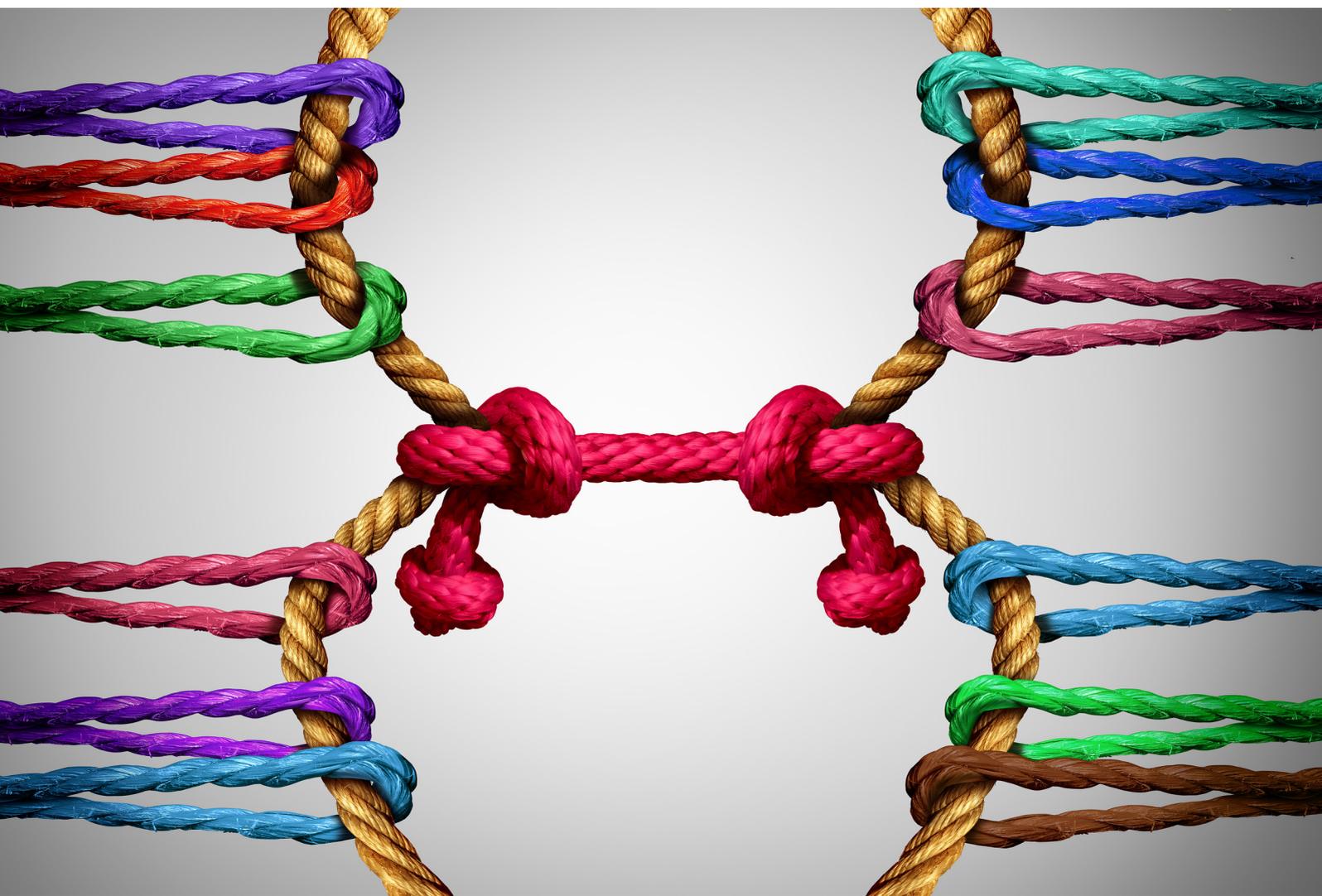


# SERVIZI DI CONSULENZA IN ITALIA

## RAPPORTO DI RICERCA

FEBBRAIO 2023



# I servizi di consulenza in Italia

Rapporto

Febbraio 2023

Documento realizzato nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-23  
Piano di azione biennale 2021-23  
Scheda progetto CREA 4.2

Autorità di gestione: Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste  
Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Responsabile scientifico: Simona Cristiano e Patrizia Proietti

Autori:

Introduzione: Cristiano S., Proietti P.

Parte I: Cristiano S., Proietti P.

Parte II: Cristiano S., Proietti P., Carta V., Sturla A., Izzi F.

Riflessioni conclusive e raccomandazioni: Cristiano S., Proietti P.

Impaginazione, grafica e editing dei testi: Anna Lapoli e Francesco Ambrosini  
Progettazione grafica: Roberta Ruberto

Cura di Simona Cristiano<sup>id</sup> e Patrizia Proietti<sup>id</sup>

Citazione: Cristiano S. et al. I Servizi di consulenza in Italia. Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e foreste – Rete Rurale Nazionale. Febbraio 2023, Roma

ISBN 9788833852454

# Indice

Indice.....	3
Indice delle tabelle.....	4
Indice delle figure .....	4
Introduzione.....	6
PARTE I – Inquadramento concettuale, politico, teorico e metodologico .....	9
1. I servizi di consulenza nella PAC 2023-2027.....	9
2. Servizi di consulenza: concetti e definizioni .....	11
3. Quadri teorici ed analitici utilizzati per lo studio .....	17
PARTE II – Stato dei servizi di consulenza e supporto alle innovazioni: i risultati delle indagini .....	21
1. Cenni storici sui servizi di consulenza agricola in Italia .....	21
2. I soggetti che erogano servizi di consulenza .....	24
3. Politica pubblica, schemi e meccanismi di finanziamento dei servizi di consulenza ...	30
4. Clienti, temi e metodi .....	32
5. Risorse umane e metodi di fornitura del servizio .....	35
6. Rapporti con altri attori AKIS e flussi di conoscenza .....	39
7. Programmazione e pianificazione del lavoro di consulenza .....	41
8. I servizi di supporto ai processi di innovazione .....	42
Riflessioni conclusive e raccomandazioni .....	50
Bibliografia .....	56
Allegato 1 – Schema tipo delle organizzazioni che compongono l’AKIS .....	62
Allegato 2 – Testo indagine sui prestatori dei servizi di consulenza .....	64
Appendice 1 – Statistiche sui rispondenti all’indagine CAWI .....	78
Acronimi.....	80

## Indice delle tabelle

Tabella 1. Definizioni di servizi di consulenza nei documenti istituzionali .....	13
Tabella 2 Compiti e attività dei consulenti in agricoltura .....	15
Tabella 3: Descrizione dei servizi di supporto all'innovazione utilizzati per lo studio .....	18
Tabella 5: Strategie di sviluppo del personale nell'organizzazione di consulenza .....	41
Tabella 6: Attori che realizzano servizi di supporto alle innovazioni.....	43
Tabella 7: Relazioni tra tipologie di attori dei SSI .....	46

## Indice delle figure

Figura 1: Quadro concettuale per l'analisi dello stato dei servizi di consulenza.....	18
Figura 2: Categoria di organizzazioni .....	29
Figura 3: Copertura geografica delle consulenze .....	29
Figura 4: Fonti di finanziamento per le organizzazioni di consulenza .....	30
Figura 5: Principali clienti di organizzazioni di consulenza e liberi professionisti .....	32
Figura 6: Principali argomenti trasversali affrontati da liberi professionisti e organizzazioni di consulenza.....	33
Figura 7: Principali settori di produzione affrontati dalle organizzazioni di consulenza.....	34
Figura 8: Metodi utilizzati per i servizi di consulenza .....	35
Figura 9: Livello di istruzione .....	36
Figura 10: Conoscenze e competenze tecniche.....	37
Figura 11: Capacità metodologiche e di comunicazione .....	38
Figura 12: Anni medi di esperienza dei consulenti .....	38
Figura 13: Rapporti tra i servizi di consulenza pubblici/privati e gli altri attori AKIS in Italia .....	39
Figura 14: Grado di collaborazione con gli attori - liberi professionisti.....	40
Figura 15: Grado di cooperazione con gli attori - organizzazioni di consulenza .....	40
Figura 16: Percentuale media di tempo (%) assegnato alle seguenti attività nell'organizzazione di consulenza.....	42



## Introduzione

Questo Rapporto, riporta gli esiti di alcuni studi realizzati nell'ambito dei progetti europei i2Connect (H2020), RAMONES-PL (ERASMUS+) e della Rete Rurale Nazionale 2014-2020.

L'analisi sui servizi di consulenza costituisce parte integrante del Rapporto "[AKIS and advisory services in Italy](#)", realizzato per l'inventario degli AKIS europei del progetto i2connect (<https://i2connect-h2020.eu/resources/akis-country-reports/>), che mira a fornire una panoramica degli AKIS e dei principali servizi di consulenza agricola e forestale dei 27 Stati Membri dell'Unione Europea, aggiornato all'anno 2020.

L'inventario, e di conseguenza il Rapporto, hanno il compito di aggiornare lo stesso studio realizzato per la prima volta nel 2015 nell'ambito del progetto PRO AKIS ([www.proakis.eu](http://www.proakis.eu)) ed con la finalità di supportare le politiche e l'implementazione di interventi pratici nei rispettivi Paesi in vista della programmazione PAC 2023-2027.

Le informazioni raccolte in quel rapporto forniscono una visione d'insieme dell'AKIS italiano e, in particolare, dei servizi di consulenza, senza avere la presunzione di esaustività. L'analisi approfondita richiederebbe, infatti, la raccolta di molti più dati e la comparazione dei diversi sistemi di consulenza regionali. Al riguardo, si evidenzia che è attualmente in corso uno studio approfondito sulle Agenzie Regionali di Sviluppo, che costituirà parte integrante dello stesso Rapporto "AKIS and advisory services in Italy" aggiornato al 2024.

L'analisi sui servizi di supporto all'innovazione, invece, è liberamente tratta dall'articolo di Proietti & Cristiano dal titolo "*Innovation support services: an evidence-based exploration of their strategic roles in the Italian AKIS*" pubblicato in The Journal of Agricultural Education and Extension (2022). Lo studio è frutto di un monitoraggio costante delle misure 124 e 16, finanziate, rispettivamente, dai Programmi di Sviluppo Rurale 2007-2013 e 2014-2020, in un arco temporale che va dal 2013 al 2019, e successivamente integrato attraverso la raccolta di dati qualitativi.

È evidente che i due studi restituiscono una lettura 'datata' rispetto al momento attuale, ma che sicuramente può costituire una "baseline" per le strategie di sviluppo dei servizi nel contesto della nuova PAC. Gli interventi dovranno, infatti, tenere conto di uno scenario in evoluzione, caratterizzato da una pluralità di soggetti (pubblici/privati, del settore agricolo/di altri settori, con/senza mandato specifico) che prestano un'ampia varietà servizi alle aziende agricole, condividendo le conoscenze e sostenendo l'innovazione.

 RAMONES-PL  
Rural Advisory Monitoring and Evaluation System linked to Precision Learning

## Progetto ERASMUS+ RAMONES\_PL

L'obiettivo del progetto "Sistema di monitoraggio e valutazione della consulenza rurale legato all'apprendimento di precisione" (RAMONES-PL), finanziato dal programma ERASMUS+, è rafforzare e migliorare gli standard dei servizi di consulenza attraverso un sistema di monitoraggio e valutazione che possa contemporaneamente supportare lo sviluppo di programmi di formazione professionale di precisione, ossia su misura, rispetto alle necessità dei consulenti, attraverso l'uso di strumenti digitali (precision learning).

Le attività di apprendimento sviluppate nel progetto, infatti, sono orientate a sviluppare competenze in aree specifiche nelle quali i consulenti risultino essere carenti, ottenendo in tal modo un miglioramento della qualità dei servizi prestati, monitorati attraverso servizi digitali, ma anche grazie all'impiego di tradizionali tecniche di acquisizione dei dati.

I principali output del progetto sono:

- la definizione di un dizionario delle competenze necessarie per lo svolgimento di determinate attività di consulenza;
- la definizione di un set di indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle performance dei consulenti;
- la predisposizione di una app basata sull'approccio del Customer Relationship Management (CRM) usufruibile tramite dispositivo mobile da parte del consulente e dell'utilizzatore del servizio, che permette di tracciare le attività di consulenza, nonché le azioni messe in atto a livello aziendale, al fine di individuare da un lato le esigenze di rafforzamento delle competenze e di miglioramento delle performance relative ai servizi di consulenza e dall'altro di pianificare le attività di formazione di precisione.

Il partenariato del Progetto è composto da: GAK, Ungheria (coordinatore) | CREA PB, Italia | FACE, Macedonia del Nord | Gazdakontroll, Ungheria | LLKC, Lettonia | SUA, Slovacchia | SS Arboretum Opeca, Croazia.

Le attività del progetto RAMONES, che riguardano tutti gli ambiti di consulenza (problem solving; trasferimento di conoscenza; supporto al processo decisionale; supporto all'innovazione e alla transizione; supporto all'integrazione di filiera e dei sistemi locali e agroalimentari; standard professionali ed etica) sono realizzate in sinergia con il progetto H2020 i2connect, di cui il CREA-PB è partner, il quale è maggiormente focalizzato sui servizi di supporto ai processi di innovazione.

Durata del progetto: settembre 2020 – febbraio 2023.

Fonte: PianetaPSR n. 100 marzo 2021, <https://ramones.eu/>

## Progetto europeo di ricerca H2020 i2Connect

Il progetto i2Connect è un'Azione di Coordinamento e Supporto (Coordination and Support Action - CSA) finanziata dal Programma Horizon 2020. i2Connect è finalizzato a sostenere una cultura di supporto all'innovazione interattiva e a garantire, di conseguenza, una più ampia attuazione del PEI-AGRI a livello europeo. Il progetto, coordinato dall'Assemblea Permanente Des Chambres D'agriculture (APCA), coinvolge 32 organizzazioni (tra beneficiari e terze parti), tra cui il CREA PB, in rappresentanza di 21 paesi europei.

L'obiettivo generale del progetto è quello di accrescere le competenze dei consulenti che supporteranno i processi di innovazione interattiva nel settore agricolo e forestale.

In particolare, gli obiettivi specifici del progetto i2connect sono:

1. Rafforzare le capacità e le competenze dei consulenti nel supportare l'innovazione interattiva, attraverso l'identificazione e l'analisi delle migliori pratiche di consulenza in tutta Europa, lo sviluppo di strumenti e metodi efficaci e di un programma di formazione mirato per i consulenti, l'organizzazione di networking tra pari e visite incrociate all'estero;
2. Rafforzare e delineare il ruolo dei consulenti nei processi di innovazione interattiva a diversi livelli, attraverso una migliore comprensione dei sistemi nazionali di conoscenza e innovazione nel settore agricolo e forestale (AKIS), l'identificazione dei molteplici fornitori di servizi di consulenza in tutta Europa e l'individuazione di strumenti, anche di natura politica, che contribuiscano a creare un ambiente favorevole e inclusivo per i servizi di consulenza;
3. Creare una rete professionale di consulenti finalizzata al coaching reciproco e alla condivisione di esperienze per lo sviluppo di una "nuova cultura" di supporto all'innovazione guidata dal basso.

Il progetto ha obiettivi ambiziosi. In particolare, si propone di sviluppare e implementare strategie didattiche idonee per lo sviluppo di competenze chiave (conoscenze, abilità, atteggiamenti) dei consulenti e delle organizzazioni di consulenti, tali da favorire il cambiamento culturale nell'approccio all'innovazione nei diversi contesti operativi. Al contempo saranno create e rafforzate le reti di professionisti con la finalità di sostenere l'apprendimento continuo e il miglioramento delle competenze e dei metodi, nonché lo sviluppo di condizioni favorevoli per i processi di innovazione interattiva.

Durata del progetto: novembre 2019 – ottobre 2024.

Fonte: PianetaPSR n. 89 marzo 2020, <https://i2connect-h2020.eu/>

# PARTE I – Inquadramento concettuale, politico, teorico e metodologico

## I servizi di consulenza nella PAC 2023-2027

Nell'ambito dei piani nazionali strategici della PAC relativi al periodo di programmazione 2023-2027, gli Stati membri hanno definito una strategia per il rafforzamento dei sistemi della conoscenza e dell'innovazione (AKIS). La strategia dell'AKIS implica l'introduzione dell'approccio sistemico nella programmazione delle diverse tipologie d'intervento tipicamente tese al rafforzamento del capitale umano e sociale in agricoltura: formazione, consulenza, cooperazione per l'innovazione.

La strategia dell'AKIS è articolata attorno a 3 azioni cruciali: (1) migliorare i flussi di conoscenza, rafforzando, soprattutto, i legami tra ricerca e pratica; (2) rafforzare il ruolo dei servizi agricoli e la loro integrazione all'interno degli AKIS; (3) migliorare i processi di innovazione di tipo interattivo.

La prima azione mira a favorire la contaminazione delle competenze scientifiche-pratiche tra gli attori dell'AKIS e, dunque, l'innovatività dei sistemi agricoli, attraverso l'aumento dei flussi e della condivisione "open-source" della conoscenza. A questo proposito, si evidenzia la crucialità del ruolo delle reti nazionali della PAC e di meccanismi di incentivazione della ricerca ad essere più orientata agli impatti, ossia all'utilità e all'effettivo utilizzo dei suoi risultati.

Il rafforzamento dei servizi agricoli è quasi un monito che fa seguito al processo di privatizzazione e commercializzazione dei servizi di consulenza agricola dell'ultimo ventennio, comune a diversi stati membri, e alla loro progressiva perdita di rilevanza nell'agenda politica, di centralità nel rapporto con le aziende, di aderenza ai sistemi agricoli e ai loro percorsi di sviluppo.

Di fatto, nel contesto della regolamentazione comunitaria, le direttrici principali indicate per il rafforzamento dei servizi di consulenza sono sue: il rafforzamento delle loro posizioni all'interno degli AKIS e il rafforzamento delle competenze dei consulenti.

L'art. 15 del Reg. (UE) 2021/2115 prevede che:

- la consulenza a sostegno degli imprenditori agricoli/forestali e agli altri beneficiari della PAC deve essere inclusa nei piani della PAC
- Tutti i consulenti devono essere integrati all'interno dell'AKIS in modo inclusivo, per essere in grado di coprire le dimensioni economiche, ambientali e sociali e fornire

informazioni tecnologiche e scientifiche aggiornate sviluppate attraverso progetti di ricerca e di innovazione.

- I consulenti devono essere imparziali (assenza di conflitti di interesse), adeguatamente formati ed essere in grado di fornire supporto all'innovazione, in particolare per la preparazione e l'attuazione dei progetti dei Gruppi Operativi del PEI

L'obiettivo del rafforzamento delle competenze sulle questioni economiche, ambientali e sociali, ma anche sulle innovazioni, è quello di supportare il processo decisionale degli imprenditori agricoli attraverso un approccio olistico, all'azienda agricola, ai suoi percorsi evolutivi e ai suoi effetti, basato sull'integrazione delle varie fonti di informazione che possano aiutare le scelte aziendali di sviluppo e innovazione. In altre parole, il consulente deve essere in grado di considerare tutti gli aspetti dell'agricoltura, dall'effetto complessivo sulla redditività dell'azienda, al cambiamento di parti della produzione fino alla consulenza tecnica specifica. Il futuro consulente, inoltre, dovrebbe essere più orientato all'ascolto (attenzione ai bisogni), capace di assumere una posizione di intermediario e sostenere l'agricoltore adattando le informazioni alle condizioni specifiche dell'azienda e alle necessità dell'agricoltore.

L'art. 15 prevede, inoltre, l'imparzialità dei consulenti, intesa come obiettività delle informazioni fornire all'imprenditore per supportarlo nelle scelte aziendali rispetto a possibili interessi commerciali (es. vendita di input).

Infine, gli Stati membri devono garantire un'adeguata formazione e l'integrazione di tutti i consulenti, pubblici e privati. In altre parole, non devono più esistere sistemi di consulenza agricola separati. Questo rappresenta un'importante sfida in termini di governance, considerata la pluralità dei fornitori di servizi presenti in Italia, la diversità degli approcci utilizzati e dei contenuti oggetto dei servizi (§ Parte I).

Riguardo alla diversità dei servizi, l'art. 15 del Reg. (UE) 2021/2115 chiede agli Stati membri di fornire anche sostegno all'innovazione, in particolare per la preparazione e l'attuazione dei gruppi operativi del PEI-Agri. L'obiettivo, coerentemente con la terza azione della strategia dell'AKIS, è quello di favorire le connessioni tra attori, politiche e programmi/progetti, conoscenze ed esperienze, metodi e strumenti per accelerare la creazione di soluzioni innovative.

I servizi di supporto all'innovazione (SSI) rappresentano una novità assoluta nell'ambito della PAC.

L'attuazione del Partenariato europeo per l'innovazione per la produttività e la sostenibilità dell'agricoltura (PEI-Agri) ha favorito l'introduzione di una prospettiva sistemica

dell'innovazione, basata sul coinvolgimento di una molteplicità di attori (multi-attore) e incentrata sui fabbisogni dell'utente. All'interno di questa prospettiva, che configura l'innovazione come un processo di apprendimento interattivo (o sociale), i servizi di consulenza assumono nuovi ruoli e funzioni, che includono la facilitazione dello scambio di conoscenza, dell'apprendimento, della costruzione di visioni tra comunità diverse, la mediazione di situazioni di conflitto, l'intermediazione di reti e conoscenze, l'incontro tra domanda e offerta di servizi di supporto all'innovazione. Questi nuovi servizi, che richiedono competenze metodologiche, comunicative, sociali e attitudini personali, vengono raggruppati sotto il termine di servizi di supporto all'innovazione (SSI).

In Europa, gli esempi positivi di SSI e di consulenti attivi come mediatori di innovazione e facilitatori in progetti di innovazione interattiva sono ancora pochi. Questo preclude l'efficacia del programma EIP-AGRI e di altre iniziative di innovazione interattiva nell'UE (Fotheringham et al. 2016). Per formazione e addestramento, i consulenti agricoli e forestali aderiscono il più delle volte al "modello di trasferimento lineare delle conoscenze" (EU SCAR AKIS 2019). Molti non sono consapevoli del concetto di innovazione interattiva, non sono pienamente in grado di sostenere i processi di innovazione e non sono riconosciuti per i nuovi ruoli che potrebbero svolgere in sistemi di conoscenza e innovazione agricola e forestale più interattivi ed efficaci. Sia a livello teorico che pratico, manca ancora la comprensione di ciò che sta alla base dei ruoli specifici dei consulenti nelle diverse fasi del processo di innovazione e delle competenze necessarie che li accompagnano. Inoltre, non sono chiare le implicazioni per le organizzazioni di consulenza, per i loro manager e per i decisori AKIS, al fine di creare un ambiente favorevole ai consulenti innovativi e ai processi di innovazione.

La strada per la piena ed efficace implementazione dei servizi di supporto all'innovazione si presenta, quindi, in salita e ricca di nuove sfide, sia per i fornitori, attuali e futuri, che sono chiamati a migliorare le proprie competenze e la conoscenza di metodologie e strumenti, sia per le autorità di gestione dei fondi PAC, che dovranno garantire la piena integrazione del servizio e la massima accessibilità a tutti i potenziali utenti.

## Servizi di consulenza: concetti e definizioni

Il Reg. (UE) 2021/2115) definisce servizi di consulenza aziendale "come servizi che coprono gli aspetti economici, ambientali e sociali, tenendo conto delle pratiche agronomiche esistenti, oltre a fornire informazioni scientifiche e tecnologiche aggiornate, sviluppate tramite progetti di ricerca e innovazione, anche per quanto riguarda la fornitura di beni pubblici." I servizi di consulenza aziendale offrono "un'assistenza adeguata lungo il ciclo di sviluppo dell'azienda agricola, anche per la costituzione di un'azienda per la prima volta, la

conversione dei modelli di produzione verso la domanda dei consumatori, le pratiche innovative, le tecniche agricole per la resilienza ai cambiamenti climatici, comprese l'agroforestazione e l'agroecologia, il miglioramento del benessere degli animali e, ove necessario, le norme di sicurezza e il sostegno sociale". Questa definizione lascia intendere che i servizi di consulenza aziendale debbano aiutare gli agricoltori e gli altri beneficiari del sostegno della PAC ad acquisire maggiore consapevolezza del rapporto tra la gestione delle aziende agricole e dei terreni, da un lato, e alcune norme, condizioni e informazioni, anche in materia di clima e ambiente, dall'altro.

In letteratura, il termine servizi di consulenza è usato in maniera ambivalente per descrivere:

- gli attori coinvolti nell'attività di consulenza e le relazioni che mantengono tra di loro e con altri attori esterni; e
- le attività che sono usate dagli attori del servizio di consulenza attori per creare conoscenza e know-how nei processi di apprendimento individuale e/o collettivo (Faure, Desjeux & Gasselin 2012).

Labarthe et al. (2013) definiscono il servizio di consulenza come *"un'attività basata sulla relazione di servizio tra il fornitore e il cliente"*, sottolineando, in tal modo, il coinvolgimento sia dei fornitori che dei beneficiari del servizio nella produzione di esso attraverso un'interazione regolare.

Nell'accezione più tradizionale, con il termine consulente si fa riferimento al personale di un'organizzazione pubblica o privata che svolge una professione o una mansione relativa consulenza agricola o forestale. In questo caso, chi svolge la professione di consulente ha il mandato di fornire informazioni e supporto agli agricoltori e a qualsiasi altro attore simile per migliorare la produzione (EU SCAR AKIS 2019).

Nell'ultimo quindicennio, a livello europeo e anche internazionale, si è assistito ad una evoluzione della concettualizzazione dei servizi di consulenza fondata proprio sull'osservazione della diversità degli approcci, dei soggetti, dei metodi e degli strumenti messi in pratica in risposta all'evoluzione dei sistemi agricoli. A questo riguardo, la Tabella 1 fornisce una panoramica delle definizioni usate nei documenti istituzionali.

**Tabella 1. Definizioni di servizi di consulenza nei documenti istituzionali**

Organizzazione	Descrizione del servizio di divulgazione o consulenza	Principio guida
GFRAS	I servizi di consulenza rurale, detti anche di divulgazione (in lingua inglese <i>Extension</i> ), comprendono tutte le attività che forniscono le informazioni e i servizi necessari richiesti dagli attori rurali per rafforzare le loro capacità, emanciparli e promuovere le innovazioni. Queste attività consentono alle popolazioni rurali di ottenere competenze e informazioni per affrontare le sfide.	-Diffusione delle informazioni -Sviluppo delle capacità
MEAS	I fornitori di servizi di divulgazione e consulenza (Extension Advisory Services) svolgono un ruolo chiave di collegamento critico tra le popolazioni agricole e le fonti di nuove informazioni e strumenti, tale da favorire l'adattamento efficace delle pratiche	Creazione di collegamenti
OCSE	Lo scopo dell'attività di <i>Extension</i> è aiutare le popolazioni rurali a migliorare le loro condizioni di vita. Il compito dell'addetto alla divulgazione è quello di trasferire conoscenze scientifiche e consigli tecnici che consentano la gestione più efficiente delle aziende agricole, tale da migliorare le loro condizioni di vita.	Trasferimento di conoscenze
Banca Mondiale	I servizi di <i>Extension</i> e informazione rurale forniscono alle popolazioni rurali un accesso critico alle conoscenze e alle informazioni di cui hanno bisogno per aumentare la produttività e la sostenibilità dei sistemi produttivi, migliorando così il loro tenore di vita e la qualità dei loro mezzi di sostentamento. C'è un crescente consenso sulla tesi che i sistemi di <i>Extension</i> agricola debbano essere reti pluralistiche di istituzioni che forniscono vari servizi di informazione e innovazione alle popolazioni rurali. Tali sistemi dovrebbero essere orientati alla domanda, avere legami più stretti con i clienti, diventare più efficienti e sviluppare fonti di finanziamento più sostenibili e servizi integrati sempre più orientati al mercato.	Creazione di reti e articolazione della domanda e dell'offerta

Fonte: Basato su Labarthe et al. (2013)

Prendendo spunto da questa diversità, nell'ambito del progetto Horizon 2020 i2Connect, è stato assunto che il termine servizi di consulenza debba essere riferito a qualsiasi compito o funzione che corrisponda a ciò che Hoffmann et al. (2009) descrivono come attività volte ad *aiutare i clienti a risolvere i problemi, consentendo loro di acquisire una maggiore comprensione delle cause dei problemi, con conseguente nuova motivazione e orientamento all'azione*. Questa ampia definizione allarga chiaramente la visione

tradizionale della consulenza agricola e forestale fornita dalla letteratura classica e ben si presta ad includere nuovi soggetti, ruoli e funzioni che stanno emergendo nel contesto delle politiche recentemente attuate per promuovere le innovazioni nel settore. I nuovi ruoli dei consulenti derivano da un approccio interattivo e dinamico alla soluzione dei problemi e comportano attività che utilizzano la comunicazione per stimolare e facilitare il cambiamento (Leeuwis e Van den Ban 2004).

Ecco, dunque, definizioni alternative di consulenza:

- l'Extension è un sistema "che dovrebbe facilitare l'accesso degli agricoltori, delle loro organizzazioni e di altri attori del mercato alle conoscenze, alle informazioni e alle tecnologie; facilitare la loro interazione con i partner della ricerca, dell'istruzione, dell'agri-business e di altre istituzioni rilevanti; e assisterli nello sviluppo delle proprie capacità e pratiche tecniche, organizzative e gestionali", Christoplos, 2010;
- la consulenza è un sistema definito da "l'insieme delle organizzazioni che sostengono e facilitano le persone impegnate nella produzione agricola a risolvere i problemi e a ottenere informazioni, competenze e tecnologie per migliorare i loro mezzi di sussistenza e il loro benessere", Birner et al., 2009
- la consulenza è "il processo con cui l'operatore di divulgazione cerca di motivare il suo partner di divulgazione e, offrendo incoraggiamento e idee, cerca di dargli la capacità di agire per risolvere i suoi problemi acuti. In questo modo, i partner acquisiscono una maggiore conoscenza della rete di problemi che li affligge e riconoscono le soluzioni alternative disponibili. Ne ricavano sia l'incentivo a intraprendere la soluzione dei problemi sia la direzione da prendere. Grazie al lavoro di consulenza, risorse umane altrimenti non sfruttate vengono liberate e utilizzate", Hoffmann et al., 2009
- l'Extension può essere descritta come "una serie di interventi comunicativi (solitamente multi-attoriali) integrati che hanno lo scopo, tra l'altro, di sviluppare e/o indurre innovazioni che presumibilmente aiutano a risolvere situazioni problematiche", Leeuwis and van den Ban, 2004.

I nuovi compiti della consulenza includono la facilitazione dello scambio, dell'apprendimento, della costruzione di una visione tra comunità diverse, la mediazione di situazioni di conflitto, l'intermediazione di reti e conoscenze, l'incontro tra domanda e offerta di servizi di supporto all'innovazione (Koutsouris 2018; Leeuwis e Aarts 2011).

Si parla di “pluralità dei servizi di consulenza” proprio per dare evidenza a questo passaggio da forme tradizionali di supporto ad altre più complesse che richiedono processi di interazione intensi e tempestivi tra gli attori (Knierim et al, 2019 – D1.1).

Con l’ampiamiento delle attività di consulenza si è assistito anche ad una diversificazione dei ruoli, come sintetizzato nella Tabella 2.

**Tabella 2 Compiti e attività dei consulenti in agricoltura**

Ruolo dei consulenti	Descrizione dei compiti e delle attività
Divulgatore	- Trasferisce raccomandazioni specifiche dalla ricerca, soprattutto per le colture alimentari di base, a tutti i tipi di agricoltori secondo un modello top-down.
Consulente aziendale	In base alla domanda: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiglia agli agricoltori di utilizzare una pratica o una tecnologia specifica per risolvere un problema o un vincolo produttivo.</li> <li>- Contribuisce a risolvere i problemi consentendo l'acquisizione di una maggiore consapevolezza delle cause che li hanno generati, con conseguenti nuove motivazioni e orientamenti.</li> </ul>
Specialista della comunicazione/operatore della comunicazione/agente del cambiamento	- Facilita la comunicazione, la condivisione delle conoscenze e la creazione di consapevolezza tra i partner.
Facilitatore	- Mira allo sviluppo di un significato e di un linguaggio condivisi tra i partner, al fine di stimolare il cambiamento e sviluppare soluzioni innovative. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera innovazioni (politiche o tecnologiche)</li> <li>- Attua il “problem-solving”</li> </ul>
Broker dell'innovazione	- Mette in comunicazione persone, organizzazioni e reti originariamente scollegate tra loro o facilita un nuovo coordinamento tra quelle già collegate (formazione di una rete) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colma il divario tra gli attori AFKIS (formazione della rete)</li> <li>- Gestisce il processo di innovazione</li> <li>- Facilita l'articolazione della domanda</li> </ul>
Organizzatore/formatore	- Sostiene lo sviluppo dell'organizzazione e la creazione di nuove capacità promuovendo conoscenze, competenze e abilità. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consente agli agricoltori di esplorare nuove opzioni per aumentare la redditività delle loro aziende agricole.</li> </ul>
Mediatore	- Gestisce i conflitti

Consulente specializzato	- Fornisce la consulenza per migliorare la capacità di risolvere i problemi
Intermediario per il cambiamento/ l'innovazione	- Collega attori e attività, e le relative competenze e risorse, per sostenere l'espansione/adozione delle pratiche innovative da parte di altri e favorire la loro integrazione nella società

Fonte: basato su Koutsuris (2018), Leeuwis and van den Ban (2004), Klerkx and Leeuwis (2008), Hoffmann et al. (2009), Kivima et al. (2018)

Nel quadro della pluralità dei servizi di consulenza, i servizi di supporto all'innovazione (SSI) promuovono le interazioni e la cooperazione tra gli attori e la costruzione condivisa della conoscenza.

Il termine "servizi di sostegno all'innovazione" è entrato in uso qualche anno fa ed è nuovo nel quadro della PAC.

Ad oggi, non esiste una definizione chiara del termine SSI, né un'analisi approfondita riguardante gli attori che forniscono i servizi, i loro collegamenti con altri attori e il supporto che forniscono ai processi di innovazione. Inoltre, c'è poca consapevolezza delle capacità e delle competenze necessarie per migliorare l'erogazione dei servizi.

Il precedente rapporto SCAR AKIS dell'UE (2019) ha elencato alcune delle attività che dovrebbero essere fornite dai SSI, ma il contributo di questi esempi all'organizzazione del sostegno all'innovazione è piuttosto limitato, soprattutto nei Paesi con sistemi di consulenza pluralistici e/o privatizzati.

Esiste, tuttavia, un ampio corpus di letteratura riguardante i ruoli, gli obiettivi e le funzioni dei servizi volti a facilitare i processi di innovazione e/o a promuovere le innovazioni di sistema.

Gli SSI possono essere forniti da una varietà di fornitori (chiamati broker dell'innovazione, attori liberi, facilitatori, boundary spanners, attori ibridi, ecc.) in base a politiche/strategie diverse, che dipendono dall'innovazione/progetto specifico, dalla fase del processo di innovazione, dalle caratteristiche dei fornitori di servizi (governance, finanziamenti, competenze, ecc.) e dal contesto in cui questi processi hanno luogo.

Studi recenti dimostrano che oltre ai tradizionali soggetti che erogano consulenza agricola, nuovi attori, pubblici o privati, appartenenti sia al settore agroalimentare sia ad altri settori, possono guidare i processi di innovazione (anche lo stesso processo), agendo in base a un mandato specifico, ma anche in base al proprio interesse a portare avanti il processo di innovazione. Inoltre, è stato osservato che i servizi di supporto dipendono dalla fase dell'innovazione: ogni fase comporta un'ampia gamma di attività di supporto che seguono lo sviluppo dei bisogni, i quali, a loro volta si evolvono in base a una varietà di fattori legati al contesto e all'innovazione.

La diversità dei fornitori di servizi, dei loro obiettivi, delle strategie per l'erogazione dei servizi e delle funzioni svolte è stata esplorata dalla letteratura sotto diverse prospettive, il cui ambito di indagine si estende dai tradizionali servizi di divulgazione e consulenza agricola ai servizi volti a facilitare i processi di innovazione e/o a promuovere le innovazioni di sistema. I diversi studi prendono in considerazione gli obiettivi e i modelli organizzativi, la natura del servizio erogato agli agricoltori, i clienti (Birner et al., 2009; Labarthe et al., 2013; Faure et al., 2016; Knierim et al., 2017; Kivimaa et al., 2018), i diversi fornitori di servizi, le strategie e i contenuti dei servizi offerti (Röling e Jong, 1998; Leeuwis e van den Ban, 2004; Borrás e Edquist, 2013), le funzioni svolte (Smits e Kuhlmann, 2004; Howell, 2006; Klerkx e Leeuwis, 2009; Heemskerk et al., 2011; Kilelu et al., 2013; Labarthe et al., 2013; Allebone-Webb et al., 2016; Mathé et al., 2016).

Nell'ambito del progetto H2020 AGRISPIN, la diversità dei servizi forniti a sostegno dei processi di innovazione è stata riassunta in 7 funzioni (Faure et al. 2019; Knierim et al., 2018; Mathé et al., 2016), intese come attività connesse con lo svolgimento dei servizi di consulenza, la cui definizione è in costante evoluzione. Proietti e Cristiano (2022), ad esempio, hanno proposto una maggiore articolazione delle funzioni di SSI (tabella 3) argomentando sulla base di una differenza nell'ambito delle funzioni di comunicazione/diffusione, tra diffusione lungo le filiere, diffusione orizzontale e diffusione verso il grande pubblico, che vengono esercitate in modo diverso e da attori diversi. Nell'ambito del progetto (Horizon Europe) ATTRACTISS, inoltre, la definizione delle funzioni è stata ulteriormente rivista e ciascuna funzione è stata articolata in attività.

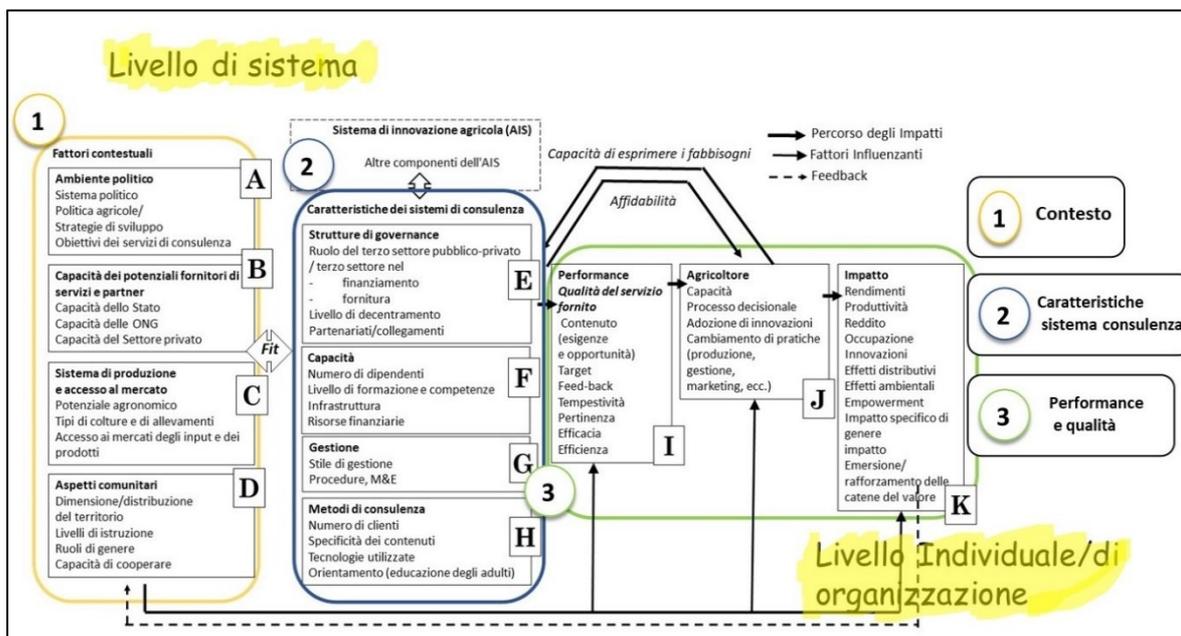
## Quadri teorici ed analitici utilizzati per lo studio

Gli studi riportati in questo rapporto muovono dai riferimenti concettuali e normativi sopra descritti e dai quadri teorici ed analitici che li riassumono.

In particolare, le analisi sullo stato dei servizi di consulenza in Italia si sono basate sul quadro teorico ed analitico già concettualizzato da Birner et al. (2009) (fig. 1), in cui sono ricostruite dettagliatamente le relazioni causali tra il contesto (sociale e politico, economico e ambientale) in cui i consulenti operano, le caratteristiche dei servizi di consulenza (organizzazione, metodi e strumenti di consulenza, clientela, risorse, formazione) e le loro performance, in termini di qualità dei servizi, di risultati a livello di aziende agricole e, infine, di impatto sullo sviluppo economico e ambientale nei territori.

Il quadro riporta la schematizzazione degli elementi di analisi che, da una parte, influenzano le performance dei servizi di consulenza (box da A a H), e, dall'altra, quelle che sono sotto la sfera di influenza degli stessi consulenti (box da I a K).

Figura 1: Quadro concettuale per l'analisi dello stato dei servizi di consulenza



Fonte: Nostre elaborazioni da Birner et al. (2009)

Il quadro di riferimento per l'analisi dei servizi di supporto per l'innovazione è stato invece messo a punto appositamente per lo studio qui riportato e nasce dal confronto tra le funzioni di supporto all'innovazione caratterizzate da Cristiano e Proietti (2014) nell'ambito di una precedente analisi sull'applicazione della misura 124 dei PSR 2007-2013 e quelle individuate dal progetto AGRISPIN (Mathé et al., 2016). Questo confronto ha portato alla determinazione di 9 funzioni connesse con la prestazione del servizio di consulenza (di seguito denominate servizi), che, (tabella 3) che sono state verificate nei Gruppi Operativi e hanno permesso di far luce sulla varietà degli attori che attualmente sostengono i progetti di cooperazione per l'innovazione in Italia, sui servizi che svolgono per incentivare, intermediare e implementare l'approccio sistemico, multi-attore e transdisciplinare all'innovazione e sui cambiamenti che questo comporta in termini di organizzazione e approcci dei diversi soggetti prestatori di servizi.

**Tabella 3: Descrizione dei servizi di supporto all'innovazione utilizzati per lo studio**

Servizio di supporto all'innovazione
<b>S1. Supporto finalizzato alla risoluzione di problemi complessi a livello di azienda agricola.</b> È basato sulle richieste dei beneficiari e sulla co-costruzione di soluzioni.
<b>S2. Erogazione di servizi per favorire l'accesso alle risorse (input, strutture e finanziamenti).</b>

<b>S3. Identificazione e articolazione dei fabbisogni degli agricoltori e delle soluzioni innovative.</b>	
<b>S4. Identificazione di potenziali partner provenienti da diversi campi di conoscenza e loro aggregazione.</b>	
<b>S5. Supporto ai partner nello sviluppo e nell'attuazione del progetto: articolazione delle loro richieste e aspettative, rapporti con l'amministrazione, eventuali trattative lungo la filiera (ad esempio, per migliorare l'accesso ai mercati), ecc.</b>	
<b>S6. Coordinamento/facilitazione, guida del dialogo e del processo di apprendimento all'interno del gruppo operativo durante i processi di co-innovazione.</b>	
<b>S7. Consulenza/assistenza tecnica (agronomica, legale, economica, ambientale, ecc.) durante il processo di co-costruzione e implementazione di soluzioni innovative a livello aziendale.</b>	
<b>S8. Comunicazione dei risultati del progetto, attraverso attività di divulgazione volte a trasferire le conoscenze relative alle innovazioni al di fuori del partenariato.</b>	S8a. Divulgazione con lo scopo di diffondere le innovazioni presso altri soggetti
	S8b. Divulgazione e intermediazione con l'obiettivo di far crescere le innovazioni attraverso le filiere.

Fonte: Adattato da Cristiano & Proietti, 2022

#### Metodologia di indagine e analisi

Le informazioni oggetto degli studi riportati nel presente documento sono state raccolte attraverso diversi metodi.

Le indagini sui servizi di consulenza sono state effettuate nel periodo luglio-novembre 2020 ai fini della stesura dei relativi capitoli contenuti nel rapporto sull'AKIS realizzato nell'ambito del progetto i2Connect. Un'analisi documentale ha permesso di ricostruire il quadro d'insieme sulla storia, i percorsi evolutivi relativi all'organizzazione delle strutture e alla composizione dei servizi di consulenza in Italia. Parallelamente, sono state svolte indagini sul campo, principalmente attraverso la somministrazione di un questionario strutturato online (survey) a cui hanno risposto in n. 108.

Il questionario online ha consentito di raccogliere informazioni relative alla formazione, ai metodi e agli strumenti utilizzati dai consulenti, alle tematiche oggetto di consulenza e alla clientela.

Infine, la somministrazione di n. 47 interviste a testimoni privilegiati ha consentito di raccogliere informazioni in merito alle relazioni dei consulenti con altre tipologie di attori degli AKIS italiani.

Le indagini relative ai servizi di supporto all'innovazione sono state invece svolte nel 2018-2019 a completamento del monitoraggio continuo delle attività di cooperazione per l'innovazione, effettuato nel periodo 2013-2018, attraverso l'impiego di un database realizzato nell'ambito delle Rete Rurale Nazionale. Tali indagini sono state indirizzate ad approfondire alcuni aspetti specifici. A seconda del focus dell'analisi e delle diverse fonti di

informazione, sono state impiegate metodologie diverse (questionari online, interviste e focus group), che hanno consentito di raccogliere informazioni di carattere quantitativo e qualitativo sulle tipologie degli attori che forniscono servizi di supporto ai processi di innovazione e sui servizi stessi.

Un questionario online rivolto a persone abilitate all'esercizio della professione di consulente è stato somministrato ad un campione mirato di soggetti, individuati sulla base della disponibilità di contatti e selezionati tra coloro che: (1) avevano prestato servizi di consulenza aziendale finanziati dai PSR, (2) avevano partecipato ai progetti di cooperazione della misura 124 (PSR 2007-2013), (3) svolgevano il ruolo di rilevatori per la Rete di informazione contabile agricola (RICA). tra i fornitori di SSI. Il questionario online comprendeva sei domande chiuse riguardanti la posizione lavorativa (libero professionista o impiegato in un'organizzazione), i servizi effettivamente svolti per gli agricoltori (tra quelli elencati; tab. 3) e se tali servizi fossero stati svolti nel contesto di progetti di cooperazione per l'innovazione (OG, misura 124, altri) o di ricerca (Horizon 2020). Il questionario è stato accessibile per tre giorni ed ha registrato 334 partecipanti, di cui 262 hanno dichiarato di lavorare effettivamente come consulenti agricoli e 218 hanno dichiarato di fornire regolarmente servizi di consulenza alle aziende agricole. Solo i dati di quest'ultimo gruppo sono stati considerati ed elaborati.

Un ulteriore questionario online è stato indirizzato ai partner dei gruppi operativi, con l'obiettivo di cogliere i diversi punti di vista e percezioni riguardo ai ruoli e ai servizi di supporto offerti. Essendo stata svolta nel 2018, l'indagine ha riguardato solo i primi partenariati italiani di progetti di cooperazione per l'innovazione finanziati nell'ambito dei PSR 2014-2020. Ai partner dei GO è stato chiesto di qualificarsi e di indicare se svolgevano una o più delle funzioni elencate. I rispondenti sono stati 95, appartenenti a 45 GO diversi. Ciò significa che all'interno di ogni OG c'è più di un partner che supporta il processo di innovazione, fornendo servizi diversi.

Sono state inoltre condotte 20 interviste qualitative, semi-strutturate, rivolte ad altrettanti attori chiave coinvolti nei progetti di cooperazione per l'innovazione (GO, misura 124) e in altri progetti multi-attore. I soggetti intervistati sono stati selezionati sulla base del loro grado di rappresentatività/ partecipazione ai progetti di cooperazione. Lo scopo delle interviste è stato quello di approfondire l'analisi dei ruoli e delle funzioni svolte dai fornitori di SSI e di cogliere le opinioni degli attori sui cambiamenti e le dinamiche in atto nell'erogazione di tali servizi.

Il quadro di indagine è stato completato con un focus group, che ha coinvolto cinque persone responsabili dell'attuazione delle misure 124 (2007-2013) e 16 (2014-2020) del PSR, finalizzato a raccogliere i punti di vista, le reazioni e le comprensioni sui cambiamenti e le dinamiche in atto all'interno dell'offerta di servizi in Italia.

## PARTE II – Stato dei servizi di consulenza e supporto alle innovazioni: i risultati delle indagini

### Cenni storici sui servizi di consulenza agricola in Italia

In Italia, la necessità di diffondere e trasferire le conoscenze agronomiche agli agricoltori è stata sollevata per la prima volta durante il Primo Incontro degli scienziati italiani tenutosi a Pisa nel 1839. In seguito a questo dibattito, nel 1863 fu istituita la prima Cattedra Itinerante, che ha rappresentato per quasi un secolo la più importante istituzione di educazione e formazione agricola, in particolare, rivolta ai piccoli agricoltori, con l'apporto delle istanze più avanzate degli ambienti intellettuali e dal mondo della docenza, prima libera, poi di ruolo, proveniente dalle scuole e dagli istituti tecnici. L'attività didattica veniva svolta attraverso lezioni organizzate in spazi pubblici, visite in azienda, consulenza fornita durante le giornate di mercato. Molte Cattedre, inoltre, pubblicavano opuscoli e giornali. Fin dai primi anni del ventesimo secolo, le Cattedre hanno avuto uno stretto legame con il Ministero dell'Agricoltura, dell'Industria e del Commercio. Nel 1907, una prima misura regolò la vita di queste istituzioni e il reclutamento del personale. Nel 1935 le Cattedre furono trasformate in ispettorati provinciali dell'agricoltura, conferendogli la responsabilità dell'educazione tecnica, dell'assistenza agli agricoltori, della sperimentazione, del miglioramento dell'organizzazione della produzione agricola e del controllo tecnico di tutti i progetti sovvenzionati con fondi pubblici. Gli Ispettorati dell'Agricoltura mantennero la loro struttura originaria fino al trasferimento delle responsabilità amministrative alle Regioni in materia di agricoltura e foreste, come stabilito dalla Costituzione del 1947 (art. 117).

Da allora la consulenza agricola è di competenza delle Regioni ed è una realtà operativa complessa, sia in termini di strutture che di fornitura del servizio. Infatti, i 21 sistemi dei servizi regionali si differenziano, sia quantitativamente che qualitativamente, a seconda delle scelte politiche storiche e delle peculiari configurazioni strutturali a livello territoriale.

Nello stesso periodo sono state emanate le prime leggi che regolano le professioni di Agronomo (Legge 7 gennaio 1976, n. 3 "Nuova organizzazione della professione di Dottore Agronomo e Dottore Forestale") e di Veterinario (D.Lgs. C.P.S n.233/1946 riguardante la ricostruzione degli Ordini delle Professioni Sanitarie e la disciplina del loro esercizio), che, con successive modifiche, sono ancora oggi in vigore.

I primi fondamenti finanziari, normativi e culturali di un sistema italiano di trasferimento e diffusione dell'innovazione in agricoltura, sono stati fissati dal Regolamento (CEE) n. 270/79 del Consiglio, che ha cofinanziato un'iniziativa governativa volta a formare esperti da

assumere presso le pubbliche amministrazioni e le organizzazioni professionali delegate a svolgere servizi di consulenza agricola.

Successivamente, i Programmi Operativi Multiregionali (Reg. CEE 2052/88 e successivi 1989-1993, 1994-1999) hanno dato l'opportunità di completare il quadro normativo attraverso la promozione di nuove procedure di gestione dei servizi di consulenza volte a collegare le risorse di innovazione e conoscenza con le esigenze locali di formazione e consulenza.

All'inizio degli anni '90 il Governo ha approvato il Piano nazionale dei servizi per lo sviluppo agricolo e ha iniziato a discutere la seconda riforma dei Fondi strutturali con la Commissione europea. Questo Piano Nazionale ha stabilito un "sistema di servizi" e ha specificato l'autorità di ogni attore e il suo coordinamento. In tale ambito le Regioni hanno acquisito un ampio grado di autonomia: in particolare, hanno assunto la funzione di orientamento, coordinamento e controllo delle attività di informazione e formazione svolte dalle organizzazioni private e la promozione delle attività di ricerca e sperimentazione di interesse collettivo non brevettabili.

In generale, le leggi regionali hanno seguito un approccio lineare all'innovazione e il sistema della consulenza si è limitato ad alcune componenti degli AKIS, quali le Agenzie Regionali per lo Sviluppo e l'Innovazione in Agricoltura, gli organismi tecnici delle organizzazioni degli agricoltori, le università e gli enti di ricerca situati nelle regioni. Le organizzazioni agricole hanno svolto un ruolo importante nella formazione dei consulenti professionali e nell'offerta di servizi di divulgazione a livello di azienda agricola sulla base dei progetti loro assegnati dai governi regionali (Brunori et al., 2007).

Nonostante l'entità finanziaria degli interventi e una programmazione generale fedele alle linee guida politiche, raramente i servizi di consulenza sono stati utilizzati per l'attuazione delle politiche di sviluppo (Vagnozzi, 1998). La ricerca di soluzioni altamente strutturate, volte a facilitare l'interconnessione tra gli enti (come accordi formali o tavoli di negoziazione), da un lato, ha posto le basi per la loro *governance*, dall'altro, ha creato un sistema rigoroso che si è concentrato più sull'innovazione scientifica che sulla soddisfazione dell'utente (Vagnozzi, 1998).

Allo stesso modo, le competenze impiegate nelle diverse strutture regionali non hanno trovato un adeguato sfruttamento, cosicché il loro potenziale cognitivo e metodologico è andato gradualmente diminuendo. Più in generale, la mancanza di monitoraggio e valutazione ha portato il sistema dei servizi a perseguire sempre più obiettivi autoreferenziali volti a giustificare l'esistenza di strutture piuttosto che a promuovere lo sviluppo (Di Santo et al., 2006).

All'inizio degli anni 2000, la riduzione dei finanziamenti ha portato progressivamente all'arresto di molte attività pubbliche che non trovavano fonti autonome per la propria prosecuzione (Vagnozzi, 2008). In tale periodo, i sistemi dei servizi agricoli regionali hanno vissuto un primo tentativo di ristrutturazione con l'introduzione di bandi competitivi, dando

diritto ad ulteriori attori a far parte del sistema della consulenza, riducendo progressivamente la gamma di compiti direttamente svolti dalle Agenzie Regionali e facendo ricadere sugli imprenditori agricoli una parte del costo del servizio.

Nel frattempo, la riforma della PAC (Regolamenti CE n. 1782/03 e 1783/03) ha riaffermato l'importanza dei servizi di consulenza e sviluppo, introducendo l'obbligo, per gli Stati Membri, dell'istituzione di un sistema di consulenza (FAS - Farm Advisory System) volto a assistere gli agricoltori nell'adempimento agli impegni di condizionalità ambientale, assicurando l'erogazione di contributi a copertura dei costi di consulenza, attraverso le misure 114 e 115 dello Sviluppo Rurale (Reg. CE 1698/2005). Tali misure erano finalizzate a sostenere, rispettivamente, i costi per l'acquisizione di servizi di consulenza e i costi di avviamento dei servizi di assistenza alla gestione, di sostituzione e di consulenza aziendale. L'istituzione del FAS ha richiesto in media 2-3 anni in tutte le Regioni per la sua progettazione, realizzazione e attuazione. Nonostante tutto, l'auspicata riforma dei servizi di consulenza, volta ad aumentarne l'efficacia e l'integrazione nel sistema della conoscenza, non è stata pienamente attuata, a causa, principalmente, dell'assenza di un esplicito disegno strategico comunitario in grado di promuovere un approccio sistemico e trasversale allo sviluppo del capitale umano, oltreché alla scarsa attrattività delle misure di finanziamento in termini sia di contenuto che di procedura (Cristiano, 2012). Similarmente, anche la Misura 2 finanziata attraverso i Programmi di Sviluppo Rurale 2014-2020 (Reg. UE 1305/2013) non è riuscita a produrre effetti incisivi, anche a causa del ritardo nell'attuazione, iniziata solo dopo la revisione la revisione Omnibus delle norme sugli appalti pubblici.

Tuttavia, va notato che le misure relative al FAS e all'utilizzo dei servizi di consulenza sono servite, in una certa misura, a dare nuova linfa al sistema della consulenza, cosicché alcune regioni hanno ridefinito il ruolo e le funzioni delle Agenzie per lo Sviluppo Agricolo e l'Innovazione all'interno dell'AKIS locale, almeno laddove queste non erano già state smantellate.

Inoltre, l'introduzione della misura 124, nella programmazione 2007-2013, e successivamente del Partenariato europeo per l'innovazione per la produttività e la sostenibilità dell'agricoltura (PEI-Agri) hanno contribuito ad una certa dinamicità nell'ambito del sistema della consulenza, aprendo la strada a nuovi attori che hanno svolto un ruolo fondamentale nella concentrazione delle istanze territoriali su specifici problemi/opportunità e nella progettazione, nonché nella ricerca, sperimentazione e assistenza tecnica correlate all'implementazione delle innovazioni nelle aziende.

Come emerge da questo breve excursus storico, il sistema dei servizi italiano soffre di una forte dipendenza dai fondi europei, che si traduce in una mancanza di continuità senza una coerente strategia a medio e lungo termine (Labarthe e Caggiano, 2014).

In generale, negli ultimi dieci anni, molti fornitori storici di servizi di consulenza hanno subito una riorganizzazione che ha coinvolto sia la gamma dei servizi forniti che il personale

dedicato, a causa della crisi economica e dei tagli alle risorse destinate al sistema della conoscenza, che ha colpito in particolare il settore agricolo, ma anche delle nuove impostazioni delle politiche europee. Ciò ha coinvolto principalmente i servizi pubblici, determinando anche lo smantellamento di alcune Agenzie regionali per lo sviluppo e l'innovazione agricola, mentre nel settore privato sono emersi nuovi soggetti, anche provenienti da altri settori produttivi, capaci di supportare i partenariati di cooperazione per l'innovazione attraverso l'erogazione di una vasta gamma di "nuovi" servizi. Questo scenario è stato evidentemente alimentato da un "vuoto" lasciato dai consulenti agricoli tradizionali, che spesso non hanno mostrato l'attitudine e le competenze giuste (soprattutto sociali) per assumere ruoli diversi, né la volontà di abbandonare la loro "zona di comfort".

## I soggetti che erogano servizi di consulenza

I servizi di consulenza agricola italiana sono caratterizzati dalla presenza di una varietà di soggetti che, nei diversi sistemi agricoli hanno, anche, approcci, obiettivi e modelli organizzativi molteplici.

Gli ultimi due periodi di programmazione dello sviluppo rurale (2007-2013 e 2014-2024), principalmente in conseguenza all'introduzione della politica europea di promozione dell'innovazione di tipo collaborativo, basata su modelli interattivi di sviluppo, hanno, certamente, favorito l'avvio di due percorsi di cambiamento importanti che stanno modificando lo scenario della consulenza in Italia: i. la comparsa di nuovi soggetti che forniscono, per la maggior parte, servizi di supporto all'innovazione; ii. la riorganizzazione delle strutture organizzative dei soggetti che già svolgono attività di consulenza agricola tradizionale e dei servizi stessi che sono stati ri-orientati al supporto dei processi di innovazione multi-attore (Cristiano e Proietti, 2018; Cristiano et al., 2019; Cristiano e Proietti, 2014). Più recentemente, l'ingresso di attori del settore ICT specializzati nella fornitura di servizi legati all'utilizzo di una serie di strumenti digitali nelle aziende agricole hanno ulteriormente ampliato il panorama dei fornitori di servizi in agricoltura. Si osserva, anche, la presenza di alcuni fornitori di servizi di innovazione in partenariati europei di progetti di ricerca, che ne favorisce lo scambio internazionale di esperienze e lo sviluppo/diversificazione delle competenze, con un conseguente miglioramento delle professionalità.

Attualmente, i fornitori di servizi in Italia possono essere raggruppati come segue:

- **Soggetti pubblici**

Il numero di soggetti pubblici che erogano servizi di consulenza è piuttosto limitato. Si tratta, ad esempio, delle Agenzie regionali per lo sviluppo e l'innovazione che, a seconda delle scelte politiche e istituzionali fatte in materia nei diversi territori, sono interessate da nuovi processi di riorganizzazione che le vedono svolgere diverse funzioni più o meno a regia regionale/PA: catalizzazione e aggregazione dei partner e intermediazione nei

processi di innovazione multi-attore relative ai progetti di cooperazione per l'innovazione; valutazione della fattibilità di mercato, della sostenibilità economica/ambientale delle proposte progettuali di innovazione; divulgazione finalizzata alla ampia diffusione dei risultati delle innovazioni (organizzazione di visite nelle aziende agricole, del congresso finale, comunicati stampa e altro).

Di fatto, tali Agenzie rappresentano tutt'ora un punto di riferimento importante per i diversi territori ed erogano una rilevante gamma di servizi (ad esempio, ricerca e innovazione, formazione, divulgazione, informazione, networking, aziende agricole dimostrative, ecc.).

Un altro soggetto pubblico di tutto rilievo è rappresentato dagli Istituti Zooprofilattici Sperimentali che, sulle materie veterinarie, svolgono attività di ricerca, consulenza, formazione e analisi di laboratorio. Questo soggetti sono presenti in una certa numerosità di gruppi operativi finanziati nell'ambito delle misure 16 dei PSR 2014-2020, e dimostrano di essere in grado di individuare i problemi a livello aziendale e di agire, in alcuni casi, come catalizzatori degli attori a livello territoriale.

Tra gli attori pubblici si annoverano, inoltre, gli Istituti di ricerca vigilati dai Ministeri (ad esempio CREA, CNR) e le Università che hanno saputo cogliere, anche prontamente, l'occasione di sostenere i processi di co-innovazione, spesso attraverso spin-off all'uopo istituti. Essi, pur se non sono formalmente prestatori di servizi, si sono dimostrati in grado di offrire servizi di supporto diretto alle aziende e correlati ai percorsi di ricerca applicata, oltre che, organizzare campi sperimentali e giornate dimostrative presso le aziende di cui sono titolari (Cristiano e Proietti, 2014).

Infine, in alcune Regioni/PA, anche i GAL, che hanno una componente pubblica nel loro partenariato, hanno dimostrato una certa proattività nel sostenere i processi di co-innovazione e, in una certa misura, nel fornire alcuni servizi nelle aree rurali.

- **Soggetti privati**

All'interno del settore privato, i soggetti che erogano servizi di consulenza agricola afferiscono principalmente a tre categorie: le organizzazioni professionali agricole; i consulenti individuali, che svolgono attività professionale con continuità e in maniera indipendente (agronomi, veterinari e agrotecnici sono iscritti ai rispettivi professionali); le associazioni e reti di produttori.

- **Organizzazioni professionali agricole**

Storicamente, le organizzazioni professionali agricole (Coldiretti, CIA, Confagricoltura e COPAGRI) rappresentano i principali fornitori di servizi in Italia, in quanto garantiscono un'ampia offerta di consulenza e con una capillare copertura geografica. Nel corso degli anni, e soprattutto dopo la crisi degli anni '80 e '90, tali organizzazioni, nella loro qualità di rappresentanti del mondo imprenditoriale agricolo, hanno acquisito un ruolo sempre più importante nella formulazione e attuazione delle politiche agricole, divenendo soggetti privilegiati di interlocuzione istituzionale, a livello nazionale e regionale. La loro

organizzazione funzionale, di tipo gerarchico e decentrate nelle regioni/PA e a livello locale, assicura un presidio territoriale capillare, basato su uffici locali, che ne ha favorito l'acquisizione di un ruolo fondamentale nell'erogazione di servizi di consulenza legati all'implementazione della PAC (condizionalità, presentazione domane di sussidi e contributi; business plan) e di formazione a supporto delle aziende agricole associate. Un ruolo che, inoltre, è andato consolidandosi con l'introduzione delle politiche per l'innovazione che hanno senz'altro dato un nuovo slancio alle organizzazioni professionali. Infatti, sin dal periodo di programmazione 2007-2013, in relazione all'attuazione della misura 124 relativa alla cooperazione per l'innovazione, le organizzazioni professionali hanno avviato processi di riorganizzazione, rafforzamento del personale interno e dei servizi erogati, e di esternalizzazione di servizi di consulenza specializzati, che, di fatto, ne hanno consolidato il ruolo di catalizzatori locali delle esigenze di innovazione e sviluppo delle aziende agricole.

Attualmente, le organizzazioni professionali partecipano attivamente e diffusamente ai progetti di cooperazione per l'innovazione (misure 16 dei PSR 2014-2020) fornendo diversi servizi di supporto alle aziende agricole, quali la valutazione dei fabbisogni, l'organizzazione del partenariato, le attività di disseminazione, il supporto ai partner nello sviluppo e nella realizzazione del progetto, la mediazione e la risoluzione di problemi complessi, il supporto all'accesso alle risorse, lo scambio di conoscenze e le aziende dimostrative.

- **Consulenti individuali professionisti**

In Italia, ci sono circa 63.000 consulenti individuali tra agronomi, veterinari e agrotecnici iscritti ai rispettivi ordini professionali (CONAF, la FNOVI, l'Ordine Nazionale degli Agrotecnici e degli Agrotecnici Laureati). Tra loro, non tutti esercitano la professione privatamente, in maniera continuativa e autonoma, e molti sono impiegati presso le organizzazioni professionali, le agenzie di sviluppo, le amministrazioni pubbliche e le società che producono fattori di produzione per l'agricoltura. In genere, i consulenti privati forniscono servizi alle aziende agricole più grandi, che si affidano a un supporto continuo o periodico per attività specifiche, anche se, in alcuni settori ad alto valore aggiunto, come quello vitivinicolo, anche le aziende più piccole si avvalgono di consulenti specialistici (Caggiano, 2014).

Vi sono, inoltre, associazioni e alcune reti di consulenti che si sono costituiti per motivi economici e per ampliare e organizzare al meglio l'offerta di servizi anche a livello transregionale. Tra queste forme organizzate di consulenti, si ricordano **Fondagri (Fondazione per la consulenza agricola)**, una rete nazionale di consulenti liberi professionisti, istituita nel 2007 dai tre ordini professionali, che opera in tutte le regioni italiane, e la **Rete Toscana di Consulenza Agricola - Rete Tos.ca**, che unisce, attraverso un contratto di rete, consulenti con diverse aree di competenza e diversa copertura geografica. Tra i soggetti associati che erogano servizi di consulenza forestale, troviamo, inoltre, [D.R.E.A.M. Italia](#), una cooperativa che include circa 50 soci e professionisti, che fornisce servizi di progettazione e direzione lavori, gestione e conservazione, monitoraggio e

controllo, consulenza e formazione e la Compagnia delle Foreste, specializzata nella divulgazione scientifica, che pubblica la rivista “Sherwood”, riferimento fondamentale per il settore forestale nazionale.

- Cooperative e altre associazioni tra imprenditori agricoli

Le cooperative agricole, le associazioni di produttori, i consorzi, le reti di agricoltori e altre forme organizzate di agricoltori, generalmente prestano servizi di supporto alle aziende agricole, condivisi e in taluni casi co-definiti tra gli associati, finalizzati a favorire l’efficientamento dei processi e dei costi di gestione delle produzioni. Le cooperative, in particolare, sono impegnate nell’erogazione di servizi di raccolta, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli forniti dai loro associati.

In generale, inoltre, le diverse forme associative dei produttori prestano consulenza per la gestione aziendale e tecnica, e, anche, servizi di supporto per l’introduzione di sistemi di certificazione e il riconoscimento di marchi di qualità. Nel conteso della PAC e dei progetti di cooperazione per l’innovazione questi attori spiccano per la presenza nei diversi partenariati, a cui favore realizzano diversi servizi di supporto ai processi di innovazione, come l’articolazione delle esigenze degli agricoltori, l’individuazione di soluzioni innovative e la diffusione dell’innovazione tra gli agricoltori e attraverso le filiere locali, ampliando così il loro campo di fornitura di servizi. In alcuni casi, ciò è stato possibile grazie a una strategia di sostegno sviluppata dalle loro associazioni, come Confcooperative e Legacoop (Cristiano e Proietti, 2014).

Tra gli altri, i consorzi agricoli sono stati in passato un attore di riferimento per gli imprenditori agricoli per il loro ruolo di intermediari commerciali con i produttori di input (fertilizzanti e pesticidi, macchine, mangimi). Recentemente, nel luglio 2020, 21 consorzi agrari hanno fondato i Consorzi Agrari d’Italia (CAI), una struttura nazionale che si propone di fornire una serie di servizi ai propri soci, primi fra tutti quelli per la diffusione delle tecnologie digitali e dell’agricoltura di precisione.

L’ampliamento della gamma dei servizi forniti dalle organizzazioni di imprenditori è particolarmente evidente, infine, per alcuni sistemi produttivi specifici come il biologico. In questo ambito, infatti, l’iniziale mancanza di servizi specializzati sulla materia ha portato, nel tempo, all’istituzione di forme organizzate di produttori (reti, associazioni, fondazioni) tese ad assistere gli associati ma, anche a diffondere il metodo dell’agricoltura biologica nei territori attraverso la realizzazione di servizi di formazione e divulgazione ad altri imprenditori. Tra gli altri, Federbio Servizi è un fornitore di servizi specializzati che offre consulenza tecnica, gestione aziendale, assistenza finanziaria e legale, *marketing*, formazione, start-up, programmi di ricerca/sviluppo e strumenti per la commercializzazione innovativa.

Fra questi, anche [AIAB](#) – Associazione Italiana Agricoltura Biologica, che è impegnata dal punto di vista della ricerca applicata e partecipata orientata alle politiche e ad indirizzare correttamente le scelte tecniche e gli investimenti nel settore. Inoltre, grazie alla dotazione

di tecnici del biologico, ha istituito la rete di aziende biologiche in cui organizza giornate di studio per agricoltori, convegni tecnici e visite ad aziende e campi sperimentali e la rete Biodistretti, il cui scopo è quello di valorizzare e mettere in rete i territori che hanno scelto il modello biologico per il loro sviluppo. Istituita nel 1988 come movimento dei produttori biologici, nel tempo AIAB ha sempre “più assunto la veste di organizzazione di promozione sociale, culturale e politica, industrie a monte e a valle e GDO” (AIAB, sito web) e attualmente realizza campagne di promozione (mense bio, i gruppi d’acquisto e i gruppi d’offerta), definizione standard di qualità e marchi bio, divulgazione (Bioagricoltura) e dimostrazioni in fattorie didattiche.

- Industria

In questo ambito, le industrie produttrici di sementi, fertilizzanti e pesticidi, macchine, ecc., sono le più attive nella consulenza in materia di input di produzione. Una consulenza svolta principalmente attraverso la propria rete di tecnici che lavorano in campo e a diretto contatto con gli imprenditori agricoli. Similmente, le industrie della robotica e dei sistemi digitali stanno conquistando un ruolo sempre più importante nella consulenza per l’introduzione e la gestione di sistemi di supporto alle decisioni aziendali (DSS) e dei correlati servizi di back-office dei consulenti agricoli.

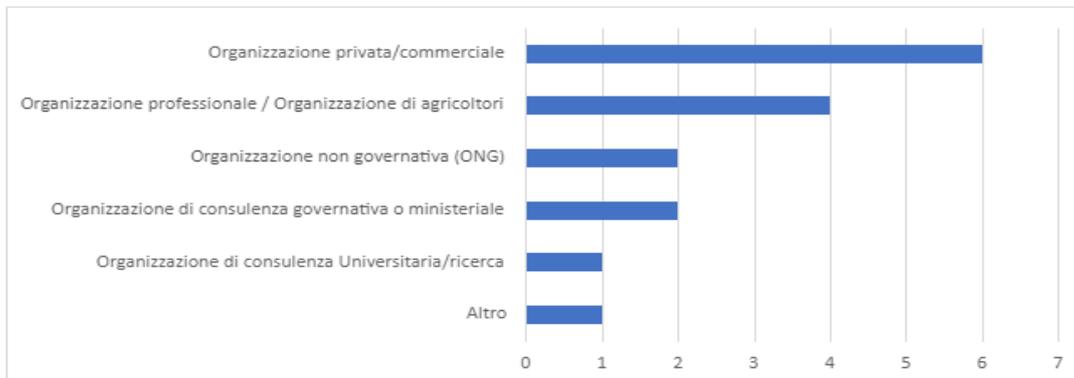
Inoltre, le industrie agroalimentari e la Grande Distribuzione Organizzata forniscono servizi agli agricoltori, prevalentemente, attraverso il contratto di coltivazione, che include la ricerca e divulgazione di tecniche agronomiche migliorate, la consulenza tecnica e servizi di marketing, a fronte del rispetto di standard prestabiliti di qualità e delle tempistiche di consegna delle produzioni aziendali.

- Consulenza specialistica non agricola

L’offerta di consulenza specialistica non agricola (es. amministrazione, ICT, progettazione e gestione progetti, facilitazione, produzioni biogas, energie rinnovabili), ossia erogata da soggetti non rientrano nel settore agricolo, generalmente a valle della filiera agroalimentare o in altri settori produttivi, è in forte crescita, soprattutto in relazione alla fornitura di servizi di supporto ai progetti di cooperazione per l’innovazione finanziati nell’ambito della PAC (misure 124 e 16 dei PSR 2007-2013 e 2014-2020).

I risultati della survey rivelano che le forme organizzate di consulenza sono rappresentate per lo più da organizzazioni di consulenza privata/commerciale (40%) e da organizzazioni di agricoltori (27%). Tuttavia, tutti i tipi di consulenti attualmente operanti in Italia sono rappresentati (fig. 2).

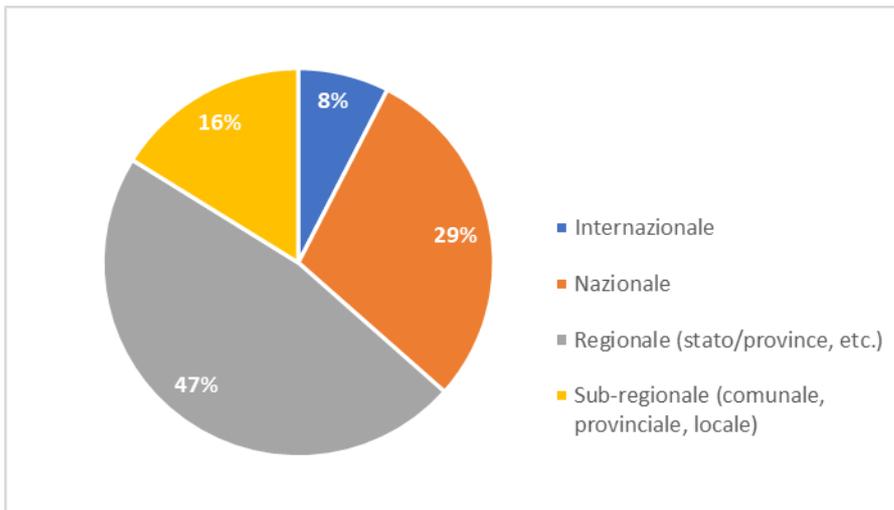
**Figura 2: Categoria di organizzazioni**



*\*Una mista Governativa/ Organizzazione di agricoltori contata in entrambe le categorie  
Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine*

In generale, il livello di attuazione del servizio è prevalentemente regionale (47%) e solo pochi rispondenti hanno contatti con clienti internazionali, a volte a causa della carenza nelle competenze linguistiche (fig. 3).

**Figura 3: Copertura geografica delle consulenze**



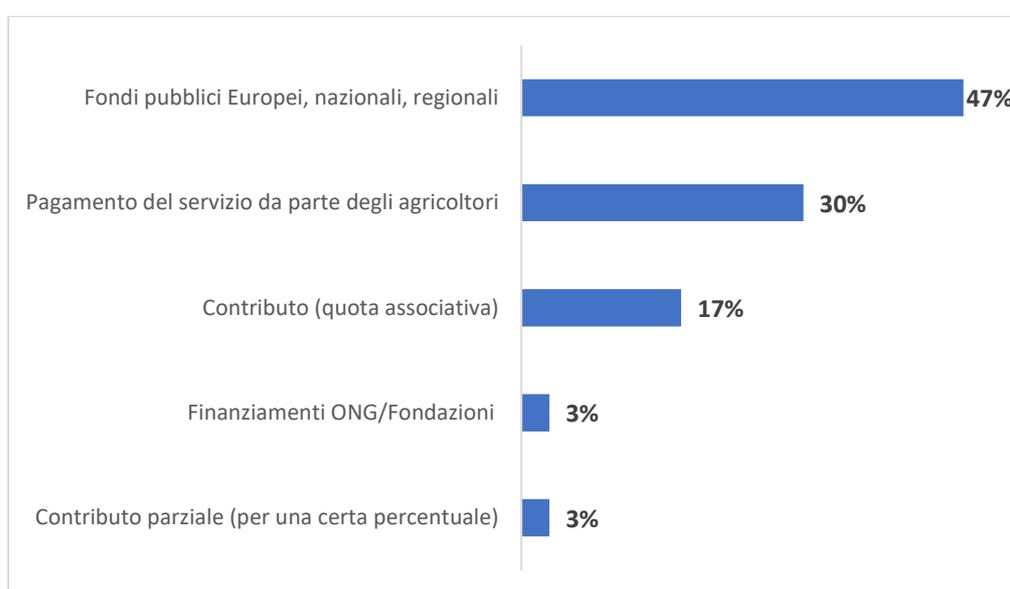
*Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine*

## Politica pubblica, schemi e meccanismi di finanziamento dei servizi di consulenza

Negli anni '90 la maggior parte delle regioni/PA ha codificato la materia della consulenza agricola e dei relativi schemi di finanziamento attraverso specifiche normative che, tuttavia, in pochi casi sono state mantenute (solo 11 regioni e la provincia autonoma di Bolzano) e, nella quasi totalità non prevedono finanziamenti.

Attualmente, quindi i servizi di consulenza vengono pagati, principalmente, attraverso i contributi pubblici erogati a valere sul FEASR (Misura 2 e Misura 16 dei PSR 2014-2020), come confermato dall'indagine (47%) e, in seconda battuta, dagli imprenditori agricoli (3%). Inoltre, una rilevante quota di finanziamento dei servizi di consulenza agricola deriva dalle quote associative pagate dagli imprenditori alle organizzazioni professionali e alle diverse forme di associazionismo dei produttori (17%) (Fig. 4).

**Figura 4: Fonti di finanziamento per le organizzazioni di consulenza**



*Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine*

Nel periodo di programmazione della politica di sviluppo rurale 2014-2020, la misura 2 è stata attuata in 17 dei 21 PSR italiani; mentre, le Province autonome di Bolzano e Trento e le regioni Valle d'Aosta e Friuli-Venezia Giulia non l'hanno attivata. Tutti i 17 PSR prevedono la sottomisura 2.1 (servizi di consulenza), e 13 prevedono anche il sostegno alla formazione dei consulenti (misura 2.3).

## Box 2: La rete interregionale per la ricerca agricola, forestale, dell'acquacoltura e della pesca

La rete interregionale per la ricerca agricola, forestale, dell'acquacoltura e della pesca è stata istituita nel 1998 e da allora svolge un ruolo sempre più cruciale nel coordinare la progettazione e l'attuazione della legislazione, delle politiche e dei programmi europei, nazionali e regionali in materia di R&I e di servizi di consulenza.

È composto dai rappresentanti delle amministrazioni responsabili della progettazione e dell'attuazione delle politiche di R&I e di consulenza a livello regionale/di provincia autonoma. È organizzata per gruppi tematici (tematiche/filiere) e la segreteria è tenuta dalla Regione Toscana. Le attività sono garantite attraverso incontri periodici, organizzazione di eventi di discussione, spesso con il coinvolgimento di altri esperti e rappresentanti del MIPAAF, e redazione di note e pareri qualificati.

Dal 2001 la Rete è stata ufficialmente riconosciuta dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome come strumento di collegamento istituzionale delle Regioni e delle Province Autonome con i Ministeri (MIPAAF e MIUR), con l'obiettivo di garantire sinergie operative ed economicità e di stimolare la competitività del sistema nazionale della ricerca a tutti i livelli della sua attuazione.

Nel corso degli anni, la Rete ha efficacemente svolto un lavoro significativo di coordinamento, promozione e direzione della ricerca pubblica, attraverso l'articolazione della domanda, per meglio indirizzare le esigenze dei diversi territori, la definizione degli obiettivi e delle azioni prioritarie per la ricerca e la sperimentazione, e la sua erogazione (linee guida, procedure e tipologie di finanziamento).

Tra le altre, le attività svolte dalla Rete riguardano:

- la realizzazione di alcuni progetti di innovazione e ricerca interregionali volti ad affrontare le problematiche agricole comuni a diverse regioni e PA;
- documenti preliminari relativi all'obiettivo trasversale del "Sistema di conoscenza e innovazione agricola" (AKIS) per la riforma della PAC dopo il 2020;
- formulazione di pareri qualificati sui piani di ricerca degli enti di ricerca nazionali (es. CREA);
- supporto tecnico al Comitato permanente per la biodiversità di interesse agricolo e alimentare, presieduto dal MIPAAF, per la definizione del nuovo Piano nazionale sulla biodiversità di interesse agricolo;
- elaborazione della strategia per l'innovazione e la ricerca, nell'ambito del Piano strategico per l'innovazione e la ricerca in agricoltura, alimentazione e silvicoltura 2014-2020;
- membro del Comitato di Redazione del Portale della Conoscenza e dell'Innovazione nel sistema agroalimentare ([www.innovaturale.it](http://www.innovaturale.it)).

Mammuccini M.G. et al. (2010)

## Clienti, temi e metodi

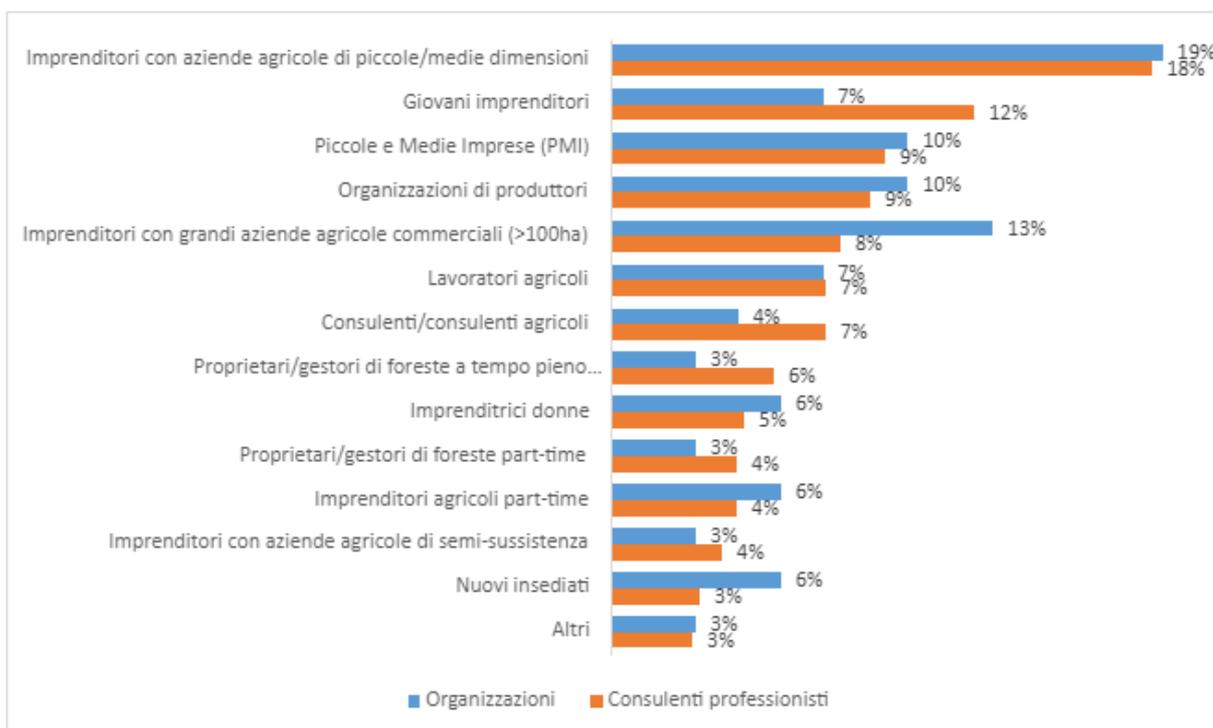
In Italia, i clienti e i temi della consulenza sono molteplici in relazione alla diversità geomorfologica e olografica dei territori in cui i fornitori dei servizi operano. È chiaro, inoltre, che la varietà dei comparti produttivi italiani implica una specificità anche della clientela e dei temi di consulenza.

In generale, negli ultimi anni, l'offerta di servizi alle aziende agricole è stata ampliata sia in termini di bacino di utenza che di temi oggetto di consulenza. Questo è accaduto soprattutto per effetto della riforma della politica agricola comune 2014-2020 che ha portato con sé tematiche specifiche o nuove di particolare interesse agricolo e/o relative a specifici vincoli: diversificazione, innovazione, energie rinnovabili, economia circolare, condizionalità ambientale, certificazione di qualità ect.

L'indagine evidenzia anche un buon coinvolgimento di destinatari provenienti dal settore forestale, in particolare le imprese forestali e le PMI (imprese di prima trasformazione o di distribuzione di generi alimentari).

L'indagine conferma che i servizi di consulenza sono rivolti ad un'ampia tipologia di clientela (fig. 5).

**Figura 5: Principali clienti di organizzazioni di consulenza e liberi professionisti**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

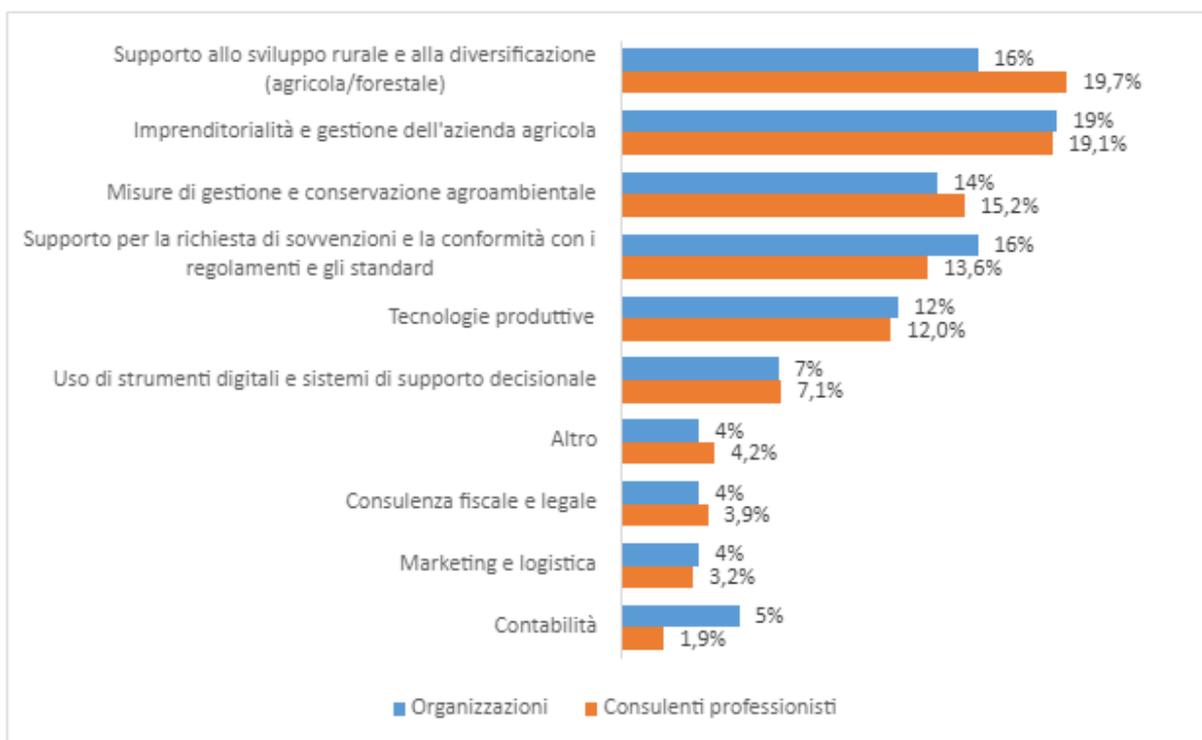
Le piccole e medie aziende agricole sono il gruppo target più frequente sia per le organizzazioni che per i liberi professionisti, probabilmente anche in virtù della connotazione dimensionale

stessa delle aziende agricole italiane. Tuttavia, le organizzazioni sembrano prestare consulenza anche alle aziende più grandi, mentre i liberi professionisti sono più focalizzati sui giovani agricoltori, anche grazie ai nuovi insediamenti in agricoltura incentivati dalla Misura 6 dei PSR.

I contenuti della consulenza coprono un'ampia gamma di argomenti, spaziando dal tradizionale supporto per l'implementazione di processi tecnici e riconversioni produttive, al supporto per la conformità regolamentare, alla gestione finanziaria ed economica dell'azienda, alla progettazione della strategia di comunicazione e *marketing*, all'utilizzo dei dati per scopi finanziari ed economici (RRN, 2020).

I principali temi affrontati dagli intervistati riguardano la competitività delle aziende agricole attraverso la diversificazione, l'imprenditorialità, la gestione delle aziende agricole e il sostegno alla presentazione di domande di supporto e il rispetto degli schemi agroambientali (fig. 6). La percentuale di utilizzo delle tecnologie di produzione e delle attrezzature digitali è rilevante, anche a causa della situazione pandemica. D'altra parte, la fornitura di servizi contabili, fiscali e legali è scarsa, probabilmente perché affidata a consulenti quali commercialisti, consulenti del lavoro, ecc. Lo stesso vale per i temi del *marketing* e della logistica, che sono probabilmente forniti da consulenti specializzati, non coinvolti nell'indagine.

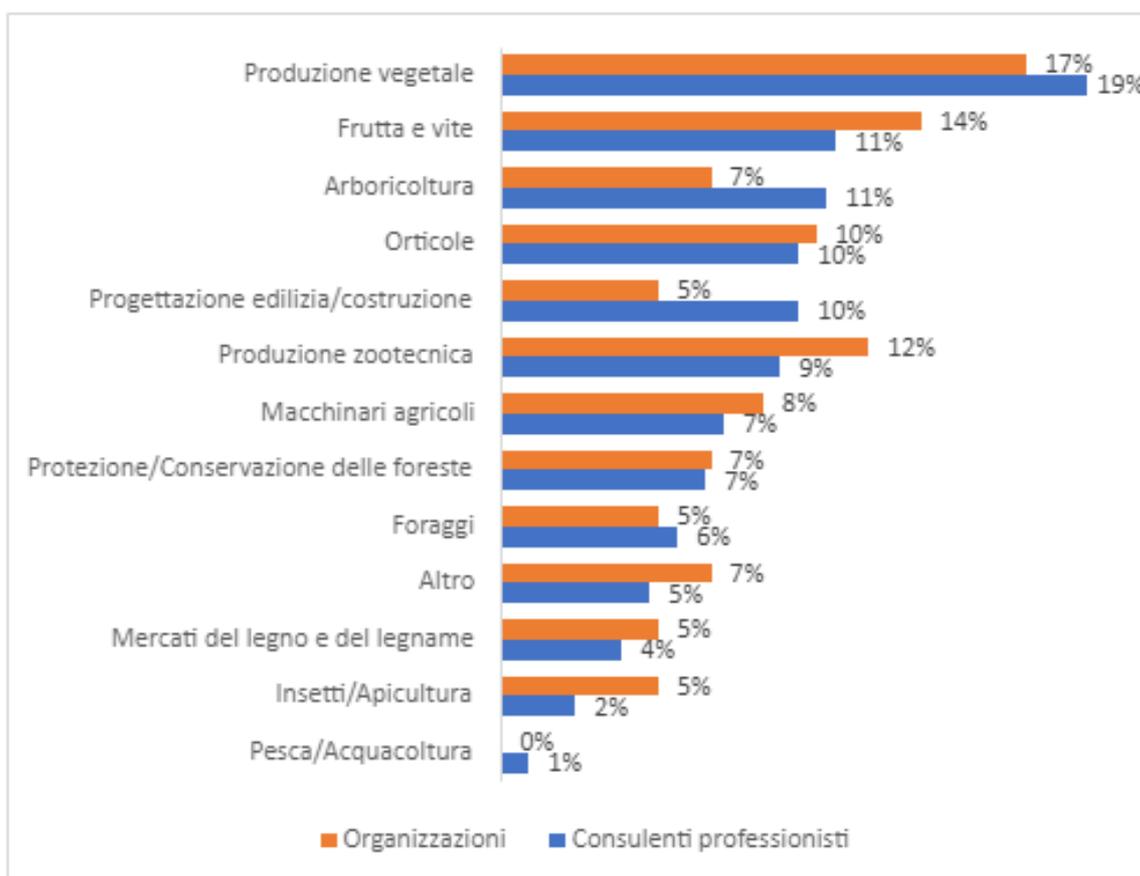
**Figura 6: Principali argomenti trasversali affrontati da liberi professionisti e organizzazioni di consulenza**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

Focalizzando l'attenzione sui settori produttivi, i più rilevanti sia per i liberi professionisti che per le organizzazioni sono le produzioni vegetali, frutticole e viticole e quelle zootecniche (Fig. 7). Meno frequenti, invece, la pesca e l'acquacoltura che sono, evidentemente, meno legate alla politica di sviluppo rurale.

**Figura 7: Principali settori di produzione affrontati dalle organizzazioni di consulenza**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

Secondo l'indagine, l'attività di consulenza sembra essere esternalizzata dalle organizzazioni dei produttori e le altre forme associative (es. cooperative) solo in una percentuale molto limitata, in quanto esse stesse dispongono internamente delle competenze e delle risorse umane necessarie per fornire i servizi di consulenza.

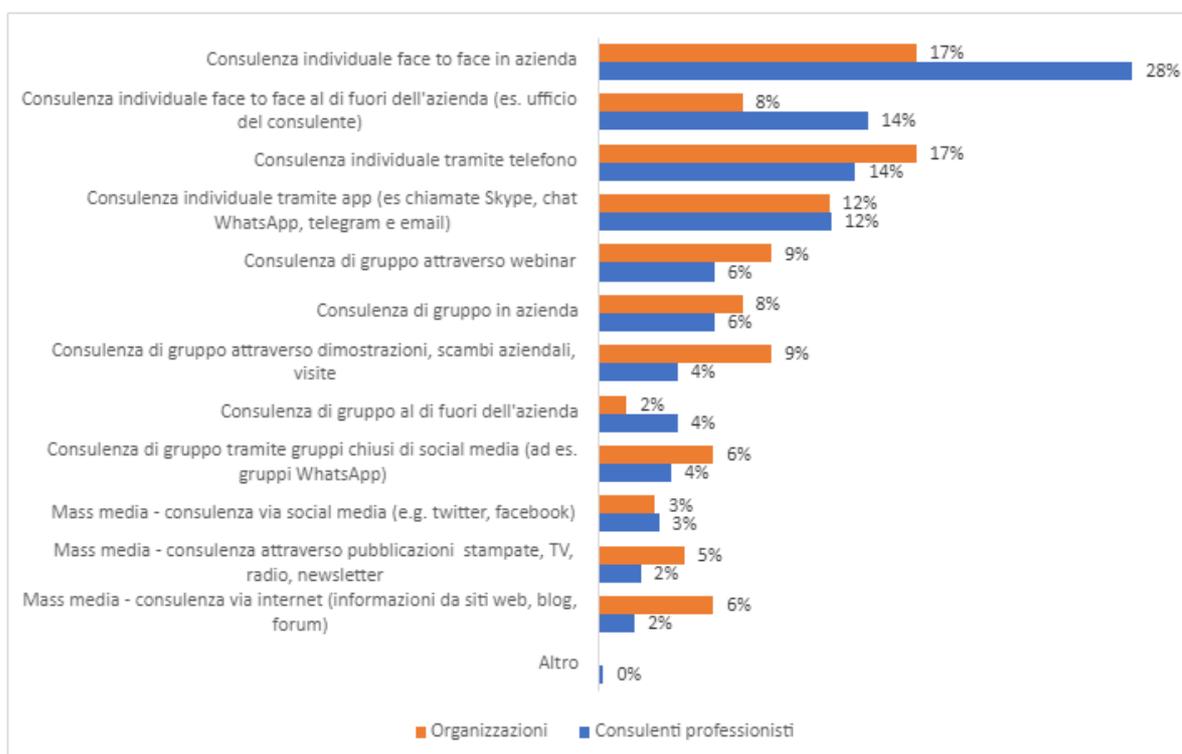
Diversamente, le interviste dirette hanno rivelato che le organizzazioni professionali affidano una rilevante parte dei servizi a consulenti esterni con i quali hanno rapporti contrattuali anche consolidati a causa della riduzione del numero di tecnici interni alle strutture organizzative territoriali.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del servizio, recenti studi hanno dimostrato che i servizi di consulenza italiani utilizzano un'ampia gamma di metodi e funzioni, a seconda delle caratteristiche e delle esigenze degli imprenditori agricoli e delle competenze dei fornitori di servizi di consulenza (Carta et al., 2019; Cristiano et al., 2015). Tuttavia, i metodi face-to-face

continuano a prevalere, come confermato sia dai liberi professionisti che dalle organizzazioni di consulenza intervistati per le finalità dell'indagine. In particolare, i consulenti professionali sembrano ricorrere maggiormente al rapporto individuale face-to-face in azienda, ma anche all'esterno della stessa.

Le organizzazioni professionali, inoltre, utilizzano anche altri mezzi (telefono, Skype, WhatsApp) in un'alta percentuale. La consulenza di gruppo, quando viene utilizzata, avviene tramite webinar o dimostrazioni, mentre l'impiego dei mass media non è così frequente, soprattutto tra i professionisti.

**Figura 8: Metodi utilizzati per i servizi di consulenza**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

La consulenza individuale si conferma come il metodo più utilizzato e la pandemia di Covid-19, con le restrizioni alla mobilità e alle riunioni, ha ancor più rafforzato tale preferenza. Infatti, la maggior parte degli intervistati ha dovuto cambiare i metodi precedentemente utilizzati, incrementando l'uso dei supporti digitali e del telefono per raggiungere meglio i propri clienti.

## Risorse umane e metodi di fornitura del servizio

- **Risorse umane**

Le risorse umane delle organizzazioni che hanno risposto all'indagine hanno dimensioni significativamente diverse. In media, i partecipanti dichiarano di avere circa 50 dipendenti,

ma ci sono, anche, organizzazioni significativamente più grandi (300 dipendenti). Negli ultimi cinque anni non sono stati registrati cambiamenti rilevanti, anche se in alcuni casi il numero crescente di clienti e servizi forniti ha richiesto un ampliamento del personale.

Il personale è composto per la maggior parte da consulenti (33%). La componente femminile è piuttosto bassa. Solo il 10% dei dipendenti, infatti, è di sesso femminile, percentuale che diminuisce considerando i soli consulenti.

**Tabella 4: Numero di dipendenti nelle organizzazioni di consulenza**

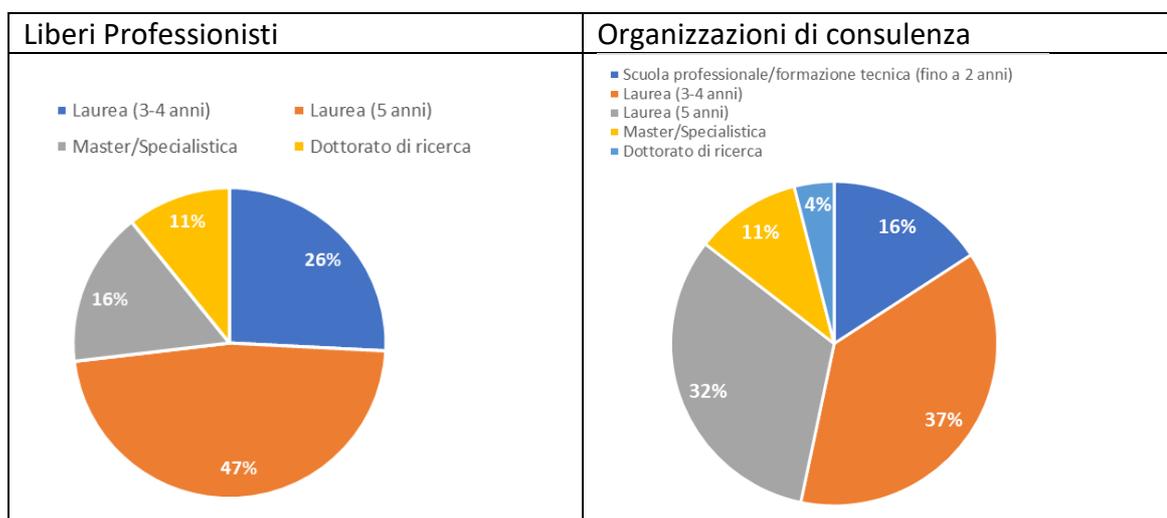
Numero di dipendenti medio	
Totale	49,1
Di cui: Donne (%)	10,1
Di cui: Consulenti (%)	33,3
Consulenti Donna	7,2
Attività di Back Office	12,4

Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

- **Livello di istruzione dei consulenti**

Il livello di istruzione prevalente sia per i liberi professionisti che nelle organizzazioni di consulenza è la laurea quinquennale (ad esempio in scienze agrarie e medicina veterinaria), mentre il titolo di studio universitario più elevato (PhD) è meno rappresentato (fig. 9).

**Figura 9: Livello di istruzione**

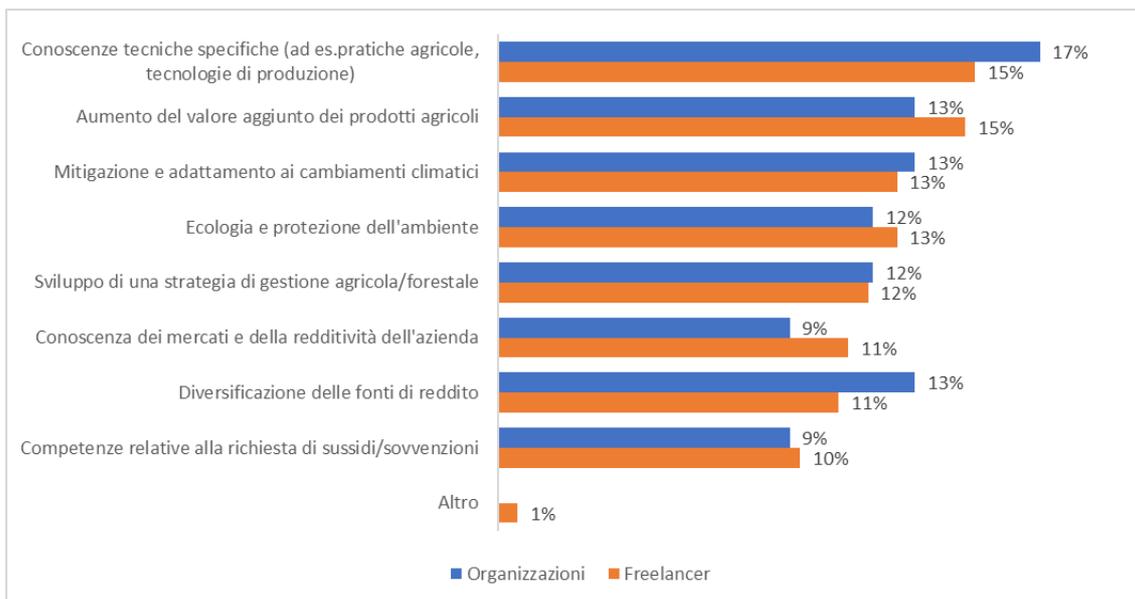


Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

Con riferimento alle competenze, vi è una sorta di allineamento tra liberi professionisti e organizzazioni di consulenza, sia per le conoscenze tecniche che per le competenze metodologiche e comunicative. Da un lato, quelle tecniche sono piuttosto diversificate e focalizzate su diverse tematiche, anche se i consulenti affermano di essere più competenti su

specifiche conoscenze tecniche (ad esempio, pratiche agricole, tecnologie di produzione) e nell'aumento del valore aggiunto dei prodotti agricoli.

**Figura 10: Conoscenze e competenze tecniche**

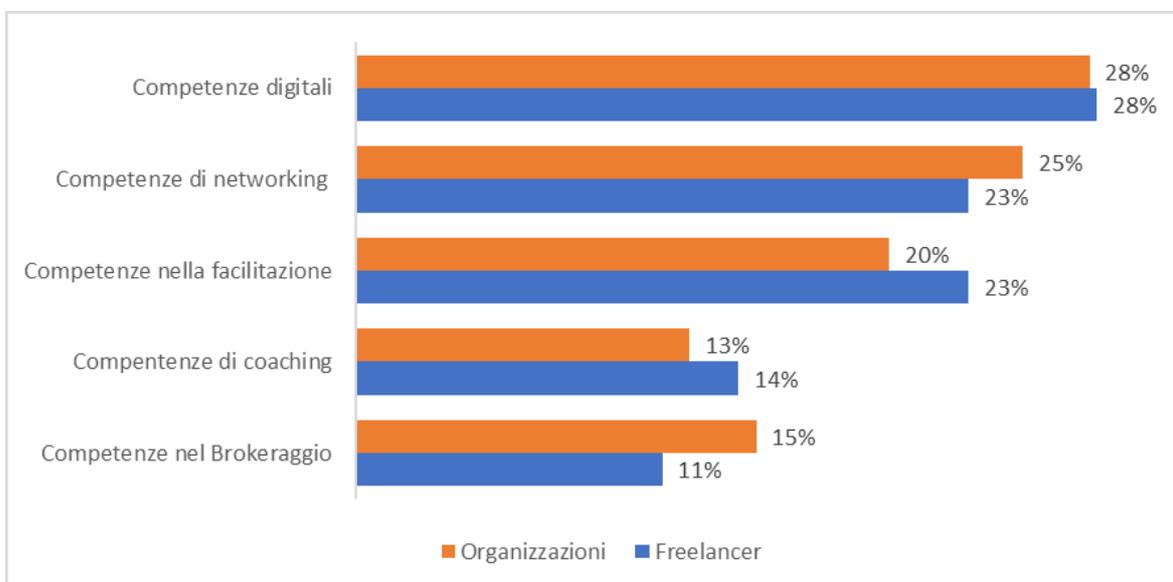


*Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine*

I consulenti si dichiarano, inoltre, interessati a percorsi di autovalutazione delle proprie competenze e delle esigenze di formazione/aggiornamento, che ritengono necessarie per stare al passo con i tempi. Ciononostante, in pochissimi casi è stato dichiarato l'uso sistematico di tali pratiche.

Tra le capacità metodologiche e di comunicazione quelle digitali (28%) e di rete (25%) sono le più largamente possedute dai consulenti, peraltro rivelatesi fondamentali durante il periodo pandemico. I professionisti evidenziano un maggior numero di punti deboli nelle competenze di intermediazione (mediazione, facilitazione, gestione dei conflitti, networking, ecc).

**Figura 11: Capacità metodologiche e di comunicazione**

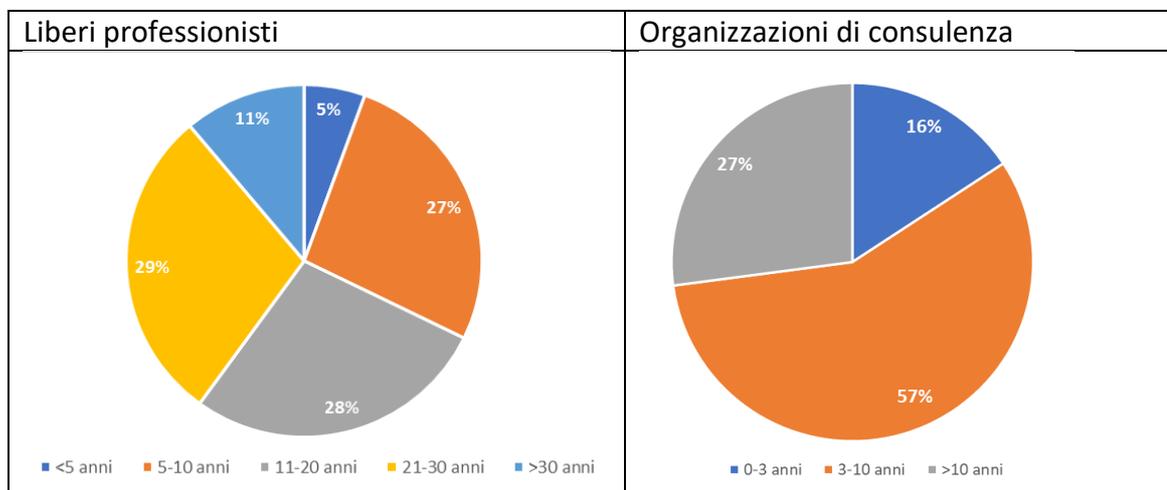


Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

- Anni di esperienza professionale**

L'esperienza professionale maturata negli anni varia notevolmente tra liberi professionisti e le organizzazioni di consulenza che sembrano avere, tra gli intervistati, una prevalenza di consulenti junior nel personale. I liberi professionisti sono per lo più senior, con una buona percentuale di consulenti con più di 30 anni di esperienza (fig. 12).

**Figura 12: Anni medi di esperienza dei consulenti**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

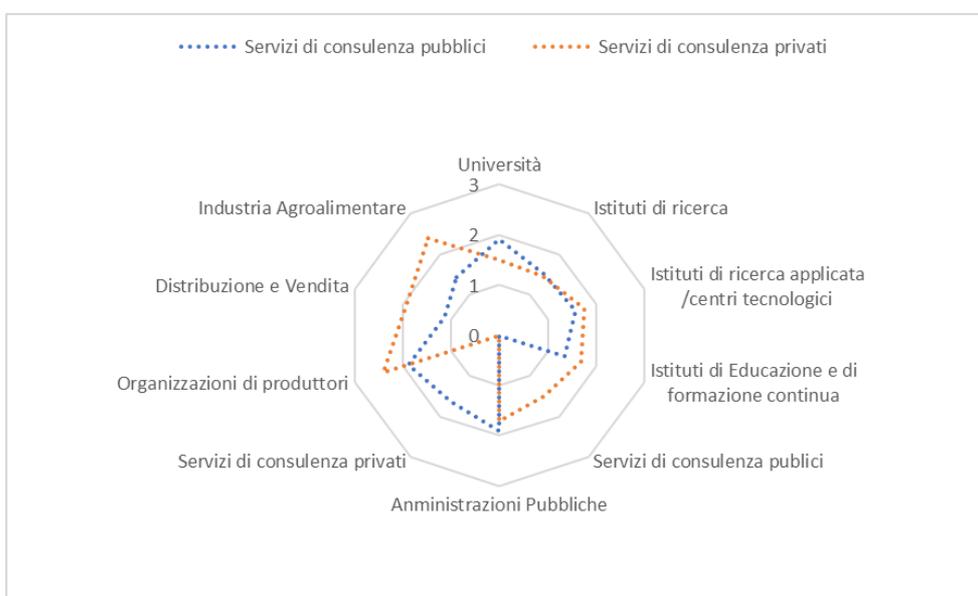
## Rapporti con altri attori AKIS e flussi di conoscenza

Le indagini svolte rilevano che le differenze nei rapporti con altri attori degli AKIS sono più accentuate se si guarda alla natura, privatistica o pubblica, dei soggetti che erogano servizi di consulenza. I soggetti privati, infatti, dimostrano, senz'altro, un'apertura più ampia del sistema relazionale e più orientato alle organizzazioni di produttori, all'industria agroalimentare e a quella della distribuzione e commercializzazione. Mentre, i soggetti pubblici sono meno interconnessi e più legati alle Università e agli istituti di ricerca.

I professionisti hanno legami più forti con le imprese private, incluse altre organizzazioni di consulenza. Inoltre, stabiliscono spesso rapporti professionali con le università, con le organizzazioni di agricoltori e con le autorità pubbliche per il cui conto prestano servizi alle aziende. D'altro canto, i servizi di consulenza organizzati hanno forti legami con le organizzazioni di agricoltori. In entrambi i casi, esistono collegamenti con i gruppi operativi, che operano in diverse regioni italiane (fig. 14 & 15).

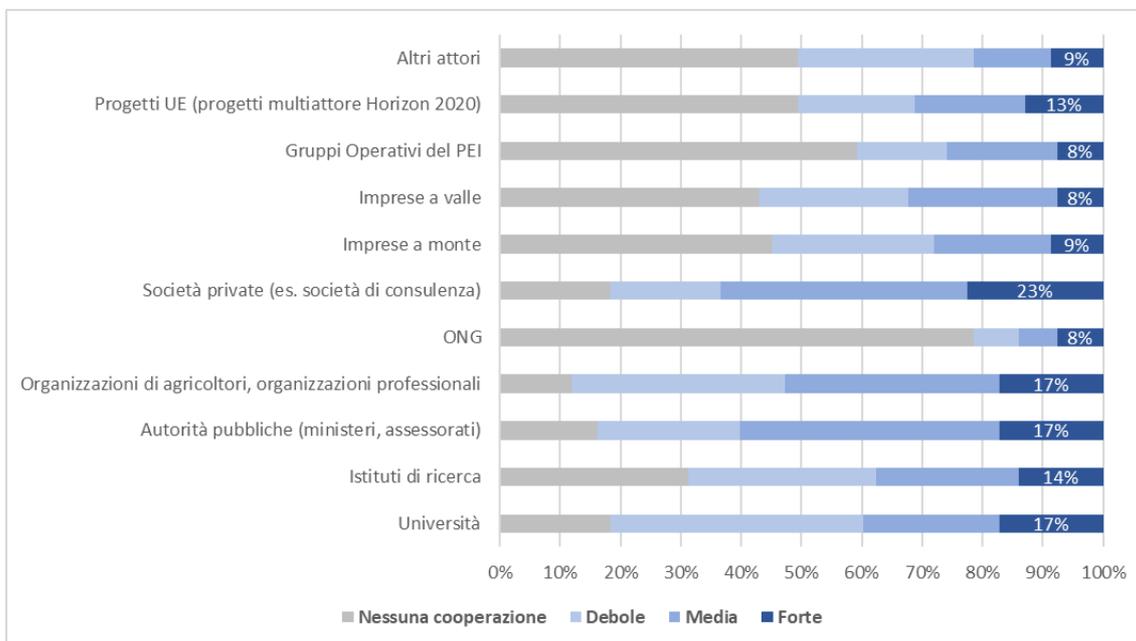
Per quanto riguarda la consulenza, i servizi pubblici mostrano flussi di conoscenza relativamente più forti con la pubblica amministrazione e le università, mentre i servizi privati mostrano flussi più intensi con l'industria agroalimentare e le organizzazioni professionali degli agricoltori (Fig. 13). Quest'ultima constatazione è motivata soprattutto dall'utilizzo di personale esterno (consulenti privati) da parte delle organizzazioni professionali per la fornitura di servizi di consulenza.

**Figura 13: Rapporti tra i servizi di consulenza pubblici/privati e gli altri attori AKIS in Italia**



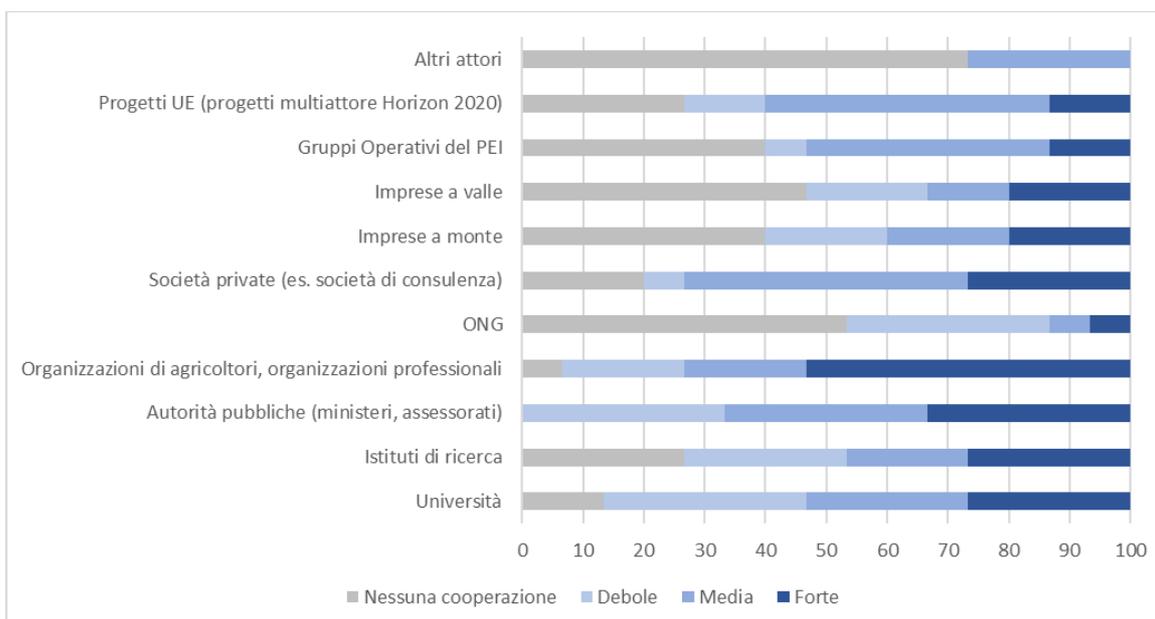
Fonte: Nostre elaborazioni basate su interviste

**Figura 14: Grado di collaborazione con gli attori - liberi professionisti**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

**Figura 15: Grado di cooperazione con gli attori - organizzazioni di consulenza**



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

# Programmazione e pianificazione del lavoro di consulenza

- **Strategia di sviluppo del personale**

In Italia, agronomi, veterinari e agrotecnici iscritti ai rispettivi Ordini Professionali sono tenuti a seguire una regolare formazione organizzata dai Consigli nazionali e dagli Ordini professionali regionali. A tal fine, gli ordini professionali sono organizzati in modo da fornire a livello nazionale le regole e le linee guida per la formazione permanente, compresi i requisiti sulla formazione minima annuale per mantenere l'iscrizione all'albo; mentre, gli accordi di formazione con le agenzie che erogano i corsi sono condotti sotto la responsabilità dei livelli nazionale, regionale e provinciale. Tutti e tre gli ordini professionali hanno creato siti web specifici per i corsi di formazione e per gli altri eventi di capacity building. Inoltre, l'uso di newsletter e circolari contribuisce alla circolazione delle informazioni e delle opportunità di aggiornamento tra gli iscritti.

La maggior parte delle organizzazioni di consulenza che hanno risposto al sondaggio hanno una strategia di sviluppo del personale, che permette loro di mantenere i propri consulenti costantemente formati. In media, essi ricevono una formazione di 14 giorni su base annuale su argomenti che riguardano conoscenze e competenze specifiche per la consulenza. Tuttavia, spesso, alla formazione non è associato un sistema di riconoscimento finanziario o di carriera che riconosca l'erogazione di servizi di qualità e performanti e incentivi, di conseguenza, lo sviluppo delle competenze dei consulenti.

**Tabella 5: Strategie di sviluppo del personale nell'organizzazione di consulenza**

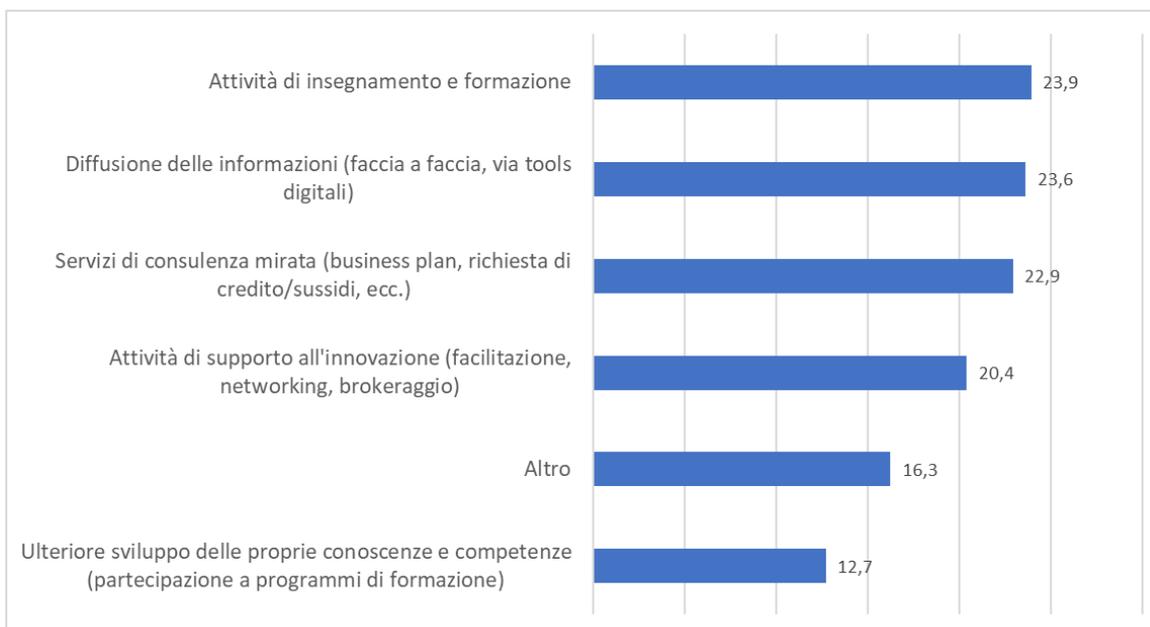
Risposte	Strategia di formazione dello staff	Sistema premiante
Si	60,0%	13,3%
No	40,0%	86,7%
N medio di giorni di formazione/anno	14,3	-

Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

- **Allocazione del tempo per la consulenza**

Secondo l'indagine, il tempo dei consulenti che lavorano nelle organizzazioni viene speso per lo più in attività di insegnamento e formazione, così come in attività di informazione e diffusione, mentre la partecipazione a programmi di formazione rappresenta un punto debole (fig. 16).

**Figura 16: Percentuale media di tempo (%) assegnato alle seguenti attività nell'organizzazione di consulenza**



*Fonte: Le nostre elaborazioni basate sull'indagine*

## I servizi di supporto ai processi di innovazione

In Italia, a partire dal periodo di programmazione 2007-2013 dei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR), l'attuazione della Misura 124 - cooperazione per l'innovazione - e ancor più con l'introduzione del PEI-Agri e dei gruppi operativi finanziati nell'ambito dei PSR 2014-2020, si è osservato un trend di progressiva crescita di una certa numerosità di soggetti (università, centri di ricerca, agenzie per l'innovazione, agricoltori, autorità pubbliche e altri attori locali e settoriali) che, di fatto, realizzano attività di supporto ai processi di co-innovazione (SSI). Inoltre, nel corso degli anni, si ampliata l'offerta di servizi connessi ai processi di innovazione, in relazione sia all'entrata di nuovi soggetti dotati di competenze specialistiche provenienti anche da altri settori (robotica, energie rinnovabili, ect.), sia al rafforzamento di attori e competenze già presenti negli AKIS (Cristiano and Proietti, 2014; 2022)

Nello stesso periodo è, peraltro, interessante osservare una crescita della generale partecipazione dei consulenti aziendali a progetti di innovazione co-operativa. Infatti, da una indagine realizzata nel 2018, circa il 31% degli intervistati stava partecipando a gruppi operativi (misura 16 dei PSR 2014-2020), e, fra loro, il 18% aveva, anche, partecipato a progetti finanziati dalla misura 124 dei PSR 2007-2013. Quattro di questi consulenti erano stati coinvolti sia in gruppi operativi che in progetti di cooperazione finanziati nell'ambito della Misura 124.

Con riferimento alle tipologie di servizi di supporto alle innovazioni definite in letteratura, emerge, inoltre, che tutte sono prestate, pur con diverso grado di intensità, da una varietà di attori degli AKIS (Cristiano e Proietti, 2022).

In particolare, i servizi forniti nell'ambito dei progetti di cooperazione per l'innovazione sono ancora legati più al supporto tecnico teso ad assistere gli agricoltori durante l'implementazione dell'innovazione a livello aziendale (S7, 16%), alla risoluzione di problemi complessi delle aziende agricole (S1, 12%) e all'accesso alle risorse finanziarie, in particolare del FEASR (S2, 11%) (tabella 5). Tuttavia, anche l'erogazione di servizi dedicati alla diffusione delle innovazioni ai fini dello scaling-in e dello scaling-out è abbastanza rilevante (S8a, 12%; S8b, 16%).

**Tabella 6: Attori che realizzano servizi di supporto alle innovazioni**

Tipologia di funzione /Attore	Consulenti privati/loro organizzazioni	Pubbliche amministrazioni/Agenzie regionali di sviluppo	Imprenditori/loro organizzazioni	Organizzazioni professionali	Università/Ricerca	Altri
S1. Supporto finalizzato alla risoluzione di problemi complessi a livello di azienda agricola.	13%	14%	11%	14%	10%	18%
S2. Erogazione di servizi per favorire l'accesso alle risorse (input, strutture e finanziamenti).	14%	23%	7%	15%	10%	5%
S3. Identificazione e articolazione dei fabbisogni degli agricoltori e delle soluzioni innovative.	11%	5%	11%	11%	10%	9%
S4. Identificazione di potenziali partner provenienti da diversi campi di	4%	0%	4%	3%	10%	2%

conoscenza e loro aggregazione.						
S5. Supporto ai partner nello sviluppo e nell'attuazione del progetto	6%	9%	4%	8%	10%	4%
S6. Coordinamento e facilitazione all'interno del gruppo operativo durante i processi di co-innovazione.	3%	0%	7%	3%	0%	2%
S7. Consulenza/assistenza tecnica durante il processo di co-costruzione e implementazione di soluzioni innovative a livello aziendale.	20%	23%	19%	21%	0%	16%
S8. Comunicazione dei risultati del progetto al di fuori del partenariato.	3%	5%	4%	3%	10%	4%
S8a. Divulgazione con lo scopo di diffondere le innovazioni presso altri soggetti (scaling-out)	12%	14%	15%	10%	20%	21%
S8b. Divulgazione e intermediazione con l'obiettivo di far crescere le innovazioni attraverso le filiere (scaling-in)	14%	9%	19%	13%	20%	20%

Fonte: Cristiano & Proietti, 2022.

A questo proposito, come confermato dalle interviste, la panoramica dei dati riflette bene una certa propensione dei consulenti a mantenere i loro ruoli tradizionali all'interno dei progetti di cooperazione, adattandoli solo alle specificità dei processi di innovazione ma, in generale, senza un vero e proprio salto di qualità verso nuove e più complesse funzioni, come l'intermediazione, l'aggregazione e facilitazione dei partner. Questo è dovuto principalmente alla mancanza di competenze sui metodi per svolgere tali funzioni. Infatti, i dati mostrano una scarsa propensione a realizzare servizi relativi alla creazione di un ambiente più favorevole alle innovazioni. Ad esempio, l'articolazione delle esigenze di innovazione delle aziende (S4, 5%), il sostegno al partenariato nello sviluppo e nell'attuazione dei progetti di innovazione (S5, 6%) e l'identificazione e l'aggregazione dei partner intorno ai progetti innovativi (S3, 9%) registrano i tassi più bassi.

È anche vero che, più in generale, i servizi legati all'intermediazione dell'innovazione (articolazione della domanda e facilitazione, S6, 5%) sono realizzati, seppur in misura minore, da tutti gli attori che partecipano ai progetti di innovazione.

Per quanto riguarda le tipologie di soggetti impegnati nella realizzazione di servizi di supporto alle innovazioni, queste includono sia liberi professionisti (consulenti individuali o associati) che altre tipologie di soggetti, come le organizzazioni professionali (50), le agenzie regionali di sviluppo (2), le amministrazioni pubbliche regionali e locali (5), le organizzazioni di imprenditori (8), le università e i centri di ricerca pubblici (2).

Inoltre, diversamente da un'opinione generalmente diffusa in Italia (RRN, 2019), i consulenti singoli e associati svolgono, pur con intensità diversa, tutte le tipologie di servizi di supporto all'innovazione. In particolare, essi sono frequentemente impegnati nell'assistenza tecnica e nel supporto al processo decisionale (S1, 13%; S2, 14%; S7, 20%), nella valutazione delle esigenze di innovazione degli agricoltori (S3, 11%) e nella divulgazione dei risultati sia per lo scaling-in che per lo scaling out (S8a, 12%; S8b, 14%); mentre sono meno coinvolti nella ricerca di potenziali partner e nell'aggregazione e facilitazione di partnership o nel coordinamento (S4, 4%; S5, 6%; S6, 3%).

Inoltre, le organizzazioni professionali svolgono tutte le funzioni di supporto all'innovazione e il loro impegno è significativo, in particolare, per quanto riguarda l'assistenza tecnica agli agricoltori durante l'attuazione del progetto, dove l'impegno è superiore a quello dei consulenti individuali/associati (S7, 21%), il supporto alle decisioni e alla risoluzione dei problemi (S1, S2, S3 sono coperti dal 13%, in media) e la diffusione dei risultati delle innovazioni ai fini dello scaling-in e dello scaling-out (S8a, S8b al 7% in media). Questi risultati sono abbastanza in linea con l'attività e gli obiettivi di questo tipo di organizzazioni.

Un percorso simile è evidenziato dai consulenti impiegati dalle agenzie regionali di sviluppo, dalle cooperative e dai consorzi di produttori, che svolgono funzioni di supporto all'innovazione, in particolare per quanto riguarda la fornitura di consulenza tecnica peer-to-

peer durante i processi di co-costruzione di soluzioni all'interno delle aziende agricole, oltre che per articolare le esigenze degli agricoltori e identificare soluzioni innovative.

Degno di nota è, a questo proposito, il rafforzamento del ruolo delle agenzie di sviluppo che è stato intrapreso lungo i due ultimi periodi di programmazione dei PSR (2007-2013 e 2014-2020). Questo include l'attribuzione di un numero maggiore di funzioni, che riguardano l'animazione territoriale dei potenziali beneficiari della Misura 16 dei PSR e l'innovation brokerage (es. innovation days, open days, aggregazione partner attorno a idea progettuale), il supporto finalizzato alla risoluzione di problemi complessi a livello aziendale (ad esempio, per il passaggio dall'agricoltura convenzionale a quella conservativa o la digitalizzazione aziendale) (S1), l'erogazione di servizi a supporto dell'accesso alle risorse (S2) e la consulenza/assistenza tecnica alle aziende agricole durante la co-costruzione di innovazioni (S7).

Infine, tra i soggetti che realizzano SSI, la Rete Rurale Nazionale (Box 3) svolge, tra le altre, una funzione fondamentale nella divulgazione delle innovazioni realizzate nel contesto dei PSR, oltre che fornire supporto e indirizzo alla programmazione e attuazione delle misure che sostengono i progetti di cooperazione per l'innovazione.

L'analisi dei dati relativi alle relazioni dei consulenti all'interno degli AKIS ha fatto emergere interconnessioni con un'ampia gamma di altre tipologie di attori e, soprattutto, con gli agricoltori e le loro organizzazioni (33%), con altri consulenti privati (15%), con le organizzazioni professionali (16%) e con le amministrazioni pubbliche (17%).

È interessante notare che i rapporti dei consulenti con i fornitori di input (industria dei mangimi/semi, meccanizzazione) sono tra i più bassi, il che potrebbe spiegare la cifra modesta per la funzione di supporto S2 (14% nella tabella 6). Inoltre, i rapporti dei consulenti con l'accademia (5%), la ricerca pubblica (3%) e la ricerca privata (2%), in generale, sono piuttosto bassi.

**Tabella 7: Relazioni tra tipologie di attori dei SSI**

Tipologia di attori	Consulenti privati e loro organizzazioni	Pubbliche amministrazioni e Agenzie regionali di sviluppo	Imprenditori e loro organizzazioni	Organizzazioni professionali	Università/Ricerca
Imprenditori e loro organizzazioni	33%	15%	56%	37%	30%
Fornitori di input agricoli	6%	9%	12%	4%	0%
Consulenti privati e loro organizzazioni	15%	6%	4%	11%	20%
Organizzazioni professionali	16%	15%	12%	20%	20%
Università/Ricerca	8%	6%	12%	2%	20%
Istituti private di ricerca Centri/Parchi tecnologici	2%	0%	4%	1%	0%

Gruppi di azione locale LEADER	2%	9%	0%	2%	0%
Pubbliche amministrazioni e Agenzie regionali di sviluppo	17%	39%	0%	22%	10%

Fonte: Cristiano & Proietti, 2022

### Box 3: La Rete Rurale Nazionale Italiana (RRN)

La Rete Rurale Italiana è stata implementata secondo lo specifico Programma Nazionale approvato dalla CE per il periodo 2014-2020 e sostiene le politiche di sviluppo agricolo attraverso lo scambio di esperienze e conoscenze tra territori rurali, nonché una migliore attuazione e gestione dei programmi di sviluppo rurale italiani. Il programma mira, inoltre, a garantire una migliore visibilità della politica di sviluppo rurale, delle azioni e delle realizzazioni e a riunire tutti gli attori coinvolti nello sviluppo rurale su tutto il territorio italiano.

La promozione dell'innovazione nei settori agricolo, alimentare, forestale e rurale è una delle quattro principali priorità della RRN. Le attività svolte a tale riguardo sono fortemente correlate agli interventi politici a favore dei gruppi operativi del PEI, e sono indirizzate a promuovere un miglior collegamento tra la ricerca, lo scambio di conoscenze e la consulenza in agricoltura e nel settore agroalimentare, e l'adozione dell'innovazione a livello aziendale.

In questo ambito la RRN ha svolto quattro tipi di attività:

- a. Diffusione dei casi di innovazione e delle migliori pratiche, attraverso la creazione di un inventario nazionale delle innovazioni applicate e la promozione di comunità di pratiche. Il sito [www.innovarurale.it](http://www.innovarurale.it) è dedicato alla diffusione di informazioni sulla ricerca e l'innovazione in agricoltura.
- b. Networking indirizzato a favorire la comunicazione e lo scambio di conoscenze tra i principali attori del sistema EIP. Ciò implica anche la partecipazione di rappresentanti delle RRN alle riunioni SCAR e ad altre attività/gruppi europei e nazionali riguardanti il PEI;
- c. Attività specifiche di supporto metodologico e pratico relative alle misure 16.1 e 16.2 per le autorità di gestione, i GO e altri attori interessati, al fine di facilitare e migliorare la qualità dei progetti. Ciò include attività di consulenza e informazione rivolte a gruppi o in modalità one-to-one, e anche la fornitura di una banca dati ad accesso aperto riguardante i GO italiani e le loro caratteristiche. Le attività di consulenza e informazione sono alimentate dall'analisi dei bisogni e dei processi di innovazione a livello nazionale e regionale;
- d. Analisi della domanda e dell'offerta di innovazione in Italia nell'ambito degli AKIS nazionali e regionali.
- e. Formazione professionale rivolta a diversi tipi di attori rurali (agricoltori, giovani agricoltori, operatori biologici, amministrazioni pubbliche) ed erogata attraverso piattaforme digitali.

La piattaforma web <http://www.rural4learning.it/site/> è stata creata per sostenere il progetto Rural4Learning e si propone di trasferire esperienze, conoscenze e buone pratiche nello sviluppo rurale agli studenti degli istituti agrari e delle università italiane. La piattaforma web comprende corsi di apprendimento, video, database delle aziende agricole partecipanti ai progetti e delle visite di studio. I moduli comprendono Rural4Kids, Rural4School, Rural4University e FarmLab.

Il sito web generale della RRN è [www.reterurale.it](http://www.reterurale.it).

Commissione Europea (2020)

Gli attori che dichiarano di fornire SSI all'interno dei gruppi operativi sono principalmente centri di ricerca e innovazione privati, agricoltori e organizzazioni basate sugli agricoltori, compresi sindacati e consulenti agricoli. La misura in cui altri attori pubblici (ad esempio, enti di ricerca, agenzie regionali di divulgazione) e privati (ad esempio, fornitori di input) forniscono SSI all'interno dei gruppi operativi è molto limitata.

Le organizzazioni degli imprenditori svolgono in modo significativo quasi tutte le funzioni dei SSI, e questo è particolarmente vero per le associazioni di agricoltori, le cooperative e le organizzazioni di produttori. La triangolazione delle fonti (analisi dei database, interviste e focus group) rivela che questi organismi rappresentano oggi un valore aggiunto nel sostenere lo sviluppo di percorsi di co-innovazione (ad esempio, nel supportare le aziende agricole nell'accesso alle risorse tecniche e finanziarie, ai fattori di produzione e nell'organizzare l'autoproduzione di sementi), e la loro espansione è particolarmente evidente ed efficace in alcune aree di innovazione, come quelle riguardanti le pratiche agricole sostenibili e biologiche. Infatti, la necessità di colmare il vuoto di alcuni servizi specifici legati ai loro sistemi agricoli ha incoraggiato, nel tempo, la creazione di reti e associazioni di agricoltori in grado di supportare le aziende e favorire lo scambio di conoscenze.

Tra i fornitori privati di SSI, i consulenti individuali tradizionali e le loro organizzazioni mostrano un buon grado di copertura delle diverse funzioni, soprattutto in termini di supporto ai partner per la presentazione di proposte di progetto, lo sviluppo e l'attuazione dei progetti (21%) e l'assistenza tecnica agli agricoltori durante l'implementazione di soluzioni innovative a livello aziendale (19%). Inoltre, alcuni broker dell'innovazione e fornitori di consulenza strategica di recente costituzione stanno svolgendo sempre più servizi, ma ancora in misura limitata e per lo più incentrati sulle tipiche funzioni di rete volte a riunire gli attori rilevanti attorno alle idee progettuali e a facilitare i processi di co-innovazione (2%-3%).

In linea con il loro ruolo tipico di attori chiave dello sviluppo locale, anche alcuni Gruppi di Azione Locale LEADER dimostrano una certa attenzione verso le esigenze degli attori rurali e l'articolazione di idee innovative, anche se, sorprendentemente, dallo studio emerge che non hanno un ruolo attivo nel supportare gli agricoltori nell'accesso alle risorse, né aggregano i partner intorno alle idee innovative.

In realtà, i servizi di supporto svolti dai Gruppi di Azione Locale LEADER dipendono fortemente dal fatto che tale ruolo venga loro attribuito o meno nell'ambito dei PSR. Di fatto, al momento dello studio, solo in pochi casi sono state formalmente conferite ai GAL funzioni di supporto nell'ambito dei progetti di co-innovazione (con delega all'attuazione delle misure 16 dei PSR), nonostante il loro mandato a svolgere attività di animazione e promozione dello sviluppo territoriale.

Gli enti pubblici di ricerca (ad esempio, CREA, CNR) partecipano a progetti di cooperazione per l'innovazione in modo più ampio, coprendo, anche, tutte le funzioni dei SSI, anche se in misura limitata (fino al 10%).

Diversamente, le università e i centri di ricerca privati hanno una posizione di primo piano nel sostenere i processi di co-innovazione, anche se con strategie diverse.

Le interviste, insieme all'indagine rivolta ai gruppi operativi, evidenziano anche un coinvolgimento dei fornitori di input (produttori e venditori dell'industria mangimistica, delle sementi, della meccanizzazione, ecc.), che svolgono principalmente le loro funzioni tipiche di facilitazione dell'accesso alle risorse, di consulenza tecnica e in pochi casi (3%) di supporto all'aggregazione dei partner intorno a idee innovative.

## Riflessioni conclusive e raccomandazioni

I risultati delle analisi riportate nel presente rapporto, pur nei limiti della ricerca condotta, danno evidenza di alcune dinamiche di cambiamento che stanno caratterizzando, in generale, gli AKIS in Italia e, in particolare, i servizi di consulenza e di supporto alle innovazioni.

Esse meritano la giusta attenzione e una riflessione, condivisa tra decisori politici e i soggetti che erogano tali servizi, in vista dell'attuazione del Piano Strategico della PAC e dei Complementi dello Sviluppo Rurale 2023-2027.

A questo proposito, di seguito si riportano raccomandazioni e indicazioni in merito alle fonti da cui si può attingere per definire tipologie di intervento che gli possano dare seguito.

### **RACCOMANDAZIONE 1. Sviluppare le competenze dei soggetti che prestano servizi di supporto all'innovazione**

#### Premessa

I risultati degli studi riportati in questo rapporto evidenziano che, a dispetto di un crescente interesse, anche dei consulenti agricoli, per l'erogazione di servizi a supporto dei processi di innovazione, rimane la necessità di sviluppare capacità professionali più appropriate alla realizzazione di SSI, quali le soft skills, che aiutino a governare con consapevolezza il processo produttivo e/o di innovazione, attraverso la comunicazione, l'ascolto, la combinazione di capacità tecniche e competenze interattive e la facilitazione di connessioni con altri servizi, oltre che a trasferire conoscenze tecniche.

È quantomai necessario includere nel bagaglio di conoscenze dei consulenti, anche, nuove abilità e competenze funzionali (Davis, 2015; Davis & Rasheed Sulaiman, 2014), che consentano di sviluppare approcci olistici, che guardino alle aziende agricole nella loro globalità, e non soltanto al singolo problema tecnico, in relazione al loro rapporto con l'ambiente e con gli AKIS di riferimento.

### Risultati da perseguire

- Sviluppo di capacità risposta a richieste complesse, attingendo e mobilitando risorse psicosociali (comprese le abilità e le attitudini) in un ogni specifico contesto.
- Sviluppo di capacità funzionali.

### Raccomandazione

Sostenere e realizzare programmi di formazione per lo sviluppo di competenze metodologiche, comunicative, personali e sociali che consentano di comprendere: i) come si sviluppano le relazioni e di utilizzare le abilità interpersonali per stabilirle e mantenerle; ii) di lavorare efficacemente in gruppo e sviluppare strategie per gestire in modo costruttivo le situazioni difficili.

Sostenere percorsi di sviluppo di interventi di formazione specifici e adatti alle diverse realtà territoriali.

### Fonte e schema di intervento di riferimento

- Il progetto i2connect affronta la questione di come rafforzare le competenze dei consulenti in materia di soft skills e di supporto ai processi di innovazione, esplorando diversi approcci (i2connect, Deliverable 1.4, Deliverable 2.4, Deliverable 3.2, Deliverable 4.1).
- Schemi di intervento dei Piani Strategici PAC: SRH(02) – Formazione dei consulenti.

## **RACCOMANDAZIONE 2. Promuovere il confronto peer-to-peer tra fornitori di consulenza agricola e di servizi di supporto all'innovazione**

### Premessa

L'apprendimento esperienziale e basato sul confronto tra pari ha dimostrato una maggiore efficacia soprattutto nel favorire lo sviluppo di capacità funzionali e metodi di facilitazione dei processi di innovazione. Considerata la novità degli approcci relazionali all'innovazione, i metodi e gli strumenti per la loro facilitazione sono largamente definiti sul campo, all'interno dei diversi partenariati. Pertanto, è importante socializzare queste esperienze e metterle in rete per trarre vantaggio dalla loro diversità, verificare le condizionalità e le implicazioni delle esperienze realizzate e delle soluzioni intraprese nei diversi casi, confrontarsi sulle opportunità e capire quali capacità individuali è necessario ancora sviluppare per poterle replicare in altri contesti. Il confronto tra pari (peer-to-peer) può senz'altro ed efficacemente contribuire a costruire le capacità funzionali, quelle di auto-valutazione delle performance e di riflessività sulle esperienze e sui percorsi necessari a rafforzare le proprie capacità e competenze.

### Risultati da perseguire

- Rafforzamento delle capacità funzionali, delle esperienze e delle pratiche di supporto dei processi di innovazione.

- Rafforzamento delle capacità di auto-valutazione e riflessività sulle opportunità di miglioramento delle performance individuali all'interno e a supporto dei processi di innovazione multi-attore.

#### Raccomandazione

- Sostenere programmi di formazione peer-to-peer basati sull'organizzazione di momenti di scambio di pratiche ed esperienze tra i consulenti che forniscono servizi di supporto ai processi di innovazione.
- Sostenere l'istituzione di network di consulenti che forniscono servizi di supporto ai processi di innovazione multi-attore ed enti di formazione specializzata in materia di facilitazione.
- Istituire, all'interno degli ordini professionali, gruppi di confronto sistematico tra consulenti che prestano servizi di supporto alle innovazioni.

#### Fonte e schema di intervento di riferimento

- Nell'ambito del progetto i2connect è stato definito un metodo di confronto peer-to-peer tra consulenti che supportano i processi di innovazione. Le linee guida e i casi già affrontati nel corso del progetto sono disponibili sul portale web di i2connect (Deliverable 2.3, Deliverable 3.4).

Schema di intervento dei Piani Strategici PAC: SRH(02) – Formazione dei consulenti; COOP(77) – Cooperazione; KNOW(78) scambio di conoscenze e informazioni.

### **RACCOMANDAZIONE 3 Capitalizzare le competenze di diversi attori per maturare approcci olistici alla consulenza aziendale**

#### Premessa

Il Reg. (UE) 2021/2115 promuove la necessità di servizi di consulenza basati su approcci olistici, considerati più efficaci nel contribuire a un'agricoltura più sostenibile nei contesti locali. A tale proposito, i risultati del progetto [AGRILINK](https://www6.inrae.fr/agrilink/) (<https://www6.inrae.fr/agrilink/>) evidenziano diverse lacune, a più livelli: scarsa presenza di consulenti con prospettive olistiche, mancanza di integrazione tra servizi di consulenza specializzati, mancanza di una valutazione dell'innovazione che sia rilevante (specifica per il contesto), solida (basata su metodi scientifici) e olistica (prospettive sociali, ambientali ed economiche).

Faure et al. (2019) hanno rilevato che nei casi di innovazione multi-attore, diversi fornitori possono contribuire con i loro servizi al successo complessivo di un progetto/iniziativa. Pertanto, la diversità dei fornitori di consulenza non deve essere considerata in una prospettiva negativa, ma può diventare una risorsa.

#### Risultati da perseguire

Messa a sistema, organizzazione e capitalizzazione dei diversi fornitori di servizi locali utili a fornire forme di consulenza globale basate su approcci olistici, che guardano agli specifici percorsi evolutivi e di sviluppo delle aziende locali e, anche, alla loro migliore interconnessione negli AKIS e nell'ambiente delle aree rurali in cui insistono.

### Raccomandazione

- Promuovere l'implementazione di reti/parteneriati di consulenza pubblico-privati, ad esempio sotto forma di hub dell'innovazione o centri di competenza locali, organizzati in base alle specificità territoriali, tali da garantire la pluralità delle competenze e l'imparzialità dei servizi resi.
- Sviluppare modelli di governance innovativi per capitalizzare le competenze di diversi attori al fine di fornire servizi di consulenza olistici (COM (2018) 392 final, art. 13).

### Fonte e schema di intervento di riferimento

- Nell'ambito del progetto i2connect è stato delineato uno schema di intervento teso alla definizione di hub locali delle competenze. Materiali disponibili sul portale web di i2connect (Deliverable 1.4, Deliverable 2.4, Deliverable 3.2, Deliverable 4.1).
- Schema di intervento dei Piani Strategici PAC: SRH(02) – Formazione dei consulenti; KNOW(78) scambio di conoscenze e informazioni; SRH06 - Servizi di back office per l'AKIS.

## **RACCOMANDAZIONE 4. Rafforzare le capacità di valutazione dei consulenti**

### Premessa

Gli studi qui riportati, insieme ad altre ricerche condotte nell'ambito dei progetti H2020 i2connect ed ERASMUS+ RAMONES-PL (<https://ramones.eu/>) evidenziano l'opportunità di sviluppare metodologie e strumenti per il monitoraggio e la valutazione sulla qualità e le prestazioni dei consulenti, al fine di garantire l'introduzione di misure appropriate per lo sviluppo iterativo della qualità e delle performance dei servizi forniti dai consulenti e quindi una loro migliore integrazione all'interno degli AKIS.

Tuttavia, lo scambio con i consulenti, finalizzato proprio allo sviluppo di metodi e strumenti adatti alle loro esigenze (i2connect, Deliverable 3.4; RAMONES-PL), rivela un basso livello di consapevolezza dell'utilità di metodi e strumenti per la valutazione delle proprie prestazioni. Questo potrebbe essere il risultato di una cultura della valutazione non ancora sufficientemente sviluppata, che è orientata dalle politiche pubbliche soprattutto alla valutazione dell'efficacia e dell'opportunità di proseguire gli interventi, piuttosto che come strumento di sviluppo delle capacità e di apprendimento per migliorare le prestazioni.

Probabilmente, anche a causa di uno scollamento tra politiche pubbliche e servizi di consulenza, che negli ultimi anni è cresciuto in molti Paesi (i2connect, Deliverable 1.2 - Rapporti AKIS), i consulenti difficilmente hanno sviluppato la consapevolezza dell'utilità di una valutazione sistematica finalizzata ad approfondire e migliorare la propria crescita personale e/o il proprio sviluppo professionale.

I nuovi approcci alla consulenza richiedono, invece, una chiara valutazione dei risultati e della qualità dei servizi forniti per collegarli agli obiettivi politici, alle priorità di finanziamento e, infine, ai risultati programmati (Landini, 2020). Ed è più che mai necessaria la predisposizione di strumenti per valutare gli effetti che gli interventi per rafforzare le capacità possono avere

sulla qualità della consulenza stessa e per produrre prove dell'impatto sul comportamento e sulle scelte degli agricoltori.

#### Risultati da perseguire

- Aumento consapevolezza dei consulenti sull'opportunità di dare sistematicità e seguito a pratiche di M&V delle proprie attività e delle performance nell'ottica del miglioramento della qualità delle prestazioni.
- Diffusione di pratiche sistematiche di M&V tra i consulenti.
- Aumento della qualità complessiva dei servizi di consulenza.

#### Raccomandazione

- Sviluppo, e loro adozione nell'ambito dei programmi della PAC, di metodi e strumenti di M&V delle performance dei consulenti in una prospettiva di apprendimento per miglioramento della qualità dei servizi.
- Definizione e finanziamento, nell'ambito dei programmi della PAC, di programmi formativi che includano una prospettiva culturale di supporto alla crescita e al miglioramento delle prestazioni e della qualità dei servizi. È necessario focalizzare maggiormente i contenuti della formazione (sia professionale che formativa) dei consulenti sugli aspetti legati alla qualità, integrando le conoscenze tecniche con metodi e strumenti volti a stimolare la riflessione e l'osservazione e, quindi, ad aumentare la consapevolezza e la capacità di migliorare le prestazioni. Questa formazione non è solo tecnica, ma anche ispirata alle scienze sociali (COM (2018) 392 definitivo, art. 72 e art. 13). 72 e art. 13).
- Promuovere l'introduzione di sistemi di monitoraggio e valutazione di precisione che aiutino i consulenti a monitorare le loro attività e quindi gli effetti della loro consulenza sugli agricoltori e sui sistemi (ad esempio, strumenti di Customer Relationship Management (CRM)).
- Creazione di reti e/o gruppi di lavoro, anche nel contesto di gruppi operativi, di consulenti ed esperti di M&V per co-definire e implementare strumenti di monitoraggio delle prestazioni dei servizi.
- Dare mandato ai valutatori della PAC di realizzare valutazioni di processo e d'impatto sulle performance della consulenza e sui suoi effetti.
- Rafforzare l'uso di strumenti di raccolta di dati e informazioni a livello aziendale, utili a monitorare l'uso dei servizi e costruirne la catena degli impatti sulle aziende, sui sistemi agricoli e sui territori (es. RICA).

#### Fonte e schema di intervento di riferimento

- Nell'ambito del progetto H2020 i2connect sono stati sviluppati quadri analitici, metodi e strumenti di valutazione delle performance dei consulenti. I materiali disponibili sul portale web di i2connect (Deliverable 1.5) e di RAMONES-PL (<https://ramones.eu/>).
- Il documento di indirizzo "Valutare i servizi di consulenza per la PAC" della Rete Rurale Nazionale è disponibile sul portale nella [sezione](#) dedicata al monitoraggio e

valutazione dei programmi di sviluppo rurale. Il documento mette a sistema i vari quadri analitici, metodi e strumenti di valutazione della consulenza e può essere utilizzato dalle amministrazioni e dai valutatori della PAC.

- Nell'ambito di i2connect è stato sviluppato il tool AKISinteract! Teso a valutare il grado di interazione dei diversi attori degli AKIS. Il tool è disponibile anche sul portale web di i2connect e della Rete Rurale Nazionale ([www.innovarurale.it](http://www.innovarurale.it)).
- Schema di intervento dei Piani Strategici PAC: SRH(02) – Formazione dei consulenti; KNOW(78) scambio di conoscenze e informazioni; SRH06 - Servizi di back office per l'AKIS; AT(01) Assistenza tecnica.

## **RACCOMANDAZIONE 5. Promuovere analisi sistematiche sullo stato dei servizi di consulenza e dell'AKIS in generale**

### Premessa

I risultati presentati in questo rapporto costituiscono il primo studio che “mappa” i soggetti che prestano servizi di supporto alle innovazioni in Italia. Sapere che, di fatto, esiste già una pluralità di attori, vecchi e nuovi, che forniscono SSI, anche senza uno specifico mandato rappresenta un dato fondamentale per i decisori politici che devono pianificare l'integrazione dei servizi di consulenza e di SSI negli AKIS nazionali.

Di fatto, i risultati di questo studio pongono le basi per valutare i servizi di consulenza e di supporto alle innovazioni nella prospettiva di rafforzarne il ruolo all'interno degli AKIS italiani. Tuttavia, queste mappature e analisi devono essere condotte in maniera sistematica, al fine di costruire serie storiche di dati e informazioni che consentano di avere aggiornamenti, cogliere e i cambiamenti in corso nei sistemi agricoli e rurali italiani, valutare tempestivamente le dinamiche di sviluppo dei servizi col fine di costruire strategie di rafforzamento più su misura e adeguate a mettere i consulenti nelle condizioni di contribuire agli obiettivi della PAC.

Infine, è necessario rafforzare il ruolo dei consulenti e dei loro ordini professionali come interlocutori istituzionali nella definizione delle strategie di rafforzamento della consulenza stessa e, anche, della PAC e dei suoi interventi. Questo consentirebbe di aumentare la consapevolezza dei consulenti sui risultati attesi, gli obiettivi e le implicazioni di programmazione e la capacità di rispondere alle aspettative in materia di performance e qualità dei servizi.

### Risultati da perseguire

- Realizzazione sistematica di analisi e valutazione di sistema sui servizi di consulenza agricola e di supporto alle innovazioni.
- Definizione di strategie di sviluppo dei servizi di consulenza basate sull'evidenza del loro stato e delle loro performance.
- Condivisione sistematica, tra i diversi attori degli AKIS, dei risultati delle analisi e valutazione di sistema sui servizi di consulenza agricola e di supporto alle innovazioni, col fine di definire percorsi di sviluppo più su misura e adeguati alle diverse esigenze.

### Raccomandazione

- Adottare approcci di politica più inclusivi, che riconoscano la molteplicità dei fornitori di servizi agricoli e di supporto alle innovazioni e li coinvolga nella definizione delle politiche e degli strumenti di ricerca e innovazione, come previsto dal piano strategico dell'AKIS.
- Sviluppare e implementare approcci, metodi e strumenti che possano essere messi in campo per raccogliere evidenze utili alla diagnosi delle diverse componenti dell'AKIS, nella prospettiva di migliorare l'efficacia degli interventi a favore del rafforzamento dei servizi di consulenza e dei SSI nei diversi contesti locali.
- Dare mandato ai valutatori della PAC di realizzare valutazioni di processo e d'impatto sugli strumenti di rafforzamento della consulenza, sulle performance e sui suoi effetti.

### Fonte e schema di intervento di riferimento

- Nell'ambito del progetto H2020 i2connect sono stati sviluppati quadri analitici, metodi e strumenti di valutazione delle performance dei consulenti. I materiali disponibili sul portale web di i2connect (Deliverable 1.5) e di RAMONES-PL (<https://ramones.eu/>).
- Il documento di indirizzo "Valutare i servizi di consulenza per la PAC" della Rete Rurale Nazionale è disponibile sul portale nella [sezione](#) dedicata al monitoraggio e valutazione dei programmi di sviluppo rurale. Il documento mette a sistema i vari quadri analitici, metodi e strumenti di valutazione della consulenza e può essere utilizzato dalle amministrazioni e dai valutatori della PAC.
- Nell'ambito di i2connect è stato sviluppato il tool AKISinteract! Teso a valutare il grado di interazione dei diversi attori degli AKIS. Il tool è disponibile anche sul portale web di i2connect e della Rete Rurale Nazionale ([www.innovarurale.it](http://www.innovarurale.it)).
- Schema di intervento dei Piani Strategici PAC: AT(01) Assistenza tecnica; KNOW(78) scambio di conoscenze e informazioni.

## Bibliografia

Allebone-Webb, S., B. Douthwaite, E. Hoffecker, S. Mathé and B. Triomphe. 2016. What is capacity to innovate and how can it be assessed? A review of the literature. IFSA Conference. New Port, GB, 25.

Archer, T. M., Warner, P. D., Miller, W., Clark, C. D., James, S., Cummings, S. R., & Adamu, U. (2007). Can we define and measure excellence in extension? *Journal of Extension* (Vol. 45, Issue 1). <https://archives.joe.org/joe/2007february/comm1.php>

Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D. J., Horna, D., Benin, S., & Cohen, M. (2009). From Best Practice to Best Fit: A Framework for Designing and Analyzing Pluralistic Agricultural Advisory Services Worldwide. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(4), 341–355. <https://doi.org/10.1080/13892240903309595>

Borrás e Edquist (2013). The Choice of Innovation Policy Instruments. *Technological Forecasting and Social Change*, 2013, vol. 80, issue 8, 1513-1522

Briamonte L., D'Oronzio M.A., De Vivo C., Costantini G., Tarangioli S. (2005). Il sistema agricolo della regione Basilicata e i soggetti preposti: funzioni e competenze. ISBN: 88-8145-050-X

Brunori G., Guidi F., Neri T., Proietti P. (2007). Panoramica delle pratiche di innovazione in Italia. Rapporto sulla valutazione dei sistemi e dei processi di innovazione a livello nazionale (WP2) del progetto IN-SIGHT (Rafforzare i processi di innovazione per la crescita e lo sviluppo). Dipartimento di Agronomia e Gestione dell'Agroecosistema, Università di Pisa.

Brunori G., Rossi A., Favilli E., Proietti P. (2011). Capire il contesto. Italia Country Report (WP2) del progetto SOLINSA (Agricultural Knowledge Systems in Transition): Verso un supporto più efficace ed efficiente delle Reti di Apprendimento e Innovazione per l'Agricoltura Sostenibile). Dipartimento di Agronomia e Gestione dell'Agroecosistema, Università di Pisa.

Bucarelli G., Demurtas G., Aloï D. (1999). La situazione dei servizi di divulgazione in Sardegna, a Rubino R. (a cura di), Morand-Fehr P. (a cura di), Sistemi di produzione ovicaprina: Organizzazione dell'allevamento e ruolo dei servizi di divulgazione. Saragozza: CIHEAM, Options Méditerranéennes: Série A. Séminaires Méditerranéen.

Caggiano M. e Labarthe P. (2014). Dal "best fit" al "big fustruro": le opportunità perdute della consulenza italiana. Atti della Conferenza IFSA 2014. Berlino.

Carta V., Cristiano S., D'Oronzio M.A. Proietti P. (2019a). Metodi e strumenti utilizzati dai Servizi di Supporto all'Innovazione in Italia, 24° Seminario Europeo sull'Estensione (e) Educazione (ESEE), Acireale 18-21 giugno 2019.

Carta V., Cristiano S., Sturla A., Viganò L. (2019b). Approcci multiattoriali all'innovazione in agricoltura biologica: il ruolo dei Distretti del biologico in Italia, 24° Seminario Europeo sull'Estensione (e) Educazione (ESEE), Acireale 18-21 giugno 2019.

Christoplos, I., Sandison, P., & Chipeta, S. (2012). *Guide to Evaluating Rural Extension*. <https://www.g-fras.org/en/knowledge/gfras-publications/file/78-guide-to->

Christoplos (2010). Mobilizing the potential of rural and agricultural extension. FAO, Rome

Commissione Europea (2020). Studio di supporto alla valutazione dell'impatto della PAC sullo scambio di conoscenze e sulle attività di consulenza. ISBN: 978- 92-76-76-21126-6. doi: 10.2762/045268. Bruxelles.

Cristiano S. (2012). Il sistema di consulenza aziendale. INEA, Yearbook of Italian Agriculture. Volume LXVI, Rome.

Cristiano S. & Patrizia Proietti P. (2019) *Evaluating the effects of interactive innovations at farm level: the potential of FADN*, The Journal of Agricultural Education and Extension, 25:2, 103-116, DOI: [10.1080/1389224X.2019.1583812](https://doi.org/10.1080/1389224X.2019.1583812)

Cristiano S., Proietti P. (2017). Il sostegno all'innovazione nella programmazione per lo sviluppo rurale" in La produzione e la diffusione di conoscenza nell'agroalimentare italiano. CREA, Roma.

Cristiano S. and Proietti P. (2014a). I servizi di consulenza nel trasferimento di conoscenza e innovazione: quale ruolo nei PSR 2007-2013. Report della Rete Rurale Nazionale.

Cristiano S. and P. Proietti (2014b). "Acting as Agricultural Innovation brokerage in Italy: experiences from the Rural Development Programmes 2007-2013". In *Farming Systems Facing Global Challenges: Capacities and Strategies*. Volume 1. – Proceedings of the 11th European IFSA Symposium, p. 803-812, ISBN 9783981395754.

Cristiano S., Proietti P., Striano M. (2015). Farm Advisory Services in knowledge transfer and innovation: which role in Rural Development Programmes (RDPs) 2014- 2020, 22° Seminar European Seminar on Extension (and) Education (ESEE), Wageningen, 28 aprile-1 maggio 2015.

Davis, K., & Spielman, D. J. (2017). Applying the Best-Fit Framework to Assess and Strengthen National Extension and Advisory Services. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 80–90. <https://doi.org/10.5191/jiaee.2017.24307>

Di Santo R., Nardone G., Schiralli M., Trotta L., Viaggi D., Zanni G. (2006). Tra condizionalità e competitività: la rilevazione delle esigenze di consulenza delle aziende agricole pugliesi. *Rivista di Economia e Diritto Agroalimentare*, XI (3).

D'Oronzio M.A., Costantini G. (2018). Conoscenze e sistemi agricoli in Basilicata, Italia meridionale: attori chiave e attuazione del dialogo. Chania Creta 13° Simposio europeo IFSA.

D'Oronzio M.A., De Vivo C., Costantini G. (2019). Verso un nuovo servizio di consulenza in Basilicata. Acireale 24° SEMINARIO EUROPEO SULL'ESTENSIONE (E) L'ISTRUZIONE:

"Educazione agraria ed estensione sintonizzata sull'innovazione per la sostenibilità".

D'Oronzio M.A. (2019). Il Gruppo Operativo per lo sviluppo della gestione integrata delle foreste della Basilicata, in "L'innovazione entra in campo", RRR Magazine n. 6 - Febbraio 2019.

Eastwood, C., Ayre, M., Nettle, R., & Dela Rue, B. (2019). Making sense in the cloud: Farm advisory services in a smart farming future. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 90–91, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.04.004>

EU SCAR AKIS. (2019). *Preparing for Future AKIS in Europe*. Brussels, European Commission.

Faure G., A. Knierim, A. Koutsouris, T. Ndah, S. Audouin, E. Zarokosta, E. Wielinga, B. Triomphe, S. Mathé, L. Temple, K. Heanue. 2019. "How to Strengthen Innovation Support Services in Agriculture with Regard to Multi-Stakeholder Approaches", *Journal of Innovation*

*Economics & Management*, 2019/1 (n° 28), p. 145-169. DOI: 10.3917/jie.028.0145. URL: <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2019-1-page-145.htm>

Faure, G., Davis, K., Ragasa, C., Franzel, S., & Babu, S. (2016). Framework to Assess Performance and Impact of Pluralistic Agricultural Extension Systems: The Best-fit Framework Revisited. In *IFPRI Discussion Paper* 01567. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10224.05129>

Faure, Desjeux & Gasselin (2012). New Challenges in Agricultural Advisory Services from a Research Perspective: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Volume 18 - Issue 5

Fotheringham, J., A. Hetherington, A. Kobilsky, B. Rohmer, T. Chever, C. Renault, V. Romieu, et al. 2016. Evaluation Study of the Implementation of the European Innovation Partnership for Agricultural Productivity and Sustainability: Final Report. Brussels: European Commission.

Heemskerk W., L. Klerkx, J. Sitima, 2011. Brokering Innovation, in Nederlof, S., M. Wongtschowski, F. van der Lee (eds), *Putting Heads Together: Agricultural Innovation Platforms in Practice*, Amsterdam, KIT Publishers, 43-54.

Hoffmann, V., Gerster-Bentaya, M., Christinck, A., & Lemma, M. (2009). *Handbook: Rural extension: Basic Issues and Concepts* (3. ed.). Weikersheim: Margraf.

Howells J. (2006), Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy* 35: 715-728

Kilelu et al. (2013), Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development programme, *Agricultural Systems*.

Kivimaa, P., W. Boon, S. Hyysalo, L. Klerkx (2018). "Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda". *Research Policy*, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>

Klerkx L., Leeuwis C. (2008), Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure. *Technovation* 28: 364–378

Klerkx L., Leeuwis C. (2009), Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting & Social Change* 76

Knierim, A., Ndah, H. T., & Gerster-Bentaya, M. (2018). *Co-designed conceptual framework for the inventory and characterisation of Innovation Support Services and Innovation Support Providers*. Stuttgart, Germany.

Knierim A., P. Labarthe, C. Laurent, K. Prager, J. Kania, L. Madureira, H.T. Ndah (2017). Pluralism of agricultural advisory service providers—Facts and insights from Europe. *Journal of rural studies*, 55: 45-58.

Koutsouris A., 2018. "Role of Extension in Agricultural Technology Transfer: A Critical Review," *Innovation, Technology, and Knowledge Management*, in: Nicholas Kalaitzandonakes & Elias G. Carayannis & Evangelos Grigoroudis & Stelios Rozakis (ed.), *From Agriscience to Agribusiness*, pages 337-359, Springer.

Labarthe, P., M. Caggiano, C. Laurent, G. Faure, and M. Cerf. 2013. *Concepts and Theories to Describe the Functioning and Dynamics of Agricultural Advisory Services*. Deliverable WP.2.1 of the PRO AKIS project, INRA, Paris.

Landini, F. (2020). What does 'quality' mean in the context of rural extension and advisory services? *Agronomía Colombiana*, 38(1), 133–147.  
<https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v38n1.81738>

Leeuwis, C., and N. Arts (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 17 (1):21-36.

Leeuwis and A. W. van den Ban (2004). *Communication for Rural Innovation – Rethinking Agricultural Extension*. 3rd Edition. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Licciardo F., (2017) *Gli interventi di sviluppo rurale a sostegno del capitale umano nel periodo 2007-2013 in La produzione e la diffusione di conoscenza nell'agroalimentare italiano*. CREA, Roma.

Mammuccini M.G., Chiostrì C., Bartalucci L., (2010). *Governance della ricerca nel settore agricolo-forestale: il ruolo delle Regioni e Province Autonome*, in *Quaderni dei Georgofili*, Accademia dei Georgofili. <http://www.georgofili.net/articoli/scheda/2489>.

Mathé S., G. Faure, A. Knierim, A. Koutsouris, H.T. Ndah, L. Temple, B. Triomphe, E. Wielinga, E. Zarokosta. 2016. *Typology of innovation support services*, WP1 AgriSpin, deliverable 1.4. CIRAD, Montpellier, France.

Prager, K., Creaney, R., & Lorenzo-Arribas, A. (2017). Criteria for a system level evaluation of farm advisory services. *Land Use Policy*, 61, 86–98.  
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.003>

Proietti P. & Cristiano S. (2022) *Innovation support services: an evidence-based exploration of their strategic roles in the Italian AKIS*, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, DOI: 10.1080/1389224X.2022.2069828

Röling n. & de Jong f. (1998) Learning: Shifting paradigms in education and extension studies, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 5:3, 143-161, DOI: [10.1080/13892249885300281](https://doi.org/10.1080/13892249885300281)

RRN (2020). *L'Italia e la Pac post 2020-Policy Brief*. OS: Promuovere e condividere conoscenze, innovazione e processi di digitalizzazione nell'agricoltura e nelle aree rurali

incoraggiandone l'utilizzo.

[file:///C:/Users/carta/AppData/Local/Temp/Policy\\_Brief\\_RRN\\_PB\\_AKIS.pdf](file:///C:/Users/carta/AppData/Local/Temp/Policy_Brief_RRN_PB_AKIS.pdf)

Smits R., Kuhlmann S., (2004), The rise of systemic instruments in innovation policy. International Journal of Foresight and Innovation Policy.

Vagnozzi A. (1998). I servizi di sviluppo agricolo. INEA, Yearbook of Italian Agriculture. Volume LII, INEA, Rome

Vagnozzi A. (2008a). I servizi di consulenza e supporto. INEA, Yearbook of Italian Agriculture. Volume LXII, INEA, Rome

Vagnozzi A., (2008b). Il sistema di ricerca agricolo: organizzazione e ruolo delle regioni, Agriregionieuropa anno 4 n°14, Set 2008.

# Allegato 1 – Schema tipo delle organizzazioni che compongono l’AKIS

Schema utilizzato per mappare le diverse organizzazioni che compongono l’AKIS e i dati relativi alle risorse da esse impegnate nell’erogazione di servizi.

Fornitura del servizio				Fonte di finanziamento								
Stato dell’organizzazione	Tipo organizzazione	Numero di organizzazioni	Numero di consulenti	Fondi pubblici			Agricoltori			Privato	ONG	Altro (specificare)
				Fondi UE	Fondi nazionali	Fondi regionali	Prelievi degli agricoltori	Contributo degli agricoltori	Servizi privati	Altri prodotti (input, output)	Fondazione	
Autorità pubbliche	Dipartimento consultivo del Ministero dell’agricoltura											
	Agenzie locali/regionali											
	Altro (specificare)											
Ricerca e istruzione	Università											
	Istituto di ricerca											
	Altri organismi educativi (specificare)											
Settore privato	Industrie a monte											
	Industrie a valle											
	Consulente indipendente											

	Società di consulenza agricola privata												
	Aziende di consulenza di proprietà degli agricoltori												
	Altro (specificare)												
Organizzazioni basate sugli agricoltori	Cooperativa di agricoltori												
	Camere di agricoltura												
	Associazioni/gruppi di agricoltori												
	Altro												
ONG													

## Allegato 2 – Testo indagine sui prestatori dei servizi di consulenza

<p>1. INFORMAZIONI GENERALI</p> <hr/> <p>1.1 Paese di residenza</p> <p>1.2 Stato/Provincia/Regione, Città</p> <p>1.3 Quale categoria rappresenta?</p> <p><input type="checkbox"/> Rappresento un consulente professionista autonomo</p> <p><input type="checkbox"/> Rappresento un'organizzazione di consulenza</p> <p><input type="checkbox"/> Rappresento un'organizzazione che svolge anche attività di consulenza</p> <p>1.4 Sesso</p> <p><input type="checkbox"/> Maschio</p> <p><input type="checkbox"/> Femmina</p> <p>1.5 Livello di istruzione</p> <p><input type="checkbox"/> Scuola professionale/formazione tecnica orientata alla pratica (fino a 2 anni)</p> <p><input type="checkbox"/> Laurea (3-4 anni)</p> <p><input type="checkbox"/> Laurea (5 anni)</p> <p><input type="checkbox"/> Master/Laurea Magistrale</p> <p><input type="checkbox"/> Dottorato di ricerca</p> <p>1.6 Esperienza professionale in anni</p> <p>1.7 Come svolgi il tuo servizio di consulenza da professionista autonomo?</p> <p><input type="checkbox"/> A tempo pieno</p> <p><input type="checkbox"/> Part-time</p> <p>1.8 Qual è la scala geografica delle tue prestazioni di servizio?</p> <p><input type="checkbox"/> Sub-regionale (comunale, provinciale, locale)</p>
--

Regionale

Nazionale

Internazionale

1.9 Quali sono le tue principali attività di consulenza?

Creare consapevolezza e facilitare lo scambio di conoscenze

Consulenza Agricola e aggiornamento delle competenze

Networking/Facilitazione/Brokeraggio

Supporto alla definizione dei fabbisogni e della domanda di consulenza da parte degli imprenditori agricoli

Miglioramento dell'accesso alle fonti di conoscenza disponibili per gli imprenditori

Formazione e sviluppo delle capacità

Supporto per la definizione e l'applicazione di leggi e regolamenti per l'innovazione agricola (innovazione di nicchia, replicazione delle innovazioni)

1.1 Possiedi una certificazione o certificazioni di consulenza?

0

No

Sì

1.1 Se sì, quale(i)?

1

1.1 Dall'elenco che segue, in quale categoria rientra la tua organizzazione?

2

Organizzazione di consulenza governativa o ministeriale

Organizzazione di agricoltori (organizzazione di produttori; organizzazione professionale; organizzazione di categoria; ...)

Organizzazione di consulenza privata/commerciale

Organizzazione non governativa (ONG)

Organizzazione di consulenza connessa a Università o Ente di Ricerca

<p><input type="checkbox"/> Altro</p> <p>1.1 Se altro, specificare 3</p> <p>1.1 Qual è la scala geografica del servizio di consulenza prestato della tua organizzazione? 4</p> <p><input type="checkbox"/> Sub-regionale (comunale, provinciale, locale)</p> <p><input type="checkbox"/> Regionale</p> <p><input type="checkbox"/> Nazionale</p> <p><input type="checkbox"/> Internazionale</p> <p>1.1 Quali sono le principali attività di consulenza della tua organizzazione? (Sono possibili più scelte) 5</p> <p><input type="checkbox"/> Creare consapevolezza e facilitare lo scambio di conoscenze</p> <p><input type="checkbox"/> Consulenza e aggiornamento delle competenze</p> <p><input type="checkbox"/> Networking/Facilitazione/Brokeraggio</p> <p><input type="checkbox"/> Supporto alla definizione dei fabbisogni e della domanda di consulenza da parte degli imprenditori agricoli</p> <p><input type="checkbox"/> Miglioramento dell'accesso alle fonti di conoscenza disponibili per gli imprenditori</p> <p><input type="checkbox"/> Formazione e sviluppo delle capacità</p> <p><input type="checkbox"/> Supporto per la definizione e l'applicazione di leggi e regolamenti per l'innovazione agricola (innovazione di nicchia, replicazione delle innovazioni)</p>
<p>2. CLIENTI, ARGOMENTI E METODI DI LAVORO DELLA CONSULENZA</p>
<p>2.1 Dalla seguente lista, quali sono le opzioni che meglio caratterizzano i gruppi di tuoi clienti della tua organizzazione? (Sono possibili più scelte)</p> <p><input type="checkbox"/> Consulenti agricoli</p> <p><input type="checkbox"/> Imprenditori di grandi aziende agricole commerciali</p> <p><input type="checkbox"/> Imprenditori con aziende agricole di piccole e medie dimensioni</p> <p><input type="checkbox"/> Imprenditori con aziende agricole di semisussistenza</p>

- Imprenditori part-time
- Proprietari/gestori forestali a tempo pieno (economicamente dipendenti)
- Proprietari/gestori forestali a tempo parziale
- Gruppi/Associazioni di produttori
- Piccole e medie imprese (PMI)
- Lavoratori agricoli
- Giovani imprenditori
- Imprenditrici donne
- Nuovi insediati in agricoltura
- Altro

2.2 Se altro, specificare

2.3 In un anno in media, quanti clienti o gruppi di clienti stipulano un contratto di consulenza con te o con la tua organizzazione?

2.4 Da quanto segue, quali sono gli argomenti di consulenza trasversale più richiesti dai tuoi clienti? (Sono possibili più scelte)

- Imprenditorialità e gestione delle aziende agricole
- Tecnologie di produzione
- Utilizzo di apparecchiature digitali e sistemi di supporto alle decisioni
- Contabilità/archivio
- Consulenza fiscale e legale
- Marketing e logistica
- Sostegno allo sviluppo rurale e diversificazione (azienda agricola/forestale)
- Supporto per le richieste di sovvenzione e la conformità alle norme e agli standard
- Misure di gestione agroambientale e conservazione della natura
- Altro

2.5 Se altri, specificare

2.6 Dalla seguente lista, quali argomenti di consulenza fornisci tu/la tua organizzazione?  
(Sono possibili più scelte)

- Produzione vegetale
- Ortaggi, Verdure
- Frutta e vite
- Foraggi
- Produzione zootecnica
- Pesca/Acquacoltura
- Insetti/Apicoltura
- Macchinari agricoli
- Progettazione edilizia/costruzione
- Mercati del legno e del legname
- Protezione/Conservazione delle foreste
- Altri

2.7 Se altri, specificare

2.8 Ci sono alcuni argomenti di consulenza che la tua organizzazione esternalizza a consulenti esterni?

- No
- Sì

2.9 Se sì, per quali argomenti?

2.1 La tua organizzazione supporta gli agricoltori nei processi di adattamento delle loro aziende ai requisiti di condizionalità dell'UE-Farm Advisory System?

- No
- Sì, come parte integrante di altre attività di consulenza
- Sì, come argomento a sé stante

2.1 Quali sono i metodi di consulenza più utilizzati?

1

- Consulenza individuale face-to-face in azienda
- Consulenza individuale face-to-face al di fuori dell'azienda agricola (ad es. ufficio del consulente)
- Consulenza individuale per telefono
- Consulenza individuale tramite app digitali (ad es. chiamata skype, chat WhatsApp, Telegram ed e-mail)
- Consulenza di gruppo in azienda
- Consulenza di gruppo al di fuori dell'azienda agricola
- Consulenza di gruppo tramite gruppi chiusi di social media (ad es. gruppi WhatsApp)
- Consulenza di gruppo tramite webinar
- Consulenza di gruppo tramite dimostrazioni, scambi aziendali, visite
- Consulenza attraverso i mass media tramite internet (informazioni da siti web, blog, forum)
- Consulenza attraverso i mass media tramite social media (ad es. Twitter, Facebook)
- Consulenza attraverso i mass media tramite pubblicazioni cartacee, TV, radio, newsletter
- Altro

2.1 Se altri, specificare

2

2.1 Quali sono i metodi di consulenza più utilizzati dai consulenti della vostra  
3 organizzazione?

- Consulenza individuale face-to-face in azienda
- Consulenza individuale face-to-face al di fuori dell'azienda agricola (ad es. ufficio del consulente)
- Consulenza individuale per telefono

- Consulenza individuale tramite app digitali (ad es. chiamata skype, chat WhatsApp, Telegram ed e-mail)
- Consulenza di gruppo in azienda
- Consulenza di gruppo al di fuori dell'azienda agricola
- Consulenza di gruppo tramite gruppi chiusi di social media (ad es. gruppi WhatsApp)
- Consulenza di gruppo tramite webinar
- Consulenza di gruppo tramite dimostrazioni, scambi aziendali, visite
- Consulenza attraverso i mass media tramite internet (informazioni da siti web, blog, forum)
- Consulenza attraverso i mass media tramite social media (ad es. Twitter, Facebook)
- Consulenza attraverso i mass media tramite pubblicazioni cartacee, TV, radio, newsletter
- Altro

2.1 Se altri, specificare

4

2.1 Secondo te, orientativamente, in che misura (in percentuale) utilizzi i tre metodi di  
5 consulenza?

\_\_\_ Individuale

%

\_\_\_ Gruppo

%

\_\_\_ Mass media

%

Totale

2.1 C'è stato un cambiamento nei metodi di consulenza utilizzati nella tua organizzazione a  
6 causa della pandemia COVID-19?

No

Sì

2.1 In caso affermativo, descrivere le modifiche  
7

3. RISORSE UMANE

Struttura

3.1 Indicare, per l'anno in corso, il numero totale di dipendenti della tua organizzazione

Numero di dipendenti

Totale

Femmine

Sul totale di dipendenti, quanti sono i consulenti?

3.2 Numero di consulenti

Totale

Femmine

3.3 Nella tua organizzazione, avete risorse umane specificatamente dedicate alle attività di back-office?

Ai fini della presente indagine, si considerano attività di back-office quelle che non sono direttamente connesse alla consulenza erogata al cliente - attività come la formazione dei consulenti, l'organizzazione della conoscenza e la ricerca sulle nuove tecnologie/innovazioni, la sperimentazione, ecc.

No

Sì

3.4 Se sì, quanti?

3.5 Negli ultimi cinque anni, cosa si può dire del numero di consulenti nella tua organizzazione?

Stabile

Diminuito in modo significativo

Aumentato in modo significativo

3.6 Se c'è stato un cambiamento, spiegate il motivo.

Livello di istruzione ed esperienza professionale

3.7 Nella tua organizzazione, qual è il più alto livello di istruzione dei consulenti?  
(Selezionare tutti i livelli disponibili)

- Scuola professionale/formazione tecnica orientata alla pratica (fino a 2 anni)
- Laurea (3-4 anni)
- Laurea (5 anni)
- Master/Laurea Magistrale
- Dottorato di ricerca

3.8 Se possibile, indicare il numero di consulenti per ogni categoria.

Scuola professionale/formazione tecnica orientata alla pratica (fino a 2 anni)

\_\_\_ Laurea (3-4 anni)

—

\_\_\_ Laurea (5 anni)

—

\_\_\_ Master/Laurea Magistrale

—

\_\_\_ Dottorato di ricerca

—

\_\_\_ Numero di consulenti

—

3.9 Nella tua organizzazione, sono necessarie ulteriori qualifiche (oltre ai titoli di studio sopra menzionati) per svolgere la funzione di consulente?

- No
- Sì

3.1 In caso affermativo, si prega di spiegare quali le qualifiche sono necessarie

0

3.1 Sul totale dei consulenti della tua organizzazione, quanti di loro hanno maturato i  
1 seguenti anni di esperienza professionale?

Numero di consulenti

\_\_\_ 0 - 3 anni

\_\_\_

\_\_\_ 3 - 10 anni

\_\_\_

\_\_\_ Più di 10 anni

\_\_\_

\_\_\_ Totale

\_\_\_

Certificazioni di consulenza

3.1 La tua organizzazione o i dipartimenti all'interno della tua organizzazione hanno una o  
2 più certificazioni di consulenza?

No

Sì

3.1 Se sì, quali certificazioni?

3

3.1 I consulenti della tua organizzazione hanno certificazioni di consulenza? (ad es. Cross  
4 Compliance, CECRA, ecc.)

No

Sì

3.1 Se sì, quanti dei consulenti hanno le certificazioni?

5

3.1 Quali certificazioni hanno?

6

Formazione dei consulenti

3.1 La tua organizzazione di consulenza ha una strategia/piano di sviluppo del personale?

7

No

Sì

3.1 In caso affermativo, quali tipi di programmi/contenuti tematici vengono offerti per lo  
8 sviluppo delle conoscenze e delle competenze?

3.1 La tua organizzazione di consulenza ha un'unità di formazione responsabile dello  
9 sviluppo delle capacità del personale?

No

Sì

3.2 Se no, come fa la tua organizzazione a garantire che i consulenti ricevano un'ulteriore  
0 formazione?

3.2 In media, in un anno un consulente quanti giorni di formazione riceve su argomenti  
1 legati alle conoscenze e alle competenze relative all'esercizio della consulenza?

Incentivi e premi per il personale di consulenza

3.2 La tua organizzazione ha qualche forma di meccanismo per premiare le buone  
2 prestazioni e incentivare lo sviluppo delle competenze dei consulenti?

No

Sì

3.2 Se sì, come vengono premiati o incentivati i consulenti?

3

Ripartizione del tempo da parte dei consulenti

3.2 In media, i consulenti della tua organizzazione quanto del loro tempo totale dedicano  
4 alle seguenti attività? (Specificare la percentuale, in media)

Percentuale di tempo (%)

\_\_\_ Attività di insegnamento e formazione

%

\_\_\_ Attività di supporto all'innovazione (facilitazione, networking, brokeraggio)

%

\_\_\_ Servizi di consulenza specifici (business plan, richiesta di crediti/sovvenzioni, ecc.)

%

\_\_\_ Divulgazione (face-to-face, tramite strumenti digitali)

%

<p>___ Ulteriore sviluppo delle proprie conoscenze e competenze (partecipazione a programmi di formazione) %</p> <p>___ Altro %</p> <p>Se hai menzionato "Altri", ti preghiamo di specificare</p>
<b>4. SCHEMI DI FINANZIAMENTO E MECCANISMI FINANZIARI</b>
<p>4.1 Qual è/sono la/e fonte/e primaria/e di finanziamento per la tua organizzazione di consulenza? (Sono possibili più scelte)</p> <p><input type="checkbox"/> Fondi pubblici nazionali/regionali</p> <p><input type="checkbox"/> Corrispettivi dagli imprenditori agricoli/forestali</p> <p><input type="checkbox"/> Quote (prelievo di quote sul prezzo delle produzioni degli assistiti)</p> <p><input type="checkbox"/> Contributi per quote associative</p> <p><input type="checkbox"/> Progetti e fondi della PAC dell'UE</p> <p><input type="checkbox"/> Finanziamento di ONG/Fondazione</p> <p><input type="checkbox"/> Altri</p> <p>4.2 Se altri, specificare</p> <p>4.3 Il budget della tua organizzazione è aumentato di oltre il 10% negli ultimi tre anni?</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Sì</p> <p>4.4 Se sì, spiegare il motivo dell'aumento</p>
<b>5 COLLEGAMENTI CON ALTRI ATTORI NELLA FORNITURA DI SERVIZI DI CONSULENZA</b>
<p>5.1 Come giudichi il grado di collaborazione con i seguenti attori in merito alla realizzazione dei servizi di consulenza?</p>

	Università	Enti di ricerca	Autorità pubbliche (ministeri, assessorati)	Organizzazioni di agricoltori, organizzazioni professionali	ONG	Società private (es. società di consulenza)	Imprese a monte	Imprese a valle	GO del PEI	Progetti UE (progetti multiattore Horizon 2020)	Altri attori
Nessuna cooperazione											
Debole											
Media											
Forte											

6. LA CONOSCENZA E L'INFORMAZIONE DEVONO RISPONDERE ALLE SFIDE DELLA NUOVA CAP (2021-2027)

6.1 Quali sono le conoscenze e le competenze tecniche e metodologiche necessarie ai consulenti della tua organizzazione per affrontare le sfide della nuova PAC? (Sono possibili più scelte)

6.2 Per quali delle seguenti conoscenze e competenze ritieni ci siano delle carenze personali per affrontare le sfide della nuova PAC? (Sono possibili più scelte)

Conoscenze e competenze tecniche

- Conoscenze tecnologiche specifiche (ad esempio, pratiche agricole, tecnologie di produzione)
- Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici
- Aumento del valore aggiunto dei prodotti agricoli
- Diversificazione delle fonti di reddito
- Conoscenza dei mercati e della vitalità delle aziende agricole
- Sviluppo di una strategia di gestione aziendale e forestale
- Ecologia e protezione dell'ambiente
- Competenze relative alla presentazione di domande di aiuto/supporto/finanziamento
- Altro

Se altro, specificare

Competenze metodologiche e comunicative

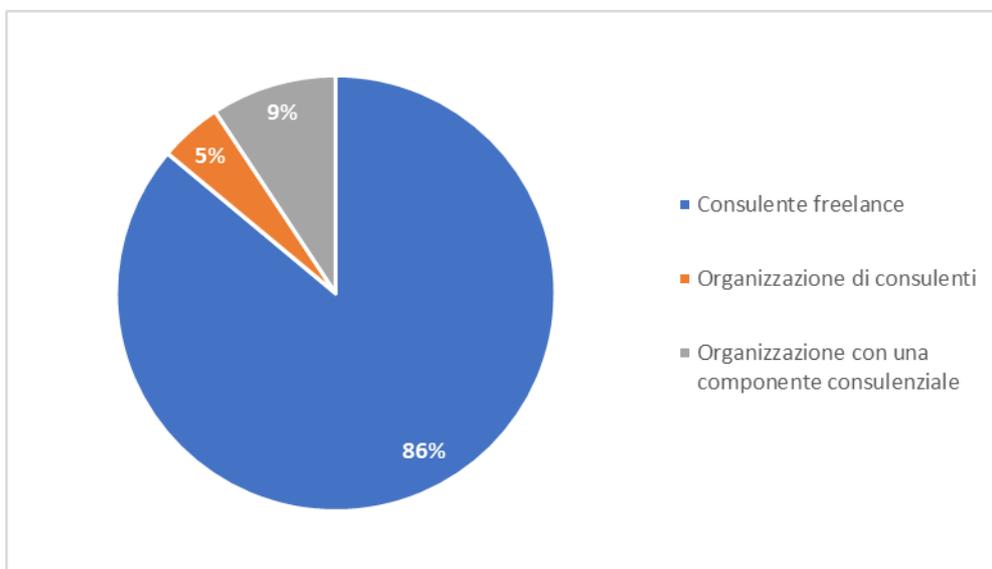
- Capacità di facilitazione
- Capacità di networking
- Capacità di intermediazione
- Capacità di coaching
- Competenze digitali
- Altro

Se altro, specificare

## Appendice 1 – Statistiche sui rispondenti all'indagine CAWI

L'indagine condotta tra i fornitori di servizi di consulenza privati ha avuto una copertura geografica di 17 regioni su 20. Il numero totale di rispondenti è 108, per lo più consulenti che esercitano la professione in maniera autonoma (86%). Le organizzazioni di consulenza e le organizzazioni con la presenza di consulenti rappresentano, invece, il 14% dei rispondenti.

Figura a.1: Categorie di consulenti rispondenti all'indagine



Fonte: Nostre elaborazioni basate sull'indagine

Tabella: Numero di rispondenti all'indagine CAWI:

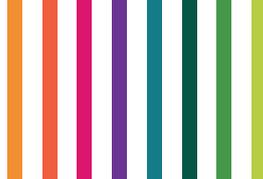
Area	Libero professionista	Rappresentante di una organizzazione	Totale complessivo
Nord-Ovest	12	5	17
Nord-Est	16	8	24
Centro	21		21
Sud	31	2	33
Isole	13		13
Totale complessivo	93	15	108

## Acronimi

AdG	Autorità di Gestione
AGRIS	Agenzia di ricerca agricola della Sardegna
AIAB	Italia associazione di agricoltura biologica
AICS	Agenzia per la cooperazione allo sviluppo
AKIS	Sistema di conoscenza e innovazione agricola
ALSIA	Agenzia Lucana per lo Sviluppo e l'Innovazione in Agricoltura
ARA	Associazione Allevatori Basilicata
ARAS	Associazione Regionale Allevatori della Sardegna
ARSIA	Agenzie Regionali per lo Sviluppo e l'innovazione in Agricoltura
AS	Servizi di consulenza
CAI	Consorzi Agrari d'Italia - Consorzi Agrari d'Italia
CAP	Politica agricola comune
CIDFA	Consorzio per la diffusione e la formazione agricola
CIFIV	Centro internazionale per la formazione e l'informazione veterinaria
CNAAL	Ordine Nazionale degli Agrotecnici e degli Agrotecnici Laureati
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche
CONAF	Ordine del Consiglio nazionale degli agronomi e dei forestali professionisti
COPAGRI	Confederazione Produttori Agricoli
CRA	Consiglio per la ricerca agricola
CREA	Consiglio per la ricerca e l'economia agricola
CSA	Coordination and Support Action
ENEA	Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile
ESI	Strutture e innovazione europea
EUTR	Regolamento dell'Unione Europea sul legname
FAS	Servizi di consulenza aziendale
FEASR	Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale
FESR	Fondo europeo di sviluppo regionale
FIRABILE	Fondazione Italiana per la Ricerca in Agricoltura Biologica e Biodinamica
FLEGT	Sistema di licenze per l'applicazione delle normative, la governance e il commercio nel settore forestale
FNOVI	Federazione Nazionale dei Medici Veterinari
FONDAGRI	Fondazione per la consulenza agricola
FSE	Fondo sociale europeo
GAL	Gruppo d'Azione Locale
GDO	Commercio al dettaglio su larga scala
GO	Gruppo Operativo
GVA	Valore aggiunto lordo
INEA	Istituto Nazionale di Economia Agraria

INRAN	Istituto nazionale di ricerca sull'alimentazione e la nutrizione
IPA	Accordo di partenariato italiano
ISMEA	Istituto dei servizi per il mercato agricolo e alimentare
ISPRA	Istituto Superiore per la Ricerca Ambientale
ISS	Istituto Superiore di Sanità
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
IZS	Istituto Zooprofilattico Sperimentale
MAECI	Ministero degli Affari Esteri
MATTM	Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare
MI	Ministero dell'Istruzione
MIBACT	Ministero dei Beni Culturali e del Turismo
MIPAAF	Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali
MISE	Ministero dello Sviluppo Economico
MIUR	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
MTI	Ministero per l'Innovazione tecnologica
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NACE	Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee
OP	Organizzazione dei Produttori
PAC	Politica agricola comune
PEI-Agri	Partenariato Europeo per l'Innovazione "Produttività e sostenibilità dell'agricoltura"
PIL	Prodotto Interno Lordo
PNR	Programma nazionale di ricerca
PON	Programma Operativo Nazionale
POR	Programma Operativo Regionale
PRIN	Piano Nazionale per le Infrastrutture di Ricerca
PSR	Programma di Sviluppo Rurale
RADI	Regional Agency for Development, Investment and Innovation
RaF	Rapporto sullo Stato delle Foreste e del settore forestale in Italia
RDF	Fondazione per lo sviluppo rurale
RI	Infrastrutture Di Ricerca
RICA	Rete di Informazione Contabile Agricola
RIS3	Strategia Regionale per la ricerca, l'innovazione & la Specializzazione Intelligente
RRN	Rete rurale nazionale
S3	Strategia di Specializzazione Intelligente
SAU	Superficie Agricola Utilizzata
SCAR	Comitato permanente per la ricerca agricola
SISEF	Società Italiana per la Selvicoltura e l'Ecologia Forestale
SPIR	Piano Strategico sull'innovazione e la Ricerca in agricoltura, l'alimentazione e la Selvicoltura
UBA	Unità di Bestiame Adulto

UE	Unione Europea
UILA	Sindacato Italiano Dei Lavoratori Agricoli
VAL	Valore Aggiunto Lordo
WWF	World Wildlife Fund



## **RETE RURALE NAZIONALE**

Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste  
Via XX Settembre, 20 Roma



**RETERURALE.IT**

Publicazione realizzata con il contributo FEASR (Fondo europeo per l'agricoltura e lo sviluppo rurale)  
nell'ambito del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2022

