

## PSR 2014-2020

# Approcci multi-attore: un dispositivo chiave per accelerare l'innovazione.

### TAVOLA ROTONDA

23° European Seminar on Extension and Education – “Transformative learning: new directions in agricultural extension and education”

Mediterranean Agronomic Institute, Chania, Creta (GR) - 7 luglio 2017

**Report della Tavola Rotonda**

**“Approcci multi-attore: un dispositivo chiave  
per accelerare l'innovazione”**

**Moderatori:**

*Simona Cristiano e Patrizia Proietti, Ricercatori del CREA- PB, Consiglio per le Ricerche e lo studio dell'Economia Agraria – Centro di ricerca Politiche e Bio-economia*

**Relatori:**

- *Lisa van Dijk, Direttore di ricerca presso l'Università di Bristol*
- *Riccardo Bocci, Amministratore delegato della Rete dei Semi Rurali*
- *Eelke Wielinga, Consulente indipendente (Link Consult)*
- *Michael Kuegle, Membro del Consiglio di Amministrazione di EUFRA*

**Documento realizzato nell'ambito del  
Programma Rete Rurale Nazionale – scheda  
25.2**

Autorità di gestione: Ministero delle  
politiche agricole alimentari e forestali  
Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Autore: CREA

Responsabile scientifico: Simona Cristiano e  
Patrizia Proietti

Coordinamento operativo: Simona Cristiano

Alla stesura del documento hanno  
contribuito: Simona Cristiano, Mara Lai e  
Patrizia Proietti

Riprese video: Mara Lai

Supporto tecnico, revisione dei testi e  
impaginazione: Laura Guidarelli

Traduzione dall'inglese, montaggio ed  
editing video: Francesco Ambrosini

## INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. PREMESSA.....	4
3. RESOCONTO DELLA DISCUSSIONE.....	5

## 1. INTRODUZIONE

La Sessione di approfondimento sugli “Approcci multi-attore: un dispositivo chiave per accelerare l'innovazione”, si è tenuta il 7 luglio 2017 nell’ambito del 23° European Seminar on Extension and Education (ESEE) – “Transformative learning: new directions in agricultural extension and education” che si è tenuto al Mediterranean Agronomic Institute di Chania, Creta (GR). L'iniziativa, organizzata dalla Rete Rurale Nazionale, è stata sviluppata sotto forma di "tavola rotonda", e moderata dalle ricercatrici del CREA-PB, Consiglio per la Ricerca e lo studio dell’Economia Agraria - Centro di Politiche e Bioeconomia, Italia, **Simona Cristiano** e **Patrizia Proietti**. Alla Tavola Rotonda hanno inoltre partecipato: **Lisa van Dijk**, direttore di ricerca presso l'Università di Bristol, **Riccardo Bocci**, amministratore delegato della Rete dei Semi Rurali, rete tematica italiana, **Eelke Wielinga**, consulente indipendente, (Link Consult) e **Michael Kuegler**, membro del consiglio di amministrazione di EUFRAS, rete europea dei servizi di consulenza agricola. I partecipanti, provenienti da quattro diversi paesi europei (Regno Unito, Italia, Paesi Bassi e Germania), sono portatori di una vasta esperienza nel campo dei progetti multi-attore, sia a livello nazionale che europeo.



## 2. PREMESSA

Le dinamiche socio-economiche e ambientali che influenzano l'agricoltura e lo sviluppo rurale (domanda di mercati globali, problemi di qualità e sicurezza, fornitura di beni pubblici, relazioni urbane-rurali, cambiamenti climatici, ecc.) richiedono un sistema aperto e reattivo per generare innovazione, basato su approcci centrati sull’utente e sulla multi-attorialità.

Questi approcci si concentrano sullo scambio incrociato di diversi tipi di conoscenza (scientifica, tecnica, organizzativa e pratica) e sul coinvolgimento dei potenziali utenti nella condivisione delle conoscenze e nello sviluppo di innovazioni, cosa, questa, favorevole per la generazione di idee condivise e, di conseguenza, per la loro attuazione.

In termini di progettazione e attuazione delle politiche, il concetto di co-creazione dell'innovazione richiede un passaggio dalle politiche della ricerca alle politiche dell'innovazione, le quali enfatizzano il ruolo dei governi nel preparare il terreno per specifiche innovazioni di contesto guidate dagli agricoltori, attraverso il sostegno di reti e partenariati multi-attore.

Con il programma di ricerca “Horizon 2020”, la Commissione Europea promuove relazioni transdisciplinari e multi-attore tra imprese, ricerca e istruzione, attraverso azioni di ricerca, innovazione e reti tematiche, con l'obiettivo di incoraggiare nuovi modelli di sviluppo integrati e sostenibili.

Il Partenariato europeo per l'innovazione in materia di “Produttività agricola e sostenibilità” (PEI-AGRI) mira a facilitare una più ampia diffusione di soluzioni innovative e di ricerca sul campo, collegando politiche, strumenti e attori attraverso un approccio interattivo per l'innovazione, implementato dai Gruppi Operativi (GO).

La Tavola rotonda affronta le questioni pratiche relative al modo in cui gli approcci multi-attore operano nei diversi scenari politico-amministrativi, al loro valore aggiunto e alla misura in cui tali approcci consentono un'innovazione interattiva efficace, capace di colmare il divario tra i vari attori del sistema della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura (AKIS).

La Tavola rotonda si propone di discutere gli elementi chiave dei progetti di innovazione multi-attoriali con l'obiettivo di ottenere suggerimenti per migliorare la progettazione e l'implementazione degli approcci e degli strumenti multi-attore ed accelerare, di conseguenza, l'utilizzo dei risultati nella pratica.

La discussione si articola in quattro elementi chiave:

- l'ambiente più favorevole per lo sviluppo dell'innovazione interattiva;
- le determinanti che favoriscono un'innovazione interattiva efficace;
- le azioni che massimizzano gli impatti; disseminazione e gli impatti;
- la struttura di governance multi-livello.

### **3. RESOCONTO DELLA DISCUSSIONE**

La Tavola Rotonda si è aperta con l'introduzione della dott.ssa Cristiano che ha spiegato l'obiettivo della discussione, invitando i presenti in sala (circa sessanta persone) ad interagire con gli ospiti, ponendo domande o supportando le affermazioni, in modo da fornire risposte quanto più adeguate possibile rispetto all'approccio multi-attore quale strumento per accelerare l'innovazione.

Ai partecipanti sono stati posti quattro quesiti, che sono stati copiati su una lavagna a beneficio dei presenti in sala. Per ogni quesito è stata fornita una traccia di discussione. I punti salienti del dibattito sono stati ‘intercettati’, trascritti su post-it e attaccati alla lavagna, dalla dott.ssa Proietti, con la finalità di tenere traccia del confronto e stimolare il coinvolgimento attivo di tutti i presenti.



Di seguito vengono riportati gli elementi principali emersi in relazione ai vari quesiti.

***Che tipo di ambiente consente in modo migliore l'implementazione degli approcci multi-attore per l'innovazione?***

*Quale tipo di politiche e di attuazione favoriscono l'implementazione degli approcci multi-attore per l'innovazione? Che tipo di supporto è necessario per potenziare lo sviluppo delle capacità degli attori dell'AKIS per l'innovazione interattiva? Quali suggerimenti potresti dare alle istituzioni pubbliche coinvolte nella politica e nell'attuazione?*

**Diversi paradigmi dell'innovazione coesistono:** l'innovazione può essere guidata dalla scienza e dalla ricerca, dal mercato o co-prodotta attraverso un approccio multi-attore. Quest'ultimo consente di ottenere soluzioni concretamente utilizzabili dagli agricoltori, perché generate da loro stessi insieme con tutti gli altri attori. Differenti paradigmi generano significati e cognizioni diversi sull'innovazione.

L'approccio multi-attore comporta cambiamenti, ma non tutti gli attori coinvolti nel settore agroalimentare sono pronti a intraprendere queste trasformazioni.



Gli stakeholder locali mostrano una maggiore reattività e sono in grado di promuovere proficue collaborazioni per stimolare l'innovazione. D'altro lato, invece, i responsabili delle politiche locali non hanno ancora una chiara comprensione dell'approccio multi-attore e della sua utilità per migliorare le prestazioni dei settori agricolo e alimentare. Da qui la difficoltà di implementare l'approccio multi-attore, in particolare, di mettere in atto strumenti più appropriati che possano contribuire a creare un ambiente favorevole all'innovazione. **Le modifiche richiedono tempo e**

**devono coinvolgere diversi livelli ([guarda il video](#)).**

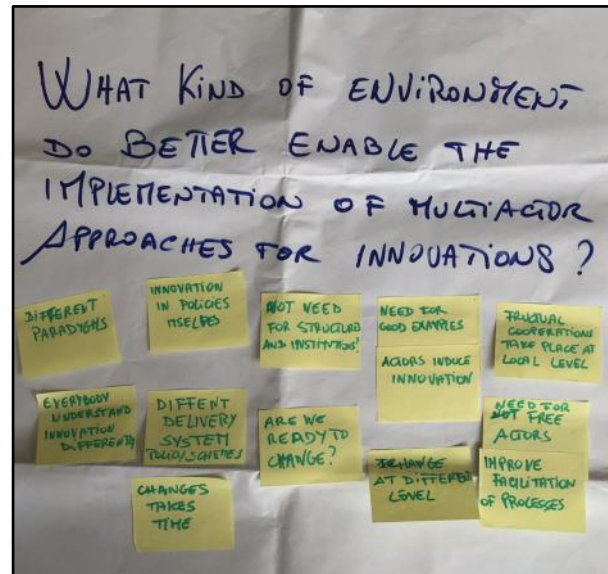
**L'innovazione dovrebbe riguardare anche le politiche e le procedure.** In molti casi, dal punto di vista amministrativo, procedure tradizionali vengono applicate a misure innovative (come la misura 16.1),



creando barriere sia in termini di accesso al supporto da parte di nuovi potenziali beneficiari, sia in termini di un'efficiente attuazione temporale delle misure stesse. Inoltre, i paesi che utilizzano un approccio di programmazione regionale hanno maggiori difficoltà a creare ambienti favorevoli all'innovazione, a causa delle diverse impostazioni politiche e attuative. La creazione di un ambiente favorevole all'innovazione interattiva richiede il cambiamento del comportamento di tutti gli attori, la condivisione di un significato comune dell'innovazione e un rapporto più equilibrato tra gli attori della filiera.

Per mettere in moto il cambiamento possono essere utili alcune azioni/strumenti:

- **La raccolta di buoni esempi** da condividere e gli **scambi a diversi livelli** possono aiutare a creare un ambiente favorevole e, in particolare, a trasmettere il messaggio sull'importanza dell'approccio multi-attore per canalizzare l'innovazione.
- **La connessione di risorse e conoscenze** già esistenti in un'area specifica. Ciò si potrebbe sviluppare a partire da persone che già si conoscono, senza bisogno di strutture e istituzioni, sebbene creare uno "spazio" in cui gli agricoltori possono confrontarsi e prendere qualche rischio nello sviluppo di un progetto, può contribuire ad aumentare la loro partecipazione e stimolare l'innovazione.
- **Presenza di intermediari** in grado di connettere le persone, facilitare i processi e favorire la condivisione di visioni e linguaggi comuni. C'è bisogno di soggetti che abbiano la capacità, l'intuizione e la posizione per aiutare le reti/i partenariati a superare i principali ostacoli e, quindi, siano in grado di indurre l'innovazione (*free actors*). Oggi i legami tra agricoltori e ricercatori si sono indeboliti e la ragione è legata principalmente all'assenza di terze parti (gli intermediari) che in passato tenevano unite le reti (si pensi ai sistemi di consulenza degli anni '80). Quelle persone, principalmente consulenti, non sono più pagate dal sistema pubblico e, come tale, non hanno più la possibilità di mantenere attive le reti e di contribuire a sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione.



**Quali determinanti influiscono maggiormente nel garantire l'efficacia dell'innovazione interattiva?**

*Nella vostra esperienza (progetti, reti tematiche o gruppi operativi), i progetti multi-attore realizzano concretamente un'innovazione interattiva? Quali approcci/metodi supportano meglio l'effettiva co-creazione, coproduzione e proprietà dell'innovazione?*

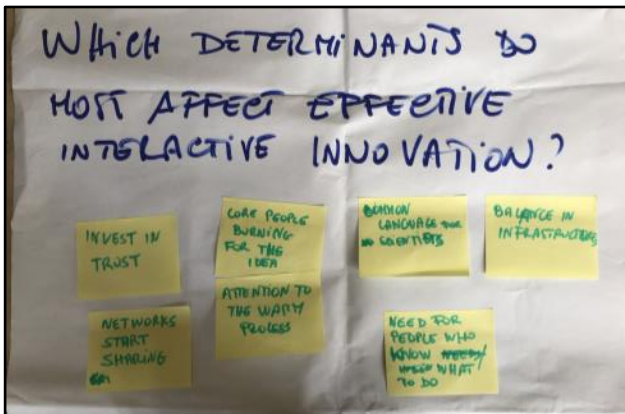
L'innovazione interattiva ha maggiori probabilità di successo quando dietro la



pianificazione e la descrizione di un progetto c'è un "nucleo di persone che supporta l'idea", vale a dire una **rete di persone veramente appassionate**, convinte del valore di un'idea e disposte a svilupparla.

Quindi, l'attenzione deve essere focalizzata sul "nucleo del processo": la creazione dell'idea, la composizione del gruppo, la disponibilità e l'impegno dei suoi partecipanti a svilupparla. Iniziare da un gruppo di attori molto nutrito sin dalle prime battute non è necessariamente una buona strategia. Un grande gruppo che non comprende pienamente l'idea e dove non tutti gli attori sono impegnati può contribuire a creare confusione e rallentare il processo. È consigliabile iniziare con un gruppo di persone più piccolo ed entusiasta che sia in grado di definire i dettagli dell'idea e che possa motivare gli altri in una fase successiva.

**Gli intermediari** giocano spesso un ruolo chiave nel collegare i giusti attori nel sistema. Hanno bisogno di imparare come riconoscere se un gruppo di attori ha un buon potenziale, quali sono i percorsi che possono portare all'innovazione e in che modo possono crearli e supportarli ([guarda il video](#)).



**La fiducia è un punto chiave.** Generalmente, la maggior parte degli attori non è pronto a partecipare a progetti multi-attore: gli agricoltori spesso non hanno le capacità per partecipare o per strutturare un progetto. D'altra parte, i ricercatori possono forse scrivere buoni progetti ma incontrano delle difficoltà nell'instaurare delle relazioni di fiducia con gli agricoltori e altri attori. Questo si traduce in progetti che spesso non sono realmente multi-attore. Un'efficace innovazione interattiva richiede investimenti sulla fiducia.

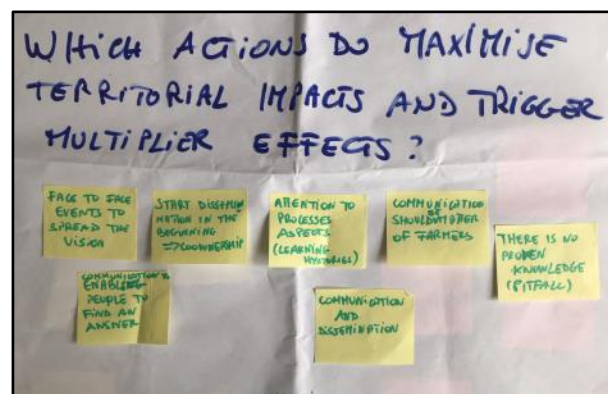
Anche la presenza di **buone infrastrutture** in grado di supportare processi di innovazione interattiva è importante. È altresì importante che la loro presenza sia equilibrata, perché in alcuni paesi ci sono troppe infrastrutture coinvolte nell'innovazione che possono creare, in una certa misura, delle sovrapposizioni.

**Le reti** sono fondamentali, in quanto consentono di condividere idee per iniziare a lavorare insieme. Sebbene gli attori dispongano di molte risorse accessibili e il processo di innovazione possa prendere avvio in modo spontaneo, è innegabile il contributo che le reti possono avere nella sua accelerazione.

### Quali azioni massimizzano gli impatti territoriali, innescando effetti moltiplicatori?

Quali azioni devono essere rafforzate al fine di migliorare l'impatto territoriale dei progetti di innovazione multi-attore e innescare effetti moltiplicatori? Quali azioni istituzionali sono necessarie per supportare e dare eco ai processi multi-attore?

La comunicazione è molto importante in quanto consente alle persone di trovare una risposta alle proprie domande. Per essere più efficiente, "la



comunicazione dovrebbe essere materia degli agricoltori", il che significa che i potenziali utenti potrebbero imparare più facilmente gli uni dagli altri. Inoltre, dovrebbe essere chiaro che **non esiste una conoscenza comprovata**: l'elemento essenziale della disseminazione è la connessione tra gli attori, la possibilità di conoscere e imparare. C'è molta necessità di una comunicazione esperienziale.

## "Face-to-face"

*...interagire e favorire la condivisione di una visione comune tra diversi attori.*

**Attività in azienda:**  
campi dimostrativi sperimentali, incontri, nuove forme di consulenza, ...

**Attività sul territorio:** fiere, animazione, seminari, workshop, tavoli tematici, punti informativi, ...



**Eventi "face-to-face" e fiere**, in cui vengono creati gli spazi per interagire con gli attori, sono strumenti maggiormente adeguati a migliorare la disseminazione. Questi eventi sono importanti per diffondere i risultati, ma anche per consentire la condivisione di una visione comune tra diversi attori. La mancanza di una visione comune, in particolare tra gli agricoltori, è spesso considerata un problema in termini di creazione di innovazione interattiva.

I progetti di innovazione, in particolare i Gruppi Operativi, dovrebbero prevedere sempre le **visite di studio per agricoltori** o altre attività che comportano l'interazione con attori diversi. Sebbene queste attività di networking possano avere un impatto positivo nello sviluppo del progetto, sfortunatamente, i costi per tali eventi spesso non sono finanziabili o sono ridotti il più possibile.

La comunicazione su un progetto non dovrebbe essere la semplice descrizione di ciò che è stato realizzato, ma dovrebbe includere anche alcune linee guida e informazioni aggiuntive per consentire una migliore comprensione del progetto e della sua utilità.

**La disseminazione dovrebbe essere pianificata e organizzata fin dall'inizio del progetto** e incorporata nella sua progettazione, favorendo così un processo di comproprietà. Per essere maggiormente efficace, la disseminazione dovrebbe essere mirata per ciascuna delle diverse parti interessate. Un'attenzione particolare dovrebbe essere rivolta alla diffusione di informazioni ai responsabili politici (indirizzata allo sviluppo della capacità amministrativa). Una migliore comprensione delle dinamiche di rete a livello territoriale, dei reali fabbisogni e problematiche, contribuirebbe a inquadrare meglio le politiche orientate a sostenere l'innovazione.

**È necessario prestare attenzione** alle caratteristiche dei processi. La divulgazione dovrebbe includere informazioni sul processo di implementazione del progetto e non concentrarsi solo sui risultati. Condividere la conoscenza dei meccanismi e degli schemi di implementazione (attraverso le esperienze sul campo) potrebbe



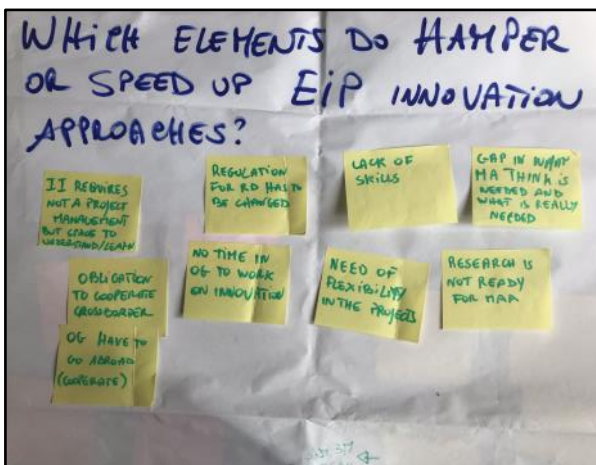
aumentare l'efficienza e la qualità dei risultati.

**L'informazione è una trappola per la disseminazione.** Comunicazione e disseminazione sono attività praticate, spesso, senza distinzione. Occorre prestare attenzione alla differenza tra una comunicazione e disseminazione: la prima deve essere finalizzata ad aumentare la visibilità del progetto, delle attività che svolge e dei risultati che sta producendo, la seconda deve essere indirizzata a trasferire i risultati del progetto e favorire il suo utilizzo pratico.



### Quali elementi ostacolano o accelerano gli approcci all'innovazione del PEI?

Avete sperimentato collegamenti efficaci tra progetti multi-attore e reti tematiche (Horizon 2020) con gruppi operativi (politica di sviluppo rurale) e altri progetti di innovazione basati su politiche nazionali/europee? Quali elementi (politici, amministrativi, burocratici o altro) ostacolano o accelerano possibili sinergie? Quali sono i vostri suggerimenti?



**Il regolamento relativo ai Gruppi Operativi non è appropriato** per incoraggiare l'innovazione interattiva, poiché propone una cooperazione strettamente basata sui progetti. Non c'è abbastanza tempo per sviluppare l'innovazione. In realtà, è importante lasciare spazio al processo di innovazione. I risultati di un processo di innovazione non possono essere previsti all'inizio, quindi è importante prevedere una **maggiore flessibilità nell'attuazione del progetto**. L'innovazione interattiva richiede uno spazio per capire e imparare ([guarda il video](#)).

I programmi di sviluppo rurale (PSR) dovrebbero fornire alcuni **meccanismi di applicazione alla misura di cooperazione** volti a premiare i Gruppi Operativi connessi ai progetti multi-attore H2020 o che implementano i loro risultati a livello territoriale. Ciò dipende in larga misura dalla capacità delle Autorità di Gestione dei PSR di comprendere l'utilità e le opportunità di implementare i risultati dei progetti di ricerca Horizon 2020 a livello locale ([guarda il video](#)).

**La cooperazione transfrontaliera** tra i Gruppi Operativi è fondamentale per aumentare il loro valore aggiunto in Europa. Sarebbe importante compiere uno sforzo supplementare per facilitare la cooperazione e la condivisione della conoscenza tra di loro. L'importante lezione appresa con il LEADER non dovrebbe essere dimenticata ([guarda il video](#)).

C'è una **mancanza di competenze e di consapevolezza sull'innovazione interattiva**, sia da parte della ricerca che delle autorità di gestione dei PSR. I ricercatori hanno difficoltà a capire il loro ruolo nei rapporti sociali con altri partner di progetti multi-attore e difficilmente coinvolgono gli utenti finali nel processo di co-innovazione. D'altro lato, le autorità di gestione dei PSR non hanno sufficienti conoscenze sull'innovazione interattiva e questo si riflette sulla sua attuazione. C'è una lacuna tra ciò che le autorità di gestione dei PSR pensano sia necessario e ciò che è veramente necessario.

Il cambiamento culturale include anche la necessità di riconoscere l'importanza degli intermediari. **Guidare il processo di innovazione è un lavoro a sé stante** ed è più che una semplice gestione del progetto. Gli intermediari dovrebbero far parte del progetto stesso ma spesso le autorità competenti non lo comprendono in quanto tendono a sottovalutare lo sforzo e le capacità necessarie per gestire tali progetti.



Anche la comunicazione dei progetti di innovazione può essere un problema nell'accelerare le sinergie. Le esperienze fatte durante il processo di innovazione dovrebbero essere raccolte e riportate, ma è molto improbabile che ciò possa essere fatto usando i modelli di reportistica tradizionali. Queste esperienze sono importanti per migliorare il processo di implementazione. Alcuni strumenti per consentire di riportare le lezioni apprese e condividere le esperienze dovrebbero essere previsti sin dall'inizio del progetto. Ne sono un esempio le **Learning histories**, documenti, anche audiovisivi, che presentano esperienze di apprendimento collaborativo. Esse raccontano la storia, le azioni e i risultati, nelle parole dei partecipanti, in modo da aiutare gli interlocutori a progredire, senza dover "reinventare" ciò che un gruppo ha già sperimentato ([guarda il video](#)).

[Guarda il video completo](#)





## **RETE RURALE NAZIONALE**

Autorità di gestione  
Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali  
Via XX Settembre, 20 Roma

[www.reterurale.it](http://www.reterurale.it)  
[reterurale@politicheagricole.it](mailto:reterurale@politicheagricole.it)  
[www.facebook.com/reterurale](https://www.facebook.com/reterurale)