito dell'esercizio normale dell'agricoltura ogni attività frutto dell'evoluzione delle tecniche agrarie, fatto salvo il collegamento tra il prodotto agricolo ottenuto ed il terreno da cui deriva<sup>9</sup>.*

Al di là della definizione o delle definizioni che la normativa ci fornisce per individuare i soggetti appartenenti all'Agricoltura Sociale, in questa sede ed ai fini del lavoro occorre definire ed individuare i soggetti che presentano le caratteristiche per appartenere o essere integrati nelle reti, progetti e programmi che mirano a valorizzare l'Agricoltura Sociale ed i suoi prodotti.

Quindi il collegamento prodotto/terreno/agricoltore che qualifica le attività connesse viene interpretato, ai fini del presente studio, in senso più ampio, estendendolo non al singolo operatore ed al terreno da lui coltivato ma alla **"rete" sociale/territoriale/imprenditoriale**. In tal senso permane, ed è forte, il "controllo" sulle varie fasi della filiera, sulle materie prime, sui processi di trasformazione e sulle

---

<sup>8</sup> LEGGE 18 agosto 2015, n. 141, Art.2

<sup>9</sup> Cfr. Altalex - Decreto Legislativo 18 maggio 2001, n. 228. Imprenditore agricolo. Nuova formulazione dell'articolo 2135 del Codice Civile.

politiche commerciali, ragion per cui il singolo soggetto che opera in un punto della filiera è sempre coinvolto e partecipe ed attore in tutti le altri fasi e processi.

**In tale accezione definiremo come operatori dell'Agricoltura Sociale tutti i soggetti economici che operano in almeno una fase, un punto della filiera a condizione che siano integrati in una rete territoriale ed in un progetto sociale di lungo periodo.**

Accogliendo tali indirizzi individuiamo nel valore ultimo dell'attività agricola, ovvero il suo contenuto sociale, nel legame con il territorio e le diverse interconnessioni con esso, la cooperazione e la capacità di creare sistema tra gli operatori agricoli e operatori sociali aggregandoli intorno ad obiettivi e finalità precise, gli elementi qualificanti dell'Agricoltura Sociale per la quale, operando una forzatura, adotteremo una definizione allargata rispetto a quanto dettato dalla norma, evitando di entrare nel merito dei requisiti di accesso che consentano i singoli operatori di essere qualificati o meno come operatori dell'Agricoltura Sociale.

Preme, infatti, promuovere un sistema composto da operatori economici che siano da un lato operatori agricoli e dall'altro operatori sociali nella forma di cooperative sociali. Nel primo caso gli operatori agricoli dovranno sviluppare attività sociali, così come definito in precedenza, nel secondo caso le cooperative sociali dovranno svolgere attività agricola ed attività ad esse connesse, ovvero di lavorazione, trasformazione e commercializzazione.

**Al concetto di Agricoltura Sociale, quindi, affiancheremo quello di Rete di Agricoltura Sociale che diventa l'oggetto del presente lavoro. In tal senso tutte le iniziative oggetto di studio e analisi sono/saranno intraprese per la costituzione della Rete di Agricoltura Sociale.**

Sotto il profilo delle definizioni rientrano, a pieno titolo, in quella dell'Agricoltura Sociale le pratiche agricole dedite alla coltivazione di piante, erbe officinali e quanto altro non riguarda propriamente il settore Food sebbene lo studio si propone di valorizzare e sostenere le attività di produzione e commercializzazione dei prodotti agro-alimentari.

Un'ulteriore riflessione va fatta sul tema della somministrazione. Come vedremo tale attività è svolta con frequenza nella cooperazione sociale e soprattutto da parte di cooperative impegnate in attività di agricoltura sociale. Svolte attraverso diverse tipologie di attività che vanno dalla gestione mense all'agriturismo fino al catering, la somministrazione rappresenta un canale di sbocco dei prodotti di agricoltura sociale ed in quanto tale i soggetti che vi operano, approvvigionandosi di prodotti di agricoltura sociale, sono anch' essi funzionali a progetti e azioni di sviluppo dell'agricoltura sociale e, di conseguenza, integrabili nelle reti che operano nel perseguimento di tale obiettivo generale.

---

### 1.2.1 METODO DI RILEVAZIONE

L'obiettivo dell'indagine conoscitiva sul settore presenta una dualità: da un lato l'esigenza di aggregare soggetti omogenei in termini di obiettivi e valori, oltre che, per quanto possibile, strutture e modelli organizzativi, dall'altro quello di ottenere una rappresentazione veritiera del sistema. Il primo bisogno deriva dall'obiettivo di progettazione e costruzione di un modello aggregativo, realizzabile, che aiuti i soggetti a sviluppare le proprie attività. La seconda esigenza nasce dall'opportunità da un lato di aggregare altri soggetti in corso d'opera, dall'altro di riproporre il modello in altri contesti e territori. Occorre quindi che le esigenze e le opportunità di un gruppo ristretto di soggetti siano al tempo stesso rappresentative di un "comparto" e quindi che le iniziative possano essere utili e disponibili per l'intero settore.

Per individuare le caratteristiche strutturali degli operatori è stata svolta una rilevazione a campione sugli operatori della cooperazione sociale. In particolare è stato somministrato un questionario semi-strutturato, contenente quesiti di natura strutturale, organizzativa e commerciale, in sequenza e costruiti anche in modo da consentire il controllo di coerenza delle risposte. Ai quesiti, a risposta multipla e a risposta semi-aperta sono state aggiunte delle domanda a risposta aperta per consentire al rispondente di esprimere anche sue considerazioni ed all'intervistatore di raccogliere spunti di riflessione, suggerimenti e bisogni non previsti.

Il campione è composto di N°22 cooperative sociali, alcune aderenti alla federazione Federsolidarietà che, in altre indagini o sperimentazioni hanno già manifestato disponibilità ed interesse e partecipazione attiva altre non aderenti alla federazione, raggiunte attraverso relazioni e reti territoriali informali. Il territorio su cui operano i soggetti intervistati è Nazionale ed ha visto rappresentate le regioni Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Liguria, Toscana, Campania, Basilicata, Lazio. La modalità di somministrazione del questionario ha esaltato la spontaneità della risposta, nel senso che i soggetti non sono stati sollecitati alla risposta ma si è inviato il questionario ed acquisito i dati solo da chi ha risposto alla sollecitazione. Il campionamento così effettuato perde di rappresentatività se come universo si considera tutto il mondo dell'agricoltura sociale nazionale, ma ne guadagna in accuratezza dei dati e in omogeneità dei soggetti rispetto agli obiettivi del progetto ed alla predisposizione a percorsi di aggregazione per il perseguimento di obiettivi condivisi. La rilevazione ha mostrato delle criticità dovute alla diversa capacità degli intervistati di rispondere ad alcuni quesiti.

Per ottenere un quadro più ampio e completo, inoltre, sono state raccolte le riflessioni, idee, visioni, sotto forma di intervista aperta, di testimoni privilegiati individuati tra gli operatori di settore più attivi dal punto di vista commerciale, tra conoscitori del settore agricoltura e mercato agro-alimentare, operatori della distribuzione e della logistica dedicata all'agricoltura<sup>10</sup>.

Le informazioni e dati ottenuti sono stati confrontati con altre indagini e rilevazioni effettuate da vari soggetti, enti di ricerca ed istituzioni. In tal modo si è voluto verificare gli assunti della rilevazione svolta e garantire che i risultati non fossero viziati da una mancanza di rigore nella tecnica di campionamento e che fossero, quindi, estendibili alla popolazione statistica di riferimento. L'aspetto quantitativo si fonda su diversi lavori di ricerca, sebbene la rilevazione attuata sia piuttosto in linea e coerente con esso, mentre per quanto attiene alla ricerca dell'opportunità e del potenziale di sviluppo la percezione dei testimoni privilegiati, delle cooperative e delle loro prospettive ed ambizioni di crescita nonché la propensione di ognuno a sviluppare e potenziare l'attività costituisce l'elemento prevalente nell'elaborazione delle strategie.

La scelta di confrontare "i casi" (il gruppo di cooperative coinvolte nella progettazione) con dati provenienti da ricerche svolte su campioni più ampi deriva dalla necessità di dare concretezza al lavoro in oggetto sviluppando idee progettuali realizzabili nel breve/medio termine che possano rispondere alle esigenze specifiche, e contestualmente dalla necessità di elaborare un modello replicabile e soprattutto estendibile, ovvero che nel tempo possa accogliere anche i soggetti non ancora raggiunti dalla rilevazione diretta ma che potranno trovare, nel progetto, le risposte anche ai loro bisogni e gli strumenti per percorrere i loro obiettivi.

---

<sup>10</sup> Sono stati coinvolti rappresentanti del Consorzio CGM, di Federsolidarietà-Confcooperative, di Fedagri-Confcooperative, della rete di distribuzione CTM Altromercato, Cortilia, Il Mercatale di Montevarchi.

---

## 1.2.2 GLI OPERATORI

In termini di qualificazione degli operatori dell'Agricoltura Sociale la norma ne fornisce definizione e requisiti. È da rilevare che, nonostante i vincoli normativi, sono diverse le tipologie di operatori che ritengono di appartenere all'Agricoltura Sociale o che ritengono di svolgere attività di Agricoltura Sociale.

Ai fini del presente lavoro il riferimento preponderante è quello della natura giuridica degli operatori che sono *imprese sociali e cooperative sociali dedite alla produzione e commercializzazione dei prodotti agricoli e dell'agricoltura sociale*<sup>11</sup>.

In tal senso il valore sociale dell'attività assume una rilevanza e centralità a scapito dell'attività agricola che diviene strumento, importante e fondamentale, per il perseguimento delle finalità di natura sociale. Anche l'obiettivo sociale varia con il variare della mission e della politica aziendale a seconda che si tratti di organizzazioni che considerano il soggetto debole quale elemento del processo produttivo agricolo e che, pertanto, tendono ad integrarlo nell'attività agricola attraverso inserimento socio-lavorativo di soggetti disabili o svantaggiati attraverso assunzioni, tirocini, formazione professionale aziendale, oppure che si tratti di operatori che considerano il soggetto debole fruitore/beneficiario di servizi forniti pur non partecipando al processo produttivo agricolo. In questo caso il servizio si configura in prestazioni e servizi sociali, riabilitativi/abilitativi, educativi e formativi, servizi di accoglienza rivolti alle fasce "fragili" di popolazione svolti attraverso la pratica agricola, ovvero valorizzano la "funzione" dell'agricoltura nell'erogazione dei servizi.

I modelli descritti si riferiscono, in linea di principio, alle cooperative sociali di tipo A e di tipo B e alla loro classificazione, sebbene in questa sede tale distinzione non verrà considerata, bensì si intenderanno operatori dell'Agricoltura Sociale le Imprese Sociali e le Cooperative Sociali, dislocate sul territorio nazionale, che, nel perseguimento dei propri scopi e obiettivi, svolgono attività nella filiera agro-alimentare oltre alle attività previste dall'Art. 2 Lg. 141/2015<sup>12</sup>, seppur in maniera non prevalente dove, per non prevalente intendiamo sia in termini di fatturato sia in termini di obiettivi e finalità<sup>13</sup>.

Rispetto alla natura giuridica è altresì evidente che la mission e l'obiettivo preponderante, che consiste nel dare risposte alla comunità in termini di riduzione delle situazioni e dei livelli di marginalità, di devianza, di svantaggio, impattano sulla competitività nel settore agricolo, sull'offerta e soprattutto sulla struttura organizzativa. Tali soggetti, infatti, per natura tendono ad importare il modello sociale,

---

<sup>11</sup> Cfr. Invitalia – Avviso Pubblico per la "Realizzazione di un Contratto di rete a sostegno della competitività delle cooperative ed imprese sociali dedite alla produzione e vendita di prodotti agricoli e dell'agricoltura sociale".

<sup>12</sup> L'agricoltura e l'agricoltura sociale comprendono una serie di attività che non necessariamente riguardano il settore alimentare. Ne sono un esempio le coltivazioni o lavorazioni di piante medicinali. D'altra parte il presente studio si rivolge a quella parte di agricoltura sociale che opera nel settore Food. Pertanto, pur nella consapevolezza che si sta operando una forzatura, dal punto di vista concettuale e soprattutto di coerenza con le strategie e finalità di tale studio occorre precisare che l'oggetto principale attiene al settore Food sebbene alcune riflessioni e considerazioni, oltre che strumenti, potranno essere adattati e/o adottati anche da chi opera in diverse attività.

<sup>13</sup> Lo studio in oggetto non vuole derogare alla legge 141 /2015 fornendo una diversa definizione di Agricoltura Sociale bensì vuole individuare gli operatori che possano aggregarsi in una rete che possa sostenere e promuovere oltre che incentivare lo sviluppo delle attività di agricoltura sociale. In tale ottica il punto di partenza sono proprio quegli operatori sociali che si occupano di agricoltura ma che non lo fanno in misura prevalente. Cosa questa che è "giustificata" dall'essere operatori sociali e quindi connotati di multidisciplinarietà, multidimensionalità, sia nei servizi/prodotti sia nei canali e fonti di finanziamento.

preponderante, rispetto al modello produttivo che resta strumentale sebbene di primaria importanza. Potremmo asserire che i valori etici e sociali prevalgono rispetto ad un modello di gestione, organizzativo, orientato al mercato e che dovrebbe, per essere auto sostenibile, essere orientato alla “massimizzazione delle performance” e quindi del risultato di gestione che può essere reinvestito in servizi di utilità sociale.

Una prima riflessione di carattere qualitativo è che il *“53,6% degli operatori definisce la propria attività in fase iniziale sotto il profilo organizzativo, economico, di mercato”*<sup>14</sup>. Sembra quasi un settore nuovo a cui da poco si stiano avvicinando gli operatori. Piuttosto che settore nuovo potremmo dire che è nuova la modalità con cui si guarda all’Agricoltura Sociale, che è diventata, o sta diventando a tutti gli effetti, una branca dell’economia, che unisce economia agricola e sociale. La consapevolezza degli operatori di essere “inadeguati” o non ancora pronti o sufficientemente strutturati dal punto di vista organizzativo e commerciale sta ad indicare che sebbene ci sia un’attività ed esperienza consolidata nell’erogazione di prestazioni di natura “agri-sociale” l’azienda o cooperativa non fonda il suo “business” su tale attività che, probabilmente, rappresenta solo una quota delle attività che il soggetto svolge.

Le cooperative sociali sono impegnate, infatti, nelle più svariate attività, dalla gestione di case alloggio all’erogazione di servizi di cura per le disabilità, dal recupero e valorizzazione dei beni confiscati all’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati negli ambiti più disparati. Non è detto che la stessa cooperativa che opera in agricoltura non operi anche in ambiti completamente diversi. Al contrario, si può asserire che la caratteristica predominante del comparto è proprio quella di essere operatori “multisettoriali” nel senso che una stessa cooperativa opera in diversi progetti, eroga diversi servizi appartenenti anche a varie classificazioni di attività produttive ed è raro che qualcuna di esse si dedichi esclusivamente ad una sola di esse, in particolar modo, ad una attività agricola o contemplata tra quelle di agricoltura sociale. È da dire, anche, che spesso il concetto di Agricoltura Sociale è assimilabile più a progetti che al tipo di attività economiche, configurando quasi un elemento di discontinuità, o di temporaneità delle attività di agricoltura sociale. *“Secondo il Ministero delle Politiche Agricole e Forestali sono attivi nel nostro paese più di 1.000 progetti di agricoltura Sociale”*<sup>15</sup> e questo sta a sottolineare il carattere progettuale dell’Agricoltura Sociale, che non è un’attività fine a se stessa ma che potenzia il sistema di welfare.

Vi sono, ad esempio, cooperative che praticano l’inserimento sia in attività agricole sia in attività di produzione e lavorazione del cartone, sia in attività di efficientamento energetico dell’ illuminazione pubblica che di commercializzazione dei prodotti agricoli.

Allo stesso modo, all’interno delle attività classificabili come Agricoltura Sociale, così come previste dall’Art.2 della LEGGE 141 del 2015, la stessa cooperativa è impegnata in più ambiti, occupandosi sia di inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati per il tramite di attività agricole, sia di erogazione di servizi socio-sanitari e socio-assistenziali, sia percorsi educativi. Alcune finalità sono raggiunte direttamente grazie all’attività agricola come quelle rivolte agli inserimenti lavorativi che includono soggetti svantaggiati al lavoro in attività agricole, e quindi direttamente impegnati in tali attività. Ne deriva che la sostenibilità dell’esperienza lavorativa diventa strettamente dipendente dall’attività agricola stessa, nel senso di redditività dell’attività. Altre attività agricole sono funzionali all’erogazione di servizi, ovvero attività agricole che caratterizzano il servizio socio-assistenziale, socio-sanitario, educativo ed in qualche modo lo qualificano. Ne sono degli esempi i percorsi terapeutici svolti con l’ausilio di animali o utilizzando erbe

---

<sup>14</sup> Cfr. Rapporto 2016 Welfare Index PMI

<sup>15</sup> Cfr. Rapporto 2016 Welfare Index PMI

medicinali, oppure esperienze e servizi educativi come fattorie didattiche e agri-nidi. Ed ancora abbiamo erogazione di servizi socio-assistenziali e socio-sanitari autofinanziati, dove la fonte di finanziamento risiede proprio nell'attività agricola. Non mancano, infatti, cooperative sociali che con i proventi derivanti dalla commercializzazione di prodotti di agricoltura e di agricoltura sociale finanziano i servizi a sostegno delle fasce più bisognose della comunità.

Si configura, quindi, una complessità gestionale notevole per tali soggetti che è dovuta alla loro stessa natura.

---

### 1.2.3 L'ATTIVITÀ IN AGRICOLTURA SOCIALE E IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Per quanto riguarda l'attività agricola, gli operatori sono impegnati in una o più fasi della filiera tra cui la coltivazione, allevamento, lavorazione e trasformazione dei prodotti, di commercializzazione e di somministrazione. I legami e le reti territoriali che tali soggetti tendono a costruire sono talmente numerosi e consolidati che gli scambi di merci, di fasi, finanche di risorse (forza lavoro-dotazioni e talvolta know-how) sono talmente frequenti che si tende anche a confondere dei processi esternalizzati con fasi di lavorazione proprie. Un esempio su tutti è il caso di lavorazione e conservazione di prodotti in un laboratorio di trasformazione gestito da una cooperativa che serve tutta la cooperazione del territorio. Tale laboratorio tende ad essere considerato come un impianto di trasformazione proprio nel senso che nelle risposte al questionario gli operatori dichiarano di trasformare in proprio i prodotti senza considerare il fatto che, tecnicamente, esternalizzano tale fase. Il senso cooperativistico prevale e ciò accade anche in funzione della fonte di finanziamento degli investimenti e attività.

Dalle indagini sul comparto risulta che, in qualche modo, tutte le cooperative sociali abbiano fruito di contributi, pubblici o privati, per lo svolgimento di attività e progetti, talvolta strumentali anche all'impianto di strutture produttive, all'acquisizione di macchinari ed in generale al potenziamento delle attività o all'avvio di attività produttive. Tali progetti e le modalità di accesso alle risorse prevedono, in molti casi, la necessità di aggregare più soggetti. Pertanto il modello cooperativistico viene dettato anche dall'opportunità che l'aggregazione consente di cogliere o addirittura dalla imposizione calata dall'alto. Sono frequenti, quindi, i casi di compartecipazione nei progetti e, di conseguenza, le difficoltà di definizione netta dei confini e ambiti di intervento ed operatività.

Si potrebbe dire che il singolo soggetto opera in alcuni punti della filiera ma che attraverso la rete è attivo anche in altri punti e/o riesce a controllare anche altre fasi della filiera. Ciò non vale evidentemente per tutti ma solo per quei territori o gruppi che hanno saputo sviluppare progettualità.

È da rilevare che la capacità di accesso a finanze esterne, per dimestichezza, conoscenza dei modelli di funzionamento, abilità progettuali, numero di opportunità e strumenti, fa sì che anche "l'attenzione alla redditività di impresa" generata dalle singole attività, come quella agricola, perda di centralità rispetto a quanto accade, ad esempio, nel mondo del "profit" o ad esso assimilabile. Si rileva, anche qui, la marginalità dell'attività rispetto alla centralità del bisogno per il soddisfacimento del quale tale attività viene intrapresa.

Pur riscontrando una eterogeneità rispetto alle attività e servizi svolti dalle singole cooperative, al tempo stesso, si rileva una omogeneità dei modelli organizzativi e dei processi che regolano l'espletamento delle attività.

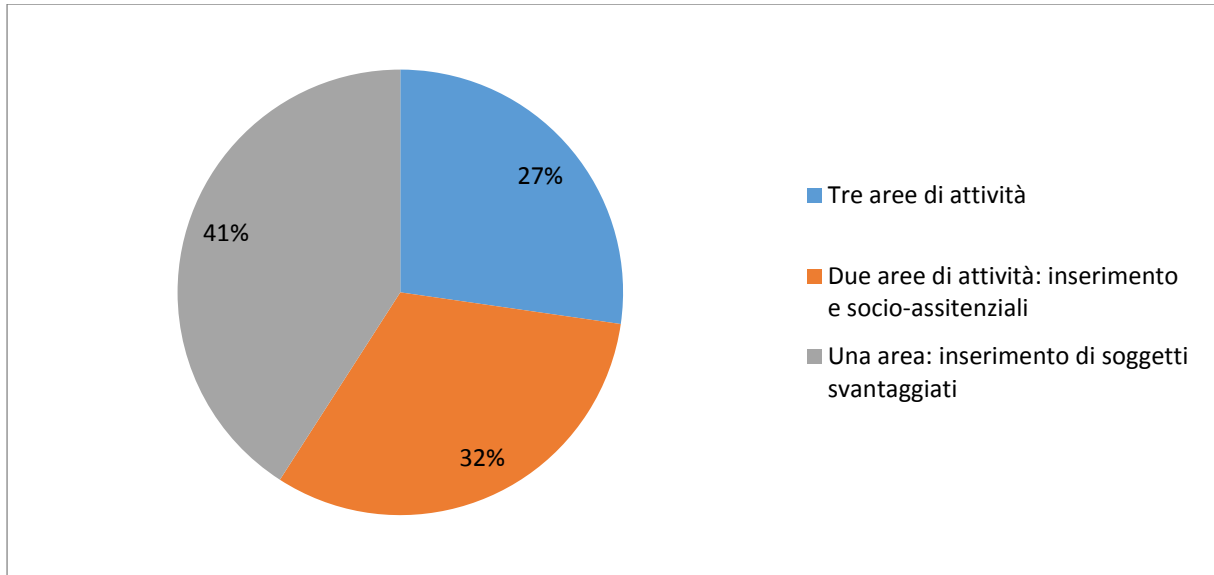
Le aree di attività si dividono prevalentemente in:

- Inserimento lavorativo
- servizi socio-assistenziali e socio-sanitari

- attività ludico – educative

Le cooperative sociali operano in una o più aree di attività (Figura 1).

Figura 1- Multidisciplinarietà delle Cooperative Sociali



Fonte: Nostra elaborazione sui dati rilevati

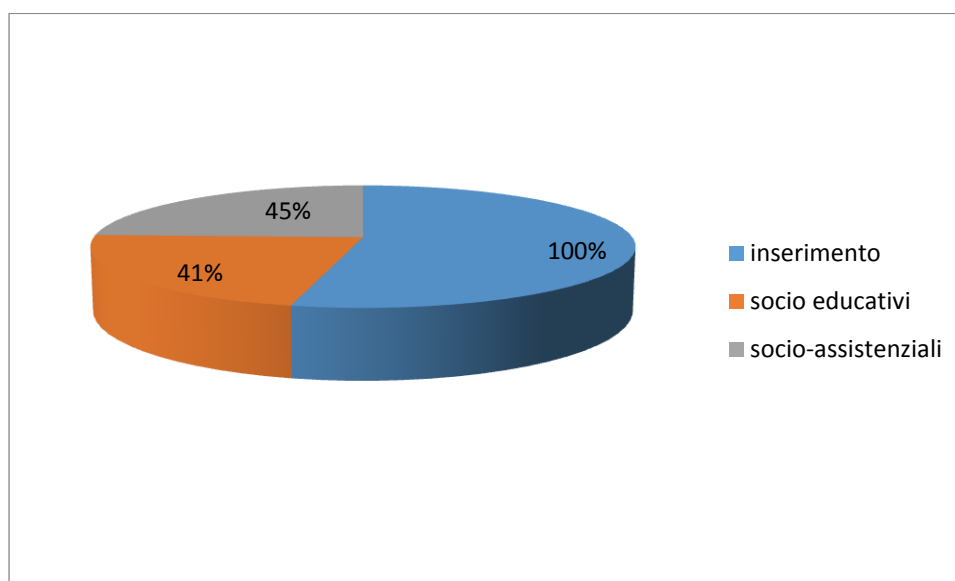
Il campione è composto di soggetti che si occupano di agricoltura sociale. Il 41% di esse si occupa esclusivamente di inserimento lavorativo mentre il 59% opera anche in altre aree. Accanto all'attività produttiva agricola si erogano anche prestazioni sociali di diverso tipo, oltre che ludico-educative, non necessariamente connesse all'attività agricola. Ne deriva che a fronte di quasi la metà di cooperative che si dedicano esclusivamente ad attività di produzione/commercializzazione, un'altra parte, deve gestire una complessità di attività che investono tutte e tre le aree di attività (circa il 27% del campione).

Tutte le cooperative impegnate in Agricoltura Sociale si occupano di integrazione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati (Figura 2). Il 45% eroga anche servizi socio assistenziali e socio-sanitari, il 41% eroga anche servizi ludico-educativi. La somma è maggiore di 100 perché i soggetti operano contemporaneamente in più di una di queste tre aree.

All'interno delle diverse aree, inoltre, le attività sono diverse. Vi sono cooperative che perseguono l'inserimento lavorativo in agricoltura ed al tempo stesso in attività di consulenza grafica, informatica, di postalizzazione, nei mestieri artigianali e produttivi più disparati, dalla falegnameria alla produzione di cartone. È evidente che se da un lato si denotano notevoli capacità di avviare attività produttive, grande dinamismo e creatività, dall'altra il contributo delle singole attività perde di significatività a fronte di una attenzione spiccata per l'obiettivo, di inserimento lavorativo, che in quanto tale è indipendente dal tipo di attività svolta.



Figura 2 - Aree di Attività presidiate dalle Cooperative Sociali



Fonte: Nostra elaborazione sui dati rilevati

**Per tale ragione è piuttosto comune che le strutture funzionali siano per lo più trasversali alle diverse aree di attività. In termini pratici questa considerazione si sostanzia in un deficit di specializzazione in taluni casi, e sicuramente nella mancanza di strutture dedicate in alcune fasi e processi.** Un esempio su tutti è l'assenza di un ufficio commerciale dedicato, condizione verificata sull'80% dei casi. È consueto che lo stesso operatore che presidia un'attività attinente, ad esempio, ai servizi sociali, sia impegnato anche nell'acquisizione ed evasione di una commessa. Nella maggior parte dei casi sono proprio i vertici della cooperativa a svolgere un vero e proprio ruolo commerciale, stipulando accordi, cercando contatti, costruendo reti e relazioni, acquisendo le commesse e trasferendole agli altri operatori della cooperativa. Il dato più significativo è che il 70% delle cooperative si occupa anche di commercializzazione, ovvero che accanto ai prodotti propri commercializzano anche i prodotti di terzi, e solo il 30% di queste ha strutturato un ufficio commerciale dedicato. Solo il 20% delle cooperative si occupa solo di commercializzazione, ma si tratta per lo più di consorzi e quindi di soggetti che supportano gli associati nelle attività o funzioni che essi stessi non trovano convenienti e remunerative se svolte in totale autonomia e in forme e modalità individualistiche. In questo caso l'operatore economico raccoglie i prodotti dei suoi associati o aderenti alla rete, formale o informale che sia, per commercializzarli e redistribuirne i proventi tra i soggetti per l'erogazione dei servizi sociali. L'80% delle cooperative sociali, accanto alla commercializzazione svolge altre fasi. Sette cooperative su dieci si dedicano alle attività agricole intese in senso stretto, ovvero di coltivazione e, si può affermare, che sono di numero molto superiore rispetto a quelle che praticano l'allevamento. Di solito l'attività di produzione/coltivazione non genera margini consistenti ma è funzionale alle attività sociali, di inserimento lavorativo, didattiche e terapeutiche. La diffusione della pratica agricola è dovuta anche alla facilità ed immediatezza con la quale si può inserire un soggetto svantaggiato nelle diverse fasi di lavorazione.

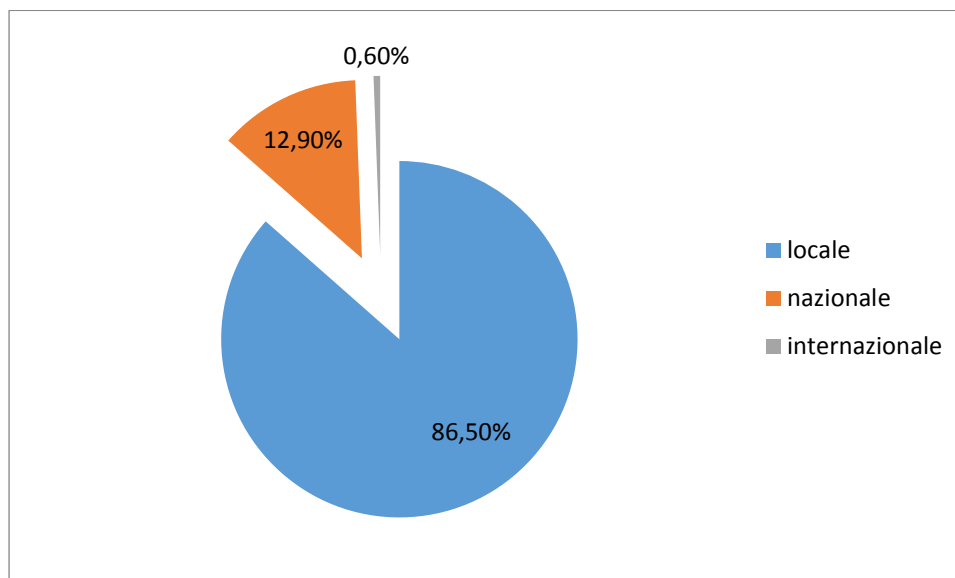
---

#### 1.2.4 IL MERCATO SERVITO

Le cooperative commercializzano prevalentemente sul mercato locale. La cooperativa che si propone di più sui mercati "lontani" lo fa mediamente per circa il 20% della sua produzione con un picco massimo del 30% ma relativo a pochissimi soggetti. Nell'altro caso limite, comune al 40% delle cooperative, è il 100% di operatività sul mercato locale. Raramente sono intercettati i mercati internazionali e quando ciò

accade vale il 5% della produzione. Si riscontra, di fatto, una presenza saltuaria sugli stessi. Pertanto più che di mercati presidiati e quote di mercato acquisite si tratta di operazioni commerciali spot legate ad eventi, periodi e ricorrenze particolari.

Figura 3 - Geolocalizzazione media dei mercati



Fonte: Nostra elaborazione sui dati rilevati

L'analisi sulla tipologia di mercato evidenzia che il 90% degli operatori di settore commercializza al dettaglio, nel 70% dei casi attraverso vendita diretta presso la propria sede o dei propri punti vendita. Coloro i quali non sono attrezzati in tal senso commercializzano al pubblico attraverso fiere e mercatini. Non manca l'utilizzo del web e quindi l'e-commerce che però incide poco sul fatturato globale. Il web viene utilizzato anche per promuovere il prodotto e per intercettare consumatori o gruppi, ad esempio Gruppi di Acquisto Solidale.

Sono da fare, però delle considerazioni qualitative sui meccanismi e le dinamiche commerciali dei soggetti indagati.

Si può affermare che per vocazione e caratteristiche della cooperazione sociale, gli operatori economici tendano a creare legami e scambi con il territorio di appartenenza che si sostanziano in rapporti di collaborazione con gli altri operatori economici, in azioni di animazione e coinvolgimento della comunità locale. D'altra parte questo è perfettamente coerente con l'obiettivo sociale che ci si prefigge. Il reinserimento nella comunità, il soddisfacimento di bisogni sociali della comunità locale fa sì che, per propensione, le cooperative sociali si interfaccino sempre con il territorio di appartenenza ed i suoi attori. È vero anche che la maggior parte delle realtà economiche, per lo meno di medie e piccole dimensioni, tendano ad affermarsi prima sul mercato locale per poi ampliare il proprio raggio d'azione.

È evidente che il fattore organizzativo dell'azienda abbia anch'esso un peso nella definizione dei confini di operatività. L'assenza di una struttura commerciale dedicata impedisce lo sviluppo della rete distributiva e, soprattutto, rende onerosa e complessa la gestione di rapporti e commesse su territori più estesi, e il raggiungimento di mercati lontani. Allo stesso tempo l'impianto di una struttura dedicata, ad esempio commerciale, ha senso se supportata da una capacità produttiva adeguata e così via.

Un'altra ragione dell'operatività a livello locale è data dall'attività stessa presidiata, ovvero dalla mera produzione agricola o dalla somministrazione. Nel primo caso quando la cooperativa produce prodotti

freschi destinati alla commercializzazione i vantaggi dell'operatività sul mercato locale sono evidenti. Innanzitutto la deperibilità del prodotto rende possibile la distribuzione su lunghe distanze solo ed esclusivamente a condizione che questa sia organizzata in tutti i suoi aspetti, che vanno dai tempi di raccolta, stoccaggio, smistamento fino ai mezzi e tecniche (controllo delle temperature di magazzino e dei mezzi di trasporto, imballaggi, ecc.). Come detto in precedenza, però, l'assenza di strutture dedicate ad alcune aree funzionali rende difficile ed onerosa la gestione di attività e procedure complesse. Anche dal punto di vista del contenimento dei costi è evidente che ridurre i trasferimenti tra vari soggetti della filiera per servire diversi territori abbatta i costi facendo rimanere il margine unitario nelle disponibilità del produttore. Per tali ragioni è più semplice e meno oneroso accedere al mercato locale. È da dire che anche le tendenze del mercato e l'atteggiamento dei consumatori che, sempre più informati e sempre più attenti alla provenienza dei prodotti, al "controllo" dei processi di lavorazione, tendono a prediligere la filiera corta, o quanto meno a premiare i produttori locali. In tale accezione il mercato locale rappresenta anche una opportunità e quindi può essere anche oggetto di una scelta, e non per forza di una incapacità di rivolgersi altrove.

L'impresa nel suo complesso si agevola dai rapporti con il territorio poiché la comunità locale, che acquista i prodotti agro-alimentari, beneficia essa stessa degli interventi di natura sociale, o fruisce dei servizi sociali e assistenziali, ragion per cui si creano quei legami consolidati, rapporti fidelizzati, che danno anche stabilità al posizionamento sul mercato. Allo stesso modo i rapporti di fornitura e le collaborazioni vengono intraprese attingendo dalle reti territoriali e scegliendo quei soggetti con i quali condividere obiettivi e valori.

Un altro dato significativo che avalla le considerazioni fino ad ora fatte è che solo un soggetto tra gli intervistati è riuscito a fornire un valore medio delle commesse, sia in termine di valore e di volume, sia in termini di cadenza temporale. Sembra mancare una programmazione commerciale che consenta di pianificare e programmare tempi, volumi e valori di vendita a fronte di rapporti di fornitura "spot", una tantum.

In conclusione: se da un lato la cooperativa si agevola delle reti già in essere e delle relazioni già avviate, dall'altro evidenzia l'impossibilità di dedicarsi con continuità e con sistematicità in alcune funzioni che sono vitali per il funzionamento ottimale della struttura.

---

### 1.2.5 L'OUTPUT DELL'AGRICOLTURA SOCIALE

L'Agricoltura Sociale intesa nei modi descritti si caratterizza per un'attenzione prevalente, ma non esclusiva, a due tematiche: quella della territorialità e della tutela, recupero e valorizzazione delle tipicità, e l'altra attinente alla salubrità dei prodotti, alla valorizzazione dei processi di lavorazione che siano il più naturali possibili e che preservino e accentuino le caratteristiche organolettiche degli alimenti.

L'output dell'Agricoltura Sociale, in linea con quanto definito anche dalla normativa, è costituito sia da prodotti che da servizi. In questa sede i servizi socio-assistenziali, socio-sanitari e socio-educativi lasciano spazio ai servizi di somministrazione e ai prodotti agro-alimentari che sono l'oggetto principale dello studio. È da considerare però che la multidisciplinarietà dei soggetti, degli operatori di settore, faccia sì che non si possano definire sempre confini netti tra le attività svolte e che, pertanto, almeno sotto l'aspetto promozionale e di comunicazione il progetto fornisca delle leve di sviluppo anche per le attività non propriamente attinenti il settore FOOD. Ad esempio la stessa cooperativa che commercializza prodotti di Agricoltura Sociale presso una sua struttura che eroga servizi terapeutici attraverso l'impiego di animali o di erbe officinali, o per esempio presso una fattoria didattica che eroga servizi ludico-educativi in campagna e al contatto con gli animali, gioverà delle attività di promozione valorizzazione e sviluppo del settore FOOD con un beneficio, più o meno diretto, anche sulle attività suddette.

In merito al settore agro-alimentare possiamo individuare quattro tra le tipologie di servizi erogati:

1. Produzione di prodotti agricoli e di allevamento
2. Commercializzazione di prodotti agro-alimentari
3. Somministrazione
4. Trasformazione

---

## LA PRODUZIONE

La produzione prevalente è ortofrutticola anche se non mancano esperienze dedite all'allevamento. La tipologia di attività delle cooperative sociali, ed in particolar modo la propensione ad erogare servizi inclusivi e servizi terapeutici riabilitativi oltre che ludico-ricreativi rende quella agricola una pratica idonea al perseguimento delle finalità. Considerando anche che molte attività agricole nascono riutilizzando e convertendo i beni confiscati alle mafie allora si comprende quanto sia snello ed allo stesso tempo significativo, anche in termini di messaggio sociale, il processo di avvio di un'attività ortofrutticola. È evidente che se l'obiettivo ultimo di tali attività risiedeva nell'accoglienza e nella cura, lo strumento era sviluppare attività poco costose in termini di immobilizzazioni e in termini di competenze, anche perché non si guardava al mercato per il prodotto, e di conseguenza non si ragionava in termini di produttività dei processi, di qualità del prodotto e così via.

Con l'acquisizione di esperienza e quindi di competenze nella pratica agricola e formandosi le necessità e le opportunità di dare continuità alle attività inclusive, di integrazione al lavoro e quindi di creazione di attività economiche auto-sostenibili la cooperazione sociale ha cominciato ad avvicinarsi al mondo agricolo in maniera più strutturata, con un cambiamento anche del prodotto.

Il prodotto orticolo è realizzato, per le motivazioni citate, dalla maggior parte delle cooperative sociali all'agricoltura, anche se in affiancamento agli altri prodotti/servizi.

Il primo canale di sbocco, almeno in origine, è l'autoconsumo per poi essere commercializzato attraverso lo spaccio aziendale, alla comunità locale ed alle reti informali che ruotano intorno e dentro la cooperativa stessa. Quando la cooperativa ha un suo punto ristoro, o svolge diverse attività di somministrazione, allora il prodotto ortofrutticolo diventa anche materia prima destinata ad essere lavorata.

Quando la produzione ortofrutticola eccede il fabbisogno interno/locale, servito attraverso lo spaccio aziendale, ovvero uno spazio all'interno della fattoria dedicato alla vendita al pubblico, i canali di commercializzazione diventano fiere e mercatini locali, nella logica della filiera corta, o punti vendita dei territori limitrofi, di proprietà o di terzi.

Una parte dei prodotti, e soprattutto della frutta, è destinata in molti casi alla trasformazione/conservazione, ovvero viene lavorata per essere commercializzata poi sotto forma di conserve, marmellate, salse e quant'altro.

L'assortimento di prodotti agri-sociale è ampio e piuttosto esaustivo nelle linee e in alcune referenze sebbene non lo sia nei volumi, se si prende a riferimento il mercato agro-alimentare e le logiche della GDO.

Le cooperative sociali, sia per mission che per consapevolezza hanno caratterizzato e caratterizzano i propri prodotti distinguendosi, di fatto, ma non sempre di percepito, dalla concorrenza. Il processo è guidato dai seguenti principi di base:

- Valorizzazione del territorio e della terra

- Rispetto ambientale e tutela della salute
- Valorizzazione del lavoro e della persona

La terra viene vista come una risorsa, tecnicamente una risorsa scarsa, e pertanto va preservata. Analogamente vanno preservate tutte le caratteristiche naturali degli alimenti, con benefici anche per la salute umana. La conseguenza di tali visioni è la scelta di produrre cibi biologici o comunque di produrre cibi controllati in tutte le fasi di lavorazione, dalla semina fino alla trasformazione. Sono frequenti i casi di autoproduzione anche dei semi in modo da ridurre al minimo l'apporto di modificazioni o alterazioni della natura, cosa che è prassi nella produzione convenzionale e nella grossa distribuzione. Si vuole evitare l'utilizzo di semi acquistati dalle multinazionali ormai leader dei mercati e che commercializzano semi e piante modificate (OGM), più resistenti e con rese maggiori.

Questo aspetto è comune a tutto il mondo dell'agricoltura sociale, sia che adotti tecniche produttive biologiche sia che adotti metodi convenzionali. L'attenzione alla qualità e salubrità sono sempre molto alte. Laddove la singola cooperativa, non autoproduca semi o piante, le acquistano da aziende del territorio e comunque da produttori che consentono di verificare e controllare i processi e la provenienza del seme o della pianta. Il 100% degli intervistati, infatti, ha dichiarato di riuscire a controllare la provenienza delle materie prime, semi compresi, ai quali prestano molta attenzione tendendo ad ogni modo di privilegiare quelli offerti da cooperative sociali, piccole aziende agricole e florovivaistiche locali.

Il terzo principio, quello della valorizzazione del lavoro e della persona si riflette nel prezzo, ovvero nel costo del lavoro e quindi nel prezzo finale. L'agricoltura soffre la filiera, i troppi "passaggi di mano" che si traducono in un abbassamento delle remunerazioni dei soggetti a monte. La Grande Distribuzione Organizzata riconosce all'agricoltore, produttore, prezzi troppo bassi che innescano distorsioni nel mercato ed un abbassamento della qualità dei processi produttivi ed infine dei prodotti. Il prezzo al kg dei pomodori si aggira intorno ai € 0,06 / 0,07 mentre si ritiene che un prezzo giusto, equo, che garantisca la giusta marginalità al produttore, che possa coprire i costi di un processo produttivo che consenta di preservare le caratteristiche organolettiche dei prodotti e di rispettare le regole del lavoro garantendo adeguate condizioni di lavoro, si aggiri intorno a € 0,25 / 0,30 / kg, che è quanto chiesto dalla cooperativa sociale ed è quanto pagato agli agricoltori in caso di subfornitura.

Quest'ultimo è un ulteriore tema: l'agricoltura sociale, dato il volume di produzione relativamente basso, per la singola cooperativa, organizza reti di fornitura tra produttori locali, soprattutto con i piccoli agricoltori, che consente di soddisfare eventuali surplus di domanda. I rapporti di fornitura devono, in ogni caso, rispettare i requisiti qualitativi richiesti.

Sulla base dei principi descritti si configurano tre tipologie di produzioni: le produzioni biologiche, le produzioni ad elevato contenuto territoriale, ovvero prodotti che oltre a quelli certificati DOC, DOP, IGT, ecc., rappresentano valori e tradizioni riconosciute come di appartenenza al territorio e quindi da proporre e valorizzare. Una terza tipologia di prodotto, invece, convenzionale e senza particolari tipicità è quella che conserva, comunque, un'elevata attenzione alla provenienza, alla salubrità e quindi alla territorialità intesa come luogo di lavorazione.

In ogni caso il valore sociale caratterizza e contraddistingue il prodotto. Tutti questi aspetti si traducono, però, in un prezzo a volte e poco concorrenziale. Sia perché la produzione Bio genera rese più basse, sia perché i costi della manodopera sono più elevati, sia perché i prezzi corrisposti per le subforniture sono più equi, e quindi sostenuti, sia perché anche la produttività della manodopera, composta per una parte da soggetti svantaggiati, produce delle inefficienze, che sono fisiologiche, ma che si traducono in una perdita di competitività.

Figura 4 - Scheda Prodotti Freschi

Macro-categoria	Categoria
freschi	salumi
	formaggi stagionati
	formaggi freschi
	latte e latticini
	uova
	frutta
	verdura
	frutti di bosco
carni	rosse
	bianche

Figura5 - Scheda Prodotti Lunga Scadenza

Macro-categoria	Categoria	Tipologia
bevande	vino	Bianco
		Rosso
	birra	Bionda
		Scura
		Ambrata
Succhi	Nettari di frutta	
dolciumi	dolci	dolci secchi
		Prodotti da forno Dolci
		Prodotti da forno Salati
		cioccolato
confezionati	pasta secca	Varie tipologie
		Biologica
	pasta fresca	Varie tipologie
	cereali secchi	Varie tipologie
	scatolame	Sott'Oli/Sottaceto
		Confetture/creme dolci
		Passate e conserve
		Miele Sulla
	legumi/Zuppe/sughi	Varie tipologie
farine	Varie tipologie	
frutta secca/disidratata	Varie tipologie	
condimenti	olio	Extravergine d'oliva
	sale	
	spezie	Peperone crusco
		Cipolla secca

		Polvere di peperone crusco piccante
	salse e sughi	mostarda
		salsa divino
		chutney
<b>erboristeria</b>	Erbe Aromatiche Officinali	
	Tisane Officinali	
<b>liquori</b>	Liquori alle erbe aromatiche	Vari tipi

---

## LA COMMERCIALIZZAZIONE

Abbiamo rilevato una multidimensionalità delle cooperative sociali e delle commistioni tra attività che ricadono nella sfera di competenza delle cooperative di tipo A e quelle che ricadono nell'abito delle cooperative di tipo B. La multidimensionalità si rileva anche all'interno del settore agroalimentare, dove la commercializzazione al dettaglio viene praticata pressoché da tutti i produttori, ma vi sono anche casi in cui alcune cooperative, per lo più consorzi, non si occupano di produzione ma solo di commercializzazione. In tal caso i prodotti non sempre sono di provenienza sociale bensì commissionati a terzi, di solito ai piccoli agricoltori del territorio che hanno anch'essi bisogno di mettere sul mercato le loro produzioni e lo fanno attraverso partner sociali che attraverso i proventi della commercializzazione inseriscono soggetti svantaggiati al lavoro e finanziano attività socio-assistenziali che vanno a potenziare o ad integrare quelle già in essere commissionate dagli enti locali.

La commercializzazione, nelle sue varie forme organizzative, in ogni caso accompagna le attività della singola cooperativa o impresa agricola. Accanto alla produzione, come si è visto, sono attivate diverse strategie commerciali che vanno dalla commercializzazione al dettaglio presso le reti informali, fino alla commercializzazione nei propri punti vendita, anche presso la fattoria stessa, fino alla piccola distribuzione che serve altre cooperative, piccoli punti vendita del territorio e così via. In definitiva, quindi, seppur senza delle strutture dedicate, all'interno di quasi tutte le cooperative si svolgono le funzioni commerciali e di conseguenza anche le funzioni di valutazione delle scorse, dei fabbisogni degli approvvigionamenti, degli assortimenti. A tal proposito è consuetudine ricorrere a terzi per l'approvvigionamento di referenze richieste dal mercato ma che non sono prodotte internamente alla cooperativa.

Questo evidenzia quanto sia funzionale all'esercizio dell'attività avere una rete di fornitura, oltre che commerciale.

Nella citazione delle attività "di Agricoltura Sociale" si fa riferimento al concetto di "progetto". La definizione stessa di "progetto di Agricoltura Sociale" fa pensare ad una temporaneità dell'iniziativa che si contrappone alla stabilità nel tempo propria di tutte le organizzazioni che hanno, nel perdurare nel tempo, uno dei principi fondamentali<sup>16</sup>. Il carattere della temporaneità, per certi aspetti, è reale e si riflette nell'organizzazione delle cooperative sociali attive nel settore. Le logiche di funzionamento delle cooperative sono piuttosto comuni e vedono tali soggetti essere particolarmente attivi, pronti e capaci di

---

<sup>16</sup> Cfr. G. Zappa: "L'azienda è un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza".

attrarre risorse finanziarie esterne, di cercare fonti di finanziamento ed opportunità legate a bandi pubblici o enti erogatori quali fondazioni di vario genere. L'accesso a tali finanziamenti è, di norma, legato ad un progetto da svolgere, progetto che viene descritto e delineato a monte in maniera precisa e puntuale, anche in termini di esecuzione temporale, quindi di durata. Ottenuto il finanziamento ed avviato il progetto che "naturalmente" tenderà alla conclusione emerge la necessità di dare continuità e quindi sostenibilità alle azioni messe in campo, con la finalità di dare continuità alle azioni di welfare. Nel caso di inserimento lavorativo il tema della sostenibilità nel tempo e quindi la capacità di dare continuità all'attività lavorativa dei soggetti svantaggiati integrati nel lavoro diviene un tema di primaria importanza. A questo punto, quindi, il progetto evolve in attività duratura, stabile, che si sviluppa in autonomia e che necessita di raggiungere un livello di auto-sostenibilità e, quindi, in attività di impresa. Il tema della commercializzazione, quindi, se durante il progetto di inserimento o socio-assistenziale o socio-educativo era vissuto come marginale o accessorio, anche rispetto alle priorità dettate dal progetto in esecuzione, ora diviene un'attività/funzione primaria per il soddisfacimento del fabbisogno finanziario generato dall'attività, ora, d'impresa.

È evidente che la modalità con la quale si avvia il progetto, così come descritto, pregiudica anche la struttura organizzativa della cooperativa ed in particolar modo di quel ramo di cooperativa dedicato alla agricoltura sociale, che, nella maggior parte dei casi, non è adeguata a gestire la commercializzazione. Dalla rilevazione emerge anche che in generale gli operatori dell'Agricoltura Sociale non hanno impiantato uffici commerciali. Al di là dell'aspetto formale che prevede un organigramma definito ed un'area di lavoro dedicata, utile anche per farsi raggiungere dagli interlocutori vari, ad esempio dai potenziali clienti che spesso non sanno chi contattare per chiedere informazioni su prodotti, prezzi e modalità di fornitura, esiste anche una problematica sostanziale che rende difficile rispondere alle richieste del mercato nei tempi e nelle modalità più consone, e che rallenta o frena lo sviluppo del mercato inteso come ricerca di nuovi spazi da presidiare, ricerca dei potenziali clienti. Tale organizzazione ha ricadute sui processi, anche in termini di efficienza, efficacia e di costo produttivo.

La commercializzazione si sviluppa quasi sempre a partire dalle reti sociali che la cooperativa ha già costruito. Nessuna cooperativa intervistata è dotata di una rete di vendita, ovvero di agenti di commercio che, catalogo alla mano, operino per procacciare clienti, per vendere i prodotti.

Non mancano casi di cooperative che abbiano intrapreso, anche in via sperimentale, azioni commerciali con rossi gruppi di distribuzione, catene di supermercati appartenenti alla Grande Distribuzione Organizzata, oppure a punti vendita specializzati, finanche a grandi store specializzati nella commercializzazione ed anche nella somministrazione. In tutti questi casi, però, la capacità relazionale e l'appartenenza al settore del no profit e lo scopo sociale delle iniziative ha aperto la strada a tali rapporti che si qualificano, quindi, più come azioni di sostegno sociale che come rapporti di fornitura. Questo implica la temporaneità dell'operazione commerciale che viene sperimentata e non è detto che venga replicata né, tantomeno, che diventi permanente.

Dalla rilevazione emerge che una quota consistente di cooperative sociali dichiara di non essere ancora pronte, sotto i profili organizzativi, commerciali, a stare sul mercato "agro-alimentare" e che, inoltre, l'attività di Agricoltura Sociale non ha raggiunto ancora il punto di pareggio. Il deficit organizzativo e strutturale, riconosciuto dagli stessi operatori, impedisce di rispondere alle esigenze distributive dei clienti, se per clienti intendiamo operatori a valle della filiera (distributori, dettaglianti ecc.). Questo riguarda sia la struttura produttiva che l'organizzazione commerciale.

La struttura produttiva, per le ragioni finora espresse, è contratta e, in molti casi, non viene espressa a pieno. L'ampiezza dell'assortimento è comprensibilmente limitata così come lo è la profondità della gamma di prodotto. Questo tema è una barriera all'ingresso in alcuni mercati, come ad esempio tutti



quelli serviti dalla GDO. I grossi gruppi si riforniscono da fornitori in grado di soddisfare tutte le possibili esigenze del consumatore attraverso un assortimento che ricomprenda al suo interno più prodotti complementari o che siano in grado di soddisfare, nel loro complesso, più bisogni possibili<sup>17</sup>.

Un altro aspetto che limita la capacità commerciale è la mancanza di organizzazione che soddisfi i requisiti organizzativi richiesti dalla GDO e che attengono allo svolgimento ottimale delle fasi di acquisizione ed esecuzione ordini, di rispetto dei tempi di consegna, delle modalità di formazione colli, di gestione documentale, della definizione delle modalità e dei tempi di pagamento, ecc.)<sup>18</sup>.

La commercializzazione, quindi, vede le cooperative attive in prevalenza sul mercato al Consumatore dove il consumatore finale è raggiunto attraverso lo spaccio aziendale, Gruppi di Acquisto Solidale e Mercatini, oltre a punti vendita esterni impiantati dal 11% degli operatori<sup>19</sup>. I ristoranti o comunque gli esercizi dediti alla somministrazione costituiscono un canale (non l'unico) di sbocco per il 24.5% del campione mentre il grossista sono utilizzati dal 14% contro l'8,2% della GDO. Se consideriamo che le stesse cooperative sociali praticano la somministrazione attraverso ristoranti, agriturismi, fattorie, allora la presenza dell'Agricoltura Sociale sul mercato B2B è relativamente bassa ed è coerente con il dimensionamento delle strutture produttive, organizzative e commerciali in essere. La stessa commercializzazione parte dalle reti informali delle quali fanno parte gli operatori stessi delle cooperative (nel 27,7% dei casi i primi clienti sono gli stessi soci) che assumono, quindi, il duplice ruolo di produttori e di clienti finali. Non mancano, inoltre, soggetti che non hanno avviato le attività di commercializzazione destinando l'output della produzione all'autoconsumo o alla beneficenza. In tali casi, come descritto, il tema della sostenibilità nel tempo non è stato ancora affrontato proprio per le ragioni che hanno motivato l'intrapresa in Agricoltura Sociale, ovvero l'accesso ai finanziamenti, l'obiettivo sociale che prevale sull'attività e tutte le caratteristiche proprie e peculiari della cooperazione sociale.

---

#### LA SOMMINISTRAZIONE

La somministrazione rappresenta un ulteriore servizio dell'Agricoltura Sociale e si declina in diversi modi, dall'agriturismo al ristorante, dal catering fino alla gestione di mense. Anche l'attività di somministrazione viene svolta contestualmente ad altre attività e persegue le stesse finalità inclusive. Costituisce un importante fattore di finanziamento delle attività sociali, grazie alle marginalità di gran lunga superiori rispetto alla commercializzazione dei prodotti agricoli freschi o trasformati, ed è comune a molte cooperative, prevalentemente in forma di agriturismo/fattoria. Allo stesso tempo rappresenta un canale di sbocco per le produzioni agricole, sia fresche che trasformate, dall'ortofrutta al vino, dai sughi e conserve all'olio.

---

#### LA TRASFORMAZIONE

I processi di trasformazione dei prodotti agricoli in conserve, sott'oli, e quant'altro utile a trasformare le materie prime in un prodotto oppure a conservare i prodotti freschi per aumentare la loro shelf-life

---

<sup>17</sup> La fase di rilevazione ha visto l'interlocuzione con un buyer della GDO che opera per il gruppo XXXXX. Dall'intervista il buyer ha citato, a titolo di esempio, un panificatore campano che è divenuto fornitore dell'azienda perché è in grado di produrre tutte le tipologie di pane richieste oggi dal mercato. Sebbene in termini qualitativi il prodotto non fosse preferito rispetto ad altri l'ampiezza della gamma è stata determinante nella stipula dell'accordo di fornitura che riesce a coprire più bisogni del mercato finale e quindi della committenza.

<sup>18</sup> Per approfondimenti si veda Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato – Indagine sulla GDO

<sup>19</sup> Cfr. Agricoltura Sociale Lombardia – Realtà Agrisociali in Rete: Mappatura 2015

seguono dei processi di lavorazione ben definiti, nel rispetto di regole che preservano le normative di riferimento, che adottano ognuno una ricetta particolare. Il processo di lavorazione il più delle volte è esternalizzato presso Centri di Trasformazione, ovvero strutture dotate di tecnologia<sup>20</sup> adeguata. Questo rappresenta una criticità del settore giacché gli impianti di trasformazione sono tarati sulle esigenze, tecniche e di volume, del settore agroalimentare convenzionale, dove prevalgono le logiche, legittime, del raggiungimento delle economie di scala. Pertanto gli impianti funzionano per la lavorazione di grossi volumi. Questo si traduce nell'impossibilità dei piccoli produttori di commissionare piccole lavorazioni e soprattutto di avviare lavorazioni con ricette personalizzate<sup>21</sup>. Per tali ragioni alcune cooperative sociali si sono dotate di impianti di trasformazione propri che consentono di realizzare piccole produzioni, con ricette personalizzate proprie e dei piccoli produttori ad esse collegati, sia appartenenti alla cooperazione sociale sia appartenente al tessuto imprenditoriale agricolo dei territori di appartenenza. La trasformazione diviene, quindi, un vero e proprio servizio che ha un mercato costituito da tutti quei soggetti che vogliono realizzare prodotti a partire da materie prime da loro coltivate. Tali impianti di trasformazione nascono dalle cooperative sociali sempre nel perseguimento di obiettivi sociali, per lo più di inserimento lavorativo, e quindi si qualificano come attività di Agricoltura Sociale così come intesa ai fini del presente lavoro, sia per il progetto di welfare che sottendono sia per il beneficio che apportano agli altri operatori di Agricoltura Sociale consentendo loro di perseguire le proprie finalità senza snaturare i loro processi e le loro politiche produttive.

---

<sup>20</sup> Il concetto di "tecnologia" a cui ci riferiamo è quello proprio dell'organizzazione aziendale, ovvero della realizzazione di una struttura organizzata, costituita di competenze, attrezzature e processi definiti, dedita alla lavorazione di un determinato prodotto.

<sup>21</sup> La ricetta definisce anche i tempi di lavorazione che garantiscono determinate proprietà organolettiche, nonché di gusto, del prodotto finito. Ad esempio la lavorazione di pomodori freschi se avviene entro un tempo ristretto dalla raccolta produce una passata con meno acidità, che non ha bisogno di essere corretta e quindi preserva tutte le caratteristiche naturali della materia prima. Al contrario, se l'impianto di trasformazione stocca i pomodori in attesa di raggiungere i quantitativi necessari a mettere in moto gli impianti i una logica di economicità allora il prodotto finito avrà caratteristiche diverse dovute all'allungarsi del tempo tra la raccolta e la lavorazione.

## 2. LE POTENZIALITA'

Dall'analisi dei soggetti qualificabili come operatori dell'Agricoltura Sociale e dall'individuazione dei soggetti che ruotano intorno all'Agricoltura Sociale quali piccoli agricoltori, cooperative sociali e loro consorzi che sostengono le attività commerciali, si rilevano una serie di caratteristiche strutturali dei soggetti, delle loro organizzazioni, dei prodotti realizzati e dei mercati attualmente serviti che mettono in luce delle opportunità ed allo stesso tempo dei bisogni da soddisfare.

A partire dallo stato dell'arte, secondo il modello di analisi SWOT, si delineano i punti di forza e debolezza nonché le opportunità e minacce.

I punti di forza e di debolezza attengono alla struttura produttiva ed organizzativa del campione intervistato, mentre le opportunità e le minacce attengono alle caratteristiche dell'ambiente esterno, quindi il mercato attuale e potenziale che comprende anche i diversi attori che operano sul mercato agro-alimentare e che guardano con attenzione all'Agricoltura Sociale con particolare interesse in chiave di comunicazione al valore etico-sociale da trasmettere al consumatore.

Dall'analisi SWOT si rileva, anche dal punto di vista intuitivo, una prevalenza degli aspetti positivi (forza e opportunità) rispetto a quelli negativi (debolezze e minacce). Esiste ancora un'area prevalente, quella delle opportunità, che chiarisce quante siano le condizioni favorevoli alle progettualità che mirano a sviluppare il tema dell' Agricoltura Sociale e quindi il mercato dei soggetti che vi operano.

### 2.1 I PUNTI DI FORZA

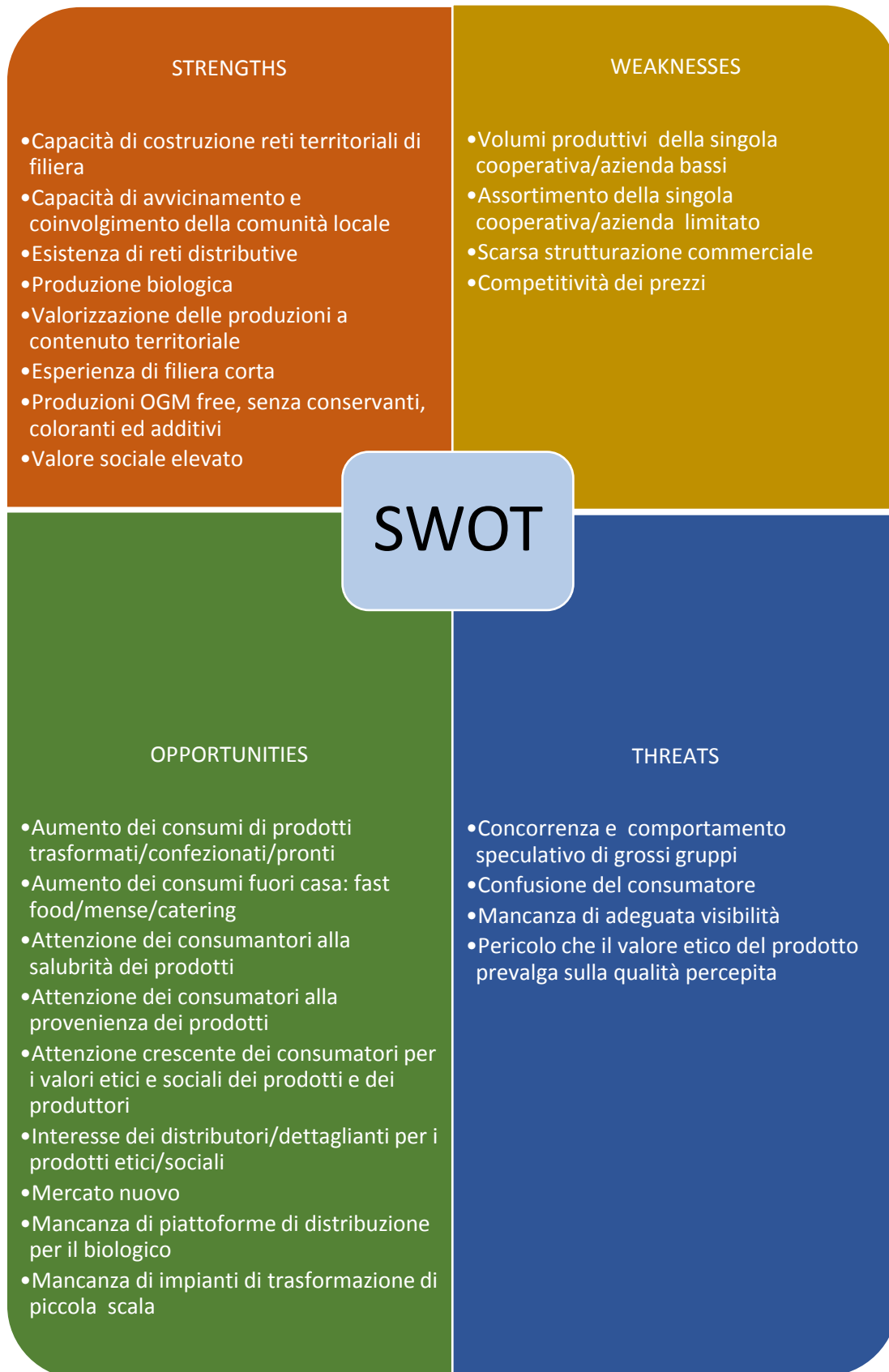
Le cooperative sociali in generale, e quelle raggiunte dalla rilevazione nello specifico, manifestano dei punti di forza che, ormai consolidati e strutturati, non necessitano di particolari sforzi di consolidamento in quanto derivano dalla natura stessa dell'essere Cooperativa Sociale. La multidisciplinarietà dimostra una notevole flessibilità, capacità di intraprendere diversi e nuovi modelli produttivi e organizzativi e di affrontare mercati ad esse sconosciuti. Il grande dinamismo, quindi, consente di attrezzarsi, ovviamente non senza i dovuti sforzi, per affrontare le nuove sfide di mercato.

La visione cooperativa, la propensione relazionale e la visione d'insieme sono le caratteristiche più spiccate della cooperazione e questo consente di aggregare soggetti, sia a monte che a valle. Infatti da un lato è evidente la capacità di creare rete tra operatori, tra cooperative ed imprenditoria locale, tra cooperative ed enti ed istituzioni, dall'altro quella di creare consenso intorno ai propri progetti e quindi di coinvolgimento della comunità locale.

Il primo caso produce, come punto di forza, la capacità di strutturare rapporti di fornitura con altri soggetti e quindi di acquisire materie prime, prodotti, competenze presenti sul territorio e di creare un "clima collaborativo tra competitors". Tale aspetto si traduce, nel caso dell'agricoltura sociale, nella capacità di evadere commesse sovradimensionate rispetto alla singola struttura produttiva. Nella schematizzazione dell'analisi SWOT tale caratteristica rende possibile anche cogliere le opportunità commerciali che, come si vedrà, derivano da un interesse del mercato verso i prodotti di agricoltura sociale.

La capacità di coinvolgimento della comunità locale e degli altri attori a valle della filiera, ovvero di sensibilizzazione del target di mercato produce una rete commerciale/distributiva ed una canale di sbocco delle proprie produzioni. Sebbene la costruzione di tali reti avvenga secondo logiche improprie, ovvero al di fuori dei canoni e delle regole tipiche della commercializzazione, producono risultati che consentono

Figura 6 - Analisi SWOT – Lo stato dell'arte



alle attività di sostenersi. Come ha evidenziato l'analisi delle strutture organizzative mancano uffici commerciali dedicati, non vengono impiegati agenti di commercio per la promozione e commercializzazione dei prodotti e, nonostante ciò, esistono rapporti di fornitura all'ingrosso ed esistono esperienze di commercializzazione al pubblico. Il tutto nasce dalla spinta molto forte generata dal valore etico e sociale dell'attività svolta. È proprio all'interno dei canali cooperativi, infatti, che si sviluppano i primi rapporti commerciali che poi aggregano sempre maggiori soggetti sensibili alle tematiche e che quindi sostengono le attività per poi fidelizzarsi andando così a costituire il mercato servito.

Al valore ultimo dell'attività si associano le caratteristiche di salubrità e tipicità dei prodotti. La produzione biologica è svolta da gran parte dei soggetti intervistati e, anche per le produzioni convenzionali, il controllo della provenienza dei prodotti e delle materie prime, a partire dai semi, è praticato da tutti gli operatori. Si tende, quindi, ad eliminare l'uso di agenti esterni e non naturali, come coloranti, conservanti, semi modificati geneticamente, prodotti di derivazione sconosciuta e non controllata. Tutte le caratteristiche, quindi, che unite alla finalità sociale collocano il prodotto su un segmento di mercato nuovo, diverso, e distintivo rispetto alla concorrenza e che può cogliere le opportunità di un mercato in crescita continua.

## 2.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA

Se è vero che i fattori che avviano l'attività di Agricoltura Sociale si rilevano innanzitutto nel "bisogno sociale" da soddisfare e quindi in un'ottica di erogazione di servizi, inclusivi, assistenziali, educativi, e che lo strumento per avviare l'attività è legato al progetto sociale più che a quello produttivo, allora si può ritenere che anche l'output della produzione agricola rifletta, o subisca, l'influenza "dell'obiettivo sociale" individuato a monte. La scelta del prodotto da coltivare, o da trasformare, si fonda, nella sua fase embrionale, sulla fattibilità tecnica che rende possibile avviare il progetto più che su un'ipotesi di sostenibilità sul mercato. Per tale ragione la gamma prodotti di solito è ristretta, la capacità produttiva è dimensionata sull'obiettivo del progetto, di solito bassa se paragonata ai competitors in un'ottica di mercato e l'organizzazione produttiva/commerciale non opera nelle logiche dell'efficacia e dell'efficienza.

Le cooperative sociali soffrono il mercato e la concorrenza quando il metro di confronto è il prezzo. Come evidenziato le caratteristiche di prodotto, il controllo della produzione, della provenienza delle materie prime, il rispetto ambientale, gli investimenti in attività sociali, le ridotte capacità produttive, determinano una struttura dei costi che non consente di competere sul prezzo. Tra l'altro la GDO riesce a immettere sui mercati prodotti a prezzi molto competitivi che mettono in difficoltà tutti i piccoli produttori agricoli e i piccoli operatori, anche non qualificabili come Agricoltura Sociale ed al tempo stesso confondono il consumatore.

Emerge quindi la duplice necessità: da un lato sviluppare e proporre un prodotto competitivo in termini di qualità e di caratteristiche intrinseche, dall'altro quello di comunicare in maniera trasparente tutti i valori compresi nel prodotto, senza generare aspettative troppo alte che portano a delusioni né troppo basse che disincentivano l'esperienza di acquisto e di prova.

Un'altra criticità si rileva nella scarsa strutturazione dell'area commerciale (par. 1.2.5). Se il modus operandi attuale evidenzia delle capacità e quindi dei punti di forza, dall'altro mette in luce una inefficienza ed al tempo stesso uno spazio o margine di miglioramento delle performance notevole. L'inefficienza preclude la possibilità di sviluppare a pieno la commercializzazione e di conseguenza di incrementare la propria presenza sui mercati con tutti i benefici che ciò comporterebbe, anche in termini di sostegno al welfare. Ciononostante le cooperative sviluppano dei propri canali commerciali, esclusivi e

difficilmente accessibili agli altri soggetti che operano nell'agro-alimentare. Ciò costituisce una opportunità, nel senso che lo sviluppo di strategie commerciali e di strutture ad esse dedicate consente di incrementare la quantità e la qualità del mercato, a partire da quello già presidiato. Attraverso l'aggregazione e la condivisione di risorse e competenze, oltre che di strategie commerciali, la debolezza diventa opportunità di sviluppo.

L'ampiezza, la profondità dell'assortimento e i volumi produttivi limitati se si considerano le singole cooperative diventano consistenti aggregando le produzioni e i produttori, la visibilità sul mercato migliora ed aumenta la capacità di veicolare il brand. Inoltre la maggiore presenza sugli scaffali consente di consolidare il "ricordo" della marca, a incentivare l'esperienza di acquisto, a consolidare la reputazione del produttore e del prodotto.

## 2.3 LE MINACCE

Il prodotto dell'Agricoltura Sociale ha un valore molto alto sotto il profilo etico, sociale, del welfare, che prevale, in termini di immagine e reputazione, rispetto alle altre caratteristiche. Se è vero che il pubblico tende a premiare il valore sociale dell'attività d'impresa, è altrettanto vero che nella scala degli attributi questo non determina la decisione e conseguente azione di acquisto più di quanto facciano il prezzo e la qualità (percepita). Tale reputazione fa sì che in alcuni contesti l'esperienza di acquisto si trasformi in un'azione di solidarietà. È il caso della commercializzazione in campagne di raccolta fondi, mercatini, azioni funzionali a progetti sociali e la stessa vendita all'interno dei gruppi e reti informali, costituiti da comunità locali e gli operatori delle cooperative sociali stesse, in cui sull'acquisto incide la condivisione etica e sociale e quindi la volontà di sostenere quella realtà produttiva e quel progetto sociale.

Da un lato la capacità di "comunicare il sociale" è una leva importante, dall'altro si corre il rischio che al prodotto non sempre vengano associati gli attributi di gusto e qualità. Sono gli stessi produttori a far emergere tale preoccupazione rilevando che spesso il prodotto viene qualificato come di cattiva qualità, dove per essa si intende un prodotto che non risponde alle aspettative.

Il tema comunicazione diviene centrale, quindi, ai fini sia della visibilità, sia dell'affermazione dei propri valori e caratteristiche.

La risposta alle "minacce", quindi, si rileva, come manifestato anche dagli stessi soggetti intervistati, nella realizzazione di un Marchio ad Ombrello che tuteli e contraddistingua la categoria "Agricoltura Sociale". Il marchio, sviluppato ed adottato da un gruppo corposo di soggetti, adeguatamente promosso, consente sia di distinguere il prodotto rispetto a tutto quanto viene pubblicizzato come etico, a valore sociale e quant'altro faccia riferimento al welfare per essere connotato ed individuato in maniera chiara.

L'adozione di un marchio diviene così la strategia per trasformare minacce in opportunità di accesso al mercato ed allo stesso tempo in punto di forza, ovvero di accesso al mercato con una identità forte, chiara ed esclusiva che velocizza i tempi e i livelli di penetrazione nel mercato stesso.

## 2.4 LE OPPORTUNITÀ

La finalità sociale rappresenta un valore aggiunto che consente un incremento delle quote di mercato e quindi dei volumi e fatturati. Infatti i soggetti sensibili alle tematiche sociali, ambientali ed etiche si

dichiarano disponibili a pagare “un prezzo più alto”<sup>22</sup> per i prodotti che generano benefici per la collettività. Tra l’altro questo mercato risulta in crescita sia in Italia che in Europa dove tale sensibilità è anche superiore.

Si apre, quindi, uno spazio di mercato, sia al consumer che al Business, in quanto il concetto stesso di Agricoltura Sociale, almeno nella sua formalizzazione, è nuovo, recente e, in quanto tale, può trovare dei mercati disposti e pronti a dedicargli spazio. Ad un diverso livello di dettaglio possiamo scomporre il mercato (obiettivo) in segmenti caratterizzati dalle seguenti abitudini di consumo:

- Prodotti trasformati/confezionati/pronti: tempi di preparazione pasti ridotti
- Consumi fuori casa: fast food/mense
- Cucina da asporto/catering
- Salubrità dei prodotti
- Identità/provenienza dei prodotti
- Valori etici e sociali

Tali mercati, come mostrano le diverse indagini sul settore agro-alimentare, sono in crescita costante. Al tempo stesso le cooperative sociali svolgono attività che soddisfano tutte le abitudini di consumo elencate. L’opportunità, quindi, è di accedere a tutti i segmenti tracciati con una ragionevole prospettiva di sviluppo e crescita. È evidente che per migliorare la posizione di mercato occorre valutare e, se nel caso, ridisegnare la struttura tecnico-organizzativa. Gli elementi da analizzare al fine di penetrare in un mercato definito e di rimanervi con costanza, e con l’obiettivo di espandere le proprie quote, attengono sia al prodotto che al processo oltre che, infine, alla struttura aziendale nel suo complesso.

Il prodotto è l’elemento chiave dell’attività. Se in fase di avvio è funzionale al singolo progetto, in termini di continuità, in una logica di lungo periodo, diventa centrale. Innanzitutto la scelta stessa di avviare un certo tipo di produzione deve essere ragionata sia sulla fattibilità tecnica sia sulle opportunità di accesso al mercato. La gamma prodotti, le linee di prodotto, l’ampiezza dell’assortimento che si è in grado di produrre e di proporre gioca un ruolo importante sia nei rapporti di fornitura se si opera nel mercato Business to Business sia nella capacità di intercettare il consumatore, di attirarlo verso il punto vendita, di condizionare il processo di valutazione e di acquisto, di fidelizzarlo, nel caso di vendita diretta al Consumer.

Gli assortimenti e i volumi produttivi, se considerati individualmente, non consentono di sviluppare da subito dei rapporti di fornitura con gruppi di distribuzione, ma in forma aggregata, tale debolezza diviene l’opportunità per accedere velocemente e in anticipo rispetto alla concorrenza al nuovo mercato, dell’agricoltura sociale, che, come detto, è un mercato che attinge a vari segmenti di mercato in quanto contiene e racchiude un po’ tutti gli aspetti (biologico, territoriale, valori sociali ecc.) che oggi catturano l’attenzione sempre più crescente.

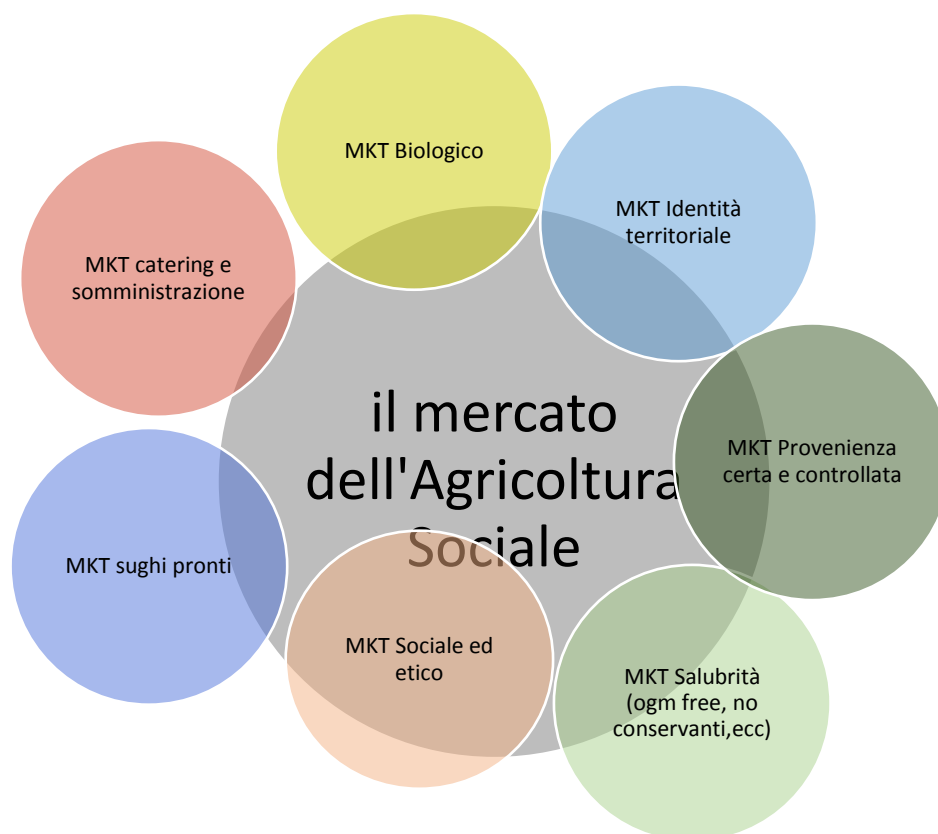
Si aggiunge a questo il vantaggio che la cooperazione gestisce già servizi di mensa (aziende, asili nido pubblici e privati, ecc.) svolge attività di catering e di cucina da asporto, attività di somministrazione e, per quanto riguarda il prodotto, produce e commercializza prodotti trasformati (sott’oli, sughi pronti,

---

<sup>22</sup>Fonte Nielsen 2015

conservas, verdure già cotte) che si prestano a soddisfare le esigenze di chi ha poco tempo da dedicare alla cucina.

**Figura 7 - Il Mercato dell'Agricoltura Sociale**



Accanto ai mercati citati, inoltre, si aprono ulteriori prospettive di sviluppo. Laddove il sistema nel suo complesso manifesta delle mancanze allora si apre una prospettiva ed un'opportunità di mercato, concretizzabile a patto che la si colga in anticipo. Se una debolezza degli operatori di agricoltura sociale è la competitività di prezzo allora questa la si supera collocandosi su un altro segmento di mercato, che concorre su altri valori e requisiti, diversi dal prezzo. Questo è possibile attraverso l'aggregazione, la comunicazione, quindi il marchio e, in generale, la riformulazione delle strategie.

Emerge, inoltre, che soprattutto per quanto riguarda i prodotti biologici, mancano piattaforme di distribuzione che forniscano, a condizioni ragionevoli, i piccoli produttori/operatori. Ciò si traduce in assortimenti limitati e/o in costi di produzione sostenuti. Questo stato di fatto apre la strada a diverse opportunità di sviluppo. La prima è che a fronte di una deficit strutturare dell'ambiente (la filiera agro-alimentare) le cooperative rispondono auto-producendo i semi e le piante, e quindi si configura un ulteriore mercato che è quello della produzione di semi conto-terzi. La seconda è che l'aggregazione consente di sviluppare accordi di fornitura stabili e a condizioni vantaggiose, di sviluppare centrali di acquisto e quindi di contenere i costi ed incrementare i margini. Si configura quindi un'opportunità di natura economico-finanziaria.



Infine un ulteriore aspetto riguarda l'attività di trasformazione. Anche qui il sistema è dimensionato su logiche di economie di scala. Di conseguenza i piccoli produttori hanno difficoltà a trasformare i loro prodotti nel rispetto delle singole ricette. Al contempo le cooperative sociali hanno già degli impianti di trasformazione che, in molti casi, non sono utilizzati a regime pieno per le produzioni interne e quindi vengono utilizzati per trasformare conto terzi servendo i piccoli agricoltori dei rispettivi territori. Anche qui si prospetta una ulteriore opportunità di mercato costituita dalla possibilità di sviluppare una rete di centri di trasformazione tarati su piccole quantità e sulla personalizzazione dei processi che, in Italia, ha un grande mercato costituito dalla moltitudine di piccoli agricoltori che oggi sono costretti a vedere erodere tutto il margine operativo del prodotto per sostenere i costi dettati dall'industria di trasformazione e della distribuzione oltre a dover adottare modelli e tecniche di coltivazione e trasformazione imposti dall'esterno, snaturando le proprie caratteristiche e svilendo i propri prodotti.

### 3. IL MODELLO DI BUSINESS

La risposta alle aspettative di crescita e di sviluppo del tessuto produttivo impegnato in “Agricoltura Sociale” è fornita nel modello di seguito descritto che affronta due tematiche diametralmente opposte: da un lato consolidare i punti di forza per cogliere delle opportunità che continuamente si prospettano, oltre che a crearne nuove, dall’altro quello di risolvere delle criticità, soddisfare dei bisogni che emergono e che nell’essere affrontati consentono di approcciare in maniera più agevole, meno rischiosa e soprattutto in una logica di maggiore efficienza ed efficacia.

Il presente studio di fattibilità individua gli strumenti e le modalità per inserire le cooperative sociali ed in generale gli operatori di Agricoltura Sociale **in sistemi di filiera** che consentano gli sviluppare i propri mercati di riferimento oltre che di accedere a quelli oggi non ancora presidiati, sebbene di interesse.

A partire dal campione di operatori intervistati e dalla rilevazione dei fabbisogni oltre che delle opportunità di mercato si è sviluppato il modello di business descritto attraverso il **Business Model Canvas** (Figura 8) che prevede lo sviluppo di diverse azioni organizzative, commerciali, promozionali, su diverse tipologie di mercato, che un gruppo di cooperative d’ora innanzi definite “Aderenti” hanno condiviso e decisi di adottare. Tale modello elenca, a partire da ciò che si vuole offrire (Value Proposition), le risorse necessarie (sezione sinistra del Business Model Canvas) e le azioni da intraprendere (sezione destra del Business Model Canvas).

L’analisi di fattibilità dello studio è verificata su un’ipotesi reale che ha permesso di stimare costi e ricavi delle azioni. Il punto di partenza, quindi, risiede nella compagine di soggetti aderenti sui quali costruire le azioni. La modalità giuridica ed organizzativa individuata per l’implementazione del programma è il Contratto di Rete.

In termini pratici lo studio ha sperimentato diverse attività che portano, agli aderenti, dei benefici in termini di volume d’affari. Tali azioni prevedono attivazione di servizi e creazione di strutture (professionalità e dotazioni) che evidentemente comportano dei costi. Ebbene, il modello ha la caratteristica di autofinanziarsi attraverso i risultati generati, non andando a gravare sui singoli soggetti e non erodendo i margini operativi, se non in una misura inferiore rispetto a quanto proposto oggi sul mercato (dei servizi e consulenza nel settore agro-alimentare).

Le cooperative aderenti sono circa 15 e sono dislocate su tutto il territorio nazionale (Figura 9). Vi sono sia cooperative che consorzi, alcune delle quali già inserite in altre reti e progetti di agricoltura sociale.

Figura 8 - Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<p>Agricoltori locali: piccoli agricoltori indipendenti, aggregazioni</p> <p>Impianti di trasformazione</p> <p>Reti di cooperative sociali</p> <p>Reti di operatori di Agricoltura Sociale</p>	<p><b>Promozione e valorizzazione:</b> Marchio Agrisocial</p> <p>Centralizzazione delle funzioni commerciale e marketing:</p> <p>sul mkt B2B – ricerca operatori della distribuzione e contrattazione commerciale</p> <p>sul mkt B2C – vendita diretta e somministrazione/degustazione gestione canale di vendita e-commerce</p> <p>Check-up aziendali</p>	<p>Offrire sul mercato prodotti di Agricoltura Sociale</p> <p>Dotare gli operatori (produttori) di competenze tecniche e di modelli organizzativi più performanti</p> <p>Creare reti di fornitura solide e stabili</p> <p>Offrire agli operatori della distribuzione e commercializzazione un mercato di approvvigionamento/fornitura affidabile e stabile</p>	<p>Date le caratteristiche del prodotto il rapporto con i clienti che si vuole avere è fidelizzato per quanto riguarda il consumatore finale.</p> <p>Riguardo la somministrazione/degustazione si vuole raccontare e far provare un'esperienza.</p> <p>Sul mercato B2B il rapporto è di co-progettazione dei piani commerciali di medio termine</p>	<p>Mercato B2B specializzato in prodotti tipici, biologici, a valore etico-sociale:</p> <p>Mercato B2C: Consumatori finali che cercano prodotti biologici, tipici e con valore etico – sociale.</p> <p>Consumatori finali che vogliono degustare prodotti e tipicità dei vari territori nazionali che non sono distribuiti su larga scala.</p> <p>Punti vendita degli aderenti alla rete</p>
<p>Operatori della Distribuzione</p>	<p><b>Key Resources</b></p> <p>Ufficio e deposito Centralizzato: Risorse umane – sedi – strumenti informatici e attrezzature</p> <p>Locale Punto vendita (store pilota) - attrezzature – utensili – utenze – licenze</p> <p>Risorse finanziarie per lo start up</p>		<p><b>Channels</b></p> <p>Store Pilota Agrisocial Point</p> <p>E-commerce</p> <p>Punti vendita degli aderenti Reti informali Canali promozionali: web, social web marketing Partner distribuzione</p>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Utenze, materie prime, imposte locali, fitti passivi Risorse umane Registrazione Marchio, domini web, licenze</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Ricavi da quote associative Ricavi da vendita diretta verso mercato B2C attraverso il Temporary Store – Store Pilota Ricavi da provvigioni su volumi di affari generati Ricavi da quote annuali per servizi di assistenza/consulenza tecnica</p>		

Figura 9 - Cooperative Aderenti

Cooperativa	Regione	Finalità e beneficiari	Attività
<b>Cooperativa Sociale Ortoriviera</b>	Liguria	<b>Inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati impiegati in attività di coltivazione di ortofrutta.</b>	Coltivazione di ortaggi ed erbe aromatiche
<b>Arcadia Cooperativa sociale di solidarietà</b>	Liguria	<b>Inserimento lavorativo</b>	Promozione e commercializzazione di prodotti di agricoltura sociale, promozione e recupero di beni pubblici ed aree pubbliche in disuso
<b>Cooperativa Sociale Biplano</b>	Lombardia	<b>Inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e sostegno dei progetti socio assistenziali rivolti ai soggetti diversamente abili. Integrazione sociale di svantaggiati attraverso percorsi personalizzati di riabilitazione</b>	Agricoltura Sociale: coltivazione prodotti biologici trasformazione commercializzazione. Servizi socio assistenziali per diversamente abili, laboratori educativi

<p><b>L'Altro Giardino - cooperativa sociale For.b.</b></p>	<p>Emilia Romagna</p>	<p><b>L'Altro Giardino è un progetto di agricoltura sociale innovativo e solidale in cui un gruppo di Cooperative Sociali valorizzano le qualità delle persone svantaggiate coinvolgendole in progetti di giardinoterapia e che si dedicano alla coltivazione di erbe officinali, orticole e frutti.</b></p>	<p>Agricoltura sociale come attività terapeutica: coltivazione di erbe aromatiche e piante officinali biologiche con la partecipazione attiva e l'inserimento lavorativo di soggetti con disabilità. Tali prodotti sono commercializzati freschi o utilizzati per realizzare liquori, conserve, tisane e per produrre cosmetici naturali</p>
<p><b>Cooperativa Sociale Botteghe e Mestieri Onlus – Casa Novella</b></p>	<p>Emilia Romagna</p>	<p><b>Botteghe e Mestieri occupa direttamente persone con disagio o disabilità psichica. Tali soggetti sono direttamente impiegati nella lavorazione della pasta.</b></p>	<p>Produzione di pasta fresca e pasta secca, la Casa d'accoglienza per minori, per mamma e bambino; laboratori, centri diurni per adulti con problemi psichiatrici o di autismo.</p>
<p><b>IL SENTIERO cooperativa sociale</b></p>	<p>Lombardia</p>	<p><b>La sua attività è centrata sulla creazione di opportunità lavorative per persone svantaggiate. Queste vengono impiegate direttamente nelle attività agricole di coltivazione e nelle attività di</b></p>	<p>Agricoltura biologica e trasformazione prodotti agricoli finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, ristorazione scolastica</p>

		<b>trasformazione delle materie prime</b>	
<b>Consorzio NCO Nuova Cooperazione Organizzata Società Cooperativa</b>	Campania	<b>Il consorzio NCO opera su beni confiscati alle mafie per svilupparvi attività produttive sane, etiche e che integrano al lavoro le persone più fragili che vivono in condizioni di marginalità sociale, psicologica ed economica.</b>	Coltivazione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agroalimentari biologici Somministrazione Utilizzo di beni confiscati alle mafie
<b>Un Fiore Per la Vita società cooperativa sociale</b>	Campania	<b>Inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati Coltivazione e produzione in beni pubblici in disuso Attività socio-educative</b>	Agricoltura sociale Somministrazione Catering Fattoria didattica Servizi ludico educativi per bambini
<b>La Città Essenziale consorzio di cooperative sociali</b>	Basilicata	<b>Il consorzio la Città Essenziale pratica l'inserimento lavorativo in attività di ristorazione, valorizza e promuove i territori con le proprie tipicità agro-alimentari. I proventi della commercializzazione dei prodotti agro-alimentari finanzia e consente l'erogazione di</b>	Produzione e commercializzazione di prodotti agricoli tipici Somministrazione/ristorazione Servizi socio sanitari Servizi socio assistenziali

		<b>servizi socio assistenziali rivolti ad anziani e disabili non sufficientemente erogati dai servizi sanitari locali</b>	
<b>Cooperativa Sociale Mosaico</b>	Lombardia	<b>Le attività di agricoltura sociale integrano al lavoro soggetti affetti da svantaggio psicofisico</b>	Agricoltura Sociale: produzione e trasformazione di prodotti agricoli Servizi socio-assistenziali Servizi socio-sanitari
<b>Agricoltura Capodarco società cooperativa sociale</b>	Lazio	<b>La cooperativa integra al lavoro soggetti con diverse tipologie di disagio (psichico, fisico). I proventi finanziano anche azioni di supporto alla persona nella forma di servizi socio sanitaria e socio assistenziali</b>	Coltivazione e produzione di prodotti agricoli biologici, ristorazione catering e cerimonie
<b>Consorzio CS</b>	Basilicata	<b>servizi socio-sanitari e attività diverse per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate anche attraverso la distribuzione e vendita di prodotti ortofrutticoli</b>	Produzione e commercializzazione di prodotti ortofrutticoli. Servizi socio assistenziali e servizi socio sanitari

<b>Fattoria Asineria Sociale La Pachamama cooperativa sociale</b>	Veneto	<b>Servizi socio-sanitari e socio assistenziali. Attività riabilitative per soggetti affetti da disabilità psichica.</b>	Coltivazione di Mais e produzione di farine Coltivazione di vitigni e produzione di vini doc
<b>L'ape Bianca soc. coop.</b>	Emilia Romagna	<b>Inserimento lavorativo</b>	Commercializzazione di prodotti di agricoltura sociale
<b>Coop Semi di Vita</b>	Puglia	<b>Inserimento lavorativo, servizi riabilitativi, socio-assistenziali e socio-sanitari</b>	Produzione biologica di Ortaggi freschi Conserve Prodotti tipici locali secchi Olio



Il Modello di Business si propone come strumento operativo che **accentra parte di alcune funzioni** per consentire alla compagine di ottenere vantaggi competitivi, preservando l'autonomia e l'individualità dei singoli. Alcune linee di intervento coinvolgeranno tutti i soggetti aderenti, altre invece, saranno funzionali probabilmente ad una parte degli operatori che valuteranno, di volta in volta, l'opportunità o meno di aderirvi.

Le macro-aree di attività sono individuate nella tutela e valorizzazione del prodotto di Agricoltura Sociale, nell'integrazione nelle filiere con lo sviluppo della commercializzazione, nell'ottimizzazione dei processi. Le macro-aree così definite vengono poi declinate in linee di intervento così come descritto nella seguente tabella.

Figura 10 - Aree e azioni di intervento

Area	Azione	Strumento
<b>Tutela e valorizzazione</b>	Affermazione del brand	Marchio
<b>Integrazione in filiere e sviluppo commercializzazione</b>	Commercializzazione B2B	Listino aggregato
	Commercializzazione B2C	Punti vendita propri e-commerce
	Creazione di progetti di filiera	Progettare le linee produttive con i partner della distribuzione e con i partner di rete
	Sviluppo scambi e forniture interne	Catalogo della rete come prima fonte di approvvigionamento di referenze per i punti vendita dei soci
<b>Ottimizzazione processi e incubatore</b>	Ottimizzare i costi distributivi	Utilizzare Punti vendita e centri di trasformazione dei soci come punti di prelievo
	Ottimizzare i costi di forniture	Centrale unica di acquisto
	Ottimizzare i processi	Accentramento funzioni commerciale e marketing Creazione di un magazzino centrale Scambio di prassi e condivisione competenze tecniche

### 3.1 CENTRALIZZAZIONE DELLE FUNZIONI

La prima azione che propone il modello è dotare gli Aderenti di strutture predisposte allo svolgimento di funzioni di cui i singoli soggetti sono carenti. Accentrare delle attività a livello di contratto di Rete consente ai singoli di erogare servizi efficaci a costi sostenibili, in quanto ripartiti sul gruppo di Aderenti.

Una struttura è l'**Ufficio Commerciale Centralizzato** che svolge le funzioni commerciali, a partire da quelle più tipiche (ricerca dei clienti, acquisizione commesse, evasione ordini, monitoraggio dei tempi di lavorazione, ecc.). L'ufficio commerciale è progettato come ufficio centralizzato, nel senso che un unico ufficio gestisce le operazioni commerciali, e quindi il catalogo, dei diversi Aderenti.

L'Ufficio Centralizzato consente di:

- Avere uno o più operatori dedicati alle attività commerciali in risposta alla criticità rilevata di assenza di personale dedicato a tale funzione
- Ripartire il costo tra più soggetti
- Avere una capacità contrattuale maggiore rispetto ai singoli
- Avere maggiore visibilità e affidabilità

Si vuole intraprendere un percorso unitario di accesso al mercato, quindi come **rete formalizzata in un Contratto di Rete** (Cap.4) che aggrega i singoli intorno ai dei programmi comuni e quindi li impegni nel perseguimento di un obiettivo condiviso. In tal senso i beneficiari degli interventi sono sempre i singoli soci, sebbene si utilizzi lo strumento aggregazione per intraprendere le singole azioni. L'eterogeneità dei soggetti (livelli organizzativi, livelli produttivi, ecc.) e dei prodotti (freschi, trasformati, linea del freddo ecc.) non permette di prevedere una unica tipologia di azione. Questa ipotesi necessiterebbe di aggregare una compagine di soggetti omogenei. Sebbene tale ipotesi si possa definire coerente con la logica imprenditoriale di breve periodo risulterebbe discriminatoria nei confronti dei soggetti deboli, meno organizzati, ed in antitesi con i valori fondanti di cooperazione, sostegno e sviluppo della comunità che guidano gli operatori di Agricoltura Sociale. In un'ottica di lungo periodo oltre ai valori di integrazione e inserimento la volontà di aggregare tutti i soggetti che condividono i valori e gli obiettivi, indipendentemente dall'analisi delle singole strutture produttive, consente di avere un potenziale produttivo necessario in una previsione di crescita della domanda e dei volumi.

Aggregare i produttori facendo massa in termini di capacità produttiva e di ampiezza dell'assortimento oltre che dotarla di competenze tecniche e commerciali consente non solo di tessere rapporti commerciali che si sostanziano in mere contrattazioni ma di avviare dei percorsi condivisi di "progettazione dell'offerta".

Il potere contrattuale degli operatori della distribuzione fa sì che le regole, le modalità e i criteri di selezione dei fornitori e dei prodotti stessi da commercializzare siano dettate dai livelli a valle della filiera. È prassi che il distributore adotti dei criteri di selezione dei fornitori dove il singolo produttore, o trasformatore che sia, assume un ruolo passivo subendo il processo di valutazione. Questa avviene sul prodotto, sulla singola referenza, sull'ampiezza dell'assortimento, ed anche sul processo di trasformazione e su tutti gli altri livelli della struttura organizzativa. Un esempio chiarificatore emerso dalla rilevazione riguarda un rapporto di fornitura di passate di pomodoro biologiche dove il committente ha indicato ed imposto l'azienda fornitrice dei semi, la tipologia dei semi e l'azienda di trasformazione e invasettamento del pomodoro. È evidente che tali suggerimenti, che si configurano come obblighi contrattuali, derivano da rapporti consolidati e fiducia acquisita da parte dei sub fornitori di fase che garantiscono qualità dei prodotti e dei processi di trasformazione.

L'aggregazione formalizzata di più soggetti che accentrano le funzioni commerciali e di progettazione della commercializzazione consente di interloquire anche su questi temi innescando un meccanismo

collaborativo e di costruzione di rapporti che prevedano un ragionamento condiviso tra produttore e distributore sulla scelta del prodotto, sull'individuazione delle sue caratteristiche e sui processi di trasformazione da adottare. In tal modo gli attori non assumono solo i ruoli di fornitore e consumatore del prodotto bensì, rispettivamente, di fornitore di competenze e tecnologia produttive e fornitore di rete distributiva. Il prodotto e le sue caratteristiche, quindi, possono esser definite insieme consentendo ai soggetti a monte della filiera di sviluppare produzioni sulla base di una commessa stabile e duratura. Quando il distributore, inoltre, si configura, per caratteristiche e valori, un potenziale partner al punto da aderire formalmente alla rete, allora il rapporto contrattuale si trasforma in co-progettazione, ovvero il distributore ed i produttori, appartenenti alla stessa rete formalizzata, in virtù dei rapporti stabili, di obiettivi condivisi e di conoscenza consolidata, si impegnano nello sviluppare insieme le azioni e di progettare il futuro produttivo e commerciale della rete.

Si prospetta, quindi, l'inserimento nella filiera dei produttori di Agricoltura Sociale, ma ancora di più, si prospetta la costruzione di una Filiera di Agricoltura Sociale.

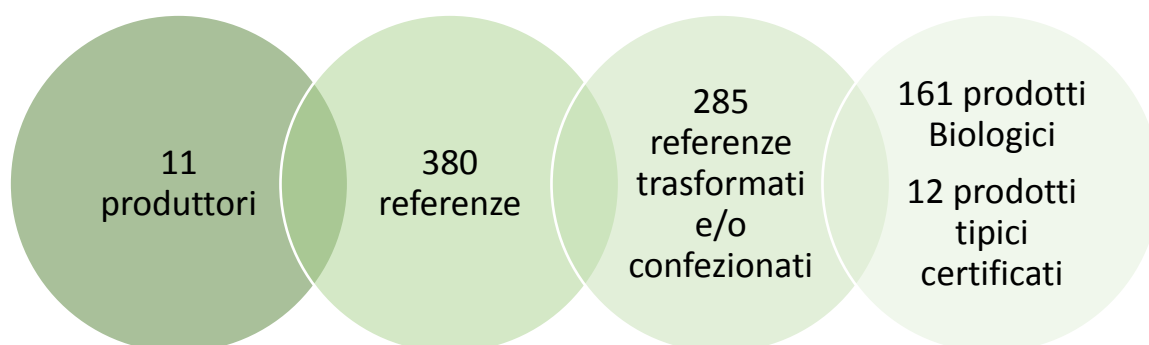
Alla luce di tali considerazioni si prefigura un doppio scenario: il primo a partire dalle produzioni già in essere che verranno aggregate in un catalogo unico da promuovere sui mercati opportunamente selezionati, il secondo che vuole costruire l'offerta, ampliando la gamma prodotti o i volumi o le altre caratteristiche da sviluppare in collaborazione con i clienti.

È chiaro che la prospettiva di avere un mercato pronto ed una commessa certa incentiva anche l'impianto di strutture e processi produttivi innescando meccanismi di crescita produttiva ed organizzativa.

**Sotto il profilo organizzativo la premessa a tutte le operazioni commerciali è una definizione chiara del catalogo prodotti e relativo listino.** Aggregare le produzioni dei singoli soggetti soci vuol dire raccogliere i singoli cataloghi, aggregare le referenze per cluster (livelli di omogeneità), per ogni categoria, rispetto a delle caratteristiche principali.

**In tale ottica il progetto ha aggregato il listino di 11 soggetti con 380 referenze** di cui il 25% di prodotti freschi ed il restante di prodotti trasformati o confezionati.

Figura 11- Caratteristiche Listino Aggregato



Definiti i prodotti sono stati analizzati ed omogeneizzati i prezzi, soprattutto i margini intesi come differenza tra prezzi di cessione e prezzi al pubblico. Tale lavoro è propedeutico alla capacità del "gruppo"

di operare sia sul mercato al consumer sia su quello al business. La marginalità media si attesta sul 30%. È palese che questo è un primo ed importante elemento di valutazione di un listino. Nella elaborazione del catalogo sono state rese il più omogenee possibili le marginalità di prodotti simili, indipendentemente dal soggetto che li produce per garantire a tutti le stesse opportunità di accesso al mercato.

Tale listino aggregato non contiene tutti i prodotti realizzati dalle singole cooperative ma solo quelli per i quali i singoli produttori riescono a garantire volumi produttivi e standard qualitativi adeguati all'obiettivo di sviluppo commerciale.

L'Ufficio Unico Centralizzato deve assolvere diverse funzioni. Quella di gestione del listino, con relativa codifica dei prodotti, inserimento in un database, la gestione dei flussi informativi relativi a scorte di magazzino, tempi di produzione e tutto quanto indispensabile ad avere la piena operatività ed il pieno controllo, sia in fase di acquisizione ed evasione ordini, sia in fase preliminare di ricerca delle opportunità di mercato.

La struttura dell'ufficio è progettata in funzione dell'impegno che gli aderenti sono disposti ad assolvere. Mediamente la produzione attuale è sottodimensionata rispetto alla capacità produttiva massima (dimensionamento degli impianti/terreni/lavoratori), rispetto alle referenze inerite nel listino. Vi sono infatti cooperative sociali che producono dall'80% fino al 60% della capacità produttiva massima. Ciò significa che incrementi di domanda possono essere soddisfatti con le sole dotazioni già in essere. Al tempo stesso, si ribadisce, l'appartenenza a reti territoriali fa sì che corposi incrementi di domanda possano essere soddisfatti coinvolgendo soggetti terzi.

Il gruppo di cooperative aderenti costituisce la base su cui si fondano i test sulla fattibilità delle operazioni. Per tale ragione è utile definire non solo la produzione che esse sono in grado di realizzare ma anche tutto il patrimonio di risorse che esse "portano in dote alla rete".

Figura 12- Strutture gestite dagli aderenti



Figura 13 - Dotazione degli aderenti e distribuzione territoriale

Impianti di trasformazione	Lombardia - 2 Campania - 1 Puglia - 1
Attività ricettive	Fattoria sociale/didattica Veneto Fattoria sociale/didattica Campania Fattoria sociale/didattica Lazio Lido (Stagionale) Liguria
Punti Ristoro	Veneto - 1 Lombardia - 1 Lazio - 1 Basilicata - 1 Campania - 2
Punti Vendita	Veneto - 1 Campania - 2 Basilicata - 1 Emilia Romagna - 1 Lombardia - 2 Lazio - 1

L'Ufficio Centrale è dotato di risorse umane e strumentali per la gestione dei dati ed informazioni. Dal punto di vista organizzativo potrà essere allestito presso il Consorzio Co.Re., soggetto promotore aderente.

Oltre all'Ufficio Centrale è previsto l'allestimento di un **Magazzino Centralizzato** funzionale all'evasione di grosse commesse, soprattutto destinate all'estero, come verrà descritto in seguito. Il magazzino, a conferma della capacità della Rete di reperire risorse, sarà allestito presso un bene confiscato gestito dal consorzio NCO.

Il caso particolare presuppone, quindi, un'ipotesi di costi per fitti passivi pari a zero. Tale ipotesi, come rilevato in fase di analisi (Cap.1), è coerente (e quindi replicabile) con le caratteristiche della cooperazione sociale e con i numerosi strumenti che le offrono l'opportunità di utilizzare beni pubblici dismessi e beni confiscati alle mafie.

L'ipotesi, dimensionata sull'offerta (quantità e varietà di prodotto) delle cooperative aderenti, prevede una movimentazione del magazzino limitata, in una prima fase, in quanto il magazzino sarà impegnato prevalentemente per evadere le grosse commesse che prevedono la realizzazione di pallet e per l'evasione di commesse generate tramite l'e-commerce. Allo stesso modo il dimensionamento delle dotazioni e attrezzature è tarato su ipotesi, almeno iniziali, di piccole movimentazioni, così come lo è l'impiego di risorse umane dedicate all'ufficio commerciale (Figura 14).

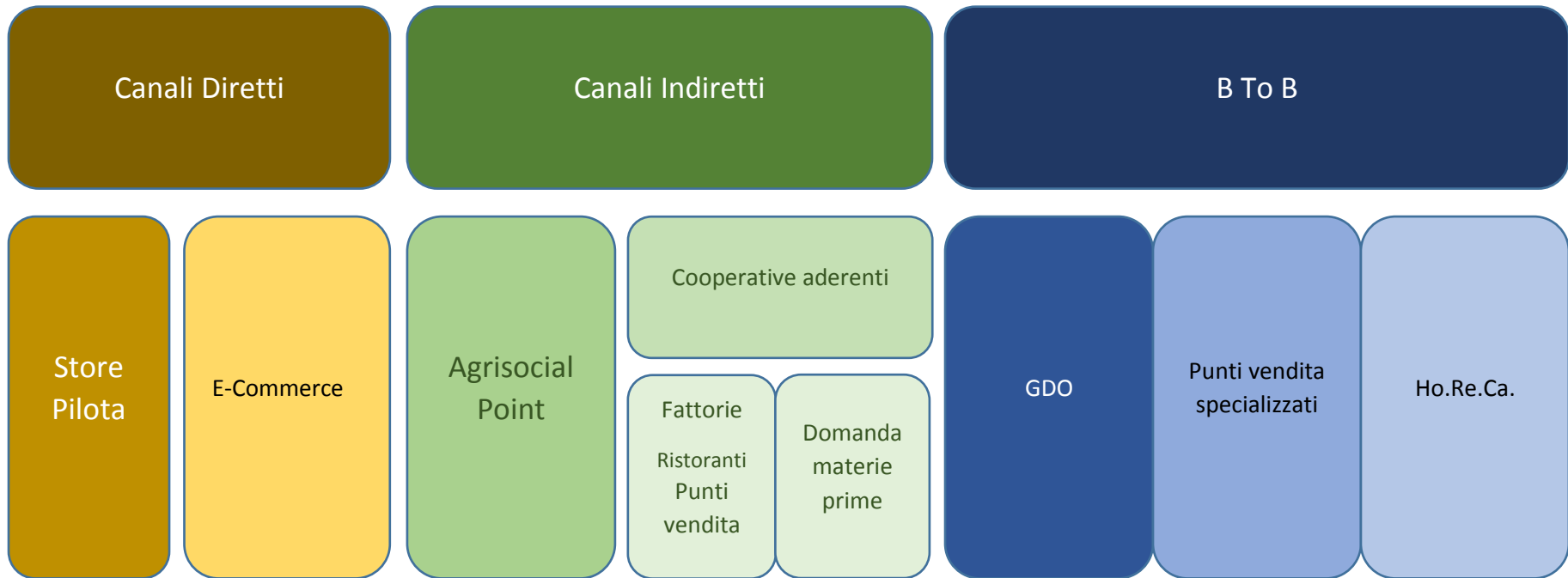
Figura 14 - Ipotesi allestimento Ufficio presso Co.Re. con magazzino presso NCO

	ore settimana	livello	costo orario lordo	costo annuo
<b>Risorse umane</b>				
Segreteria (amministrativa e commerciale)	15	B1	15,4	12.012,00
Addetto al Magazzino	4	B1	15,4	3.203,20
Coordinatore (collegamento e interfaccia tra i soggetti, gestione marchio, acquisizione richieste di adesione, funzioni commerciali, mktg ecc.)	25	D3	19,71	25.623,00
<b>Totale risorse umane</b>				<b>40.838,20</b>
<b>Costi di gestione</b>				
Promozione e mktg				5.000,00
cancelleria				500,00
spese di viaggio				4.000,00
utenze				2.000,00
gestionale (magazzino+ufficio)				300,00
<b>totale costi di gestione</b>				<b>11.800,00</b>
<b>Costi di impianto</b>				
piattaforma e-commerce				3.000,00
arredi scaffali				5.000,00
attrezzature (pc/stampante/lettore cod. barre				1.500,00
transpallet				350,00
carrelli e attrezzature				400,00
<b>totale costi di impianto</b>				<b>10.250,00</b>
Ammortamento				2.050,00
<b>Costo annuo</b>				<b>54.688,20</b>

L'Ufficio Commerciale Centralizzato ha il compito di sviluppare le azioni commerciali della Rete, dove per azioni commerciali si intendono sia quelle rivolte all'esterno, ovvero la ricerca di clienti, sia quella rivolta all'interno della rete stessa in termini di forniture interne. Questo aspetto è rilevante in quanto l'Ufficio così organizzato detiene un bagaglio di informazioni notevoli sugli aderenti, sulle loro produzioni, ed è in grado di rilevare i singoli fabbisogni di prodotti che i partner della rete che possono soddisfarli. Si configurano quindi tre canali commerciali:

- Canali diretti: sono i canali commerciali presidiati direttamente dalla Rete
- Canali indiretti: sono costituiti dai partner delle Rete, quindi dai soci stessi del contratto di rete (Aderenti) che se da un lato sono produttori dall'altro sono acquirenti di materie prime e prodotti destinati al rifornimento di punti vendita, fattorie, ristoranti.
- B to B : sono i canali commerciali esterni alla Rete e rappresentati da operatori a valle della filiera, quali operatori della GDO, punti vendita specializzati, botteghe di quartiere, ristoratori ecc.

Figura 15–Canali Ufficio Commerciale



In ogni caso, in qualunque canale si operi, i prodotti della Rete hanno necessità di essere identificati in maniera chiara e distintiva.

## 3.2 IL MARCHIO AGRISOCIAL

È stato evidenziato quanto sia importante per il settore rendersi riconoscibili e distinguersi da quanto oggi è presente sul mercato. Anche la GDO propone prodotti biologici, solidali, con finalità sociali ma che sono molto diversi dai prodotti dell'Agricoltura Sociale, sia per gli attributi di prodotto, sia per tipologie di finalità sociali, e questo può generare confusione e asimmetrie informative nel consumatore che non ha gli strumenti ed informazioni sufficienti per distinguere i fenomeni ed orientarsi tra le scelte. Accanto al "rischio" così definito, però, vi è anche l'opportunità di presentarsi con forza sul mercato.

Lo strumento individuato è un **Marchio della Rete Agricoltura Sociale**, un marchio ombrello che contraddistingua le produzioni dell'agricoltura sociale. Il marchio consentirà sia di dissociarsi da tutto quanto viene accostato al sociale ma che ha una connotazione diversa da quella delle cooperative che per mission, e quindi che nell'arco di tutta la loro vita e in tutte le attività che svolgono, erogano servizi di welfare, e quindi di identificarsi in maniera chiara ed immediata, sia di sviluppare e sostenere un'adeguata attività di comunicazione funzionale alla valorizzazione del prodotto. **Il brand è sia uno strumento di tutela e valorizzazione sia uno strumento di promozione.**

L'aggregazione delle produzioni dei singoli per la costituzione di un unico catalogo da proporre sul mercato necessita l'adozione di una denominazione unica, una unica immagine, che comprenda le referenze proposte. Se il mercato di riferimento è un operatore di settore (dettagliante, distributore, ristoratore, ecc.) allora il marchio diventa uno strumento di contrattazione commerciale che garantisce che il gruppo di imprese associate nella rete sia un gruppo solido, con una idea imprenditoriale chiara, unica, che sia affidabile ed organizzato e che, conseguentemente, opera sotto un'unica denominazione.

Dal punto di vista del valore, inoltre, il marchio consente di proporre un prodotto appetibile. Il marchio dovrà valorizzare il prodotto giustificando quel surplus di prezzo che altrimenti verrebbe riconosciuto dal mercato come eccessivo e dovrà comunicare le caratteristiche intrinseche dei prodotti al di là dell'obiettivo del progetto sociale che sostengono.

Il marchio sarà concesso ai soggetti aderenti al contratto di rete per i soli prodotti definibili di Agricoltura Sociale, così come declinato nel presente documento.

Sotto il profilo della fruibilità sarà di interesse per tutti gli aderenti alla rete e quindi la gestione del Marchio costituirà una attività in capo al Contratto di Rete a beneficio di tutti i soci. Il marchio è pensato sia per i produttori di prodotti trasformati che nel packaging potranno apporre il logo identificativo per le ragioni dette, sia per i produttori del "fresco".

I singoli marchi d'azienda già esistenti potranno presentarsi sotto un unico "**OMBRELLO**", senza tuttavia dover rinunciare alla propria identità. Il marchio ombrello rappresenta un'opportunità e allo stesso tempo responsabilità. Chi utilizza il marchio può trarre vantaggio dalla sua immagine e notorietà.

Con il "marchio ad ombrello" o "family brand" si accoglie sotto di sé un grande numero di prodotti anche di tipologia merceologica differente. La scelta è ricaduta sul marchio ombrello per tutelare l'immagine di ogni singola cooperativa rispettando il suo brand e garantendo l'autonomia. Il vantaggio sta nel convergere assieme sotto la "protezione" e l'autorevolezza, nonché la forza di brand awareness, di una marca unica più grande e solida, in questo caso della Rete.



Ricorrere al brand ombrello di rete porta numerosi vantaggi: l'uniformità rende più semplice per i consumatori l'individuazione della relazione fra prodotto e azienda produttrice; inoltre il fatto che tutti i prodotti si riconoscano dal punto di vista grafico ed estetico con un'immagine unica facilita l'approccio pubblicitario e comunicativo; sotto l'aspetto economico, poi, ricorrere a un brand ombrello può dare la possibilità di attivare campagne collettive e generalizzate, o comunque di ottimizzare gli sforzi comunicativi, ed ottenere risultati più ampi con impieghi di risorse più limitati.

Il marchio collettivo consente di certificare un prodotto che ha dei valori condivisi e comuni a tutte le referenze presenti in catalogo. Ognuno di essi racconta una esperienza di inclusione di soggetti emarginati, di sostegno alle persone, di valorizzazione del territorio, di recupero di beni, di tutela dei diritti dei lavoratori; tutti valori aggiunti che differenziano il prodotto rispetto a quanto è già presente sui mercati.



La scelta è ricaduta sul brand ombrello per facilitare inoltre l'introduzione dei prodotti sul mercato, sfruttando la conoscenza e l'affidabilità pregressa della Rete e le sue relazioni a livello nazionale; dunque seguendo questa strategia si aumentano le possibilità e la profittabilità della brand extension.

Il brand individuato è **AGRISOCIAL** corredato da logo e dalla denominazione territoriale ITALIA. Il richiamo evidente al concetto di agricoltura sociale è abbinato al valore che viene attribuito ai prodotti italiani e che, pertanto, si vuole evidenziare.



Accanto alla ottimizzazione dei costi delle azioni di marketing e di sviluppo del brand vi è anche l'opportunità che il consumatore, soddisfatto di un prodotto, estenda la propria fiducia anche ad altri prodotti semplicemente perché ricadono sotto lo stesso "ombrello".

### **Il marchio a ombrello è un riconoscimento di qualità controllata per il consumatore.**

Con l'approvazione del marchio a ombrello, la rete si pone all'avanguardia sul panorama nazionale affermando un'immagine unitaria sul mercato, ma anche sviluppando importanti sinergie di promozione dei prodotti agroalimentari tipici delle regioni italiane. Il marchio sarà registrato a al livello nazionale e europeo.

---

#### LE DECLINAZIONI DEL MARCHIO AGRICOLTURA SOCIALE

Vista la tipologia di prodotti che contraddistinguono l'Agricoltura Sociale e la Rete di Agricoltura Sociale, ovvero prodotti a connotazione sociale, prodotti ad alto contenuto territoriale, e prodotti biologici, si ritiene che il Marchio ad ombrello possa essere utilizzato non solo per identificarsi ma anche per "comunicare" il prodotto. Ogni caratteristica del prodotto, dal packaging al prezzo, dall'etichetta al brand, dal nome del prodotto alla reputazione del produttore, trasferisce al consumatore potenziale un

insieme di messaggi e informazioni che elaborate determinano delle aspettative. Il tema principale della comunicazione e della soddisfazione del consumatore è proprio l'aspettativa che ha di un prodotto la quale non deve mai esser delusa, cosa che innescherebbe un giudizio negativo del prodotto e soprattutto del produttore, ed in generale del brand sotto il quale lo si commercializza e che lo certifica in qualche modo. Pertanto il brand ad ombrello dovrà esser capace di comunicare, oltre all'appartenenza alla categoria Agricoltura Sociale, anche le categorie di prodotto o meglio delle linee di prodotto, proprio in un'ottica di trasparenza verso il consumatore che lo metta in condizione di scegliere il prodotto più adatto alle proprie esigenze.

Il marchio definisce il prodotto di agricoltura sociale offerto dalla Rete di Agricoltura Sociale AgriCo.Re e rappresenta, in tal modo, una "certificazione" generale del prodotto. Esso, però, presenta caratteristiche diverse che vanno comunicate al consumatore. Per tale ragione il marchio è declinato in tre diverse linee di prodotto:

- **VALORE BIO**
- **VALORE TERRITORIO**
- **VALORE SOCIALE**

Inoltre, a supporto, è stata sviluppata la Linea Professional per il mercato Ho.Re.Ca. e Distribuzione Professionale.

Le linee si distingueranno per colore e per certificazioni accessorie al fine di aiutare e identificare al meglio i prodotti da parte dei clienti.

La linea **VALORE BIO** rappresenta una selezione di bontà genuina dei migliori prodotti provenienti da agricoltura biologica, a garanzia dell'assenza di prodotti chimici e antiparassitari sia nelle piantagioni sia dopo la raccolta, evitando di ricorrere al diserbo e alla concimazione chimica. Senza l'utilizzo di organismi geneticamente modificati e prodotti derivati. Per un gusto veramente naturale e attenzione all'ambiente in cui viviamo. A questa linea vanno attribuiti diversi valori, oltre all'alta qualità dei prodotti anche l'impegno sociale nello sviluppo degli stessi. Ovviamente il brand non sostituisce gli enti certificatori dei produttori che praticano le tecniche Bio, ma declina e contraddistingue la linea di prodotto proposta sotto il brand ombrello per semplificare l'esperienza di acquisto del consumatore.

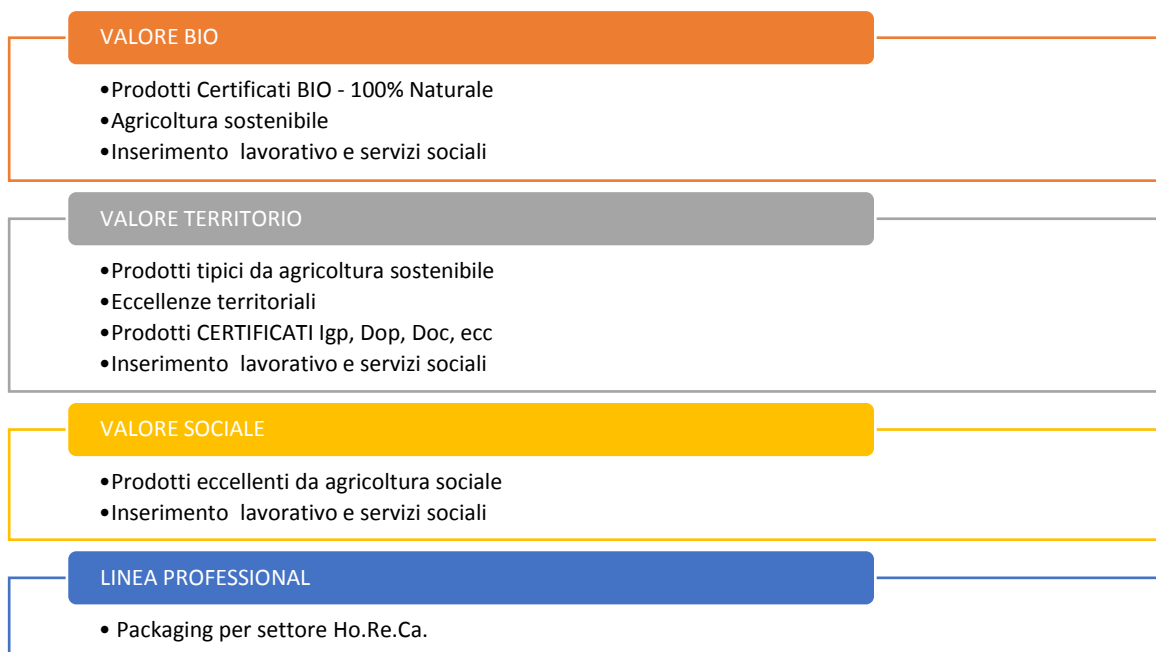
La linea **VALORE TERRITORIO** Identifica una serie di prodotti tipici del territorio, tra cui i prodotti certificati DOP, IGP, DOC. In una logica di valorizzazione dei territori e delle realtà produttive ad esso collegati si vuole valorizzare anche prodotti tipici e identificativi degli stessi sebbene essi non godano ancora delle certificazioni e che pertanto sono compresi nella Linea Valore Territorio.

La linea **VALORE SOCIALE** Parte dal principio di un'agricoltura sostenibile, territoriale, sebbene prodotta con metodo convenzionale. È una caratteristica della cooperazione sociale garantire la salubrità dei prodotti e garantirne la provenienza e, soprattutto, controllare il processo di lavorazione che si propone di inserire soggetti svantaggiati e di finanziare servizi sociali. Pertanto in questa linea tali valori tendono a prevalere rispetto agli attributi di prodotto delle altre linee. Questa linea non prevede quindi certificazioni di prodotto ma comunica il

modo in cui il prodotto arriva sul mercato, come è stato lavorato, da chi e quale beneficio sociale ha apportato nella comunità. La finalità di questa linea prevede la fornitura al cliente di cibo sano, con una bassa impronta in termini di uso di suolo e di risorse idriche impiegate, attento alla conservazione della biodiversità e degli ecosistemi, ricco di cibi locali e tradizionali, equo e accessibile per tutti.

**La Linea Professional** Propone un packaging e quindi un formato dedicato al settore della ristorazione. Tale scelta è giustificata dall’ottimizzazione del processo di confezionamento e quindi dall’abbattimento dei relativi costi

Figura 16 - Declinazioni del Marchio per linee produttive



La declinazione del Marchio di Agricoltura Sociale in più linee di prodotto serve a garantire il funzionamento dello strumento. La legge sull’Agricoltura Sociale individua i soggetti e le attività ma non i prodotti che sono differenziati e diversificati. Differenziati nei processi produttivi e negli attributi, vi sono ad esempio produzioni biologiche e al tempo stesso convenzionali, prodotti locali e prodotti tipici locali certificati. Sono diversificati nei bisogni a cui sono destinati, dai prodotti agroalimentari freschi ai trasformati, dalle tisane alle cure riabilitative, ecc. Il Marchio quindi non può prescindere dall’eterogeneità dei prodotti, dei processi e dei produttori ma deve essere in grado di conferire a tutti il valore distintivo e qualificante “Agricoltura Sociale” preservando, al contempo, una chiarezza comunicativa. L’eterogeneità dei prodotti è anch’essa un valore, perché amplia l’assortimento, perché si propone a più segmenti di mercato e quindi una ripartizione per linee produttive, sempre sotto il cappello Agricoltura Sociale, rappresenta un’opportunità oltre che una necessità per sviluppare, anche, le azioni commerciali di presentazione e di promozione.

La “gestione” del Marchio avviene a mezzo di un organismo di controllo individuato dal Contratto di Rete e che risiede nel Contratto di Rete. Se da un lato risulta opportuno il riconoscimento istituzionale del Marchio dall’altro la Rete necessita di un proprio Brand che supporti anche le attività di promozione e commercializzazione, soprattutto nella prospettiva di creazione della filiera, divenendo così un attrattore

per i soggetti a valle. A questa si aggiunge la necessità di gestire il marchio in maniera snella e veloce, cosa possibile solo se in capo al Contratto di Rete.

La gestione, quindi, si intende in capo al Contratto di Rete che si propone, però, come soggetto aperto e quindi pronto ad estendere la sua base associativa e quindi a concedere il marchio agli operatori di agricoltura sociale che ne condividono valori, obiettivi, necessità e prospettive.

Sotto l'aspetto grafico il marchio accompagna i prodotti nella forma di bollino da apporre sulla confezione o da stampare sull'etichetta. Allo stesso tempo è esposto sul materiale di comunicazione (brochures, visual, insegne, display, espositore, ecc.). Il logo è accompagnato da un **QR-Code** diverso per ogni prodotto che consente al consumatore di accedere alla pagina web collegata che riporta la descrizione del prodotto, del produttore e dei rispettivi valori etici e sociali oltre alle caratteristiche (terreno dove è stato coltivato, impianto in cui è stato trasformato, ecc.). In termini di comunicazione il QR-Code consente di accedere al web, e quindi ad uno spazio che permette di comunicare il prodotto in maniera chiara ed esaustiva. Il consumatore chiede informazioni leggibili non trovando nell'etichettatura le risposte ai suoi quesiti e dubbi. Pertanto il Marchio è accompagnato e comunicato attraverso i più moderni strumenti affinché si possa "raccontare il prodotto, il produttore, e le loro storie".

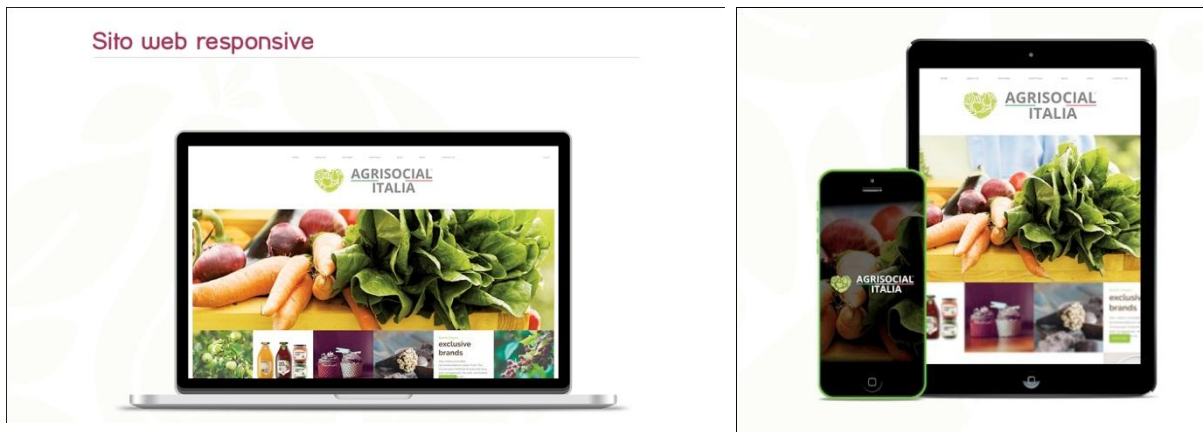


Il QR Code, inoltre, consente un controllo continuo sull'utilizzo del marchio impedendo che venga apposto su prodotti non autorizzati. L'acquirente, infatti, accedendo alla web indirizzato tramite il QR Code potrà verificare sul sito se il prodotto sia realmente certificato così come comunicato sullo scaffale.

Oltre alle funzioni di comunicazione e di controllo consente al consumatore di accedere alle informazioni della Rete nel suo complesso e quindi da la possibilità al gruppo di proporre tutti i suoi prodotti e servizi, avvicinando il cliente alla realtà Sociale e riducendo le distanze tra produttore ed il suo target di mercato.



### Sito web responsive



## 3.2.1 IL MERCATO OBIETTIVO

Lo sviluppo del piano commerciale ha visto una fase di analisi dei mercati obiettivo data la tipologia di prodotto, la capacità produttiva, di assortimento ed anche l'eterogeneità della compagine sociale. Il modello di business si rivolge ad un mercato finale che oggi in Italia conta circa 14 milioni di famiglie con un segmento di clientela specializzato, che tiene conto di alcuni fattori che ritroveremo nel valore offerto quali: tracciabilità del prodotto, naturalità, gusto e freschezza, etica e responsabilità sociale.

**Il cliente tipo** dei prodotti di agricoltura sociale e biologica, secondo uno studio di Nomisma per l'Osservatorio Sana 2014, ha un **reddito mensile elevato** e un **titolo di studio di livello medio-alto**. Il rapporto, infatti, sottolinea che nelle famiglie con maggiori disponibilità economiche la propensione all'acquisto sale al 69%, mentre in quelle dove chi fa la spesa è in possesso di laurea si attesta al 68%.

Ma non ci sono soltanto i fattori socio-economici: la propensione al biologico spopola tra vegetariani e vegani (78%), tra chi soffre di allergie o intolleranze alimentari (63%) e tra chi in generale ha a che fare con disturbi che costringono a tenere sotto controllo la dieta (68%). A spingere verso l'acquisto c'è sostanzialmente la volontà di proporre in tavola un prodotto che si immagina sano (come ha dichiarato il 68% degli intervistati), o in alternativa il desiderio di provare qualcosa di diverso (25%).

Le ultime notizie, inoltre, di Stati che stanno progettando investimenti per convertire al biologico i propri sistemi produttivi, confermano che il ritorno al prodotto naturale, sano, biologico rappresenta lo scenario in cui si muoveranno, nel prossimo futuro, operatori e consumatori di prodotti agro-alimentari.

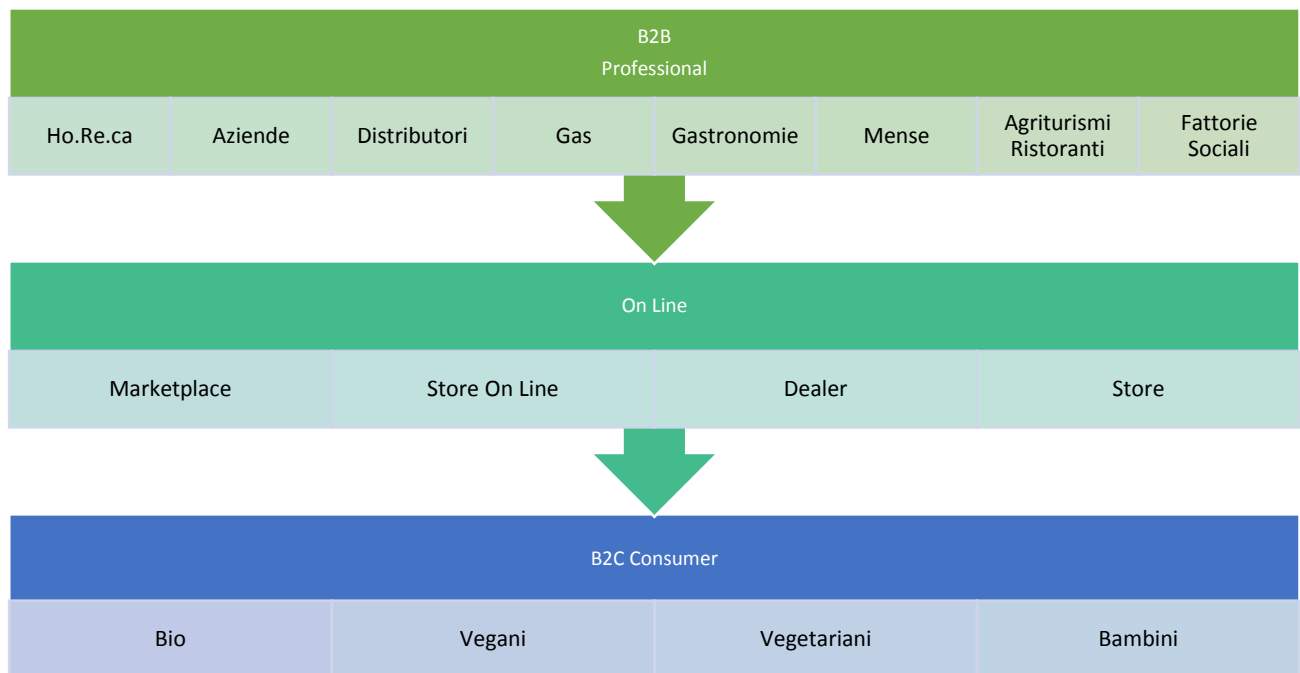
Sulla base di questi dati, sono stati così elaborati tre profili di acquirenti:

i **Fedeli al Bio** (4 milioni di famiglie), ormai abituati a rivolgersi al proprio negoziante di fiducia – o addirittura allo stesso produttore, e propensi a richiedere alimenti provenienti da agricoltura biologica anche fuori casa (nei ristoranti, per esempio);

le **new entry**, circa 8 milioni di famiglie, consumatori occasionali attratti per lo più dalle promozioni al supermercato;

gli **etici**, che scelgono di comprare dal produttore, nei mercatini o dai gruppi di acquisto solidale per sostenere un sistema produttivo rispettoso dell'ambiente.

Il 32% di chi oggi non acquista prodotti biologici, in ogni caso, ha dichiarato di essere disposto a provare, a patto di non stravolgere completamente le proprie abitudini.



Valutato l'ambiente di mercato e il target audience di riferimento è stato identificato un mix di elementi alla base del valore offerto per la soddisfazione dei bisogni.

I seguenti **elementi distintivi** sono alla base dei criteri di scelta del paniere prodotti e della strategia commerciale.

1. **Buono:** per esso si intende il giudizio che il consumatore dà al prodotto avendolo assaggiato. Presuppone quindi una esperienza di acquisto/consumo in quanto afferisce al gusto. La circolazione delle informazioni e dei messaggi attraverso gli innumerevoli canali e modalità, però, fa sì che il giudizio non sia sempre legato all'esperienza diretta ma anche da un'idea che il singolo costruisce sulla base delle esperienze di altri o degli input che gli arrivano dall'esterno. Al concetto di buono si associano, anche, dei giudizi complessivi che oltre al gusto si riferiscono alla qualità e alla provenienza. In generale il cibo italiano è considerato di alta qualità con gusto e ingredienti controllati e naturali, derivanti da una filiera del gusto.
2. **Naturale:** per naturale intendiamo prodotti con assenza di coloranti, conservanti, additivi di sintesi chimica e tutto quello che possa inficiare il gusto sano del prodotto con le sue peculiarità e i suoi difetti. È un attributo del processo di lavorazione che comprende le attività di produzione dei semi (OGM vs OGM Free), di coltivazione (Bio) fino alla trasformazione e conservazione.
3. **Locale e artigianale:** un altro requisito indispensabile nella selezione dei prodotti e nella costruzione del valore offerto alla clientela è la filiera corta e controllata, con prodotti tipici del territorio e requisito indispensabile, una lavorazione artigianale dei prodotti. Il concetto di locale si riferisce al controllo della provenienza dei prodotti e della loro freschezza (differenza tra il tempi di raccolta vs e il tempo di collocazione a scaffale). Il concetto di artigianale, invece, attribuisce valore positivo alle lavorazioni in piccola scala, assimilabile alle pratiche domestiche.

4. **Etico e Bio:** i prodotti selezionati devono rispettare due prerogative: le persone e l'ambiente. La filiera e i prodotti selezionati derivano da agricoltura sostenibile e biologica.
5. **Responsabile:** il reinvestimento delle somme in attività di welfare conferisce ad ogni acquisto un alto valore di responsabilità sociale da parte di ogni cliente, che contribuisce fattivamente alla crescita del progetto e all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.
6. **Certificato:** la certificazione di prodotto (BIO, IGP, DOP, DOC, Ecc.) è un valore aggiunto che qualifica e garantisce il consumatore sull'alta qualità dell'offerta produttiva. Emerge un bisogno di trasparenza e di tutela che garantisca il consumatore ed una corretta informazione.

I prodotti del paniere, nel caso dell'ortofrutta, sono limitati e stagionali poiché derivano dalla coltivazione diretta e prevalentemente con tecniche che preservano i percorsi naturali di crescita e maturazione dei prodotti.

L'aspetto cruciale del modello di business riguarda la distribuzione ovvero **come l'azienda** raggiunge i clienti per presentargli il prodotto e distribuirlo. L'importanza della definizione del canale distributivo permette di definire con consapevolezza quali sono i punti di contatto tra la rete e i suoi clienti. **Predisporre il giusto mix di canali significa predisporre sia i giusti punti di contatto con chi dovrà usufruire dei prodotti immessi sul mercato**, sia aumentare la facilità di accesso con la quale potrà farlo.

Gli obiettivi alla base di una strategia distributiva sono:

1. **Creare consapevolezza** nel cliente sul prodotto/servizio e sulla rete stessa
2. Aiutarlo a **valutare e capire il Valore aggiunto dei prodotti**
3. **Offrire** il prodotto in modo semplice e accessibile
4. Permettergli di **acquistare** il prodotto
5. Seguirlo nel **post-vendita, attraverso i canali on-line e off line**

La scelta strategica distributiva da adottare sarà di tipo multicanale ovvero un mix che possa rendere da un lato sostenibile il business per la rete e i suoi aderenti dall'altro innovare i punti vendita attivi (corner) verso cui convogliare le scelte di marketing migliorando le performance stesse del punto di vendita.

## 3.3 I CANALI DIRETTI

### 3.3.1 LO STORE PILOTA

Un'azione consiste nel dotare i soci di un **primo canale di sbocco** che consenta di raggiungere il mercato costituito dai consumatori di prodotti etici, sani, locali, e biologici. Il canale di sbocco immediato è pensato come canale Diretto cioè di "proprietà della Rete"<sup>23</sup>. In tale ottica si prospetta un "investimento" sostenuto e realizzato dal Contratto di Rete per avviare un'attività di commercializzazione al pubblico. Tale investimento si concretizza nell'allestimento di un punto vendita, cosiddetto "**punto pilota**" o "**STORE PILOTA**" che adotta un format ben preciso e distintivo.

---

<sup>23</sup> Il concetto di proprietà sarà definito con gli aspetti giuridici. Più che proprietà si potrebbe parlare di una gestione aggregata e quindi in capo al contratto di rete. Tecnicamente la tipologia di contratto di rete individuata fa sì che la proprietà sia in quota di tutti i soggetti aderenti.

Avviando propri "store" distintivi, cioè un particolare tipo di canale all'interno del quale il cliente fa una vera e propria esperienza dei prodotti da diversi punti di vista (sensoriale, emotivo, comportamentale), si riesce a controllare la fase della creazione di consapevolezza dei prodotti, si aiutano i clienti a valutarli e apprezzarli attraverso un'azione di storytelling, si permette l'acquisto e la prova.

Lo "store" rappresenta una opportunità commerciale immediata. A partire da una prima fornitura dei soci al punto vendita comune, i riassortimenti saranno determinati dal mercato, nel senso che l'analisi degli indicatori di performance (giacenze, rotazioni, richieste inevase, ecc. ) determinerà il riordino di prodotti.

Si è pensato di investire in 1 punto pilota, a MILANO, adottando un modello già testato sotto il profilo del **format**, quello di Panecotto a Matera (soggetto aderente alla Rete).



Per consentire di ottimizzare processi gestionali, organizzativi, di coordinamento, tale investimento potrà essere realizzato a seguito di un test preliminare di 6-8 mesi del modello organizzativo/gestionale nella forma di Agrisocial Point (par.3.4.1), cioè di un punto vendita di proprietà di una cooperativa aderente che ha deciso di sperimentare il format in un suo store già attivo. Questo consente di testare a costi ridotti gli aspetti organizzativi del modello prima di effettuare l'investimento vero e proprio.

Lo Store è funzionale sotto diversi aspetti.

1. Offre la possibilità a tutti gli aderenti di avere subito uno sbocco di mercato.
2. Consente di testare i prodotti e di stimolare un lavoro di miglioramento dei processi. La fase di riassortimento, infatti, fornirà delle indicazioni chiare sulla bontà commerciale del prodotto. Pertanto ognuno dovrà costantemente rivalutare prodotti e processi, dalla materia prima, alla ricetta (nel caso di trasformati) alla definizione del prezzo. Si stimola così una sana competizione che spinge i livelli qualitativi produttivi verso l'alto.
3. Genera degli introiti che vanno a sostenere le attività programmate.
4. Crea un'autonomia di mercato molto utile in fase di contrattazione con altri operatori di filiera che non costituiranno l'unico canale di sbocco e quindi avranno un peso ridimensionato. Allo stesso tempo aiuta a promuovere il prodotto e quindi a diffondere velocemente il brand e quindi a rendere il prodotto più ricercato, anche da parte degli stessi operatori della distribuzione.
5. Rappresenta una base operativa per l'efficientamento tecnico-organizzativo. Convogliare gli assortimenti in punto vendita della base associativa consente di avere tutti gli strumenti per



valutare la bontà del catalogo e quindi di azionare le più opportune leve di marketing e commerciali.

6. Infine il punto vendita diventa anche una base logistica per l'evasione di piccole commesse. In tal senso, avendo disponibile tutto l'assortimento, il punto vendita diviene un punto prelievo territoriale che consente di evadere piccole commesse in tempi rapidi ed a costi contenuti rispetto a quanto accadrebbe se un assortimento dovesse essere costituito da prodotti provenienti da diversi produttori.

L'idea del concept store e dei suoi corner si concretizza con un luogo dove vi è scambio di valori e conoscenze dei diversi territori attraverso **la degustazione e la vendita dei prodotti di agricoltura sociale**. Nello store si raccontano esperienze, luoghi, i valori che caratterizzano i prodotti; li si apprezza degustandoli e li si acquistano portandoli a casa. Il modello imprenditoriale etico che prevede l'inclusione sociale di soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro e il reperimento di nuove risorse economiche da investire su azioni di welfare, rappresenta il valore aggiunto del modello di business.

Lo Store Pilota è progettato come un punto vendita di piccole dimensioni (variabili tra 80/120 mq) in cui si degustano i prodotti di agricoltura sociale trasformati e confezionati (zuppe pronte, sott'oli, salumi, pasta pronta, ecc.) ovvero tutti quei prodotti presenti a catalogo che non hanno bisogno di cottura in quanto già pronti per essere degustati. Tale format consente una forma di "somministrazione leggera" che non prevede la cucina (quindi costi ridotti di personale, costi di struttura e di attrezzature minimi, quadratura dei locali e, adeguamenti normativi ridotti, ecc.) ma solo dei punti di appoggio (tavoli) dove il cliente può degustare i prodotti. Alla formula della degustazione si accompagna uno spazio di vendita a scaffale dei prodotti degustati.

Figura 17 - Format Store Pilota

<b>Format</b>	Degustazione e commercializzazione di prodotti della Rete di Agricoltura Sociale
<b>Attività</b>	Somministrazione dei prodotti trasformati e confezionati nella forma di degustazione senza cucina
<b>Commercializzazione</b>	Vendita a scaffale dei prodotti trasformati, confezionati, secchi, freschi confezionati, freschi
<b>Vantaggi per la Rete</b>	Fidelizzazione, comunicazione del brand, economici e finanziari
<b>Vantaggi per gli aderenti alla rete</b>	Commercializzazione dei prodotti confezionati, dei prodotti freschi, test sui prodotti, opportunità di nuova destinazione del surplus di produzione del fresco

Oltre al vantaggio di non avere la cucina, e quindi di una struttura snella, poco impegnativa e poco onerosa, e oltre ad avere una doppia possibilità di intercettare clienti che consumano i pasti fuori casa, che generano marginalità consistenti, e i consumatori acquirenti di prodotti di agricoltura sociale (biologici, tipici, etici), tale modello di commercializzazione nasce anche da una valutazione delle produzioni. I prodotti orticoli, ad esempio, sono generalmente stagionali e soddisfano, in quantità, la domanda. I produttori hanno interesse sia al mercato dei prodotti trasformati in quanto generano maggiori marginalità rispetto al fresco, sia perché consentono di ridurre gli sprechi dovuti alla deperibilità, sia perché eliminano il vincolo della stagionalità il che significa essere presenti sul mercato tutto l'anno.



**AGRISOCIAL<sup>®</sup>**  
**ITALIA**

**AgriSocial STORE - Insegne esterne**



SOLUZIONE RETTANGOLARE



SOLUZIONE QUADRATA



DETTAGLIO ARAZZO



© CO.RE.

Figura 18 - Parametri di calcolo dei costi Store Pilota

# PARAMETRI STORE PILOTA

PARAMETRI	VALORE	Fonte
Superficie necessaria in Mq	100	Format punto vendita Panecotto
Canone Locazione al Mq	€ 34,00	Milano zona Navigli-Porta Genova - Riferimento: prezzo medio rilevato dalle offerte delle Agenzie Immobiliari
N. Coperti con format degustazione	55	Format punto vendita Panecotto
Capacità Massima di coperti giornalieri	330	3 turni per due volte al giorno per 360 giorni
Giorni di apertura all'anno	300	
marginie sul prodotto somministrazione	70%	media dei margini sulle materie prime fornite da Panecotto, dalla Fattoria Fuori di Zucca, NCO e Percorsi
Margine sul prodotto commercializzazione	30%	Margine medio rilevato dai listini prodotti degli aderenti al contratto di rete e dagli operatori della distribuzione
Costo orario del personale operativo liv B1	€ 11,06	CCNL Cooperative sociali al netto degli sgravi per soggetti svantaggiati lg381/91
Costo orario lordo del personale responsabile liv.D1	€ 17,55	CCNL Cooperative sociali
Ore mensili operatore C1	416	2 full time 38 ore/sett + 1 part time 20 ore/sett
Ore mensili Coordinamento/direzione D1	60	una unità 15 settimanali
Scontrino medio degustazione	12	dato Panecotto
percentuale di ricavi di vendita su ricavi di somministrazione	25%	dato Panecotto
commissioni POS % su transato	0,76%	media commissioni bancomat (0,60%) e carte di credito (1,1%) con peso 2/3 bancomat e 1/3 carte
percentuale di Transato su scontrinato	40%	
Costo ristrutturazione a Mq	350	
Costo attrezzature per unità di coperto	500	

Lo Store Pilota, a regime, nell' ipotesi prudenziale proposta, genera un surplus di ricavo rispetto ai costi, che rappresenta una fonte di finanziamento per la Rete (intesa come soggetto economico). D'altra parte l'obiettivo del Contratto di Rete è aggregare soggetti intorno ad un programma comune che mira alla crescita dei singoli. Sembra quindi coerente considerare anche un altro parametro di valutazione della sostenibilità del progetto. Nello specifico i prodotti commercializzati dallo Store Pilota sono prodotti, e quindi acquistati, dai soci stessi. Questo significa che al margine ottenuto dalla commercializzazione per mezzo dello Store Pilota andrebbero sommati i margini ottenuti dai singoli fornitori dello Store Pilota.

Il volume d'affari generato dall'attività comune, quindi i ricavi di vendita, rappresenta un incremento di mercato per i singoli soci che quindi ne devono sopportare il relativo costo. La capacità, invece, di ottenere dei margini dall'attività comune rappresenta una leva e descrive in che misura si è in grado di autofinanziarsi.

Figura 19 - Costi Immobilizzazioni Store Pilota

<b>INVESTIMENTI STORE PILOTA</b>	
<b>INVESTIMENTI</b>	<b>TOTALE</b>
Ristrutturazione locali, compreso impiantistica	€ 35.000
Arredi, utensili, tovagliato	€ 27.500
Spese legali e investimenti immateriali in genere	€ 2.000
<b>TOT INVESTIMENTI</b>	<b>€ 64.500</b>
<b>Quota annuale di ammortamento</b>	<b>€12.900</b>

La quota di ammortamento è calcolata, per semplicità, come costante su base di 5 anni.

Il costo delle attrezzature, utensili e arredi è valutato sulla base dei costi sostenuti per l'allestimenti simili sia di Panecotto che di Nuova Cucina Organizzata, entrambi aderenti al progetto.

Sempre sulla base dei dati rilevati su format simili, sono stimati i costi e i ricavi nei primi tre anni di attività.

L'obiettivo dell'analisi economica dell'attività non è tanto la valutazione della redditività quanto la ricerca della conferma che l'aspetto forse più innovativo della forma di aggregazione proposta, rispetto ad altre esperienze di contratti di rete, di consorzi o altro, risiede "nell'investimento in un'attività comune" che a fronte di un onere iniziale genera risorse da reinvestire nel progetto stesso, alleggerendo i soci dei costi dei servizi richiesti e progettati.

Figura 20 - Ricavi Store Pilota

<b>RICAVI</b>													
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 1
<b>Ricavi Totali</b>	<b>18.562,50</b>	<b>19.800,00</b>	<b>18.562,50</b>	<b>16.087,50</b>	<b>17.325,00</b>	<b>18.562,50</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>21.037,50</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>228.937,50</b>
<b>Ricavi da vendita Prodotti</b>	<b>3.712,50</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.712,50</b>	<b>3.217,50</b>	<b>3.465,00</b>	<b>3.712,50</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>4.207,50</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>45.787,50</b>
<b>Ricavi da degustazione</b>	<b>14.850,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>14.850,00</b>	<b>12.870,00</b>	<b>13.860,00</b>	<b>14.850,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>16.830,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>183.150,00</b>
Percentuale di vendita dall'apertura	15%	16%	15%	13%	14%	15%	16%	16%	16%	17%	16%	16%	
Numero di degustazioni	1.238	1.320	1.238	1.073	1.155	1.238	1.320	1.320	1.320	1.403	1.320	1.320	

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 2
<b>Ricavi Totali</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>19.800,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>22.275,00</b>	<b>252.450,00</b>
<b>Ricavi da vendita Prodotti</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>3.960,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>4.455,00</b>	<b>50.490,00</b>
<b>Ricavi da degustazione</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>15.840,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>17.820,00</b>	<b>201.960,00</b>
Percentuale di vendita dall'apertura	16%	16%	16%	16%	16%	16%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	
Numero di degustazioni	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.485	1.485	1.485	1.485	1.485	1.485	

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 3
Ricavi Totali	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	24.750,00	297.000,00
Ricavi da vendita Prodotti	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	59.400,00
Ricavi da degustazione	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	19.800,00	237.600,00
Percentuale di vendita dall'apertura	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Numero di degustazioni	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	

Figura 21 - Costi del Personale Store Pilota

## COSTI DEL PERSONALE STORE PILOTA

PERSONALE	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 1
<b>Personnel Cost</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€67.848</b>
Costo Personale Direzione e Coordinamento	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	€1.053	
Costo Personale Operativo	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	€4.601	
<b>TOT COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€5.654</b>	<b>€67.848</b>

I Costi del personale sono ipotizzati costanti nel triennio.

Figura 22 - Costi di gestione Store Pilota

## Costi di Gestione

COSTI OPERATIVI	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 1
Locazioni	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	<b>€40.800</b>
Utilities	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	<b>€3.768</b>
Energia elettrica/climatizzazione	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	
Riscaldamento	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	
Telefono/dati	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	
Totale Costi materie prime	€7.054	€7.524	€7.054	€6.113	€6.584	€7.054	€7.524	€7.524	€7.524	€7.994	€7.524	€7.524	<b>€86.996</b>
Costo prodotti	€2.599	€2.772	€2.599	€2.252	€2.426	€2.599	€2.772	€2.772	€2.772	€2.945	€2.772	€2.772	
Costo degustazione	€4.455	€4.752	€4.455	€3.861	€4.158	€4.455	€4.752	€4.752	€4.752	€5.049	€4.752	€4.752	
Altri costi operativi	€716	€720	€716	€709	€713	€716	€720	€720	€720	€724	€720	€1.220	<b>€9.116</b>
Amministrazione condominiale	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	
Commissioni carte di credito	€56	€60	€56	€49	€53	€56	€60	€60	€60	€64	€60	€60	
Piccole riparazioni	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	
Materiali di consumo	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	
consulenze professionali	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	
imposte locali												500	
Servizi	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€600	€7.200
Pulizie	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	
Marketing	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	
<b>TOTALE</b>	<b>€12.084</b>	<b>€12.558</b>	<b>€12.084</b>	<b>€11.136</b>	<b>€11.610</b>	<b>€12.084</b>	<b>€12.558</b>	<b>€12.558</b>	<b>€12.558</b>	<b>€13.032</b>	<b>€12.558</b>	<b>€13.058</b>	<b>€147.880</b>

COSTI OPERATIVI	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 2
Locazioni	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	<b>€40.800</b>
Utilities	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	<b>€3.768</b>
Energia elettrica/climatizzazione	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	
Riscaldamento	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	
Telefono/dati	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	
<b>Totale Costi materie prime</b>	<b>€7.524</b>	<b>€7.524</b>	<b>€7.524</b>	<b>€7.524</b>	<b>€7.524</b>	<b>€7.524</b>	<b>€8.465</b>	<b>€8.465</b>	<b>€8.465</b>	<b>€8.465</b>	<b>€8.465</b>	<b>€8.465</b>	<b>€95.931</b>
Costo prodotti	€2.772	€2.772	€2.772	€2.772	€2.772	€2.772	€3.119	€3.119	€3.119	€3.119	€3.119	€3.119	
Costo degustazione	€4.752	€4.752	€4.752	€4.752	€4.752	€4.752	€5.346	€5.346	€5.346	€5.346	€5.346	€5.346	
<b>Altri costi operativi</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€878</b>	<b>€878</b>	<b>€878</b>	<b>€878</b>	<b>€878</b>	<b>€1.378</b>	<b>€10.987</b>
Pulizie	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	
Amministrazione condominiale	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	
Commissioni carte di credito	€60	€60	€60	€60	€60	€60	€68	€68	€68	€68	€68	€68	
Piccole riparazioni	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	
Materiali di consumo	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	
consulenze professionali	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	
imposte locali												500	
<b>Servizi</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€7.200</b>
Pulizie	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	
Marketing	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	
<b>TOTALE</b>	<b>€12.708</b>	<b>€12.708</b>	<b>€12.708</b>	<b>€12.708</b>	<b>€12.708</b>	<b>€12.708</b>	<b>€13.656</b>	<b>€13.656</b>	<b>€13.656</b>	<b>€13.656</b>	<b>€13.656</b>	<b>€14.156</b>	<b>€158.686</b>



COSTI OPERATIVI	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	ANNO 3
Locazioni	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	€3.400	<b>€40.800</b>
Utilities	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	€314	<b>€3.768</b>
Energia elettrica/climatizzazione	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	€180	
Riscaldamento	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	€84	
Telefono/dati	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	€50	
<b>Totale Costi materie prime</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€9.405</b>	<b>€112.860</b>
Costo prodotti	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	€3.465	
Costo degustazione	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	€5.940	
<b>Altri costi operativi</b>	<b>€866</b>	<b>€870</b>	<b>€866</b>	<b>€859</b>	<b>€863</b>	<b>€866</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€870</b>	<b>€874</b>	<b>€870</b>	<b>€1.370</b>	<b>€10.916</b>
Pulizie	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	
Amministrazione condominiale	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	€140	
Commissioni carte di credito	€56	€60	€56	€49	€53	€56	€60	€60	€60	€64	€60	€60	
Piccole riparazioni	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	€120	
Materiali di consumo	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	€300	
consulenze professionali	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	€100	
imposte locali												500	
<b>Servizi</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€600</b>	<b>€7.200</b>
Pulizie	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	€150	
Marketing	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	€450	
<b>TOTALE</b>	<b>€14.585</b>	<b>€14.589</b>	<b>€14.585</b>	<b>€14.578</b>	<b>€14.582</b>	<b>€14.585</b>	<b>€14.589</b>	<b>€14.589</b>	<b>€14.589</b>	<b>€14.593</b>	<b>€14.589</b>	<b>€15.089</b>	<b>€175.544</b>

Nelle ipotesi di base vi è un credito commerciale pari a zero giorni in quanto trattasi di attività al consumer che presuppone un incasso immediato<sup>24</sup> mentre i debiti commerciali li ipotizziamo di 30 giorni. Tali ipotesi consentono di valutare il fabbisogno di liquidità che vede saldi negativi nel primo anno di circa € 29.000. Per tale ragione si ipotizza il ricorso ad finanziamento di lungo termine pari ad € 80.000 da restituire in 60 mesi. In tale ipotesi si genera un surplus di cassa che consente di gestire agevolmente lo store pilota e parte delle altre attività del programma di rete.

Figura 23 - Conto Economico Store Pilota – ipotesi con finanziamento di medio termine

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
<b>RICAVI</b>			
Ricavi	228.938	252.450	297.000
Altro			
<b>TOTALE RICAVI (valore produzione)</b>	<b>228.938</b>	<b>252.450</b>	<b>297.000</b>
<b>COSTI</b>			
Acquisti di materie prime, consumo e merci	140.680	151.486	168.344
Costi per Servizi	1.800	1.800	1.800
<b>valore aggiunto</b>			
Costo personale assunto	63.169	63.169	63.169
Spese promozione	5.400	5.400	5.400
TFR	4.679	4.679	4.679
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>215.728</b>	<b>226.535</b>	<b>243.392</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>13.209</b>	<b>25.915</b>	<b>53.608</b>
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	12.900	12.900	12.900
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	0	0	0
<b>Reddito operativo EBIT</b>	<b>309</b>	<b>13.015</b>	<b>40.708</b>
Oneri finanziari	4.000	3.200	2.400
Utile prima delle imposte (Reddito lordo)	-3.691	9.815	38.308
Imposte	0	919	5.746
<b>Utile (perdita) (Reddito)</b>	<b>-3.691</b>	<b>8.897</b>	<b>32.562</b>

<sup>24</sup> In realtà gli incassi a mezzo POS (bancomat e carte di credito) comporta un incasso differito di uno o due giorni, a seconda delle condizioni contrattuali. Per semplicità consideriamo tutti gli incassi come immediati.

Figura 24 - Stato Patrimoniale Store Pilota – ipotesi con finanziamento di medio termine

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
<b>ATTIVO</b>			
Cassa e banche	41.262	53.557	93.930
Crediti Commerciali (0 giorni)	0	0	0
(-) Fondo svalutazione crediti	0	0	0
Rimanenze			
<b>Tot. attivo a breve (attività correnti)</b>	<b>41.262</b>	<b>53.557</b>	<b>93.930</b>
Immobilizzazioni Materiali	64.500	64.500	64.500
(Fondo ammortamento Imm. Mat)	12.900	25.800	38.700
Imm.Mat.nette	51.600	38.700	25.800
<b>Tot. attivo a lungo(Immobilizzazioni Nette)</b>	<b>51.600</b>	<b>38.700</b>	<b>25.800</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>92.862</b>	<b>92.257</b>	<b>119.730</b>
<b>PASSIVO E NETTO</b>			
Debiti verso fornitori (30giorni)	11.873	12.774	14.179
Banche (a breve)			
Debiti v/erario per imposte	0	919	5.746
<b>Tot. passivo a breve(Passivo Corrente)</b>	<b>11.873</b>	<b>13.693</b>	<b>19.925</b>
Finanziamenti a medio-lungo	80.000	64.000	48.000
Fondo T.F.R.	4.679	9.358	14.038
<b>Totale passivo a medio lungo(Passivo Consolidato)</b>	<b>84.679</b>	<b>73.358</b>	<b>62.038</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>96.553</b>	<b>87.051</b>	<b>81.962</b>
Capitale sociale	0	0	0
Riserva legale			
Utile d'esercizio	-3.691	8.897	32.562
Utili (perdite) portati a nuovo		-3.691	5.206
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>-3.691</b>	<b>5.206</b>	<b>37.767</b>
<b>TOTALE PASSIVO E NETTO</b>	<b>92.862</b>	<b>92.257</b>	<b>119.730</b>
<i>(riga di controllo)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Figura 25 - Cash Flow Store Pilota – ipotesi con finanziamento di medio termine

<b>FLUSSI DI CASSA</b>	<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
Cassa iniziale	0	41.262	53.557
<b>Entrate di cassa</b>			
Incassi da clienti	228.938	252.450	297.000
Proventi finanziari	0	0	0
<b>Tot. Cash flow in</b>	<b>228.938</b>	<b>252.450</b>	<b>297.000</b>
<b>Uscite di cassa</b>			
Spese immediate	68.569	68.569	68.569
Pagam. a fornitori	130.607	152.386	168.739
Oneri finanziari	4.000	3.200	2.400
<b>Tot. Cash flow out</b>	<b>203.176</b>	<b>224.155</b>	<b>239.708</b>
Imposte	0	0	-919
Debito a MT	80.000	-16.000	-16.000
Investimenti	-64.500	0	0
<b>Cash flow netto</b>	<b>41.262</b>	<b>12.295</b>	<b>40.373</b>
<b>Cassa Finale</b>	<b>41.262</b>	<b>53.557</b>	<b>93.930</b>

La rappresentazione economico finanziaria utilizzata ha la finalità di simulare l'andamento dell'attività come se il soggetto avesse soggettività giuridica, ad eccezione del capitale sociale che è stato lasciato pari a zero<sup>25</sup>. Tale simulazione evidenzia che l'attività produce utile nel medio periodo ma che ha bisogno di un investimento iniziale per il quale è opportuno il ricorso a strumenti di credito proposti dal mercato finanziario.

### 3.3.2 E-COMMERCE

Come lo Store Pilota anche l'attività di vendita on line sarà gestita direttamente dalla Rete in forma centralizzata. L'allestimento di un Ufficio Centralizzato e di un magazzino centrale, oltre alla disponibilità di altri punti di prelievo (par. 3.6.1) fornisce alla Rete tutti gli strumenti e mezzi tecnici ed organizzativi per consentire tale attività. Infatti presso lo Store Pilota è presente quasi tutto l'assortimento di prodotti del catalogo unico, presso il deposito centralizzato sarà presente l'assortimento di prodotti con maggiori rotazioni e così anche negli Agrisocial Point. È possibile, quindi, evadere le commesse recepite attraverso il canale e-commerce attingendo alle scorte di magazzino presenti nel Magazzino Centrale o nello Store Pilota dai quali partiranno le spedizioni dei colli di prodotti venduti.

<sup>25</sup> Come si vedrà nel modello giuridico il Contratto di Rete proposto non avrà soggettività giuridica, quindi i costi e ricavi saranno imputati ad un unico soggetto, consorzio Co.Re, che fungerà da struttura di appoggio.

I costi di allestimento del servizio sono stati già inclusi tra i costi di allestimento dell'ufficio commerciale e del magazzino. Le risorse umane impegnate possono, nello start up, gestire anche tale attività che quindi, a parte il costo della piattaforma informatica, non presenta costi di impianto aggiuntivi rispetto a quanto già preventivato.

Il web attraverso una piattaforma e-commerce, servirà alla Rete per favorire il riordino dei prodotti da parte di coloro che vogliono ricevere comodamente la merce a casa. Il catalogo web in fase di avvio non conterrà l'offerta completa dei prodotti e, allo stesso modo, riguarderà solo i prodotti trasformati con una shelf-life lunga e assenza di particolari criticità di trasporto, come per la linea del freddo.

## 3.4 I CANALI INDIRETTI

### 3.4.1 AGRISOCIAL POINT

I canali indiretti sono quei canali presidiati direttamente dai soci del Contratto di Rete, quindi degli Aderenti. Abbiamo visto che la compagine porta con se una dotazione di punti vendita, di attività di somministrazione ed altri potenziali canali che possono essere utilizzati dalla Rete per:

- veicolare il brand Agrisocial amplificando l'impatto della comunicazione
- creare dei meccanismi (ed automatismi) di committenza interna alla rete stessa

Gli aderenti alla Rete sono produttori ed al tempo stesso clienti della rete di agricoltura sociale in quanto operatori a valle della filiera nel momento in cui operano attraverso punti vendita, ristoranti ed altre attività al pubblico.

In questi casi, ove le condizioni lo permettano, i punti vendita dei soci possono diventare Agrisocial Point e quindi assolvere alla funzione di mezzo di comunicazione del brand ed allo stesso tempo divenire target di mercato della Rete.

**L'Agrisocial Point è un punto vendita che adotta il format della Rete AgriCo.Re così come esplicitato per lo Store Pilota. Si tratta di un programma di affiliazione, rivolto quindi ai soggetti che aderiscono, o aderiranno, al contratto di Rete. L'affiliazione dà il diritto di utilizzare il format e di fruire dei servizi di comunicazione, merchandising, assistenza tecnica al pari di tutti gli aderenti.**

Figura 26 - Vantaggi Agrisocial Point

<b>Format</b>	Degustazione e commercializzazione di prodotti della Rete di Agricoltura Sociale
<b>Attività</b>	Somministrazione dei prodotti trasformati e confezionati nella forma di degustazione senza cucina
<b>Commercializzazione</b>	Vendita a scaffale dei prodotti trasformati, confezionati, secchi, freschi confezionati, freschi
<b>Vantaggi per la Rete</b>	Fidelizzazione, comunicazione del brand, economici e finanziari (incasso quota adesione, servizi di consulenza), consolidamento rapporti aderenti
<b>Vantaggi per gli aderenti alla rete</b>	Commercializzazione dei prodotti confezionati, dei prodotti freschi, test sui prodotti, opportunità di nuova destinazione del surplus di produzione del fresco

<b>Vantaggio per L'Agrisocial Point</b>	Incremento di accessi al punto vendita grazie all'ampliamento dei servizi offerti (somministrazione e prodotti di Agricoltura Sociale) Raggiungimento di un nuovo target di mercato: soggetti che consumano i pasti fuori casa Incremento dello scontrino medio : grazie ad un ampliamento dell'assortimento con i prodotti di Agricoltura Sociale Incremento dei marginalità (somministrazione) Consulenza tecnica fornita dalla Rete inclusa nella quota associativa Fruizione di servizi di comunicazione e marketing prodotti dalla Rete
---	---

La simulazione sulla compagine sociale ha permesso di rilevare già due soggetti che gestiscono due attività, tra loro molto diverse, che si prestano a divenire Agrisocial Point. Nello specifico adottare il format significa attivare la degustazione e commercializzazione di prodotti della rete, con marchio Agrisocial Italia, con la formula descritta in precedenza.

Il primo Agrisocial Point individuato è L'Ape Bianca, cooperativa aderente al progetto che gestisce un supermercato di prodotti biologici, di filiera corta, ubicata in Emilia Romagna, e che vuole incrementare il numero di accessi al punto vendita ed incrementare il fatturato. Un primo check up ha evidenziato la possibilità di convertire velocemente ed in economia un reparto del supermercato in un corner di Agricoltura Sociale con annessa degustazione.

## AgriSocial Point



Tale azione rappresenta la prima sperimentazione del modello organizzativo dello Store e fornisce una prima risposta al soggetto aderente e alla rete nel suo complesso.



La stima dei risultati economici derivanti da tale attività si basa sui risultati generati da azioni promozionali/commerciali e dalla sperimentazione di eventi con attività di degustazione realizzate presso l'Ape Bianca. In virtù dell'effetto novità dovuto alla realizzazione di eventi spot, il numero di somministrazioni settimanali è stato ipotizzato in 150 in via prudenziale rispetto ai 300 coperti realizzati per ogni evento (giornaliero) spot.

Figura 27 - Ipotesi Agrisocial Point Ape Bianca per l'Anno I

Agrisocial Point	L'ape Bianca
Ipotesi poco spinta: degustazioni/settimana	150
Degustazioni/mese	600
degustazioni/anno	7200
Costo medio / degustazione	€ 8,50
<b>Ricavo da degustazione</b>	<b>€ 61.200,00</b>
<b>Ricavo vendita/ricavo degustazione</b>	<b>10,00%</b>
<b>Ricavo Vendita</b>	<b>€ 6.120,00</b>
<b>Ricavo Totale</b>	<b>€ 67.320,00</b>
<b>Costo prodotti degustazione</b>	<b>€ 18.360,00</b>
<b>costo prodotti vendita</b>	<b>€ 4.284,00</b>
<b>Totale costo prodotti</b>	<b>€ 22.644,00</b>

Tale ipotesi vede ridotto l'importo dello scontrino medio/degustazione e la quota di ricavo di vendita su ricavo da degustazione che incide per il 10%. Tali parametri sono stati valutati sulla base del fatto che

tale format si inserisce in un contesto già esistente e tiene conto della concorrenza dei prodotti alternativi in esso presenti.

Il secondo Agrisocial Point sarà attivato presso la spiaggia libera attrezzata Acque Basse gestita dalla Cooperativa Sociale Arcadia (Liguria). Tale cooperativa gestisce un lido con 140 ombrelloni ed eroga servizi per i bagnanti, tra cui anche eventi e vari servizi di animazione, tra cui mancano servizi di somministrazione. L'adozione del format Agrisocial Point consente alla cooperativa di soddisfare un ulteriore bisogno dell'utenza. La caratteristica di tale Agrisocial Point è la stagionalità. Nella simulazione per il primo anno è stato ipotizzato il funzionamento nel solo periodo maggio-settembre. A regime si potrà sviluppare il servizio anche nei fine settimana di tutto l'anno ed in occasione di eventi e festività.

Figura 28 - Stima del valore di mercato Agrisocial Point Acque Basse

	Giornate di apertura	massimo utenti lido/giorno	ricettività	utenti	utenti che consumano cibo	coperti
<b>Acque Basse Arcadia</b>						
Giugno	20	280	30,00%	1.680	30%	504
luglio	31	280	70,00%	6.076	30%	1.823
agosto	31	280	100,00%	8.680	30%	2.604
maggio settembre	10	280	15,00%	420	30%	126
<b>Tot</b>						<b>5.057</b>

In tale ipotesi la quota di prodotti commercializzati rispetto ai prodotti degustati è ridotta all'1% per le caratteristiche degli utenti che sono predisposti al consumo e meno all'acquisto di prodotti.

La stima dei coperti annui si fonda sui dati della ricettività della struttura e sulla stima degli utenti che chiedono un pasto pronto. Mancano le ipotesi di consumo di snack, dolci, succhi e altre bibite che sono presenti nel catalogo AgriCo.Re . Tali prodotti sono consumati anche fuori pasto per cui la stima risulta prudentiale anche in questo caso.

Figura 29 - ipotesi Agrisocial Point Acque Basse Anno 1

Agrisocial Point	Acque Basse Arcadia
degustazioni/anno	5.057
Costo medio / degustazione	€ 8,50
<b>Ricavo da degustazione</b>	<b>€ 42.982,80</b>
<b>Ricavo vendita/ricavo degustazione</b>	<b>1,00%</b>
<b>Ricavo Vendita</b>	<b>€ 429,83</b>
<b>Ricavo Totale</b>	<b>€ 43.412,63</b>
<b>Costo prodotti degustazione</b>	<b>€ 12.894,84</b>
<b>costo prodotti vendita</b>	<b>€ 300,88</b>
<b>Totale costo prodotti</b>	<b>€ 13.195,72</b>



Per concludere, il test sulla compagine sociale dimostra la possibilità di attivare due Agrisocial Point che producono un fatturato complessivo di oltre € 100.000 di cui circa 30.000 rappresentano il costo di acquisto delle materie prime distribuito all'interno della Rete AgriCo.Re.

Il volume di affare degli Agrisocial Point è stimato per il solo primo anno in quanto trattasi di una gestione sperimentale che non è direttamente affidata alla Rete ma che si integra nella gestione di attività preesistente e sulle quali la Rete può offrire consulenza ma non orientare e governare i processi. Per cui nella simulazione economica degli anni successivi al primo i risultati di gestione si ritengono, per semplicità, costanti.

---

### 3.4.2 LA RETE DI AGRICOLTURA SOCIALE

E' stato già evidenziato che ogni soggetto ha necessità di rifornirsi di prodotti per soddisfare una domanda che eccede la produzione per quantità e tipologie. Pertanto la Rete può assumere il ruolo canale di approvvigionamento ed al tempo stesso il canale di sbocco.

Al di là del valore commerciale delle transazioni il vantaggio delle forniture interne si ravvisa nella stabilità dei rapporti e nella capacità di progettare e sviluppare prodotti e processi. La conoscenza puntuale dei partner e dei loro prodotti consente, infatti, all'ufficio centrale, di promuovere iniziative, di suggerire e prospettare, insieme con i diretti interessati, nuovi sviluppi delle singole attività, in un'ottica di ottimizzazione dei processi e delle performance.

Tali considerazioni sono avallate da quanto emerso dalle simulazioni effettuate su alcune referenze presenti in catalogo e dall'analisi dell'offerta dei soggetti aderenti alla Rete che hanno permesso la simulazione di alcune forniture interne. In sintesi è emerso che i soggetti che si sono aggregati nella Rete AgriCo.Re hanno dei fabbisogni che possono essere soddisfatti dai propri "soci"<sup>26</sup>.

Una prima stima di forniture interne è stata sviluppata analizzando il soggetto aderente Panecotto ed il catalogo prodotti.

Panecotto offre nel menù una serie di pietanze ad alto valore territoriale, in una cornice molto particolare in quanto localizzato in un Sasso di Matera. Il format valorizza il prodotto tipico e lo propone riducendo al minimo i costi del servizio (operazioni di cottura, tempi di preparazione, ecc.). Il menù propone per lo più zuppe (zuppe di verdure, legumi ed altri prodotti dell'orto cotti e conservati in vasetti). All'atto della degustazione il vasetto viene aperto, riscaldato e servito nel piatto. Tale format si presta bene in un luogo turistico dove il consumatore non abituale ed è predisposto ad assaggiare quanto offerto dal territorio. Esiste, però, una domanda inevasa, costituita sia da soggetti che chiedono di degustare un primo piatto di pasta, sia da soggetti che chiedono un dolce/dessert/gelato. Si preclude, quindi, la possibilità di incrementare lo scontrino medio servendo una portata aggiuntiva a fine pasto. Inoltre si perde l'opportunità di fidelizzare il cliente in quando il menù è limitato.

D'altro canto, da una analisi del catalogo, d'ora in poi Catalogo Agrisocial, emergono due tipologie di prodotti realizzati dalle cooperative aderenti che rispettano il format di Panecotto ed i valori che vuole trasferire al consumatore.

---

<sup>26</sup> Il termine socio non è preciso ma esprime bene il significato di quanto affermato.

Il primo prodotto è un semifreddo, prodotto da NCO, confezionato in monoporzioni e che viene conservato nel congelatore. Tale prodotto, realizzato in diversi gusti, rielabora e rivisita alcuni dolci tipici campani, utilizzando dei prodotti tipici (ad esempio latte nobile e mozzarella di Bufala Campana D.O.P.) riproponendoli in un formato (semifreddo) che può essere confezionato, conservato per lungo periodo, trasportato agevolmente. Il prodotto porta con se il valore della tipicità territoriale (sebbene di un altro territorio), alta qualità, produzione di Agricoltura Sociale e rispetta il format dello Store, quello di consentire la degustazione di prodotti preparati all'esterno e, eventualmente, vendibili a scaffale (da asporto).

Figura 30 - Ipotesi fornitura dessert NCO vs Panecotto

Ipotesi Dessert	
Ricavi	
fatturato annuo degustazioni	150.000,00
scontrino medio degustazione	12,00
coperti annui	12.500,00
quota clienti che desidera dessert	25%
numero di dessert	3.125
prezzo di vendita cad. (fornitore NCO)	3,50
Ricavo di vendita	<b>10.937,50</b>
Costo dessert	3.281,25

Il secondo prodotto analizzato è realizzato dalla cooperativa Casa Novella che produce diversi formati di pasta secca e fresca tra cui produce pasta fresca cotta e surgelata in diversi formati e ricette tipiche romagnole. Anche in questo caso sono rispettati i valori sociali, territoriali, tipici e la possibilità di rispettare l'esigenza di una somministrazione di prodotti preparati esternamente e che per essere consumati hanno bisogno solo di essere riscaldati (al forno o al microonde).

Tale simulazione evidenzia che la condivisione delle informazioni e la sistematizzazione dei rapporti consente dei vantaggi nell'immediato. Un solo soggetto utilizzando le potenzialità produttive della rete può sviluppare economie, in questo caso a costo nullo (per quanto riguarda le immobilizzazioni). l'acquisto di due prodotti genera un ampliamento dell'offerta (menù) ed un ricavo di circa € 37.000 contro un costo di fornitura di € 14.000 . Tale costo di fornitura, a sua volta, è un ricavo di vendita sviluppato dalle cooperative aderenti alla Rete.

Figura 31 - ipotesi fornitura Pasta Casa Novella vs Panecotto

Ipotesi Primo di Pasta	
Ricavi	
fatturato annuo degustazioni	150.000,00
scontrino medio degustazione	12,00
coperti annui	12.500,00
quota clienti che desidera primo piatto di pasta	33%
numero di primi piatti	4.125
prezzo di vendita a porzione 200 gr cad. (fornitore Casa Novella)	6,50
Ricavo di vendita	<b>26.812,50</b>
Costo primo piatto di Pasta	10.725,00

Una ulteriore ipotesi di fornitura è costituita da una richiesta di frutta fresca, in particolare di pesche destinate alla trasformazione in confetture. Il consorzio NCO, infatti, ha necessità di evadere una commessa la cui produzione che assorbe più pesche di quante esso possa produrre nei propri appezzamenti di terreno.

Richiesta di Pesche Biologiche	
pesche in kg	30.000,00
prezzo al kg	0,25
valore fornitura	7.500,00

La fornitura richiesta si configura come fornitura di materia prima destinata alla lavorazione. In questo caso il committente trovando soddisfazione all'interno delle Rete AgriCo.Re è in grado di soddisfare il suo bisogno con uno sforzo minimo (la comunicazione della necessità all'ufficio centralizzato della Rete) generando economie per la Rete e proponendo un prodotto finito "brandizzato" Agrisocial.

Considerata la mole di attività oltre ai sei punti ristoro e agli otto punti vendita che le aderenti gestiscono direttamente si evince quanto la Rete sia un potenziale canale di sbocco per se stessa. In tal senso gli scambi tra i partner (soci) genera economie ed opportunità di mercato, oltre a veicolare il brand.





Dalla rilevazione effettuata sui soggetti aderenti è emerso un fabbisogno di prodotti destinati alla commercializzazione presso i punti vendita e alla trasformazione presso i ristoranti (esclusi quelli già coinvolti nelle altre simulazioni) che rappresenta il volume d'affari potenziale prodotto dagli scambi interni.

Figura 32 - Ipotesi di forniture interne Ristoranti e Punti Vendita esclusi quelli già coinvolti in altre simulazioni

	Quantità	Fatturato di vendita medio	Fatturato totale	Costo materie prime	Ipotesi fornitura dalla Rete del 15%
Ristoranti	5	238.000,00	1.190.000,00	238.000,00	35.700,00
Punti vendita	6	108.000,00	648.000,00	453.600,00	68.040,00
<b>Totale</b>				<b>691.600,00</b>	<b>103.740,00</b>

Il costo delle materie prime è valutato sulla base dei valori delle marginalità del 30% sui prodotti commercializzati ed una marginalità prudenziale<sup>27</sup> dell'80% sul valore dei pasti somministrati.

Le forniture interne rappresentano per una parte un incremento di fatturato per gli operatori, ed in quanto tale misurano la crescita del business dei singoli (Store Pilota, Agrisocial Point, Ottimizzazione forniture Panecotto) e per un'altra parte rappresentano il valore monetario che viene re-immesso nella rete e che era destinato all'esterno. Tale valore rappresenta la crescita del volume di affari dell'Agricoltura Sociale rappresentata dai soggetti aggregatisi nella Rete.

Tale azione prevede delle regole condivise:

- Un regola attiene ai prezzi di cessione e ai prezzi al pubblico che vanno uniformati e definiti in maniera chiara in un listino prodotti aggiornabile periodicamente con cadenza concordata. In particolare **il prezzo di cessione non può essere superiore al miglior prezzo praticato ad altri clienti, questo per garantire il vantaggio economico-finanziario della collaborazione.**
- Un secondo aspetto riguarda la comunicazione ed il modo di presentarsi sul mercato. Si adotteranno strumenti di comunicazione (visual, espositori, insegne, ecc.) volte a comunicare l'appartenenza alla stessa rete da parte di tutti i soggetti coinvolti.

<sup>27</sup> La marginalità dell'80% appare alta, quindi risulta prudenziale ai fini della quantificazione della fornitura di materie prime e prodotti finiti che risultano, quindi, sottostimati.

### 3.5 IL MERCATO B TO B

Vi sono canali Business, esterni alla rete di cooperative sociali, che si qualificano come distributori specializzati di prodotti biologici ed etici che possono essere intercettati. Accanto alla vendita diretta tramite lo Store Pilota e tramite i propri punti vendita è interessante approcciarsi al mercato Business che consente volumi di prodotto e stabilità e quindi capacità di previsione, a patto che si instaurino rapporti solidi che prevedano accordi di medio termine. Occorre individuare quei soggetti che operino in maniera compatibile con le modalità della cooperazione sociale e soprattutto che ne condividano le finalità.

La rete si rivolge ad un target ben definito. Per target definito si intendono quei soggetti che si propongono come una alternativa alla GDO convenzionale collocandosi su segmenti che premiano la salubrità dei prodotti, la territorialità, l'etica produttiva e la ricaduta sociale. L'accoglimento di tali valori prevede una disponibilità a **“remunerare il giusto prezzo” al produttore, quindi a preservare, attraverso un compenso equo, modelli produttivi sani, etici, naturali.**

Pertanto accanto ad una analisi del posizionamento dei singoli soggetti sui mercati che segue le logiche analitiche classiche che utilizza parametri di riferimento quantitativi, come volumi, capillarità territoriale, tipologia di prodotti, sono stati adottati dei parametri qualitativi “ideologici” e di prospettiva che dimostrino la compatibilità dell'interlocutore per lo sviluppo di progetti condivisi.

Una dimensione di valutazione riguarda la capillarità dei soggetti ed i volumi movimentati, dalla GDO e alla Distribuzione Organizzata fino a piccoli punti vendita specializzati. Ancora, come altra dimensione guardiamo al valore di prodotto che va da convenzionale/industriale fino a biologico passando per etico territoriale. I potenziali clienti sono classificati nella seguente matrice in cui si riportano caratteristiche principali ed opportunità per la Rete

Figura 33 - Matrice del target di Mercato

Definizione	Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
<b>GDO valore territoriale</b>	Supermercati	Possibilità di collocare il prodotto fresco – del territorio	Target di mercato di massa/convenzionale. Ci si scontra con tutto il mercato agroalimentare.
	Capillarità sul territorio nazionale	Possibilità di collocare il prodotto trasformato	Bassa Visibilità nel punto vendita (dovuta al numero di referenze e assortimento)
	Esperienza di valorizzazione dei prodotti locali	Diffusione del Marchio Agricoltura Sociale	Gestione dei resi problematica Operazioni Spot

<b>GDO valorizzazione Biologico e prodotti a marchio proprio</b>	Supermercati  Capillarità sul territorio nazionale  Esperienza di valorizzazione dei prodotti Biologici a marchio proprio	Possibilità di collocare il prodotto fresco del territorio  Possibilità di collocare il prodotto trasformato	Target di mercato di massa / convenzionale. Ci si scontra con tutto il mercato agroalimentare.  Bassa Visibilità nel punto vendita (dovuta al numero di referenze e assortimento)  Verificare la possibilità di presentare prodotti a marchio proprio  Operazioni Spot
<b>Distributori Specializzati Bio</b>	Distribuzione di prodotti biologici a marchio proprio	Distribuzione prodotti Biologici  Distribuzione prodotti trasformati	Specializzato solo nel Biologico  Difficoltà di proporre un Marchio Alternativo
<b>Rete di distribuzione specializzata</b>	Commercializzazione al dettaglio e distribuzione di prodotti biologici ed eccellenze territoriali su superfici medie e piccole  Capillarità sul territorio Nazionale  Punti vendita specializzati  Notorietà in espansione	Commercializzazione Freschi  Commercializzazione Trasformati  Target di mercato adeguato  Giusta visibilità  Proporre Progetto sociale per lo sviluppo del mercato di Agricoltura Sociale  Diffusione del Marchio  Potenziale Continuità	Specializzato in prodotti biologici
<b>Piccole Botteghe di quartiere</b>	Piccole botteghe di quartiere, più o meno specializzate.  Assistenza al cliente  Valorizzazione qualità dei prodotti	Target adeguato  Buon potere contrattuale  Capillarità territoriale  Velocità degli ordini e dei riassortimenti  Filiera corta	Non garantiscono la continuità e la programmazione  Piccoli volumi  Elevato costo di gestione commerciale (contatto, acquisizione, evasione, post-vendita)

La ricerca dei potenziali partner della distribuzione vede i soggetti descritti (Fig. 33) come appetibili ognuno per delle caratteristiche. Sono stati esclusi altri operatori della GDO che si ritiene non siano compatibili con le caratteristiche dei produttori e dei prodotti di Agricoltura Sociale.

Lo studio ha avuto come primo contatto con un operatore italiano YYY della distribuzione appartenente alla categoria Rete di Distribuzione Specializzata. A tale gruppo appartengono operatori che commercializzano all'ingrosso prodotti biologici, solidali, con connotazione territoriale, e al dettaglio attraverso una propria rete di punti vendita specializzati di superfici piccole.

Il gruppo YYY coinvolto nella sperimentazione si è dimostrato interessato e favorevole al confronto sulla condivisione della progettualità ed ha manifestato interesse per le seguenti referenze presenti nel catalogo unico AgriCo.Re

1. Succhi di Frutta
2. Pasta
3. Passate di pomodori
4. Farine
5. Vino
6. Sottoli e Sottaceti

Come prima sperimentazione si è prospettata la fornitura di succhi di frutta, prodotti per i quali il soggetto YYY ha dichiarato di avere uno spazio vuoto nel proprio catalogo. Alcune cooperative operano già con tale distributore, a fronte di altre che non sono ancora sufficientemente organizzate. D'altra parte, però, i rapporti sono avviati ma non saldi e stabili. Le contrattazioni, infatti, si ripetono per ogni fornitura con una difficoltà, per entrambe le parti, di programmazione di lungo periodo. Gli operatori della produzione non riescono a dare stabilità al rapporto con un onere in termini di organizzazione produttiva e quindi di ottimizzazione dei relativi costi. D'altra parte il distributore è impegnato costantemente nella ricerca di soggetti dotati di caratteristiche produttive, etiche, dimensionali, che rispondono alle sue esigenze.

Se da un lato l'aver già dei rapporti con il distributore sembrerebbe un disincentivo a cedere il ruolo di contrattazione commerciale al Contratto di Rete, dall'altra parte è evidente il vantaggio del modello che attraverso la costituzione di un soggetto forte, in quanto rappresentativo di una categoria, che aggrega diversi produttori, che promuove un prodotto nuovo, quello dell'Agricoltura Sociale, e che faccia da interlocutore unico, consolida i rapporti nella filiera, dando stabilità e continuità alle forniture.

Fatta salva l'autonomia dei soggetti che continuano ad operare individualmente come meglio ritengono, il vantaggio della "delega" di contrattazione alla "Rete" è evidente. Il cliente preferisce interloquire con un unico soggetto piuttosto che con i singoli produttori. Infatti la capacità del soggetto unico AgriCo.Re di rispondere ad una richiesta specifica, ad esempio dei succhi di frutta, dimostra la capacità dell'aggregazione di operare su livelli più alti di contrattazione. In tale circostanza il committente ha soddisfatto un suo bisogno rivolgendosi ad un unico soggetto, annullando i costi di ricerca del fornitore. Allo stesso tempo le cooperative produttrici di succhi di frutta sono riuscite, nel caso specifico, ad accedere al mercato della distribuzione organizzata, fino ad allora inesplorato. Al valore economico della "commessa", quindi, si aggiunge il valore dell'opportunità di mercato, per queste e per altre referenze, mentre per il committente l'affidabilità e la prontezza nella risposta fa sì che la Rete diventi un interlocutore privilegiato con cui programmare le forniture non solo in maniera puntuale.

Committente YYY - Fornitura Succhi di Frutta		
prezzo unitario	quantità	valore fornitura
1,45	20.000,00	29.000,00

I produttori, affidando la contrattazione al Contratto di Rete, beneficeranno sia di un maggior potere contrattuale sia della capacità dell'aggregazione di intercettare un target altrimenti irraggiungibile. Per tali ragioni il pericolo di individualismi cede il passo, in maniera automatica, alla condivisione e alla delega ad un soggetto più competitivo.

Il consolidamento dei rapporti attraverso la Struttura Centrale ha consentito, inoltre, di pianificare nel tempo uno incremento minimo e prudenziale delle forniture estendendolo ad altri prodotti.

anno 2			
	prezzo unitario	quantità	valore fornitura
Succhi	1,45	20.000,00	29.000,00
Pasta	2,2	5.000,00	11.000,00
Sott'oli	2,27	15.000,00	34.050,00
<b>Totale</b>			<b>74.050,00</b>

anno 3			
	prezzo unitario	quantità	valore fornitura
Succhi	1,45	20.000,00	29.000,00
Passate di Pomodoro	1,63	60.000,00	97.800,00
Pasta	2,2	5.000,00	11.000,00
Sott'oli	2,27	15.000,00	34.050,00
<b>Totale</b>			<b>171.850,00</b>

Questo primo aspetto, quindi la ricerca di un partner solido e stabile, si accompagna ad un'attività commerciale che vede come obiettivo la collocazione dei prodotti pur senza instaurare rapporti di co-progettazione.

L'aggregazione del listino ha consentito di sviluppare un **assortimento tipo** da proporre alle catene commerciali oltre al materiale di comunicazione che agevoli l'inserimento del prodotto di Agricoltura Sociale e che permetta di creare un **Corner dei prodotti Agrisocial**. Allineandosi a tutti gli operatori organizzati che forniscono punti vendita di medie/grandi superfici la si è sviluppato tutto il materiale promozionale e di comunicazione che accompagna i prodotti e che ne incentiva l'acquisto. Tra questi un espositore dotato di ripiano per consentire la prova del prodotto con un piano di marketing che è funzione del singolo accordo di fornitura (ad esempio la messa a disposizione di una promoter per x giornate, invio di prodotti destinati alla prova, organizzazione di eventi tematici, ecc.).

L'espositore contiene prodotti confezionati conservabili a temperatura ambiente e serve a segnalare all'interno dello store la presenza di prodotti a marchio Agrisocial. Accanto a tali prodotti, inoltre, le forniture comprendono sia prodotti destinati al riassortimento dell'espositore (in modo da tenere l'espositore sempre pieno ed ordinato) sia prodotti conservati in banco frigo che prodotti freschi.





A differenza dei prodotti confezionati la cui fornitura coinvolge tutti i produttori, l'ipotetica fornitura di prodotti freschi sarà valutata ed evasa sulla base della competenza territoriale. In tal senso, ipotizzando una catena commerciale che ha store in diverse regioni, ogni store sarà fornito dal produttore (Aderente) più vicino in modo da garantire minori costi di trasporto, tempi di consegna puntuali, minore movimentazione di merce e maggiore freschezza dei prodotti. È altresì chiaro che in caso di catene con molti punti vendita l'accordo di fornitura sarà valutato di volta in volta in coerenza con la capacità produttiva dei singoli. Tale condizione è assolutamente verosimile essendo già in atto delle sperimentazioni in tal senso.

La simulazione per testare la validità dell'offerta ha trovato interesse nella catena BBB, operante nella GDO estera, all'interno della UE. In tale circostanza il soggetto si è detto interessato ai prodotti confezionati appoggiando con grande entusiasmo il progetto di valorizzazione e promozione dei prodotti di Agricoltura Sociale soprattutto per il messaggio ed il significato che essi portano con sé. In realtà tale soggetto ha contattato la Rete nascente in quanto era alla ricerca di un fornitore affidabile di prodotti di "Agricoltura Sociale".

L'ipotesi di fornitura che si sta sviluppando è la seguente

BBB	anno I
Valore Espositore e primo impianto	2.500,00
Sperimentazione su espositori	5
Rotazione annua fornitura	4
<b>Valore Fornitura</b>	<b>50.000,00</b>

#### IL MERCATO B2B HO.RE.CA

Il mercato Business è inoltre costituito dal settore della ristorazione che è già un canale di sbocco per i prodotti di agricoltura sociale. Ne fanno parte sia gli operatori stessi dell'Agricoltura Sociale sia soggetti terzi. Ad entrambi il progetto vuole proporre dei formati dedicati per quanto riguarda i prodotti trasformati ma soprattutto vuole stimolare ed incentivare azioni di co-marketing, ovvero attività e format che incentivino l'acquisto prodotti.

Il progetto corner, è una formula distributiva promozionale che prevede l'installazione di espositore di prodotti tipici dell'enogastronomia all'interno di strutture attive nell'ambito della gastronomia. La finalità è quella di proporre al cliente l'opportunità di incrementare la sua offerta introducendolo nel nuovo segmento di mercato. Allo stesso tempo il format prevede un'affiliazione che espande la rete e contribuisce a promuovere il marchio ed i suoi prodotti oltre che a costituire un canale di sbocco.

**Vantaggi per la struttura:**

1. Nuovo servizio ai clienti – intercettazione nuovo target
2. Promozione del territorio e delle eccellenze
3. Inserimento all'interno della rete
4. Nessun costo a carico della struttura per l'installazione del corner
5. Inserimento della struttura nel piano di comunicazione – promozione della rete
6. Accesso alle competenze tecniche-professionali della rete
7. Servizio di assistenza e monitoraggio

### 3.6 OTTIMIZZAZIONE E KNOW HOW

#### 3.6.1 LA LOGISTICA

Logistica e trasporto incidono sul piano commerciale, impattando sui costi e quindi sui prezzi, oltre che sulla puntualità e modalità di evasione delle commesse. In alcuni casi limite, anche sulla possibilità stessa di concludere una vendita in maniera positiva.

La soluzione adottata per ottimizzare tempi e costi è mista e differisce a seconda del tipo di commessa da evadere. Si premette che in ogni caso ci si avvale di un vettore professionale che si occupa di ritirare i colli presso il punto di prelievo e consegnarlo al destinatario. Il costo della spedizione varia in funzione del peso/volume e numero di colli. Ad esso si aggiungono ulteriori costi o anche sconti, i primi generati da servizi aggiuntivi come il trasporto in mezzi refrigerati, operazioni di incasso monetario, assicurazioni ed altro, mentre i secondi in funzione del numero di spedizioni da effettuare che si garantisce in fase di contrattazione. Il costo minimo di una spedizione di un collo, in Italia, si attesta intorno ad € 6,00. Tale parametro pone già dei paletti sul dimensionamento minimo dei colli e sul valore dei prodotti che, se troppo basso, disincentiva l'acquisto stesso. Per tale ragione la capacità del Catalogo unico di rispondere a più esigenze offrendo un assortimento il più completo possibile, con prodotti che si distinguono per qualità, per valori, per bontà, è sicuramente il punto di partenza anche sotto tale aspetto.

**Caso 1: E-Commerce**

In particolare il canale E-Commerce, che si rivolge prevalentemente al consumatore finale, genera commesse di piccoli quantitativi. La caratteristica della commessa è di pochi colli, anche uno, composto di pochi pezzi di ciascuna referenza e di più referenze. Probabilmente il "paniere" così assortito deriva da diversi produttori. Ebbene lo Store Pilota, in tale caso, si qualifica come punto prelievo in quanto in esso vi sono presenti tutte le referenze del catalogo, ed è quindi il luogo dal quale far partire piccoli colli.

Caratteristica fornitura	Pochi colli
Composizione colli	più referenze, pochi pezzi per ciascuna referenza
Committente	Privato
Costo spedizione	A carico del cliente



### Caso 2: Acquisto on line con ritiro presso il punto più vicino

Una seconda ipotesi di lavoro è che il cliente acquisti (ordini dei prodotti, in questo caso compreso il prodotto fresco) per poi ritirarlo personalmente. Al pari dell'e-commerce si possono avere piccole quantità, assortimento vario, ma tale azione è attivabile solo laddove vi sono i punti prelievo.

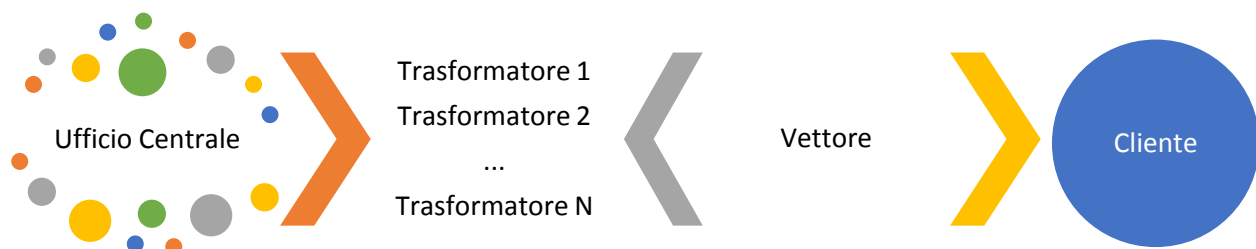
La strategia attivata è quella di comunicare, attraverso la piattaforma, i prodotti disponibili presso ogni sede del contratto di Rete, dove per sede si intendono i luoghi in cui il cliente può andare a ritirare il prodotto. Le sedi sono lo Store Pilota, gli Agrisocial Point ed anche gli Store e Punti Ristoro delle singole cooperative aderenti. Tale attività consente di avvicinare il cliente al punto vendita ed alle singole attività dei soci costituendo così un'ulteriore possibilità sia di fidelizzare sia di promuovere altri prodotti e servizi.



### Caso 3: Fornitura B to B produzioni su commessa

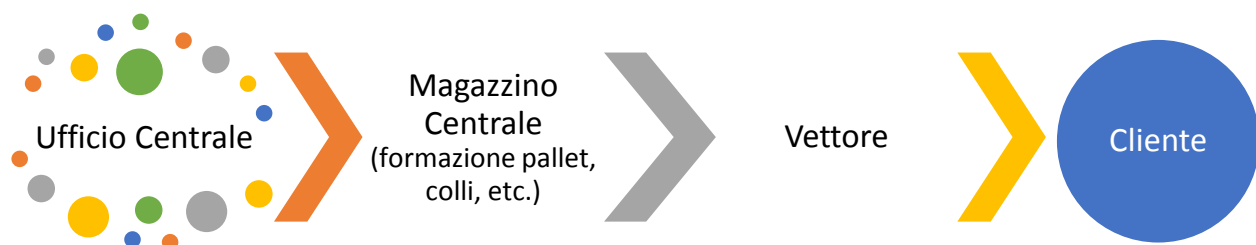
Nel caso di forniture all'ingrosso la modalità è variabile in funzione delle abitudini e organizzazione del cliente oltre che della tipologia e valore della commessa. In ogni caso il modello è organizzato per fornire la risposta ottimale.

Qualora il committente abbia commissionato un grosso quantitativo di prodotti, concordato e programmato, come nel caso di distributori che raccolgono i prodotti per poi destinarli, a loro volta, alla commercializzazione all'ingrosso è consuetudine che utilizzi propri vettori che effettuano il ritiro presso i produttori. Gli Aderenti sono organizzati in modo tale che i magazzini dove prelevare le merci siano presso i propri centri di trasformazione.



#### Caso 4: Fornitura B to B proposta su espositore

L'ulteriore caso è costituito dalla fornitura dell'espositore tipo, quello che in genere viene definita fornitura di "primo impianto".



Tale commessa è caratterizzata da un quantitativo elevato, in numero di pezzi, che consente di dotare il cliente di un assortimento piuttosto completo per favorire il "lancio" una volta introdotto nel punto vendita. In tal caso l'ufficio centrale, che come sempre acquisisce l'ordine, lo smista ai singoli produttori che conferiranno i prodotti presso il magazzino centrale. Questo diviene il punto prelievo della merce, imballata e pronta ad essere spedita a mezzo corriere al committente.

L'organizzazione logistica così elaborata è in grado di rispondere con una notevole flessibilità operativa alle diverse esigenze che variano con il variare della tipologia di cliente, o delle caratteristiche del singolo ordine di acquisto, sempre all'interno di una gestione "ottima".

Siffatta organizzazione consente, al contempo di ridurre i punti prelievo, di accorpare le commesse e i colli, di incrementare il numero di spedizioni annue (rispetto al singolo). Tutte queste elencate sono condizioni che permettono la fruizione della scontistica riconosciuta dai vettori. In tal senso si prospetta una riduzione del peso della spedizione in quanto il contratto di Rete, in fase di contrattazione con gli operatori della distribuzione, è in grado di spuntare un prezzo più vantaggioso rispetto al singolo.

Su un orizzonte temporale lungo, inoltre, si intravede la potenzialità di ricavarsi spazi dedicati nelle piattaforme distributive o della realizzazione di micro piattaforme distributive territoriali. Tale opportunità nasce dalla constatazione che sebbene ci sia una forte e crescente domanda di materie prime biologiche/sociali da parte di piccoli produttori a questa non corrisponde un'offerta di servizi di fornitura su misura, fatta di piccoli volumi e più frequenze. Esiste, quindi, uno spazio di mercato libero nel quale la rete potrà e dovrà inserirsi. Questo sarà possibile, monitorando i volumi di vendita generati alla rete e sviluppando nuove reti e nuova domanda.

---

### 3.6.2 CENTRALE UNICA DI ACQUISTO

Il tema dello sconto in fase di stipula di un contratto con un vettore deriva dalla forza contrattuale della rete in quanto soggetto che aggregando più aziende e sviluppando maggiore volume di affari, risulta un cliente appetibile. Tale concetto vale per tutti i rapporti di fornitura, dai servizi logistici fino alla fornitura di materiali per l'imballaggio, per l'etichettatura, il confezionamento e altri servizi e consulenze. L'Ufficio Centrale, in tal caso, diviene una **"Centrale Acquisti"/ General Contractor** in grado acquisire le esigenze di fornitura e di operare delle contrattazioni. Ciò genera nuove ed ulteriori economie legate ad acquisti aggregati o cumulativi di "prodotti comuni" facenti parte del processo produttivo come ad es. packaging, vasetti, contenitori, scatole, etichette, ecc.

Il lavoro di accorpamento dei listini e di analisi degli assortimenti realizzato per sviluppare azioni comuni di commercializzazione è funzionale anche alle altre attività. Si ottiene, infatti, una banca dati dei prodotti, dei volumi che comprende anche aspetti qualitativi. A questo si aggiunge l'apporto del partner distributivo, come evidenziato, allo *sviluppo del prodotto*. Quindi la rete partecipa, in qualche modo, alle fasi di progettazione dei prodotti volte a dotare al prodotto tutti i suoi attributi (tecnici, organolettici, qualitativi, di marketing). In tale fase, quindi, **sono condivise a livello di rete tutte le informazioni sul fabbisogno** di materie prime e accessorie (dai semi ai vasetti, dalle etichette agli shopper) e sulle opportunità e potenzialità produttive della rete nel suo complesso che, quindi, può sviluppare anche nuove linee prodotto attingendo alle competenze e risorse dei soci. Risulta facile, quindi, aggregare anche il fabbisogni di materie prime e formulare degli accordi di fornitura che generano condizioni di acquisto agevolate.

Con il Contratto di Rete e la centralizzazione dei servizi si mira a razionalizzare il business esistente, aumentandone l'efficienza, mettendo a fattore comune capacità, competenze e capitali adeguati, sommando le risorse di più imprese. Grazie alla disintermediazione: si è di fronte a meno passaggi quindi ognuno è necessario che aggiunga valore per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

La rete permette dunque di alzare l'asticella delle innovazioni che possono essere portate avanti, di velocizzare la loro realizzazione e di generare valore aggiunto.

L'ecosistema che si viene a creare è aperto superando la separazione produttori, trasformatori, distributori; inoltre la vi è la possibilità di sfruttare accordi pre-competitivi, piattaforme condivise, innovazione aperta.

---

### 3.6.3 TRASFERIMENTO DI COMPETENZE E ACQUISIZIONE KNOW HOW

Le linee di intervento vengono intraprese dal gruppo, quindi dalla Rete, nel suo complesso. Quindi resta ai singoli operatori realizzare un prodotto che sia competitivo in termini qualitativi e di prezzo, che soddisfi le esigenze del consumatore, e fare in modo che il proprio prodotto venga scelto tra tutti quelli proposti dalla Rete.

Tale concetto fa presupporre una logica competitiva all'interno della stessa organizzazione, il Contratto di Rete, che dovrebbe essere contenuta e limitata dal contratto stesso per dare a tutti l'opportunità di crescita e di sviluppo, sia produttivo che commerciale. È una necessità del gruppo, però, uniformarsi, in termini di standard di prodotto, al mercato, o quanto meno non essere al disotto di questi. In tal senso la competitività è un incentivo e stimolo a "fare meglio" e quindi a migliorare tutti i processi e le dinamiche aziendali al fine di proporre al mercato un prodotto che risulti realmente appetibile, al di là del significato e della ricaduta sociale che esso comporta.

Nei contesti aggregativi è fisiologica l'eterogeneità dei soggetti che ne fanno parte e la diversa capacità, possibilità o opportunità di attivare azioni e progetti congiunti che rechino benefici a tutti e in egual misura.

Tale diversità tra i soggetti può generare resistenze e soprattutto conflittualità a scapito del buon esito del progetto. Pertanto il contratto di rete si prefigge, tra le varie azioni descritte, di accompagnare i processi di crescita, soprattutto dei soggetti meno pronti ed organizzati ad affrontare le sfide del mercato consentendo loro di raggiungere determinati standard organizzativi.

Il test sulla fornitura all'operatore YYY ha dimostrato che il ruolo di accompagnamento e di sostegno tecnico ai produttori è un elemento fondamentale per la realizzazione di rapporti di fornitura stabili. Il soggetto in questione, infatti, ha dichiarato di voler incrementare le forniture, nel medio termine, rendendosi disponibile ad "aspettare" che il produttore raggiunga livelli di efficienza tali da garantire il rispetto degli accordi presi e che l'impegno nel miglioramento tecnico-organizzativo dei produttori è una condizione indispensabile affinché si possano prospettare collaborazioni durature. In sostanza la crescita dei singoli genera opportunità di mercato per i singoli e per la rete intera in quanto i committenti trovano nel gruppo la risposta ai bisogni, in termini di prodotto e di affidabilità intesa come capacità di rispettare i tempi di consegna, gli standard qualitativi concordati, i volumi.

Il modello prevede la messa a disposizione di competenze tecniche che attraverso momenti di confronto e dei check up, tra i soggetti consentano di rilevare le criticità dei singoli in merito a determinate tematiche, e di apportare i dovuti accorgimenti, sia attraverso lo scambio di buone pratiche, sia attraverso azioni di affiancamento e di accompagnamento.

Le criticità sinora maggiormente rilevate attengono ad alcune tematiche quali la formazione dei prezzi, soprattutto nella determinazione attenta dei prezzi di cessione e del rispettivo prezzo al pubblico che devono garantire la giusta remunerazione per distributore onde pregiudicare la possibilità di accesso al mercato.

Se da un lato il prezzo riflette costi di produzione relativamente alti, dovuti alle tecniche produttive, anche biologiche, dall'altro deve coprire i costi generali della struttura, quindi anche i servizi socio-assistenziali erogati e, non di rado, le inefficienze produttive, le perdite di raccolto e quant'altro attiene al processo.

In tal senso un'azione di sostegno anche tecnico ai processi produttivi, acquisendo competenze tecniche che aiutino a sviluppare prodotti e processi, consente un miglioramento del prodotto, delle sue caratteristiche e della sua collocabilità, nonché un'ottimizzazione dei processi, della resa, e quindi un abbattimento dei costi. Tali attività, onerose se a carico dei singoli, sotto forma di aggregazione possono apportare a costi sostenibili quelle competenze e know-how che accelerino la crescita.

## 4. IL MODELLO GIURIDICO – CONTRATTO DI RETE

Lo strumento giuridico individuato per sviluppare progettualità condivise tra operatori di agricoltura sociale ed operatori della filiera agro-alimentare è il **Contratto di Rete**. Tale forma contrattuale consente di aggregare soggetti impegnandoli nella realizzazione di un programma comune, condiviso, anche senza la costituzione di un soggetto con autonomia giuridica.

"Elemento essenziale del contratto di rete per il raggiungimento del suddetto scopo è il *"programma comune di rete"*(in tale progetto corrisponde al Modello di Business descritto nel cap.3) sulla base del quale gli imprenditori si obbligano a *"collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale,*

*tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa*<sup>28</sup>.

Il **Contratto di Rete** si declina nelle seguenti alternative:

- **Rete – Contratto:**

- Non ha soggettività giuridica
- *“la titolarità di beni, diritti, obblighi ed atti è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti; in generale, la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi”*<sup>29</sup>.
- I soggetti si impegnano a realizzare il *programma comune di rete*
- Prevede le agevolazioni fiscali
- Può avere *fondo patrimoniale comune*
- *L'organo comune* agisce in nome e per conto degli imprenditori e individui partecipanti alla rete

- **Rete – Soggetto:**

- Ha soggettività giuridica
- *“Costituisce, sotto il profilo del diritto civile, un soggetto “distinto” dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto e, pertanto, sotto il profilo tributario, in grado di realizzare fattispecie impositive ad essa imputabili”*<sup>30</sup>.
- I soggetti incaricano il contratto di Rete a realizzare il *programma comune di rete*
- Non prevede agevolazioni fiscali
- Ha un *fondo patrimoniale comune*
- *L'organo comune* agisce in nome e per conto della rete

**Il Contratto di Rete adottato è di tipo Rete-Contratto con Fondo Patrimoniale Comune.** Tale forma contrattuale consente di impegnare gli aderenti nel perseguimento delle azioni e di farlo attraverso un coinvolgimento attivo. Il soggetto così costituito non ha autonomia giuridica e questo consente sia di avere una struttura gestionale più leggera e meno onerosa, sia di beneficiare delle agevolazioni sugli investimenti che si andranno ad effettuare. Il fondo patrimoniale comune è necessario per finanziare le azioni progettuali sebbene tutti i costi e i ricavi siano imputabili ai singoli soggetti aderenti alla rete.

Le implicazioni delle attività di commercializzazione riguardano l'imputazione delle singole operazioni direttamente alle imprese partecipanti, e quindi i singoli aderenti dovranno emettere fatture relative ai prodotti commercializzati e ricevere fatture (in quota) dei prodotti /servizi acquistati.

Se tale aspetto non genera particolari problematiche nel caso di mercato Business, dove la commessa viene smistata ai produttori delle referenze richieste per i quali ognuno emetterà fattura, per il mercato al consumer, ad esempio per la vendita attraverso lo Store Pilota il modello gestionale diventa più complesso ed elaborato. Di fatto si utilizzerà una Cooperativa che fungerà “da struttura di appoggio” in

---

<sup>28</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate circolare 20/E del 18 giugno 2013

<sup>29</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate circolare 20/E del 18 giugno 2013

<sup>30</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate circolare 20/E del 18 giugno 2013

capo alla quale saranno sviluppati ed erogati i servizi. Tale soggetto è individuato nel Consorzio Co.Re. Società Cooperativa Sociale.

In tal modo il Consorzio Co.Re. fatturerà al prezzo al pubblico, mentre i singoli produttori fattureranno a Co.Re. al prezzo di cessione. La differenza tra il prezzo al pubblico ed il prezzo di cessione rappresenta il margine operativo che servirà come base di calcolo per coprire i costi di gestione del punto vendita.

Un ulteriore aspetto in chiave giuridica è relativo alla gestione del marchio che va disciplinata da un apposito regolamento (cfr. Appendice). Così come per i servizi quali assunzione del personale e fatturazione, il Marchio sarà registrato, e quindi di proprietà, di un soggetto, anche in questo caso individuato nel Consorzio Co.Re., che lo concederà tramite una licenza d'suo gratuita al Contratto di Rete per lo svolgimento delle attività programmate.

La classificazione dei soggetti come operatori di Agricoltura Sociale è disciplinata dalla norma. Nel contratto di rete aderiscono soggetti classificabili come tali e soggetti che sono funzionali alla realizzazione del programma comune di rete. Pertanto l'attribuzione della nomenclatura di prodotto di Agricoltura Sociale necessita di una valutazione dei requisiti sia del soggetto richiedente sia del prodotto per il quale si richiede il Marchio.

Il primo requisito, infatti, attiene alla natura del soggetto, cooperativa sociale impegnata in attività di Agricoltura sociale, aderente al contratto di rete. Il secondo requisito, invece, deve essere posseduto dal prodotto, ovvero deve essere un prodotto "della" cooperativa in esame, quindi un prodotto la cui realizzazione ha impegnato la cooperativa. Sono esclusi quindi i prodotti esclusivamente commercializzati dal soggetto richiedente.

Lo strumento Contratto di Rete presenta tre livelli di strutturazione, dal più leggero (non patrimonializzato) all'intermedio (fondo comune senza soggettività giuridica) a quello più strutturato (soggettività giuridica). La scelta è ricaduta sull'intermedio che consente di legare i soggetti intorno ad un programma condiviso senza un eccessivo aggravio di costi di impianto e di gestione. È evidente che tale strumento sarà valido fin quando sarà in grado di "reggere" la complessità del programma comune. Coerentemente con l'evoluzione delle attività e dell'aumento della complessità (apertura di molti punti vendita della rete, commercializzazione all'estero, ecc.) lo strumento sarà adeguato in forme più complesse, strutturate o addirittura sviluppato in altre forme contrattuali (consorzio, società consortile, ecc) che saranno valutate in itinere.

## 5. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Condizione alla base del modello è la **condivisione degli obiettivi** e un opportuno ed adeguato strumento di governance che consenta di attuare le azioni previste per il raggiungimento di quegli obiettivi. Sebbene la condivisione di obiettivi preveda la partecipazione dei soggetti nella definizione degli stessi, è fisiologico che esista sempre un nucleo promotore che si faccia carico di proporre, di coinvolgere, di sviluppare tutto quanto sarà poi il gruppo a sostenere e a delineare in maniera definitiva. In tal senso la progettualità parte da un nucleo promotore, di cui fanno parte alcuni operatori di Agricoltura Sociale e organismi di rappresentanza che, rilevando le aspettative e necessità della compagine imprenditoriale, ha sviluppato una proposta condivisa e concordata durante i vari step progettuali. Quindi i "beneficiari", ovvero gli operatori di settore, sono stati coinvolti e partecipano nella progettazione, sebbene questa sia gravata su un gruppo di lavoro ristretto. Questo si concretizza in un consenso acquisito in partenza, sia relativo al modello che agli obiettivi, oltre che alle linee guida per il loro perseguimento. Ancora di più il metodo di lavoro ha fornito ai singoli la consapevolezza di essere attori del processo e quindi che i singoli bisogni e necessità siano adeguatamente rappresentati. In fase operativa, di esecuzione, invece, occorre garantire una partecipazione più attiva degli operatori senza però far gravare su essi i carichi di lavoro.



La **governance** deve garantire il giusto equilibrio dei processi decisionali, consentendo di sviluppare progettualità finalizzate all'obiettivo comune e che questo rappresenti quelli di tutte le imprese associate, senza perdere di vista, però, una visione di insieme, di sistema, che consenta di generare opportunità.

L'aggregazione deve essere "**formalizzata**" in modo da impegnare i singoli soggetti nella realizzazione di un progetto comune. Le cooperative sociali non sono nuove ad esperienze aggregative, in quanto esse si affiliano in associazioni ed enti, si iscrivono ad organi di rappresentanza si aggregano in consorzi, contratti di rete e ATS. A meno di organi di rappresentanza e di consorzi che erogano servizi, la consuetudine è aggregarsi al livello territoriale per ottenere vantaggi competitivi nelle attività che esse svolgono.

Il modello in oggetto, invece, prevede l'aggregazione, **a livello nazionale**, per realizzare progetti condivisi. La scelta dell'estensione territoriale al livello nazionale è giustificata dall'opportunità di sviluppare azioni promozionali e di tutela (Marchio) ed azioni di progettazione della filiera (sviluppo di azioni con partner della distribuzione organizzata) che perderebbero di incidenza a livello locale, come nel caso del Marchio, e perderebbero di "appetibilità" come nel caso di coinvolgimento di operatori della distribuzione organizzata<sup>31</sup>. Inoltre sono in essere rapporti di fornitura e di collaborazione, sia monte sia a valle della filiera ma la mancanza di formalizzazione non consente degli automatismi operativi in grado di fornire risposte efficaci in tempi stretti alle continue esigenze o opportunità che si presentano sui mercati. Al contrario ogni operazione o strategia da mettere in atto deve superare ed attendere una fase preliminare di ridefinizione del rapporto, delle azioni e delle modalità tra le parti.

**Gli organi di governo:** il contratto di Rete prevede un organo di indirizzo e di governo (l'organo comune) oltre che di controllo. A partire dall'elaborazione del programma comune che mira a soddisfare le esigenze dei soci occorre una visione di sistema per ridurre il rischio di "miopia" che potrebbe essere focalizzata solo su esigenze individualistiche, perdendo di vista le finalità macro del progetto. Tali finalità sono di sviluppo dell'agricoltura sociale, con un'attenzione, quindi, anche ai soggetti che non sono soci ma che potrebbero diventarlo, contribuendo così alla crescita del comparto e di conseguenza al potenziamento del sistema di welfare che l'Agricoltura Sociale alimenta. Al tempo stesso l'organo di indirizzo deve eseguire il programma comune e verificare che tutte le azioni vengano sviluppate e realizzate in coerenza con gli obiettivi di fondo e nel rispetto delle regole etiche e sociali condivise.

La governance, quindi, è costituita da un organo che definisce le linee guida e che tutela dal rischio di comportamenti speculativi.

La sua composizione è scelta dalla compagine sociale, ovvero gli aderenti e prevede una rappresentanza delle imprese aderenti, produttori e altri operatori della filiera, ed una rappresentanza degli soggetti aggregatori, tra cui Federsolidarietà ed il Consorzio Co.Re.

L'organismo di rappresentanza come la federazione Federsolidarietà di Confcooperative all'interno dell'organo di governo consente di superare alcune possibili criticità. Innanzitutto aiuta a non perdere di vista l'obiettivo di fondo evitando, quindi, l'intrapresa di azioni speculative con una ricaduta nel breve ma che non hanno una valenza di lungo periodo. Al tempo stesso i rapporti territoriali ed il "peso" della

---

<sup>31</sup> Facciamo riferimento alla Distribuzione Organizzata e non alla Grande Distribuzione Organizzata in quanto la compagine sociale non presenta le caratteristiche di volumi e modalità di gestione compatibili con le richieste della GDO.

Federazione rappresenta una importante leva sia per intercettare i vari attori del sistema che può supportare la rete sia per dibattere e contrattare con loro sulle possibili progettualità.

I soggetti che aderiscono al Contratto di Rete sono individuati nelle cooperative sociali e nelle aziende agricole impegnate in attività di Agricoltura Sociale così come definito ai sensi della lg.141/2015. Accanto a questi vi sono tutti i soggetti che nel rispetto e nella condivisione degli obiettivi e dei progetti sociali sono funzionali allo sviluppo dell'Agricoltura Sociale nella logica del perseguimento della finalità, ovvero promuovere azioni di sistema e di integrazione tra cooperative in sistemi e filiere produttive. Rientrano tra tali soggetti le cooperative sociali che gestiscono impianti di trasformazione, cooperative che svolgono attività di agricoltura sociale seppur in maniere non prevalente, cooperative che sono a valle della filiera, per esempio impegnate nella promozione e commercializzazione dei prodotti di agricoltura sociale o di aziende agricole che sostengono progetti sociali, come inserimenti lavorativi, erogazione di servizi socio-assistenziali, educativi e socio-sanitari, come accade soprattutto nel caso di Consorzi di Cooperative che fungono da erogatori di servizi. Allo stesso tempo la rete si propone di associare partner commerciali, operatori della distribuzione, individuati tra coloro che manifestano compatibilità di obiettivi e di modelli con l'Agricoltura Sociale.

L'integrazione di tali soggetti è funzionale a rapporti che non siano di mera fornitura ma di condivisione, anche in un'ottica di medio termine, di percorsi di crescita di una filiera che rappresenti un'alternativa a quella convenzionale governata dalla GDO. L'opportunità di far aderire operatori selezionati della distribuzione nel contratto di rete consente sia di limitare politiche speculative/contrattuali, sia di consolidare i rapporti produttore-distributore, sia di utilizzarne le caratteristiche e le strutture per ottimizzare i costi, oltre che le competenze specifiche per ottimizzare i processi.

Per evitare il rischio di posizioni decisionali prevalenti, i singoli soci avranno parità di rappresentanza all'interno degli organi decisionali. La diversa collocazione nella filiera dei soggetti che aderiscono alla rete può generare degli squilibri dati dal maggiore peso contrattuale dei soggetti a valle della filiera. Dare lo stesso peso a ciascun aderente consente di adottare gli indirizzi dettati dal gruppo e non dai soggetti più forti che potrebbero orientare le scelte sulle esigenze particolari piuttosto che nell'interesse del gruppo ma il condizionamento dei soggetti più deboli, in fase di confronto sulle decisioni da prendere, può inficiare le scelte orientandole a vantaggio di uno piuttosto che dell'altro.

**Conferimenti:** In coerenza con il potere decisionale anche l'impegno di partecipazione al programma comune sarà distribuito in egual misura tra tutti i soggetti. Una condizione, infatti, è che la partecipazione al progetto rappresenti un "investimento" e quindi un "fattore di rischio" per il socio. È pur vero che nella definizione quantitativa del progetto tale elemento rappresenta anche una fonte di finanziamento, ma dal punto di vista del funzionamento dell'organizzazione il fattore rischio è un incentivo alla valutazione seria ed attenta dell'operazione che si va a svolgere, a finanziare e per la quale ci si impegna.

Quindi l'adesione al Contratto di Rete prevede **il versamento di una quota** di adesione annua uguale per tutti i produttori. Ad essa si aggiunge una quota di affiliazione per i soggetti che adottano il format Agrisocial Point ed una provvigione sul fatturato generato dal contratto di Rete, quindi dalle commesse che intercetta o gestisce l'Ufficio Centralizzato. La quota di adesione uguale per tutti copre, in linea di principio, i costi di struttura, mentre le provvigioni coprono l'attività di gestione operativa/commerciale. La provvigione è valutata nell'8% del fatturato per il primo anno ed è soggetta a rivalutazione da parte dell'organo comune di anno in anno così come la quota di adesione. L'aliquota dell'8% è più bassa di quanto offerto, in media, dagli agenti di commercio, pur coprendo un servizio ben più ampio, e quindi competitiva e vantaggiosa. La struttura centrale effettuerà, inoltre, dei check up individuali al fine di rilevare le criticità dei singoli e promuovere le azioni per compensarle. Tali azioni comportano

l'acquisizione di competenze e servizi che di volta in volta saranno valutati e quantificati, anche in termini monetari che il singolo fruitore dovrà versare.

Figura 34 - Servizi quota di adesione

<b>Quota associativa produttori</b>	
servizi erogati	Check up - commerciale Inserimento dei prodotti nel catalogo unico dei prodotti a marchio AgriSocial Italia Concessione utilizzo marchio AgriSocial Italia per 20 referenze prodotto* per attività di commercializzazione/promozione svolte in autonomia Ricerca sub fornitori di fase e di prodotto Ufficio commerciale centralizzato che si occuperà delle attività di: Attività di promozione Intermediazione commerciale: ricerca target e acquisizione commessa
Servizi accessori	Consulenza processi produzione/trasformazione/commercializzazione Assistenza legale Consulenza di marketing e comunicazione Consulenza per certificazioni Consulenza economico-finanziaria
* Per ogni referenza che si vuole certificare/gestire successiva alla 20° sarà corrisposto il prezzo di € 12,00	
<b>Quota associativa commerciali/ristoratori</b>	
Servizi	Concessione utilizzo marchio Agrisocial Point Kit espositore + primo assortimento Attività di promozione Ricerca fornitori Intermediazione commerciale: ricerca target e acquisizione commessa Assistenza all'implementazione del format Consulenza marketing e comunicazione Monitoraggio e audit

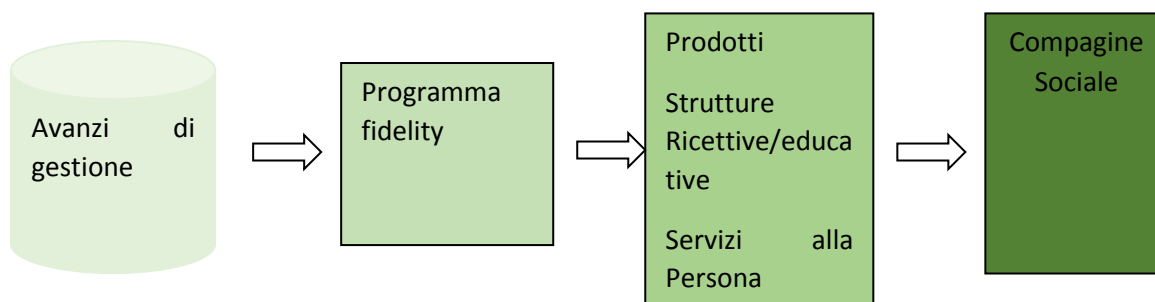
Un ulteriore aspetto organizzativo attiene alla destinazione dei proventi che, da contratto di Rete, è proventi è demandata all'organo comune. Nei primi due anni si prevede che debba essere re-immessa nel fondo comune a copertura del potenziamento della struttura centrale e delle attività di comunicazione. A regime, invece, dal terzo anno in poi, è opportuna la valutazione di progetti sociali da sostenere rafforzando quindi il valore della Rete e i suoi propositi di fondo.

Tra le attività di marketing vi sono i programmi di fidelity attivabili presso lo Store Pilota e gli Agrisocial Point. Al pari di altri programmi di fidelizzazione con Fidelity Card che mirano a incentivare l'acquisto ripetuto vanno finanziati i premi da aggiudicare ai clienti. I soci sono erogatori di servizi, tra cui ricettivi,

ludico-ricreativi, didattici, oltre che servizi di assistenza alla persona. Pertanto una quota dei proventi potrà essere destinata a finanziare i premi sotto forma di:

- Fornitura di prodotti
- Degustazioni/pranzi/cene presso le strutture dei soci
- Campi estivi per bambini/visite in fattorie didattiche
- Servizi di assistenza alla persona (assistenza anziani, baby sitting, etc.)

Figura 35 - destinazione avanzi di gestione in attività di fidelizzazione



Tutti i servizi elencati sono erogati dai soci del contratto di Rete e quindi si offre contemporaneamente la possibilità di

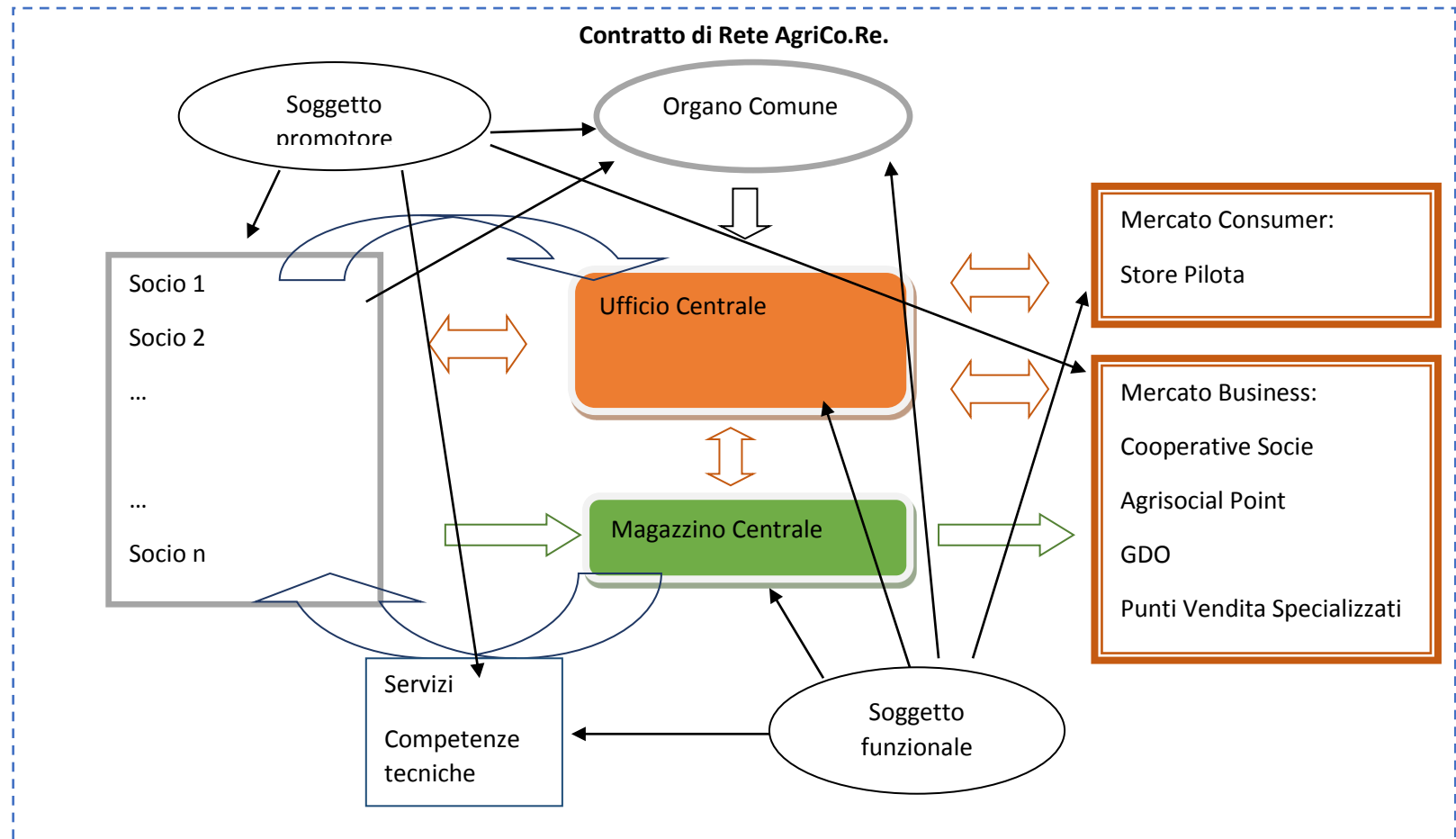
3. Fidelizzare il cliente
4. Promuovere altri prodotti e servizi offerti dalle Cooperative Sociali
5. Re-introdurre economie nella Rete
6. Sostenere finanziariamente i soggetti che eventualmente hanno avuto risultati commerciali meno soddisfacenti
7. Erogare servizi sociali rafforzando la mission e i valori della Rete
8. Avvicinare il consumatore al mondo della Cooperazione Sociale

Figura 36 - Caratteristiche Organizzative

Modello	Contratto di Rete senza soggettività Giuridica con fondo Patrimoniale
	Utilizzo di un soggetto strumentale (Co.Re.) per fatturazioni, assunzioni personale, registrazione marchio
Organo Comune	5 componenti:
	3 aziende
	1 soggetto promotore Co.Re.
	1 soggetto promotore Federsolidarietà
Conferimenti	Quota Adesione Produttore
	Quota Adesione Agrisocial Point
	Provvigioni su commesse intercettate/gestite
	Servizi su richiesta

Il modello organizzativo è schematizzato (Figura 39) in un contenitore formale, il Contratto di Rete costituito da operatori di Agricoltura Sociale e ad esso funzionali. Il contratto di rete, governato da un organo comune eletto dai soci ha come progetto la costituzione di un ufficio centrale per centralizzare le azioni commerciali e logistiche. Ancora il contratto di Rete sviluppa un'attività commerciale al pubblico, realizzando uno Store Pilota e sviluppa azioni di affiliazione (Agrisocial Point) e di intercettazione dei mercati Business. L'organizzazione è supportata da due strutture di supporto tecnico e politico (di visione). Le frecce indicano le connessioni e le direzioni. Si vede che i soci sono coinvolti nella governance e nella acquisizione ed esecuzione degli ordini. Tutte le altre attività sono demandate alla struttura comune e questo consente ai soci di accedere ai mercati, di sviluppare i servizi senza cambiare la propria struttura organizzativa, con un evidente vantaggio in termini di carico di lavoro, di costi e di tempi.

Figura 37 - Modello Organizzativo



## 6. LA FATTIBILITA' ECONOMICA

La fattibilità del modello è data dalla somma dei costi/ricavi delle singole attività. Il modello è modulare nel senso che consente una flessibilità operativa permettendo di intervenire su una o più azioni. Lo studio dimostra che l'ottimo si raggiunge con la messa in piedi del mix di attività che consente di operare in maniera integrata e coordinata su più canali e mercati, permettendo di amplificare il risultato delle azioni stesse.

I costi che impattano maggiormente sulla realizzazione e gestione dell'Ufficio Centrale e del Magazzino Centrale è data dal personale. La dimensione minima che consente l'operatività nello start up potrà essere incrementata con un aumento della mole di lavoro, che corrisponde ad uno sviluppo commerciale che vede la gestione di più clienti, committenti, e più produttori e prodotti, a partire dal terzo anno. Come parametro di riferimento dei costi si adotta la tabella del costo del lavoro dipendente del Contratto Collettivo Nazionale delle Cooperative Sociali.

Risorse umane	ore /settimana		Costo Ipotesi 1	Costo Ipotesi 2
	Ipotesi 1	Ipotesi 2		
Segreteria (amministrativa e commerciale)	15	20	12.012,00	16.016,00
Addetto al Magazzino	4	15	3.203,20	12.012,00
Coordinatore	25	30	25.623,00	30.747,60
<b>Totale Risorse Umane</b>			<b>40.838,20</b>	<b>58.775,60</b>
<b>Costi di gestione</b>			<b>13.850,00</b>	<b>20.000,00</b>
<b>Totale Ufficio + Magazzino</b>			<b>54.688,20</b>	<b>78.775,60</b>

Le simulazioni descritte (Cap.3) hanno prodotto un valore delle forniture interne di seguito prospettato:

Figura 38 - Simulazione forniture interne alla Rete

Valore delle Forniture Interne alla Rete			
	Anno I	Anno II	Anno II
Forniture Store Pilota	43.498,13	52.762,05	90.288,00
Forniture Agrisocial Point L'Ape Bianca	22.644,00	22.644,00	22.644,00
Forniture Agrisocial Point Acque Basse	13.195,72	13.195,72	13.195,72
<i>Sub</i>	<b>79.337,84</b>	<b>88.601,77</b>	<b>126.127,72</b>
Integrazione assortimento Panecotto	14.006,25	14.006,25	14.006,25
Forniture Punti Vendita e Punti Ristoro	103.740,00	138.200,00	207.480,00
<i>sub</i>	<b>117.746,25</b>	<b>152.206,25</b>	<b>221.486,25</b>
Materie prime destinate a trasformazione	7.500,00	14.000,00	30.000,00
Lavorazione conto terzi impianti di trasformazione	5.000,00	7.000,00	10.000,00
<i>sub</i>	<b>12.500,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>40.000,00</b>
<b>Commesse generate internamente alla rete</b>	<b>209.584,09</b>	<b>261.808,02</b>	<b>387.613,97</b>

Si ipotizza che le forniture dei Punti Vendita e dei punti Ristoro gestiti dai soci siano acquistate per il 15% all'interno della Rete. Si tiene conto del fatto che una parte dei prodotti deriva direttamente dalla cooperativa che gestisce tali attività e della disponibilità/resistenza dei soggetti a cambiare fornitori in fase di avvio. Si prevede, però, che il consolidarsi dei rapporti e l'acquisizione di fiducia favoriscano un incremento delle forniture al 20% nel secondo anno ed al 30% nel terzo anno.

Analogamente si ipotizza una crescita delle forniture di materie prime e un fabbisogno di fasi di lavorazione. In particolare, alcuni soggetti chiedono fasi di lavorazione e confezionamento per i propri prodotti che attualmente vengono affidati a laboratori esterni. Data la presenza, nella Rete, di impianti di trasformazione sottoutilizzati si configura la possibilità di commissionare a questi delle fasi di lavorazione. Infine il valore delle commesse generate dallo Store Pilota si stima, in via prudenziale, che parte degli approvvigionamenti provenga esternamente alla Rete per poi incrementarsi nel tempo.

Figura 39 - Approvvigionamento Store Pilota

Ricavi per i fornitori dello Store Pilota	anno 1	anno 2	anno 3
Valore Materie Prime e Prodotti	€86.996	€95.931	€112.860
ipotesi di fornitura dalla rete interna	50,00%	55,00%	80,00%
Ricavi per gli aderenti alla rete	€ 43.498,13	€ 52.762,05	€ 90.288,00

Le forniture interne rappresentano un volume di affari prodotto dall'Ufficio Centrale in quanto in sua assenza gli operatori si sarebbero rivolti a fornitori esterni alla rete, così come ampiamente descritto. Pertanto su tale volume di affari il modello prevede l'applicazione della provvigione valutata in misura dell'8%. Il progetto ha visto la manifestazione di interesse ad aggregarsi di 11 produttori e due rivenditori che vogliono adottare il format Agrisocial Point. La quota di adesione per i produttori è stata valutata in € 1.800,00 annui mentre per gli Agrisocial Point è pari ad € 800,00. È stata elaborata, inoltre, una stima del numero di referenze aggiuntive che i produttori vorranno aggiungere al catalogo e per le quali chiederanno il riconoscimento del marchio Agrisocial, per le quali si chiede un versamento di € 12,00 cad.

- Provvigione sul volume di affari 8%
- Quota Associativa € 1800,00
- Quota Affiliazione Agrisocial Point € 800,00
- Quota certificazione referenze aggiuntiva (oltre la 20) € 12,00 cad.
- Attività di E-Commerce gestita direttamente dall'Ufficio Centrale.

Sulla base di tali assunti si ipotizza il prospetto dei ricavi e costi realizzati dal Contratto di Rete (inteso come soggetto a se).

Ricavi	Anno I	Anno II	Anno III
Quote associative	23.200,00	23.200,00	23.200,00
vendita e-commerce	5.000,00	6.000,00	8.000,00
provvigioni su commesse interne alla rete 8%	16.766,73	20.944,64	31.009,12
provvigioni su commesse esterne (GDO)8%	6.320,00	9.924,00	17.748,00
certificazioni prodotti	1.440,00	1.440,00	1.440,00
<i>totale ricavi</i>	<b>52.726,73</b>	<b>61.508,64</b>	<b>81.397,12</b>



<b>Costi</b>				
personale	40.838,20	40.838,20	58.775,60	
costi di gestione e promozione	11.800,00	11.800,00	11.800,00	
costo materie prime e-commerce	3.500,00	4.200,00	5.600,00	
Espositori e materiale promo	1.600,00			
	57.738,20	56.838,20	76.175,60	
quota ammortamento	2.050,00	2.050,00	2.050,00	
	<i>totale costi</i>	<b>59.788,20</b>	<b>58.888,20</b>	<b>78.225,60</b>
	<i>Surplus</i>	<b>-7.061,47</b>	<b>2.620,44</b>	<b>3.171,52</b>
<b>Utile Store Pilota</b>				
		<b>-3.691,00</b>	<b>8.897,00</b>	<b>32.652,00</b>
<b>Avanzo/Disavanzo di Gestione</b>		<b>-10.752,47</b>	<b>11.517,44</b>	<b>35.823,52</b>

Tale conto economico registra una perdita iniziale per poi generare avanzi di gestione dal secondo anno in poi. Tale avanzo di gestione deriva dallo Store Pilota. In sua assenza il Contratto di Rete riuscirebbe a sostenersi a condizione di uno sviluppo più spinto di quanto prospettato e di una disponibilità dei soci a finanziare eventuali insuccessi. Gli spazi di manovra sono diversi, come una maggiore spinta del canale e-commerce, dei canali commerciali B to B e di un incremento degli acquisti di prodotti all'interno della Rete stessa.

Al contrario l'avvio di un'attività comune come lo Store Pilota, adottando il format indicato, genera dei margini che consentono spazi di manovra più ampi oltre a generare risorse da reinvestire nella Rete nelle modalità di destinazione degli avanzi di gestione descritte in precedenza. Cosa, quest'ultima, che rappresenta il vero valore dell'iniziativa, consentendo di mantenere elevato il valore sociale dell'attività evitando di uniformarsi al settore agroalimentare tradizionale.

L'avanzo generato dal terzo anno in poi rappresenta la fonte di finanziamento sia per l'acquisizione delle competenze tecniche strumentali alla crescita tecnico/produttiva dei singoli, sia all'erogazione di servizi socio-assistenziali, educativi, ricreativi ed altro sotto forma di premi fedeltà.

Le ipotesi alla base del modello prevedono che alcuni soggetti "sposino" il progetto fornendo mezzi e strumenti propri. La rete individuata ha messo a disposizione, infatti, i locali da adibire a magazzino e ad ufficio. Non si ritiene si tratti di un evento eccezionale in quanto la ricerca preliminare sul comparto ha individuato la capacità della cooperazione sociale di rilevare, oltre a risorse finanziarie, beni pubblici inutilizzati e beni confiscati, per svilupparvi attività. La conferma di tale assunto è proprio nel reperimento di spazi, disponibili alle cooperative, ma non ancora utilizzati e che hanno trovato, così, una nuova funzione. In caso contrario è da aggiungere un costo per canoni di locazione che, nel terzo anno, trova comunque copertura finanziaria.

Allo stesso tempo il modello si basa sulla disponibilità dei soci a versare le quote di adesione. La condizione è che il fondo comune sia alimentato per circa € 23.000 annui, altrimenti le sole provvigioni non sarebbero sufficienti a sostenere le attività (a meno di uno sviluppo imprevedibilmente rapido e smisurato). La condizione del modello, quindi è che debbano associarsi almeno 11 soggetti che versano la quota individuata oppure meno soggetti ma che versino una quota maggiore. La configurazione trovata nel caso specifico è ottimale perché consente il versamento di una quota minima e permette alla Rete di avere un peso produttivo e commerciale consistente. Il vantaggio per i soci è che ad un costo relativamente basso si dotano di struttura e organizzazione ed una dimensione aziendalistica senza dover cambiare i singoli assetti e senza snaturare la propria mission.

In estrema sintesi l'adesione al progetto di un gruppo di cooperative sociali, la simulazione su alcune referenze del catalogo unico, l'individuazione di un mercato interno alla rete stessa e l'interesse

manifestato da operatori a valle della filiera Agroalimentare, italiani e non, dimostrano la fattibilità tecnica del Modello di Business proposto. Allo stesso modo sono dimostrate la fattibilità organizzativa e giuridica. Dal punto di vista della sostenibilità, invece, è dimostrato che la condizione che determina il raggiungimento degli obiettivi è la disponibilità dei soci ad assumersi il rischio di impresa. Il modello si colloca su una dimensione pratica, imprenditoriale e come tale il suo corretto funzionamento è dipendente dalla disponibilità ad impegnarsi, anche sotto il profilo economico-finanziario. Se il versamento delle quote di adesione nel contratto di Rete fosse inferiore a quanto prospettato non si potrebbe garantire un funzionamento ottimale dell'Ufficio Centrale con una ricaduta sui risultati dell'attività. Al contrario il potenziamento degli investimenti, destinati sia al rafforzamento della struttura operativa sia all'attivazione dello Store Pilota e di altre azioni commerciali e promozionali, consentono un incremento dei risultati ed un maggiore impatto in termini di accesso ai mercati.

# APPENDICE

## APPENDICE 1 NORME DI UTILIZZO DEL MARCHIO

### **Regolamento d'uso del Marchio Ombrello (all.B al Contratto di Rete)**

#### **“ Agrisocial” - Prodotto di Agricoltura Sociale**

#### **Art. 1- Finalità**

- a) Il presente regolamento definisce le condizioni e le modalità per il rilascio del marchio “Agrisocial” nelle sue declinazioni: “Valore Bio”, “Valore Territorio”, “Valore Sociale” .
- b) Il marchio è di proprietà del soggetto Consorzio Co.Re. Società Cooperativa Sociale che ne concede la licenza d'usa a titolo gratuito al Contratto di Rete “AgriCo.Re”, di seguito denominato Titolare del Marchio, che sorveglia sul corretto uso dello stesso.
- c) Le norme volte a stabilire le condizioni generali per la concessione del diritto d'uso del marchio, le modalità di riproduzione ed i controlli sono dettate esclusivamente dal presente regolamento.
- d) Eventuali modifiche delle condizioni di utilizzo o revisioni grafiche del marchio sono disposte dal comitato Rete, con conseguente adeguamento del presente regolamento.

#### **Art. 2 - Descrizione del marchio**

Il marchio “ombrello” è composto da:

- il simbolo
- il logotipo

Il simbolo è rappresentato dalla scritta: “AGRISOCIAL”

Accompagna il logo l'indicazione territoriale “ITALIA” e l'indicazione della linea di prodotto corrispondente:

- Valore Bio
- Valore Territorio
- Valore Sociale

#### **Art. 3 - Condizioni generali e requisiti richiesti**

L'utilizzo del marchio è concesso ai soggetti che rispettano tutte le condizioni descritte nel presente articolo:

- a) I soggetti sono operatori di Agricoltura Sociale così come definiti dalla Legge, 18/08/2015 n° 141
- b) I soggetti sono associati al Contratto di Rete Titolare del Marchio

Il Marchio è concesso ai soggetti ma applicabile ai singoli prodotti per i quali si effettua la richiesta:

- c) I prodotti sono realizzati prevalentemente dal soggetto, ovvero il soggetto svolge le fasi di coltivazione
- d) Il prodotti certificabili sono quelli che rispettano alternativamente le tecniche biologiche, produzione di prodotti tipici locali e prodotti realizzati dai soggetti nel rispetto delle finalità sociali di integrazione, di assistenza, di cura, ecc.

È fatto divieto apporre il Marchio per prodotti finiti realizzati ed acquistati da terzi

### **Art. 3 - Utilizzo del Marchio opera di soggetti esterni**

1. L'utilizzo del marchio da parte di soggetti esterni è possibile solo se autorizzato espressamente dal Comitato di RETE o suo delegato, che provvede alla gestione del marchio e al controllo del suo corretto uso.
2. In caso di concessione ad un soggetto, pubblico o privato, il soggetto dovrà garantire l'adeguata visibilità del marchio, nel rispetto delle norme tecniche riportate nel presente Regolamento.
3. L'autorizzazione non conferisce alcun diritto d'esclusiva né permette l'appropriazione di tale logo o similare.
4. Il marchio non è modificabile e le sue parti non possono essere separate e/o ricomposte.
5. Il marchio deve essere utilizzato nella sua interezza e senza modifiche, rispettandone le forme, anche dimensionali, che lo rendono immediatamente distinguibile, nonché i colori e le proporzioni.

### **Art. 4 – modalità di rilascio del marchio**

Il marchio sarà rilasciato solo ai soggetti aderenti al progetto di rete e per i prodotti di Agricoltura Sociale.

1. Il soggetto dovrà:
  - a. Presentare richiesta formale che riporti l'elenco delle linee di prodotto per le quali intende beneficiare del marchio.
  - b. Descrivere e dichiarare la declinazione del marchio al quale ogni prodotto deve riferirsi
  - c. Certificare in autodichiarazione la rispondenza del prodotto ai requisiti : Biologico, Territoriale, Sociale.
2. L'ufficio accertata l'autorizzazione all'utilizzo, procederà a trasmettere, nell'arco delle 96 ore successive alla data della richiesta, il marchio in formato pdf per posta elettronica al richiedente.

Il soggetto che riceve l'autorizzazione all'uso del marchio deve rispettare le norme contenute nel presente regolamento.

### **Art. 5 – Norme di utilizzo del Marchio**

- a) L'utilizzo deve intendersi sempre ed esclusivamente collegato ai prodotti per i quali è stata presentata la richiesta e resta valido fino alla perdita dei requisiti.
  - b) La riproduzione o l'utilizzo del marchio secondo modalità differenti da quanto indicato nel presente regolamento comportano la revoca del diritto all'utilizzo del marchio con effetto immediato.
  - c) E' consentito l'utilizzo del marchio per tutte le iniziative di promozione e commercializzazione dei prodotti realizzate dal Contratto di Rete nell'ambito del Programma Comune di Rete
  - d) E' consentito l'utilizzo del marchio per tutte le iniziative attivate in autonomia dal soggetto.
  - e) È consentito a ciascun socio di utilizzare il marchio da abbinare a propri prodotti anche in azioni individuali e/o che non afferiscono alla rete, fermo restando il rispetto delle modalità e regole condivise di utilizzo.
- I. È fatto divieto di utilizzo del Marchio in iniziative che non sono coerenti con gli obiettivi del comitato di RETE e che ledono i principi costituzionali e che sono contrari ai valori dei diritti umani e della pace.

- II. È fatto divieto di utilizzo del Marchio con modalità che svalorizzano il valore dei prodotti e che pertanto recano un danno di immagine e di reputazione del Marchio stesso.
- III. I prodotti contrassegnati dal Marchio dovranno rispettare il listino al Pubblico praticato dal soggetto e comunicato, periodicamente, al Titolare del Marchio.

#### **Art. 5 - Responsabilità conseguenti all'utilizzo del marchio**

- a. Eventuali responsabilità di natura civile, penale e fiscale per l'utilizzo improprio o non autorizzato del marchio sono esclusivamente a carico del soggetto terzo, il quale terrà manlevato la RETE da ogni responsabilità.
- b. Comportamenti dannosi ed impropri sono suscettibili di sanzioni

#### **Art. 6 - Vigilanza sull'uso del marchio**

La vigilanza sul corretto uso del marchio viene esercitata dall'Organo Comune del contratto di RETE, dal direttore o da suo delegato.

In caso di accertamento di comportamenti che violano il presente regolamento ed in particolare le norme di utilizzo di cui all'Art.5 del presente regolamento prevedono il ritiro immediato dell'autorizzazione all'utilizzo del Marchio.

Il soggetto, in tal caso, dovrà immediatamente ritirare la produzione dal mercato. Il mancato adempimento sarà punito giudiziarmente ed il soggetto sarà obbligato a risarcire il danno di immagine da lui generato.

Sono cause di ritiro dell'autorizzazione, ad esempio, le false indicazioni sulla provenienza dei prodotti, le false indicazioni del rispetto dei processi di lavorazione, ecc.

Al titolare del Marchio è consentito accedere alla documentazione che certifica i prodotti e i processi (certificazioni Bio, di qualità, di tipicità tipo DOC, DOP, IGT ecc.). E' consentito inoltre verificare in loco, presso le aziende, i processi e le fasi di lavorazione.

## CONTRATTO DI RETE

### “RETE AgriCo.Re.”

L'anno duemilasedici (...)

(...) I Componenti, tutti cittadini italiani, noti tra loro come dichiarano, della cui identità personale io Notaio sono certo, nelle rispettive e menzionate qualifiche,

#### PREMESSO CHE

- la Società “ \_\_\_\_\_ ” esercita, fra le altre cose, l'attività di \_\_\_\_\_;
- la Società “ \_\_\_\_\_ ” esercita, fra le altre cose, l'attività di \_\_\_\_\_;
- la Società “ \_\_\_\_\_ ” esercita, fra le altre cose, l'attività di \_\_\_\_\_;
- la Società “ \_\_\_\_\_ ” esercita, fra le altre cose, l'attività di \_\_\_\_\_;
- (...);
- in particolare, al fine di accrescere la competitività propria e delle loro compagini, esse ritengono opportuno lo sviluppo e la condivisione dei modelli di gestione, l'assistenza e la consulenza reciproca, la condivisione dei metodi di formazione del personale, nonché l'operatività sotto comuni standard, disciplinari e segni distintivi;
- condividono altresì gli obiettivi prefigurati nel documento intitolato “**PROGETTO DI RETE AgriCo.Re**” che, debitamente sottoscritto a norma di legge, si allega in copia al presente atto sotto la lettera “**A**”;
- più in generale, al fine di incrementare le capacità di soddisfazione dei bisogni di salute e benessere delle persone e delle famiglie, migliorando e moltiplicando le proprie capacità di innovazione, le occasioni di crescita, di accesso al credito, di dialogo con i pubblici poteri, esse convengono sia necessario costituirsi in Rete per l'attuazione del programma di cui al presente atto e non conferire alla detta Rete soggettività giuridica ai sensi dell'art. 5, comma 4-quater, D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito dalla L. 9 aprile 2009, n. 33, e successive modificazioni;
- conseguentemente le stesse – anche in virtù dell'attività di promozione ed assistenza della Federsolidarietà – Confcooperative, ai cui principi ed indirizzi in tema di cooperazione si ispirano – sono venute alla determinazione di stipulare un contratto di rete, ai sensi dell'art. 3, cc. 4 ter e ss., D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni nella L. 9 aprile 2009, n.33, e successive modificazioni;

- *il "PROGETTO DI RETE AgriCo.Re" nasce da un'idea di Federsolidarietà – Confcooperative e del Consorzio Co.Re. Società Cooperativa Sociale (dati sociali....) i quali vengono riconosciuti dalle aderenti tutte come 'soggetti promotori'.*
- *Federsolidarietà – Confcooperative viene riconosciuta – già dalla sottoscrizione del presente contratto di rete – come soggetto promotore dell'intero progetto.*
- *Il Consorzio Co.Re. viene riconosciuto come struttura tecnica incaricata della organizzazione e gestione delle risorse umane e tecniche necessarie ad erogare i servizi e sviluppare i progetti previsti nel programma comune.*
- *Il Consorzio Co.Re., nella sua funzione di struttura tecnica di supporto al Contratto di Rete si incaricherà della Registrazione del Marchio Collettivo "Agrisocial" dei prodotti di Agricoltura Sociale per poi concedere la licenza d'uso gratuita al Contratto di Rete.*
- *tutto ciò premesso, a formare parte integrante e sostanziale del presente contratto, le parti convengono e stipulano quanto segue.*

#### **Art. 1**

#### **OGGETTO. DENOMINAZIONE. SEDE. SOGGETTIVITÀ GIURIDICA**

Le Parti convengono di stipulare un contratto di rete tra imprese operanti nell'agricoltura sociale e, pertanto, si obbligano a svolgere in comune le attività indicate nel programma di rete per il conseguimento degli obiettivi strategici di cui all'art. 3.

Nei rapporti con i terzi la Rete fra imprese così costituita potrà essere presentata e identificata con il nome ed il logo "**AGRICO.RE**".

La Rete fra imprese avrà sede in Napoli, via Provinciale Bottegelle di Portici, n.139.

#### **Art. 2**

#### **OBIETTIVI STRATEGICI**

Le Parti convengono e dichiarano di perseguire, tramite il presente contratto, l'obiettivo di accrescere la capacità di penetrazione delle aderenti sul mercato nazionale ed internazionale del settore Agroalimentare declinato come attività di Agricoltura Sociale, di consolidare il proprio potere contrattuale o di trattativa, di incrementare la capacità di accesso al credito e di dialogo con i pubblici poteri, nonché di migliorare nel suo complesso l'efficienza del sistema di imprese che partecipano direttamente o indirettamente alla RETE AGRICO.RE

Tali obiettivi verranno perseguiti mercé lo svolgimento delle attività rientranti nel Programma di rete e la promozione del più ampio scambio delle informazioni e la collaborazione.

### **Art. 3**

#### **PROGRAMMA DI RETE**

In funzione del perseguimento degli obiettivi fissati dal precedente articolo, l'attività della Rete consisterà:

- a) nella progettazione, nello sviluppo, nella condivisione ed attuazione di modelli di gestione e di erogazione dei servizi volti alla creazione della Filiera Agricoltura Sociale nonché volti all'accesso ai mercati );
- b) nella predisposizione di disciplinari e regolamenti comuni relativi allo svolgimento dei servizi (*servizi resi dalle aderenti, standard di comunicazione, procedure di certificazione della qualità dei servizi e tutte le altre attività che rientrano nel programma di rete*);
- c) nell'assistenza e consulenza reciproca, anche di natura informatica, tecnologica, legale, contabile, industriale, commerciale, logistica finalizzati al potenziamento delle strutture produttive e all'ottimizzazione dei processi;
- d) nella promozione, disciplina e tutela di un marchio comune, denominato "Agrisocial" che identifica il Prodotto di Agricoltura Sociale e declinato nelle tre linee: Valore Bio, Valore Territorio, Valore Sociale, che ogni aderente affiancherà al proprio nell'attività di erogazione dei servizi certificati e di comunicazione;
- e) nella promozione dell'attività delle aderenti e della Rete, anche attraverso l'organizzazione e la partecipazione a manifestazioni specializzate, lo svolgimento di azioni pubblicitarie comuni, la definizione di linee comuni di marketing;
- f) nella formazione professionale finalizzata all'aggiornamento, all'introduzione di nuove tecnologie, alla progettazione, alla sperimentazione e dall'acquisizione di conoscenze;
- g) nell'elaborazione, nel coordinamento o nello svolgimento di un'attività comune di ricerca e selezione delle risorse umane;
- h) nella progettazione ed elaborazione di studi e ricerche di comune interesse, anche attraverso l'organizzazione o la partecipazione a tavoli tecnici o seminari di approfondimento sui temi di interesse della Rete e delle aderenti;
- i) nell'organizzazione o partecipazione a convegni, fiere, mostre, mercati ed altre manifestazioni di interesse della Rete e delle aderenti;



- j) nell'elaborazione, coordinamento e attuazione di un'attività comune funzionale ad un più agevole accesso al credito per le aderenti, mercé la partecipazione ad interventi di garanzia o anche l'elaborazione e l'istituzione di regimi convenzionali con le società del sistema di Confcooperative e con altri soggetti;
- k) nell'elaborazione, coordinamento e attuazione od anche nella mera partecipazione a programmi, progetti, iniziative, strumenti attinenti lo sviluppo dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e l'accesso ai Fondi comunitari.
- l) Nella predisposizione di disciplinari e regolamenti comuni relativi allo svolgimento dei servizi resi dalle aderenti o relativi all'attività della rete.

Per il perseguimento delle proprie finalità, le imprese aderenti alla Rete ovvero il Comitato di attuazione, potranno richiedere ed utilizzare le provvidenze disposte dall'Unione Europea, dallo Stato, dalle Regioni e dagli enti locali comunque denominati, oltre ai finanziamenti e ai contributi disposti dai Ministeri, Enti od altri Organismi pubblici, statali o parastatali, nazionali o internazionali, da privati, nonché da istituti di credito ed assicurativi.

Al fine di perseguire i propri obiettivi, le aderenti individuano

#### **Art. 4**

#### **OBBLIGHI E DIRITTI DELLE PARTI**

Le aderenti sono obbligate:

- a) ad uniformarsi ai disciplinari ed ai regolamenti adottati dal Comitato di attuazione del programma;
- b) ad affiancare al proprio marchio, per i prodotti certificati e nella comunicazione, il marchio comune Agrisocial;
- c) ad attenersi alle decisioni del Comitato di attuazione ai fini dell'utilizzo del marchio comune;
- d) a promuovere e tutelare il marchio comune;
- e) a non servirsi di segni distintivi, marchi, denominazioni, o contrassegni diversi da quello proprio o da quello comune se non preventivamente concordato con il Contratto di Rete;
- f) a rispettare i termini e gli obblighi derivanti dall'attuazione dei progetti promozionali e di altre iniziative di sviluppo;
- g) a mantenere un obbligo di riservatezza sulle informazioni e le condizioni contrattuali poste in essere dal presente contratto;

- h) a non divulgare le deliberazioni adottate dagli organi comuni, ad osservare le norme del presente contratto e le delibere degli organi comuni;
- i) a rispettare, in ogni caso, i termini e gli obblighi derivanti dall'elaborazione e dall'attuazione dei progetti, programmi, manifestazioni, iniziative o altro inerenti le finalità della Rete;
- j) a non costituire reti concorrenti o altre forme di collaborazione stabile in ambiti o per le finalità determinate agli articoli 1, 2 e 3 del presente contratto;

Le imprese aderenti hanno diritto di avvalersi dei servizi offerti dalla Rete e dell'utilizzo del Marchio Agrisocial per le produzioni autorizzate nel rispetto del **Regolamento d'uso del Marchio Ombrello "Agrisocial"** che, debitamente sottoscritto a norma di legge, si allega in copia al presente atto sotto la lettera "B"; nonché di essere informate a richiesta, ma solo se i suoi rappresentanti non siano membri del Comitato di attuazione, in ordine allo svolgimento dell'attività della Rete e di consultare i documenti relativi all'amministrazione comune.

#### Art. 5

#### **CONTRIBUTI. FONDO COMUNE**

Oltre a quanto convenuto nell'articolo che precede, le Parti si obbligano ad eseguire i seguenti versamenti in denaro per la costituzione del fondo comune.

- la Società \_\_\_\_\_: € xx.000,00, di cui € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX ed € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX;
- la Società \_\_\_\_\_: € xx.000,00, di cui € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX ed € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX;
- la Società \_\_\_\_\_: € xx.000,00, di cui € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX ed € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX;
- la Società \_\_\_\_\_: € xx.000,00, di cui € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX ed € \_\_\_\_\_ entro XX/XX/XXXX;
- (...)

Dette somme dovranno essere corrisposte mediante bonifico bancario su apposito conto corrente intestato a \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_ rate annuali di pari importo e versate:

- la prima entro il \_\_\_\_\_ ;
- le restanti entro e non oltre il 30 novembre di ogni anno.

Alla costituzione del Fondo Comune concorrono, oltre ai conferimenti delle aziende socie al momento della sottoscrizione del presente contratto:

- i conferimenti per servizi erogati su committenza ai singoli soci
- dall'importo delle penalità che eventualmente saranno pagate dalle imprese per inadempienza ai patti della Rete;
- dai contributi che eventualmente saranno versati dallo Stato o da altri Enti Pubblici e Privati
- dai conferimenti destinati alla realizzazione di specifiche attività e progetti

Ogni anno il Comitato può stabilire che sia dovuto il contributo di ammissione per le nuove adesioni, fissandone altresì la misura e tenendo conto, in ogni caso, del valore acquisito nel tempo dal marchio comune, della consistenza del fondo comune, della rilevanza delle iniziative e dei progetti in corso, di quelli in programma, delle aspettative di coinvolgimento delle aderenti in esse, del guadagno di immagine che deriva dalla mera appartenenza alla Rete, nonché di tutti gli altri elementi rilevanti.

In caso di improvvisa, grave insufficienza del fondo comune rispetto alle esigenze della Rete, il Comitato di attuazione propone alle imprese aderenti di integrare il fondo con un contributo supplementare. La proposta deve essere approvata all'unanimità dalle imprese aderenti.

#### Art. 6

##### CONTRIBUTI PARTICOLARI DI PROGETTO

Il Comitato di attuazione può stabilire l'avvio di progetti o iniziative specifiche che richiedano l'impiego di risorse aggiuntive della Rete. In tal caso, il Comitato non potrà ricorrere al fondo comune, ma potrà richiedere alle imprese aderenti il pagamento di contributi particolari di progetto, salvo il diritto delle aderenti di non partecipare alla singola iniziativa o progetto e non sopportarne gli oneri.

#### Art. 7

##### INADEMPIMENTO DELL'OBBLIGO DI CONTRIBUIRE

In caso di ritardo nel pagamento delle somme dovute dalle aderenti alla Rete sarà dovuto un interesse di mora su base annua pari al tasso di interesse legale maggiorato di tre punti percentuali, senza necessità di preventiva costituzione in mora da parte del Comitato di attuazione.

Qualora il ritardo si protragga oltre i 180 giorni, il Comitato di attuazione potrà dichiarare risolto il contratto di rete limitatamente all'impresa inadempiente, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1456, c.c., e dell'art. 15 del presente contratto, fermo restando l'obbligo di adempimento degli impegni assunti.

#### **Art. 8**

##### **COMITATO DI ATTUAZIONE**

L'attuazione del programma della Rete è rimessa ad un comitato costituito da:

- 1 (un) rappresentante designato da ciascun soggetto promotore
- X rappresentanti designati dalle imprese aderenti fino ad un massimo di 3.

Il comitato sarà costituito comunque da 5 componenti, di cui 2 rappresentanti dei soggetti promotori e 3 rappresentanti delle imprese aderenti alla Rete nominati dalla maggioranza, calcolata per teste.

La durata del mandato è stabilita in 3 anni, salva diversa deliberazione della maggioranza, calcolata per teste, di tutte le imprese aderenti oltre che dei soggetti promotori.

#### **Art. 9**

##### **ORGANIZZAZIONE DEL COMITATO DI ATTUAZIONE**

Il Comitato di attuazione nomina al suo interno, con deliberazione adottata a maggioranza, un presidente, nonché un vicepresidente che potrà agire solo in caso di delega del presidente o sua assenza o impossibilità nello svolgimento delle funzioni. La nomina del presidente e del vice deve essere comunicata con ogni mezzo alle imprese aderenti.

A maggioranza, il Comitato adotta un regolamento interno, disciplinante altresì il funzionamento dell'organo negli aspetti non regolati dal presente contratto.

Salvo diversa disposizione della legge o del presente contratto, il Comitato decide a maggioranza, calcolata per teste, e le sue decisioni dovranno risultare da apposito verbale scritto e vidimato dal presidente o dal suo vice.

Il Comitato si riunisce su convocazione del presidente presso la sede della Rete o in altro luogo stabilito o anche in videoconferenza ovvero mediante consultazione scritta. L'avviso di convocazione dovrà contenere l'indicazione del giorno, dell'ora, del luogo dell'adunanza o delle modalità di

collegamento in videoconferenza, l'ordine del giorno, e dovrà essere portato alla conoscenza dei componenti del Comitato con ogni mezzo che garantisca la prova dell'avvenuto ricevimento almeno cinque giorni prima dell'adunanza. In caso di convocazione per l'adozione di una decisione mediante consultazione scritta, l'avviso di convocazione conterrà con chiarezza l'argomento da trattare e la richiesta di espressione di consenso, dissenso o astensione da trasmettersi entro due giorni dal ricevimento secondo le modalità indicate nel medesimo avviso di convocazione ed in modo da garantire la prova dell'avvenuto ricevimento. La mancata risposta alla consultazione scritta ha valore di astensione.

Su accordo unanime di tutti i componenti, il Comitato può sempre autoconvocarsi a prescindere dal rispetto delle formalità prescritte ai commi precedenti.

## **Art. 10**

### **COMPITI E POTERI DEL COMITATO DI ATTUAZIONE**

Al Comitato di attuazione è espressamente conferito il mandato ad agire per conto delle imprese partecipanti al contratto, oltre che nei casi indicati nell'art. 3, comma 4 ter, lett. e), D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni nella L. 9 aprile 2009, n.33, e successive modificazioni, anche per il compimento di qualsiasi atto necessario per l'attuazione del Programma, nel rispetto degli obiettivi sopra convenuti, e per dare esecuzione al presente contratto.

Il Comitato di attuazione ha pertanto il compito di decidere gli atti e le modalità di attuazione del programma di rete, e a tal fine potrà, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) adottare i disciplinari ed i regolamenti previsti dal contratto;
- b) adottare un regolamento sui doveri generali e sugli obblighi delle imprese aderenti;
- c) adottare i regolamenti sull'uso del marchio della rete e degli altri segni distintivi, nonché delle piattaforme tecnologiche, dei software, portali, siti internet e di tutti gli strumenti di uso comune;
- d) adottare un regolamento sul funzionamento del Comitato di attuazione;
- e) verificare la conformità ad essi dell'attività e dei metodi di gestione, erogazione, commercializzazione e comunicazione praticati dalle imprese aderenti;
- f) stipulare contratti di pubblicità di qualsiasi natura;
- g) sottoscrivere convenzioni e affittare spazi presso fiere e mercati;
- h) stabilire la misura dei contributi di ammissione per le nuove adesioni, nonché motivare e proporre il pagamento dei contributi supplementari e dei contributi particolari di progetto;
- i) adottare un regolamento recante la disciplina dei contributi e dei finanziamenti;

- j) predisporre annualmente, e proporre alle imprese aderenti per l'approvazione, la situazione patrimoniale, il rendiconto annuale, il bilancio previsionale e la relazione sull'attuazione del programma di rete.

#### **Art. 11**

##### **RAPPRESENTANZA DELLE IMPRESE CONTRAENTI**

A colui che viene nominato presidente è conferito il potere di rappresentanza delle imprese partecipanti, sia individualmente sia collettivamente intese, nei limiti previsti dal presente contratto, per il compimento degli atti decisi dal Comitato di attuazione.

Il rappresentante dovrà legittimarsi al compimento dell'atto mediante esibizione dell'estratto autentico del libro delle decisioni del Comitato di attuazione recante sia la decisione della sua nomina alla carica, sia la decisione in ordine al compimento dell'atto.

Qualora il rappresentante agisca in nome e per conto di tutte le imprese partecipanti al contratto dovrà premettere alla sua sottoscrizione la dicitura "PER LA RETE AGRICO.RE", valendo tale formula come riferimento sintetico alle imprese partecipanti alla Rete, ferma la responsabilità per le obbligazioni assunte limitata del solo fondo patrimoniale ai sensi dell'art. 2615, primo comma, cod. civ.

Qualora il rappresentante agisca nell'interesse solo di alcune imprese aderenti non potrà utilizzare la dicitura "PER LA RETE AGRICO.RE" e dovrà avvertire la controparte che per le obbligazioni assunte potrà rivalersi esclusivamente nei confronti delle imprese interessate, non anche sul fondo comune della rete e non si applicherà l'art. 2615, secondo comma, cod. civ.

#### **Art. 12**

##### **MATERIE RISERVATE ALLA DECISIONE DELLE IMPRESE ADERENTI**

Le imprese aderenti alla Rete decidono, a maggioranza:

- a) in ordine all'approvazione, entro e non oltre il 15 aprile di ogni anno, di una situazione patrimoniale ed un rendiconto annuale dell'attività compiuta, che dovrà essere redatto secondo le norme previste per il bilancio della s.p.a. e presentato dal Comitato di attuazione;
- b) in ordine all'approvazione di un bilancio previsionale, che dovrà essere presentato entro il 30 novembre di ogni anno e riferito all'attività che il Comitato di gestione intende svolgere nell'anno solare successivo;

- c) ogni anno, in sede di esame del rendiconto, in ordine all'approvazione di una relazione sull'attuazione del programma di rete e sul raggiungimento degli obiettivi strategici a norma dell'art. dell'art. 3, cc. 4 ter, lettera b), D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni nella L. 9 aprile 2009, n.33;
- d) in ordine alla nomina dei componenti del Comitato di attuazione;

Per le convocazioni e le adunanze di cui al comma precedente si applicano le previsioni di cui all'art. 9, in quanto compatibili.

Ogni soggetto aderente ha diritto ad un voto.

### **Art. 13**

#### **MODALITÀ DI ADESIONE DI NUOVI PARTECIPANTI**

Possono aderire al contratto le imprese che svolgono attività nei settori dell'Agricoltura Sociale, le cooperative sociali (tipo A, B e miste) che oltre a svolgere ed erogare servizi sociali e sostenere progetti sociali sono impegnate in almeno una delle attività di produzione, coltivazione/allevamento, trasformazione dei prodotti agro-alimentari. Possono altresì aderire al contratto di Rete gli operatori della filiera Agroalimentare funzionali alla realizzazione del Programma Comune di Rete nonché tutte le attività annesse e connesse alle precedenti, a condizione che tali operatori accolgano, condividano e perseguano la realizzazione del programma comune e che siano attivi nel sostegno di progetti sociali.

Chi intende aderire al presente contratto di rete deve presentare, ai sensi dell'art. 1332 del Codice Civile, al Comitato di attuazione apposita dichiarazione sottoscritta dal titolare o dal legale rappresentante, contenente:

- a) la denominazione e la sede legale dell'impresa;
- b) l'oggetto sociale;
- c) l'attività effettivamente svolta e la sede nella quale viene esercitata;
- d) certificazione attestante che l'impresa non è stata dichiarata fallita o assoggettata ad altre procedure concorsuali, o che il titolare non è stato interdetto dall'esercizio di attività imprenditoriale o dalla facoltà di contrattare con la pubblica amministrazione;
- e) la dichiarazione di conoscere ed accettare incondizionatamente le disposizioni del presente contratto;

- f) una breve relazione con la quale l'impresa motivi le ragioni per le quali la sua adesione è in grado di assicurare alla Rete ed alle singole imprese un incremento di competitività o comunque la maggiore efficienza del sistema "AgriCo.Re" nel suo complesso;
- g) copia degli ultimi due bilanci approvati e depositati ovvero, in assenza di bilanci, di una relazione economico patrimoniale redatta secondo i criteri di cui all'art. 2423 e ss., c.c. e riferentesi agli ultimi due esercizi;

le società devono inoltre presentare:

- h) copia della delibera dell'organo competente di adesione al contratto di rete ed il nome del socio o persona designata ed autorizzata a rappresentarla a tutti gli effetti nella Rete;
- i) copia dello statuto e certificato di iscrizione al Registro delle Imprese competente.

Sulla domanda di ammissione delibera il Comitato di attuazione nella sua prima riunione utile, valutando la sussistenza delle ragioni che assicurino alla Rete ed alle singole imprese un incremento di competitività o la maggiore efficienza del sistema AgriCo.Re. nel suo complesso in virtù della nuova adesione.

In caso di accoglimento, l'impresa richiedente deve corrispondere il contributo di ammissione.

#### **Art. 14**

#### **RECESSO**

L'impresa aderente può recedere dal contratto liberamente e in ogni momento con effetto dalla comunicazione del provvedimento di accoglimento della domanda.

In caso di recesso non sono ripetibili i contributi versati, ma permane l'obbligo di versamento delle rate di contributo già accettate, ma non ancora versate.

#### **Art. 15**

#### **CAUSE DI RISOLUZIONE DEL CONTRATTO PER INADEMPIMENTO**

In caso di inadempimento agli obblighi previsti negli articoli 4, 5, 6 e 7, nonché in caso di perdita dei requisiti previsti dall'art. 13, comma primo, il presente contratto si risolve rispetto alla singola impresa aderente per decisione del Comitato di attuazione, il quale dovrà preventivamente diffidare la parte ad adempiere entro il termine di giorni quindici. L'inadempimento di una delle aderenti non comporta in ogni caso risoluzione del contratto rispetto alle altre.



In caso di risoluzione del contratto per inadempimento non sono ripetibili i contributi corrisposti né gli apporti al fondo comune a qualsiasi titolo eseguiti, e permane l'obbligo di versamento delle rate di contributo non ancora versate.

Resta salva la facoltà del Comitato di attuazione di richiedere al partecipante inadempiente il risarcimento dei danni patiti dalla Rete a causa del suo inadempimento.

Il presente contratto si risolve automaticamente e senza necessità di preavviso nei confronti delle imprese aderenti che siano sottoposte a procedure concorsuali o a liquidazione volontaria, salva la non ripetibilità degli apporti e dei contributi e l'azione di risarcimento.

#### **Art. 16**

##### **MODIFICA DEL CONTRATTO DI RETE**

La modifica del programma di rete, sì come delineato negli articoli 4, 5, 6 e 7, del presente contratto, potrà essere deliberata dalla maggioranza dei due terzi delle imprese aderenti.

Per le convocazioni e le adunanze di cui al comma precedente si applicano le previsioni di cui all'art. 9, in quanto compatibili.

#### **Art. 17**

##### **DURATA DEL CONTRATTO. MUTUO DISSENSO E ALTRE CONDIZIONI RISOLUTIVE**

Il contratto di rete produce effetti sino al 31 dicembre 2020. Alla scadenza, il presente contratto, salva l'approvazione del documento di verifica di cui all'art.12, comma primo, lett. c), si rinnoverà tacitamente di anno in anno sino al 31 dicembre 2030.

Il contratto può essere risolto prima della scadenza con decisione unanime.

Il Contratto si risolve altresì per la riduzione a due delle imprese aderenti.

#### **Art. 16**

##### **CLAUSOLA COMPROMISSORIA**

Tutte le controversie derivanti dal presente contratto comprese quelle aventi ad oggetto la validità, l'interpretazione, l'applicazione e risoluzione delle clausole del presente contratto, nonché i rapporti fra le imprese aderenti e la Rete o delle imprese aderenti fra di loro per cause attinenti la Rete,

promosse dagli organi della Rete ovvero dalle singole aderenti, saranno risolte, indipendentemente dal numero delle parti, mediante arbitrato secondo il Regolamento di arbitrato della Camera arbitrale e di conciliazione della Cooperazione .

La proposta di adesione di cui all'art. 13 contiene l'espressa adesione alla clausola di cui al comma precedente.

## Art. 17

### RINVII E DISPOSIZIONI TRANSITORIE

Per quanto non contemplato nel presente contratto si rinvia all'art. 3, cc. 4 ter e ss., D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla L. 9 aprile 2003, n.33, all'art. 42, D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122, ai successivi provvedimenti attuativi delle suddette disposizioni, nonché alle disposizioni dettate in tema di consorzi e contenute negli articoli 2602 e seguenti del codice civile, in quanto compatibili.

Le Imprese, come sopra rappresentate, nominano, a costituire il Comitato di attuazione del programma, i Signori:

\_\_\_\_\_, PRESIDENTE;

\_\_\_\_\_, VICEPRESIDENTE;

\_\_\_\_\_;

\_\_\_\_\_;

\_\_\_\_\_;

Nelle more dell'approvazione degli ulteriori regolamenti e dei disciplinari prescritti dal presente contratto, sin d'ora le imprese aderenti dichiarano di condividere integralmente quanto riportato nel documento intitolato "**PROGETTO DI RETE AGRICO.RE**", debitamente sottoscritto da tutte le parti ed allegato in copia al presente contratto sotto la lettera "**A**" e "**B**". In ultimo, le Parti dichiarano di ben conoscere il Regolamento di arbitrato della Camera arbitrale e di conciliazione della Cooperazione.