



PIANO STRATEGICO
DELLA **PAC**
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



Finanziato
dall'Unione europea



Distretti del cibo e governance territoriale: sfide normative e prospettive di riforma

Documento di policy

Luglio 2026



Distretti del cibo e governance territoriale: sfide normative e prospettive di riforma

DOCUMENTO DI POLICY

Documento realizzato nell'ambito del Programma

Rete Nazionale della PAC 2025-2027

Progetto Direfood (Crea PB, CR 03 13)

Organismo nazionale responsabile della Rete nazionale della PAC

Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste

Direzione Generale Sviluppo Rurale

Direttore Generale: Simona Angelini

Responsabile scientifico: Lucia Briamonte

Comitato scientifico: Lucia Briamonte, Serena Tarangioli, Silvia Chiappini, Piermichele La Sala, Teresa Del Giudice, Marcello De Rosa

Gruppo di lavoro: Lucia Briamonte, Silvia Chiappini, Mia Scotti, Antonio Manzoni, Andrea Forgione, Anna Russo Spena, Stefano Tomassini, Mariagrazia Pavone, Federica Argentati, Giacomo Sanavio, Luca Fabbri.

Autore: Lucia Briamonte

Data: luglio 2026

Impaginazione e grafica: Anna Lapoli

Sommario

Premessa	4
Introduzione e obiettivi	6
1. Quadro normativo nazionale e regionale: evoluzione e criticità	8
2. Stato dell'arte dei Distretti del Cibo in Italia	9
3. Punti di forza e criticità del modello attuale	10
4. I distretti come strumenti di governance	13
5. Governance e ruolo della Consulta Nazionale nella rappresentanza e nel raccordo istituzionale	16
6. Finanziamento e sostenibilità dei distretti	17
6.1 Programmi pilota per la governance e l'animazione delle filiere agroalimentari	19
7. Patto di Distretto	21
8. Proposte di riforma normativa	23
9. Innovazione, competenze e strumenti territoriali	26
10. Raccomandazioni operative	29
Conclusioni	35
Bibliografia essenziale	37

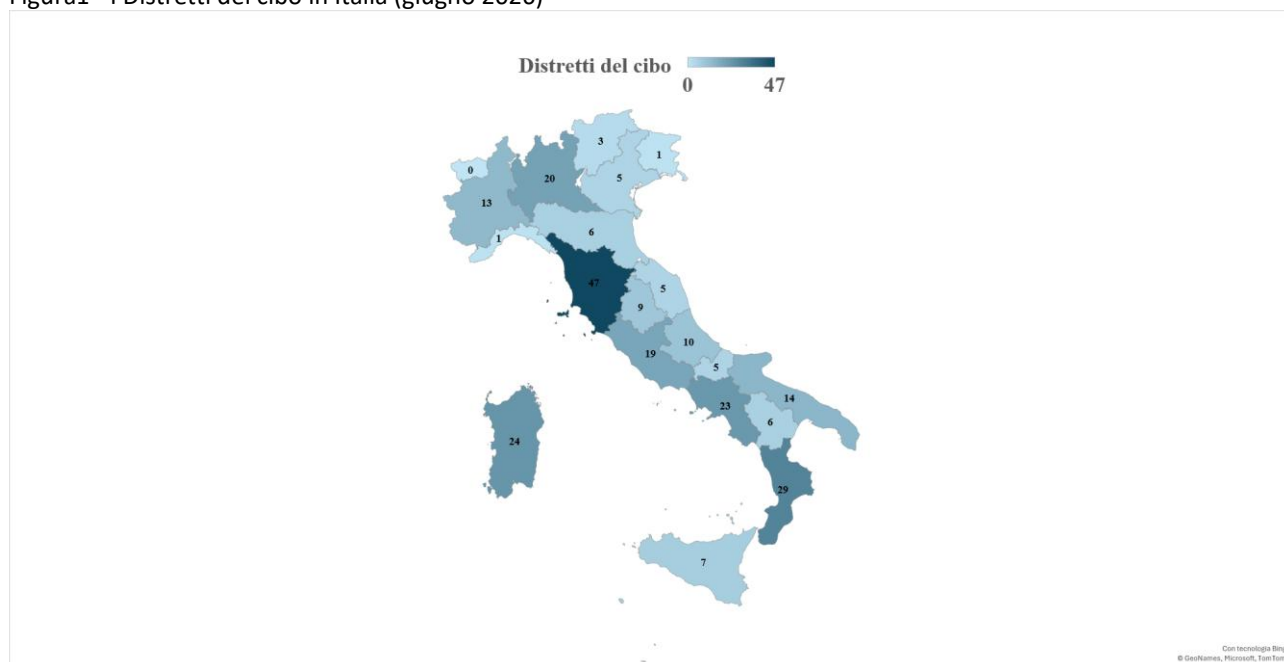
DISTRETTI DEL CIBO E GOVERNANCE TERRITORIALE: SFIDE NORMATIVE E PROSPETTIVE DI RIFORMA

Premessa

I Distretti del Cibo hanno acquisito negli ultimi anni una crescente rilevanza nell'ambito delle politiche agricole, alimentari e di sviluppo territoriale. La loro diffusione, testimoniata dai **247 Distretti** iscritti nel **Registro nazionale dei Distretti del cibo presso il Masaf a giugno 2026**, evidenzia l'interesse delle istituzioni e dei territori verso forme organizzate di cooperazione tra imprese, amministrazioni pubbliche, sistemi della conoscenza, organizzazioni sociali e comunità locali. Il numero dei riconoscimenti, tuttavia, non consente da solo di valutare l'effettiva capacità dei Distretti di operare con continuità, coordinare gli attori territoriali e produrre risultati economici, sociali e ambientali verificabili.

Il presente documento nasce dall'esigenza di **approfondire le condizioni normative, organizzative, finanziarie e professionali** necessarie affinché i Distretti possano consolidarsi come strumenti effettivi di governance dei sistemi agroalimentari territoriali. L'analisi prende le mosse dal quadro normativo nazionale e regionale, dalle informazioni disponibili nel Registro nazionale (Fig.1), dalle esperienze maturate nei territori e dalle evidenze emerse nel Tavolo di confronto multi-stakeholder promosso da CREA PB–Rete PAC.

Figura1 - I Distretti del cibo in Italia (giugno 2026)



Fonte: Elaborazioni CREA PB su dati MASAF

La prospettiva adottata non è quella di definire un modello organizzativo unico, difficilmente compatibile con la diversità dei contesti regionali, produttivi e istituzionali. Il documento propone, invece, l'individuazione di un quadro comune di funzioni essenziali, requisiti minimi e responsabilità verificabili, lasciando ai territori adeguati margini di adattamento.

Il passaggio proposto è quello da una configurazione prevalentemente legata alla partecipazione a singoli bandi e progetti ad una che privilegi la continuità di coordinamento, animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo. Tale evoluzione non discende automaticamente dal riconoscimento formale, ma richiede partenariati rappresentativi, strutture tecniche adeguate, competenze dedicate, risorse proporzionate, strumenti pluriennali di programmazione e sistemi trasparenti di monitoraggio, valutazione e rendicontazione.

In tale quadro, il documento formula proposte e raccomandazioni relative alla definizione delle funzioni dei Distretti, alla governance multilivello, alla sostenibilità finanziaria e organizzativa, all'introduzione del Patto di Distretto, al rafforzamento delle competenze e alla costruzione di sistemi comuni di monitoraggio. L'obiettivo è contribuire al confronto istituzionale e tecnico sul futuro dei Distretti del Cibo, anche nella prospettiva della programmazione successiva al 2027.

Introduzione e obiettivi

Negli ultimi anni, i Distretti del Cibo hanno assunto una crescente rilevanza nell'ambito delle politiche agricole, alimentari e di sviluppo locale. Essi possono rappresentare strumenti di coordinamento tra imprese, istituzioni, organizzazioni territoriali, sistemi della conoscenza e comunità locali, favorendo la costruzione di strategie condivise per la valorizzazione delle filiere agroalimentari e delle risorse economiche, sociali, ambientali e culturali dei territori.

La capacità dei Distretti di svolgere tali funzioni non può, tuttavia, essere considerata automatica né uniforme. L'evoluzione normativa e attuativa registrata nelle diverse Regioni ha dato origine a una **pluralità di modelli differenziati** per finalità, composizione dei partenariati, assetti organizzativi, capacità operative e relazioni con le politiche regionali e locali. Tale varietà riflette le **specificità dei contesti territoriali**, ma può determinare **criticità** quando non sono chiaramente definiti il ruolo del Distretto, le sue funzioni essenziali e le relazioni con gli altri strumenti di programmazione e governance territoriale.

Le esperienze finora maturate evidenziano, in particolare, alcune **questioni rilevanti**: la debolezza delle strutture organizzative, la carenza di personale tecnico dedicato, la dipendenza da opportunità di finanziamento occasionali, l'insufficienza delle risorse destinate alle funzioni ordinarie di coordinamento e animazione, la limitata diffusione di sistemi di monitoraggio e valutazione e il rischio di sovrapposizione con altri partenariati e strumenti di sviluppo locale. Questi elementi possono limitare la continuità dell'azione distrettuale e ridurre la capacità dei Distretti di operare come interlocutori stabili delle istituzioni e dei sistemi economici e sociali territoriali.

Il presente documento si basa sull'analisi del quadro normativo nazionale e regionale, dei dati disponibili nel Registro nazionale dei Distretti del Cibo, delle esperienze territoriali e delle evidenze emerse nell'ambito del Tavolo di confronto multi-stakeholder promosso da CREA PB-Rete PAC. L'analisi è finalizzata a individuare le condizioni normative, organizzative, finanziarie e professionali necessarie per rafforzare l'operatività dei Distretti e consolidarne il possibile ruolo nei processi di sviluppo territoriale integrato.

In particolare, il documento intende:

- chiarire l'identità e le funzioni distintive dei Distretti del Cibo, anche rispetto agli altri strumenti di governance e sviluppo locale;
- individuare requisiti e condizioni minime in materia di governance, rappresentatività, capacità amministrativa, trasparenza, monitoraggio e valutazione;
- rafforzare la sostenibilità organizzativa e finanziaria delle funzioni collettive svolte dai Distretti;
- promuovere strumenti pluriennali di programmazione territoriale, capaci di integrare politiche, risorse e progettualità;

- sostenere lo sviluppo delle competenze tecniche, manageriali e di animazione necessarie alla gestione dei processi distrettuali;
- formulare indirizzi di riforma e raccomandazioni operative rivolti alle amministrazioni nazionali e regionali, anche nella prospettiva della programmazione successiva al 2027.

La prospettiva adottata non presuppone l'introduzione di un modello organizzativo unico, che risulterebbe difficilmente compatibile con la diversità dei sistemi produttivi e territoriali. Si propone, piuttosto, la **definizione di un quadro comune di funzioni, requisiti e strumenti**, sufficientemente flessibile da **adattarsi ai differenti contesti regionali** e, al contempo, idoneo a **garantire riconoscibilità, operatività e responsabilità dell'azione distrettuale**.

In tale quadro, **il rafforzamento dei Distretti del Cibo** implica il progressivo superamento di una configurazione prevalentemente legata alla partecipazione a singoli bandi o alla gestione di specifici progetti. Il Distretto può assumere una funzione che privilegi la continuità del coordinamento del sistema agricolo e agroalimentare territoriale, dell'animazione delle imprese, delle filiere e degli altri attori coinvolti nelle politiche del cibo, nonché del raccordo con le strategie e gli strumenti finanziari pertinenti.

1. Quadro normativo nazionale e regionale: evoluzione e criticità

L'istituto dei Distretti del Cibo si è sviluppato attraverso una stratificazione normativa avviata con il D.lgs. 228/2001 successivamente ridefinita e ampliata con la **Legge 205/2017**, che ha formalmente riconosciuto i **Distretti del Cibo** quale categoria “ombrello” capace di ricomprendere differenti modelli territoriali e organizzativi di distretti. La medesima norma ha, inoltre, istituito presso il MASAF il **Registro nazionale dei Distretti del Cibo**, introducendo un riconoscimento dei distretti a livello nazionale.

Il periodo compreso tra il **1999** e il **2017** può essere interpretato dunque come una **fase di progressiva costruzione e definizione istituzionale del sistema distrettuale**, mentre la **fase successiva** ha favorito **l'ampliamento e il riconoscimento delle esperienze territoriali**, senza tuttavia determinare un assetto operativo uniforme a livello nazionale.

Tale processo si è accompagnato alla definizione di **quadri normativi regionali differenziati**, sia nei **criteri di riconoscimento** sia **nei modelli di governance** adottati. Tale differenziazione riflette, almeno in parte, la varietà dei contesti istituzionali, produttivi e territoriali e non costituisce necessariamente una criticità in sé. Essa diventa tuttavia problematica quando ostacola l'individuazione di funzioni essenziali, requisiti minimi comuni e criteri condivisi per valutare l'effettiva operatività dei Distretti.

Il **Registro nazionale dei Distretti del Cibo** evidenzia la presenza di una pluralità di modelli territoriali e figure “distrettuali”, non sempre caratterizzate dal medesimo livello di strutturazione e continuità operativa, in termini di disponibilità di una struttura tecnica, presenza di strumenti di programmazione, capacità di animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo e adozione di sistemi di monitoraggio e valutazione.

Si rilevano:

- differenze nei criteri di riconoscimento e nelle modalità di verifica dell'effettiva operatività;
- differenze nei sistemi di monitoraggio e valutazione;
- differenze negli assetti organizzativi, rappresentativi e decisionali dei Distretti;
- differenze nelle modalità di accompagnamento e supporto ai distretti;
- differenti livelli di integrazione con le politiche regionali e locali;
- differenti modalità di raccordo, non sempre chiaramente definite, con altri strumenti di governance territoriale e di sviluppo locale.

Tali elementi evidenziano l'**esigenza** di individuare un **quadro nazionale di riferimento** che, senza imporre un modello organizzativo uniforme, definisca **funzioni essenziali, requisiti minimi e criteri comuni** di trasparenza, operatività e monitoraggio, mantenendo adeguati margini di adattamento alle **specificità regionali e territoriali**.

2. Stato dell'arte dei Distretti del Cibo in Italia

Al mese di giugno 2026, il Registro nazionale dei Distretti del Cibo istituito presso il MASAF conta **247 Distretti del Cibo** riconosciuti.

Di questi, il 44% è costituito da Distretti Agroalimentari di Qualità (DAQ), il 25% dai Distretti Rurali (DR), il 18% da Distretti Biologici (DB, 18%), il 9% da Sistemi Produttivi Locali (SPL) e il 5% da Distretti di Filiera. La distribuzione tra le diverse tipologie evidenzia la varietà delle finalità produttive, territoriali e ambientali attribuite ai Distretti dalle normative nazionali e regionali. L'eventuale contributo dei Distretti agli obiettivi della Politica Agricola Comune 2023-2027 dipende, tuttavia, dalle attività effettivamente realizzate e dal loro grado di integrazione con gli strumenti di programmazione regionale.

Le Regioni che registrano il numero più elevato di Distretti riconosciuti sono Toscana, Calabria, Sardegna e Campania, sebbene la distribuzione territoriale risenta anche delle differenti discipline e modalità regionali di riconoscimento.

La presenza di numerosi Distretti in contesti caratterizzati da frammentazione produttiva e da una significativa incidenza di **aree rurali e interne** suggerisce l'opportunità di approfondirne il possibile contributo ai processi di aggregazione, coordinamento e sviluppo territoriale. La sola distribuzione geografica non consente, infatti, di valutarne l'effettiva operatività né gli impatti generati.

Le **esperienze analizzate** suggeriscono che i Distretti del Cibo possano favorire **forme avanzate di integrazione territoriale**, mettendo in relazione attività produttive, risorse ambientali, patrimonio culturale, servizi locali e comunità prefigurando la nascita di **ecosistemi di governance**.

I distretti si configurano infatti come **potenziali sedi di coordinamento e cooperazione** tra soggetti pubblici e privati, che possono favorire la costruzione di strategie condivise orientate alla valorizzazione delle specificità territoriali e alla generazione di valore economico, sociale e ambientale.

Le esperienze caratterizzate da maggiore continuità operativa e strutturazione organizzativa evidenziano, in particolare, la possibilità di:

- rafforzare il legame tra produzioni agroalimentari, identità locali e patrimonio culturale;
- promuovere modelli di sviluppo fondati sulla multifunzionalità agricola e sulla sostenibilità ambientale;
- sostenere la diffusione di pratiche agroecologiche e innovazioni organizzative, tecnologiche e produttive;
- valorizzare le filiere corte, i mercati locali e le relazioni di prossimità tra produttori e consumatori;
- favorire forme di imprenditorialità collettiva e di cooperazione territoriale;
- contribuire alla tutela del paesaggio rurale e alla produzione di servizi ecosistemici;

- contribuire alla rilevazione di fabbisogni complessi delle comunità locali, differenziando, anche, per la diversa tipologia di attore;
- sviluppare iniziative integrate nei settori del turismo rurale, del welfare territoriale, delle energie rinnovabili e dell'innovazione digitale.

Nel complesso, il numero dei riconoscimenti e la varietà delle tipologie attestano una significativa diffusione dello strumento distrettuale, ma non consentono, da soli, di formulare valutazioni sulla qualità della governance, sulla continuità delle attività o sugli impatti prodotti. A tal fine, sarebbe necessario integrare i dati del Registro nazionale con informazioni relative agli assetti organizzativi, alla disponibilità di personale dedicato, all'adozione di strumenti di programmazione, alle attività realizzate e ai risultati conseguiti.

In presenza di tali condizioni, i Distretti possono operare come piattaforme territoriali di coordinamento, capaci di mettere in relazione filiere produttive, istituzioni, comunità e sistemi della conoscenza e di contribuire alla costruzione di strategie di sviluppo maggiormente integrate, resilienti e sostenibili.

3. Punti di forza e criticità del modello attuale

Punti di forza e potenzialità

Le esperienze maturate negli ultimi anni indicano che i Distretti del Cibo possono contribuire al **rafforzamento di processi di sviluppo locale integrato**, favorendo la **cooperazione tra attori economici, istituzionali e sociali** e promuovendo **forme coordinate di valorizzazione delle risorse territoriali**.

Tale contributo non risulta tuttavia uniforme, ma dipende dal livello di strutturazione organizzativa, dalla continuità delle attività svolte, dalla qualità del partenariato e dalla capacità di integrare strumenti e politiche differenti.

In particolare, i distretti possono concorrere a:

- sviluppare una governance a rete nei territori rurali
- promuovere forme di integrazione territoriale e cooperazione locale;
- rafforzare il capitale sociale e relazionale tra imprese, istituzioni e altri attori territoriali;
- sostenere processi di sviluppo rurale sostenibile;
- valorizzare identità territoriali, produzioni locali, tutela del paesaggio e patrimonio culturale;
- favorire innovazione, multifunzionalità agricola e diversificazione economica;
- rafforzare l'attrattività economica e sociale delle aree rurali e interne, contribuendo, insieme ad altri strumenti di policy, a contrastarne i processi di marginalizzazione.

I Distretti del Cibo rappresentano inoltre strumenti potenzialmente efficaci per integrare politiche agricole, alimentari, ambientali e di sviluppo locale, favorendo approcci intersettoriali e una maggiore coerenza tra gli interventi pubblici.

La loro funzione distintiva può essere individuata nel coordinamento del sistema agroalimentare territoriale e nel raccordo tra filiere produttive, istituzioni, comunità e sistemi della conoscenza. L'estensione ad altri ambiti di intervento dovrebbe essere valutata in relazione alle specificità e alle priorità definite nelle strategie territoriali.

Condizioni abilitanti per l'efficacia dei Distretti

Le esperienze territoriali più avanzate suggeriscono che la capacità dei Distretti di produrre risultati continuativi sia associata alla presenza di alcune condizioni organizzative, istituzionali, finanziarie e professionali, tra cui:

- la presenza di una **struttura tecnica stabile e competente**;
- la conoscenza dinamica degli **stakeholder determinanti** nei **percorsi di innovazione e sviluppo**
- una **leadership riconosciuta** e condivisa;
- la capacità di costruire una **visione strategica** di medio-lungo periodo;
- il **coinvolgimento attivo** delle amministrazioni locali;
- la **partecipazione** effettiva e continuativa delle imprese, delle organizzazioni territoriali e delle comunità locali;
- l'**integrazione** tra differenti **fonti di finanziamento** e **strumenti di policy**;
- la capacità di **offrire servizi** concreti alle imprese e agli operatori locali;
- l'adozione di **sistemi di monitoraggio e valutazione** delle attività, dei risultati e, ove possibile, degli impatti;
- la **collaborazione** con università, enti di ricerca e attori dei sistemi della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura (AKIS);
- la costruzione di **reti di collaborazione** interdistrettuali e interregionali.

Tali condizioni non discendono automaticamente dal riconoscimento formale del Distretto, ma richiedono investimenti organizzativi, continuità delle attività e un'assunzione condivisa di responsabilità da parte dei soggetti aderenti e delle istituzioni coinvolte.

Criticità

Accanto agli elementi positivi, persistono tuttavia alcune criticità che limitano la capacità dei Distretti del Cibo di svolgere in modo continuativo una funzione di governance territoriale. Tra le principali emergono:

- fragilità degli **assetti organizzativi, gestionali e decisionali**;

- assenza di **personale** tecnico dedicato e stabilmente finanziato;
- forte **dipendenza da finanziamenti** pubblici e opportunità progettuali discontinue;
- **insufficienza di risorse** destinate al funzionamento ordinario e alle attività di animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo;
- **complessità burocratiche e amministrative** che rallentano l'attuazione delle iniziative;
- limitata capacità di **monitoraggio, valutazione e misurazione** dei risultati conseguiti e del valore prodotto per il territorio;
- divario tra il **ruolo strategico** riconosciuto ai distretti e **l'adeguatezza degli strumenti** normativi e operativi attualmente **disponibili**;
- percepito rischio di **sovrapposizione** funzionale e operativa con **altri strumenti di governance e sviluppo locale**, che talvolta genera incertezza istituzionale e dispersione di risorse;
- difficoltà nel garantire un **coinvolgimento continuativo e rappresentativo** delle diverse componenti economiche, istituzionali e sociali del territorio;
- assenza, in molti casi, di **strumenti pluriennali di programmazione** e di obiettivi verificabili.

Permangono inoltre significative differenze tra i modelli territoriali riconosciuti, sia in termini di struttura organizzativa sia di capacità operativa, rendendo difficile la comparazione delle esperienze, la valutazione dell'effettiva operatività e la definizione di un quadro nazionale riconoscibile.

Tale eterogeneità non deve necessariamente essere superata attraverso l'adozione di un modello organizzativo uniforme. Appare invece opportuno individuare un nucleo di funzioni e requisiti minimi comuni, lasciando alle Regioni e ai territori la possibilità di adattare assetti e strumenti alle rispettive specificità produttive, istituzionali e sociali.

Le competenze come condizione trasversale

Affinché i Distretti del Cibo possano operare come effettivi strumenti di governance territoriale, e non prevalentemente come contenitori formali o occasioni episodiche di finanziamento, è necessario rafforzarne gli assetti di governance e le competenze tecniche, amministrative e manageriali.

La capacità di costruire partenariati, integrare strumenti di policy, attivare risorse territoriali, gestire processi partecipativi e accompagnare percorsi di innovazione richiede **figure professionali dedicate e competenze multidisciplinari**, oltre a un riconoscimento formale dei ruoli e delle funzioni.

Il rafforzamento dei Distretti non può pertanto essere affidato esclusivamente al finanziamento di singoli progetti, ma richiede **investimenti continuativi nelle strutture organizzative e nelle risorse umane** impegnate nei processi territoriali. **Rafforzare le capacità manageriali, progettuali e organizzative dei distretti** rappresenta una condizione essenziale per garantirne continuità operativa, efficacia, efficienza e sostenibilità nel lungo periodo.

In tale contesto, la costruzione di **percorsi permanenti di formazione, accompagnamento e cooperative learning** può contribuire al consolidamento delle competenze necessarie. La proposta di una Scuola dei Distretti del Cibo, approfondita nella sezione dedicata all'innovazione e alla formazione, rappresenta una delle possibili modalità di intervento, da sviluppare in raccordo con università, enti di ricerca, amministrazioni regionali e sistemi AKIS.

4. I distretti come strumenti di governance

Una proposta di definizione funzionale

Definizione di Distretto del Cibo

Il Distretto del Cibo può essere definito come una struttura riconosciuta di governance multilivello e multi-attore, composta da imprese, soggetti pubblici e privati, istituzioni della conoscenza e organizzazioni della società civile, finalizzata al coordinamento delle risorse, delle filiere e degli interventi che concorrono al funzionamento del sistema alimentare. Esso può operare come piattaforma intermedia per l'elaborazione e l'attuazione integrata delle politiche del cibo, mettendo in relazione produzione agricola, trasformazione, distribuzione e consumo con obiettivi di sostenibilità ambientale, accessibilità e qualità dell'alimentazione, innovazione, inclusione sociale e resilienza delle filiere che la norma gli riconosce.

Tale definizione non attribuisce al Distretto una nuova natura giuridica né funzioni proprie delle amministrazioni pubbliche, ma ne identifica il possibile ruolo di raccordo tra soggetti, politiche e strumenti che intervengono sul sistema agroalimentare. Da tale definizione discendono alcune implicazioni di rilievo per il futuro assetto dei Distretti del Cibo. In primo luogo, emerge l'esigenza di favorirne l'evoluzione da strumenti prevalentemente progettuali a **configurazioni organizzative continuative di governance**, dotate di capacità di coordinamento, animazione e programmazione nel medio-lungo periodo.

Il loro ruolo non dovrebbe pertanto esaurirsi nella gestione di singoli finanziamenti o nell'attivazione episodica di partenariati, ma dovrebbe orientarsi prioritariamente verso le **seguenti funzioni**:

- il **coordinamento continuativo** degli attori coinvolti nelle filiere agroalimentari e nelle politiche locali del cibo;
- **l'elaborazione e l'aggiornamento del Piano di Distretto** o di una strategia integrata per il sistema agroalimentare e le politiche del cibo, tradotta in obiettivi, azioni e risultati verificabili e coerente con gli strumenti di programmazione territoriale esistenti;
- **l'integrazione**, nell'ambito del sistema alimentare, **delle politiche agricole, alimentari, ambientali, economiche e sociali pertinenti**;

- **la promozione di politiche locali del cibo** orientate alla sicurezza alimentare, alla qualità e all'accessibilità dell'alimentazione e al contrasto dello spreco alimentare, in raccordo con le strategie territoriali e con gli attori pubblici, privati e sociali;
- **l'animazione e il consolidamento** delle reti tra imprese delle filiere, istituzioni, soggetti della conoscenza e organizzazioni impegnate nelle politiche del cibo;
- **la promozione di progettualità integrate e di azioni collettive** riferite alle filiere agroalimentari, ai servizi connessi al cibo e agli obiettivi del Piano di Distretto;
- **il raccordo**, per gli ambiti riguardanti il sistema agroalimentare e le politiche del cibo, con i livelli istituzionali, gli strumenti di programmazione e le fonti finanziarie pertinenti;
- **il collegamento** con università, enti di ricerca, soggetti della formazione e sistemi della conoscenza e dell'innovazione, in relazione ai fabbisogni delle filiere e del sistema alimentare;
- **il monitoraggio dell'attuazione del Piano di Distretto e dei relativi risultati**, nonché la rendicontazione periodica ai soggetti aderenti e agli stakeholder interessati.

Tali funzioni dovrebbero essere esercitate in raccordo con i GAL, gli enti locali e gli altri organismi di sviluppo operanti nel medesimo ambito, valorizzandone le rispettive competenze ed evitando duplicazioni di strutture, strategie e strumenti di intervento.

Nei territori caratterizzati dalla compresenza di più partenariati, dovrebbero essere privilegiate, ove compatibili con i rispettivi ordinamenti e programmi, forme di condivisione dei servizi tecnici, delle informazioni e delle attività di supporto, evitando la costituzione di strutture parallele per l'esercizio di funzioni analoghe.

La tutela del paesaggio, la valorizzazione del patrimonio culturale e rurale, la produzione di beni e servizi collettivi e il rafforzamento delle aree interne costituiscono obiettivi ai quali il Distretto del Cibo può contribuire, nell'ambito delle proprie competenze e in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali e organizzativi operanti nel territorio. Tali ambiti non rappresentano, tuttavia, funzioni organizzative necessariamente comuni a tutti i Distretti, ma possono assumere un rilievo diverso in relazione alle caratteristiche del sistema agroalimentare, alle finalità previste dalla normativa e agli obiettivi definiti nel Piano di Distretto.

In questa prospettiva, il Distretto del Cibo supera una lettura esclusivamente settoriale delle filiere e si configura come piattaforma intermedia di coordinamento del sistema alimentare, capace di mettere in relazione produzione agricola, trasformazione, distribuzione, consumo e gestione delle eccedenze con le politiche pubbliche e le iniziative private che incidono sull'alimentazione. La sua funzione consiste, pertanto, nel favorire l'integrazione tra attori, interventi e risorse e nel tradurre gli obiettivi condivisi in processi continuativi di programmazione, progettazione e azione collettiva.

A tal fine, il Distretto dovrebbe disporre di adeguate capacità manageriali e di coordinamento, nonché di competenze tecniche, amministrative e relazionali, necessarie per integrare gli interventi riguardanti le filiere agroalimentari e le politiche del cibo, promuovere la cooperazione tra soggetti pubblici e privati e assicurare il raccordo con gli strumenti di programmazione pertinenti. Tali capacità non implicano l'attribuzione al Distretto di competenze proprie delle amministrazioni

pubbliche o degli organismi responsabili dello sviluppo locale, ma ne qualificano il ruolo di piattaforma tematica e di sede stabile di collaborazione.

L'esercizio di queste funzioni presuppone una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità, un partenariato sufficientemente rappresentativo delle diverse componenti del sistema alimentare, una struttura tecnica adeguata e meccanismi trasparenti di partecipazione, decisione, monitoraggio e rendicontazione. Il riconoscimento formale non è quindi, da solo, sufficiente a qualificare il Distretto come effettivo strumento di governance delle filiere e delle politiche del cibo, in assenza di una capacità operativa stabile e verificabile.

Non esiste, tuttavia, un unico modello organizzativo applicabile a tutti i Distretti del Cibo. La varietà dei sistemi produttivi, degli assetti istituzionali, delle configurazioni di filiera e dei fabbisogni alimentari richiede soluzioni organizzative differenziate e capacità di operare in contesti multidisciplinari e multilivello. Tale differenziazione dovrebbe svilupparsi entro un quadro comune di funzioni essenziali e requisiti minimi, necessario a garantire operatività, trasparenza, comparabilità e riconoscibilità del sistema distrettuale. Ciò richiede la definizione di riferimenti concettuali, strumenti operativi, indicatori e modalità di interlocuzione condivise tra i soggetti coinvolti.

I Distretti del Cibo presentano alcune affinità con gli strumenti di programmazione negoziata, in quanto promuovono il coinvolgimento di una pluralità di soggetti nella definizione di obiettivi e progettualità integrate. La loro specificità risiede, tuttavia, nel riferimento al sistema agroalimentare e alle politiche del cibo, che ne delimita l'ambito di azione e consente di distinguerne le funzioni rispetto a quelle più generali esercitate dai GAL e dagli altri organismi di sviluppo locale.

I Distretti non si sostituiscono alle competenze programmatiche, regolative e decisionali delle amministrazioni pubbliche, né alle funzioni attribuite ai GAL o ad altri soggetti responsabili dell'attuazione di strategie territoriali. Possono invece svolgere una funzione complementare di raccordo, integrazione e coordinamento negli ambiti riguardanti le filiere agroalimentari e le politiche del cibo, secondo modalità coerenti con gli assetti istituzionali regionali e locali. Il rapporto con gli altri organismi operanti nel medesimo contesto dovrebbe essere improntato alla collaborazione, alla valorizzazione delle rispettive competenze e alla prevenzione di duplicazioni organizzative e operative.

I Distretti possono inoltre concorrere all'attuazione delle politiche pubbliche e al perseguimento degli obiettivi delle strategie regionali, nazionali ed europee in materia di agricoltura, alimentazione, sviluppo rurale, sostenibilità ambientale, tutela della biodiversità, innovazione e inclusione sociale. Tale contributo presuppone che le attività realizzate siano coerenti con un Piano di Distretto formalizzato, coordinate con gli strumenti di programmazione esistenti e accompagnate da adeguati sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati.

5. Governance e ruolo della Consulta Nazionale nella rappresentanza e nel raccordo istituzionale

Il consolidamento del sistema dei Distretti del Cibo richiede **forme stabili di rappresentanza, confronto e raccordo tra i Distretti e le istituzioni** competenti. In tale quadro, la Consulta Nazionale dei Distretti del Cibo può contribuire a raccogliere e organizzare le istanze delle realtà distrettuali, favorire la condivisione di posizioni comuni e promuovere un dialogo continuativo con il MASAF, le Regioni, gli Enti locali e le istituzioni europee.

La Consulta può pertanto operare **come interlocutore qualificato delle istituzioni**, senza sostituirsi alle competenze programmatiche, regolative e decisionali delle amministrazioni pubbliche e senza assumere funzioni di coordinamento gerarchico nei confronti dei singoli Distretti. La sua funzione consiste principalmente nel rappresentare gli interessi comuni dei Distretti aderenti, sostenere la circolazione delle informazioni, promuovere il confronto tra le esperienze territoriali e contribuire alla formulazione di proposte e indirizzi condivisi.

In questo assetto, le **Consulte Regionali si configurano come sedi regionali di raccordo** fondamentali: la loro funzione primaria è quella di presidiare i contesti locali, fungendo da collettori delle istanze, dei fabbisogni e delle specificità regionali per veicularle in modo organico e sintetico verso il centro di coordinamento nazionale.

Questo sistema permette alla Consulta Nazionale di agire come un **interlocutore unitario e qualificato** dei Distretti aderenti nei processi di programmazione e attuazione delle politiche territoriali, assicurando che la voce dei distretti non sia frammentata ma risponda a una visione strategica coerente. Nell'ambito delle proprie attività associative, la Consulta può avvalersi del proprio Centro Studi e della propria Scuola dei Distretti del Cibo per sviluppare iniziative di analisi, formazione, diffusione delle conoscenze e confronto tra le esperienze. Tali attività dovrebbero essere realizzate in collaborazione con università, enti di ricerca, amministrazioni pubbliche e soggetti degli AKIS, valorizzando le competenze disponibili ed evitando duplicazioni rispetto alle strutture e alle offerte già esistenti.

In questa dimensione di supporto conoscitivo e associativo si inserisce la **Comunità di pratica dei Distretti del Cibo**, promossa dalla Consulta attraverso il proprio Centro Studi. La Comunità di pratica può operare come spazio di apprendimento collaborativo e di scambio tra pari, favorendo la circolazione di conoscenze, esperienze e strumenti operativi, nonché lo sviluppo di iniziative comuni e di soluzioni condivise ai problemi organizzativi e gestionali dei Distretti.

In questa prospettiva, le Consulte regionali, possono svolgere funzioni di raccordo, scambio di esperienze e supporto alla programmazione, in quanto articolazioni territoriali della rete nazionale. Esse, assicurano la capillarità dell'azione di monitoraggio e proposta, permettendo al sistema distrettuale di evolvere da una sommatoria di singole realtà a un **modello di governance multilivello integrato**, capace di influenzare attivamente le politiche locali del cibo e lo sviluppo rurale."

A tal fine, appare opportuno:

- promuovere l'istituzione e il consolidamento di Consulte regionali dei Distretti del Cibo tenendo conto degli organismi già previsti o operanti nei diversi contesti regionali;

- rafforzare le forme di rappresentanza, confronto e collaborazione tra Consulta nazionale, eventuali Consulte regionali e singoli Distretti, nel rispetto dell'autonomia dei diversi soggetti;
- promuovere sedi periodiche e strutturate di confronto tra Stato, Regioni e rappresentanze dei Distretti, ferma restando la titolarità istituzionale delle amministrazioni competenti;
- sviluppare strumenti di co-programmazione territoriale nel rispetto delle competenze proprie delle amministrazioni coinvolte;
- favorire l'integrazione tra politiche agricole, alimentari, ambientali, sociali e di sviluppo locale, con particolare riferimento agli ambiti direttamente connessi ai sistemi agroalimentari territoriali;
- rafforzare i meccanismi di partecipazione, rappresentanza e consultazione degli attori territoriali;
- definire modalità di raccordo con Enti Locali, Gruppi di Azione Locale (GAL), organizzazioni professionali, sistemi AKIS e altri partenariati territoriali, al fine di prevenire duplicazioni e sovrapposizioni operative.

In tale quadro, il rafforzamento della Consulta Nazionale, delle eventuali forme associative regionali e di collaborazione tra i Distretti può contribuire a rendere più stabile e riconoscibile la rappresentanza del sistema distrettuale, a migliorare la circolazione delle informazioni e a favorire il confronto con le istituzioni.

L'obiettivo non è costruire un ulteriore livello istituzionale o una struttura gerarchica di coordinamento, ma consolidare un sistema di rappresentanza e relazioni nel quale siano chiaramente distinti il ruolo delle amministrazioni pubbliche, le funzioni associative della Consulta, l'autonomia dei Distretti e le competenze degli altri partenariati territoriali.

6. Finanziamento e sostenibilità dei distretti

Una delle principali criticità che condizionano il consolidamento dei Distretti del Cibo riguarda la loro **sostenibilità finanziaria**, organizzativa e operativa. Il tema assume particolare rilevanza nella prospettiva del **rafforzamento della loro capacità di svolgere con continuità funzioni di coordinamento, animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo e programmazione strategica distrettuale** riferita al sistema agroalimentare territoriale, che vada, quindi, oltre la durata delle singole iniziative finanziate.

I finanziamenti disponibili sono stati, infatti, prevalentemente orientati al sostegno degli investimenti aziendali e alla realizzazione di specifici programmi progettuali, mentre risultano più **limitate e discontinue le risorse destinate alle funzioni collettive e organizzative** necessarie a garantirne **l'operatività ordinaria**. La sostenibilità del Distretto non dovrebbe tuttavia dipendere esclusivamente dal finanziamento pubblico, ma fondarsi su una **combinazione proporzionata di risorse** pubbliche, contributi dei soggetti aderenti, eventuali entrate derivanti da servizi e altre

forme di collaborazione territoriale, definite in relazione alla natura giuridica, alle funzioni svolte e alla capacità economica del partenariato.

La sostenibilità finanziaria dei Distretti dipende non solo dalla disponibilità delle risorse, ma anche dalle condizioni concrete di accesso ai finanziamenti: anticipazioni, garanzie fideiussorie e modalità di erogazione dovrebbero quindi essere definite in modo proporzionato alla natura giuridica dei beneficiari, alla consistenza patrimoniale dei Distretti e al carattere collettivo o immateriale delle attività sostenute.

La principale integrazione riguarda l'introduzione del principio di **corresponsabilità finanziaria del partenariato**: il sostegno pubblico resta necessario per le funzioni di interesse collettivo, ma non dovrebbe essere annoverato come l'unica fonte possibile di sostenibilità del Distretto.

Tra i finanziamenti da destinare alle funzioni collettive e organizzative necessarie a garantirne l'operatività ordinaria:

- il coordinamento del partenariato;
- l'animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo;
- l'accompagnamento e la progettazione integrata;
- la gestione amministrativa;
- la formazione e il rafforzamento delle competenze;
- la comunicazione;
- il monitoraggio e la valutazione.

Tali attività presentano caratteristiche differenti e richiedono, pertanto, strumenti di sostegno diversificati. Occorre **distinguere i costi connessi al funzionamento della struttura distrettuale dalle spese per la realizzazione di servizi collettivi**, dalle **attività di progettazione** e dagli **investimenti materiali e immateriali** previsti dalle singole iniziative.

Tale configurazione determina una criticità strutturale: in assenza di risorse dedicate alle funzioni ordinarie, il Distretto rischia di operare prevalentemente in corrispondenza dell'apertura di bandi e opportunità di finanziamento, con difficoltà nel garantire continuità alle attività di coordinamento, animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo e programmazione strategica distrettuale riferita al sistema agroalimentare territoriale.

Il sostegno alle funzioni ordinarie non dovrebbe, tuttavia, discendere automaticamente dal riconoscimento formale del Distretto, ma essere collegato alla presenza di requisiti di effettiva operatività, quali la rappresentatività del partenariato, la disponibilità di una struttura tecnica, l'adozione di un Patto di Distretto, la continuità delle attività e la capacità monitorare, valutare e di rendicontare i risultati conseguiti.

In questa prospettiva, appare necessario distinguere il finanziamento degli investimenti e delle singole iniziative progettuali dal sostegno alle funzioni permanenti del Distretto. Tra le possibili linee di intervento assumono particolare rilievo:

- l'attivazione di strumenti dedicati al funzionamento e al consolidamento organizzativo dei Distretti;
- il sostegno alle attività di governance e animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo;
- la valorizzazione della micro-progettualità diffusa, laddove coerente con una strategia territoriale condivisa;
- il finanziamento di servizi territoriali comuni e infrastrutture immateriali;
- il rafforzamento delle competenze tecniche, amministrative e manageriali;
- il sostegno ad azioni collettive capaci di produrre benefici diffusi per il sistema territoriale.

La "micro-progettualità diffusa" dovrebbe essere definita in modo più rigoroso, individuandone le dimensioni finanziarie, i beneficiari, le modalità di selezione e il rapporto con il Patto di Distretto. Il sostegno dovrebbe essere subordinato alla coerenza delle iniziative con la strategia territoriale e alla loro capacità di generare risultati collettivi, evitando la frammentazione delle risorse in interventi privi di un disegno unitario.

Ciò richiede la definizione di criteri che consentano di distinguere le attività di interesse collettivo dagli interventi che producono vantaggi diretti per singole imprese. Tale distinzione è rilevante sia per l'individuazione dei costi ammissibili e delle intensità di sostegno sia per la corretta applicazione della disciplina europea in materia di aiuti di Stato.

In tale quadro, appare strategico sostenere modelli organizzativi in grado di costruire sistemi territoriali integrati tra imprese, enti locali, ricerca, formazione, terzo settore e servizi, favorendo la gestione condivisa dei processi di sviluppo e la capacità di intercettare e affrontare i bisogni complessi dei territori.

Il sostegno pubblico dovrebbe quindi essere finalizzato al consolidamento di funzioni verificabili di coordinamento, produzione di servizi collettivi, integrazione delle politiche e accompagnamento dei processi territoriali. Il sostegno alle funzioni collettive del Distretto dovrebbe essere subordinato alla verifica della loro addizionalità e complementarità rispetto alle attività finanziate nell'ambito delle Strategie LEADER e degli altri strumenti territoriali, escludendo il doppio finanziamento dei medesimi costi e la duplicazione di funzioni già sostenute con risorse pubbliche. La continuità del finanziamento dovrebbe essere accompagnata da sistemi periodici di monitoraggio, valutazione e rendicontazione, anche al fine di verificarne l'efficacia e l'addizionalità rispetto agli altri strumenti di sviluppo locale.

6.1 Programmi pilota per la governance e l'animazione delle filiere agroalimentari

Un'opportunità di intervento nel breve periodo è rappresentata dal rifinanziamento disposto dalla legge 30 dicembre 2025, n. 199. In particolare, l'articolo 1, comma 877, ha incrementato di 1,4 milioni di euro per ciascuno degli anni 2026 e 2027 l'autorizzazione di spesa destinata agli interventi per la creazione e il consolidamento dei Distretti del Cibo.

Nell'ambito dei successivi provvedimenti attuativi, potrebbe essere valutata la destinazione di una quota di tali risorse alla sperimentazione di **progetti pilota** finalizzati al rafforzamento della governance. L'obiettivo sarebbe quello di sostenere, accanto agli investimenti, le condizioni organizzative e operative necessarie affinché i Distretti possano svolgere con continuità funzioni di coordinamento, progettazione integrata e raccordo tra gli attori territoriali.

I progetti pilota potrebbero riguardare, in particolare:

- il coordinamento del partenariato e l'animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo;
- la disponibilità di personale tecnico e di figure professionali dedicate alla gestione del Distretto;
- la formazione e il rafforzamento delle competenze amministrative, progettuali e manageriali;
- le attività di ricerca, analisi territoriale e trasferimento delle conoscenze;
- la comunicazione istituzionale e la promozione territoriale;
- la progettazione e realizzazione di strumenti condivisi di monitoraggio, tracciabilità e gestione delle informazioni;
- le azioni collettive capaci di produrre benefici diffusi per il sistema territoriale.

La definizione delle attività finanziabili dovrebbe distinguere chiaramente le funzioni collettive del Distretto dagli investimenti riconducibili alle singole imprese. Tale distinzione appare rilevante sia per preservare la finalità territoriale e sistemica degli interventi, sia per individuare correttamente la disciplina applicabile in materia di aiuti di Stato.

L'eventuale intensità del sostegno dovrebbe pertanto essere definita in relazione alla natura delle attività, alle caratteristiche dei beneficiari e al regime giuridico applicabile. Nei casi in cui le attività siano rivolte alla produzione di benefici collettivi e non configurino un vantaggio selettivo per specifiche imprese, ovvero ricadano in regimi compatibili con la disciplina europea, potrebbe essere valutata la previsione di intensità di sostegno più elevate. Negli altri casi, condizioni e intensità dell'aiuto dovrebbero essere definite nei provvedimenti attuativi e negli avvisi pubblici.

In sede attuativa, particolare attenzione dovrebbe essere riservata anche alle condizioni effettive di accesso alle risorse, prevedendo modalità di anticipazione, erogazione per stati di avanzamento e garanzie proporzionate alla natura dei beneficiari e delle attività finanziate. Per i Distretti caratterizzati da limitata patrimonializzazione, soprattutto quando gli interventi riguardano attività immateriali e collettive di governance, animazione e coordinamento, requisiti fideiussori eccessivamente onerosi possono infatti determinare un divario tra l'ammissione formale al finanziamento e la reale capacità di avviare e realizzare gli interventi.

7. Patto di Distretto

Si propone l'introduzione dei Patti di Distretto quali strumenti pluriennali di programmazione strategica del sistema agroalimentare territoriale, integrati e coerenti con gli strumenti regionali e locali di sviluppo rurale e territoriale già vigenti.

Scopo del Patto d'Azione è **tradurre la strategia condivisa del Distretto in obiettivi**, interventi, responsabilità, risorse e risultati verificabili, costituendo il principale riferimento per l'attività di coordinamento, delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo. La sua adozione dovrebbe rappresentare uno dei requisiti essenziali per attestare l'effettiva operatività del Distretto, ferma restando la necessità di applicare criteri proporzionati alle dimensioni e alle caratteristiche delle diverse realtà territoriali.

I Patti dovrebbero consentire:

- l'elaborazione di una diagnosi del sistema agroalimentare territoriale e delle sue relazioni con il contesto economico, sociale e ambientale aggiornata, fondata sull'analisi dei fabbisogni, delle risorse, delle criticità e delle opportunità del sistema agroalimentare locale;
- la definizione di una visione strategica condivisa e di priorità di intervento coerenti con le specificità del territorio;
- l'individuazione di obiettivi generali e specifici, corredati da risultati attesi e indicatori di risultato e di performance misurabili;
- il coordinamento di interventi economici, ambientali e sociali connessi allo sviluppo del sistema agroalimentare;
- il raccordo tra iniziative pubbliche, private e collettive;
- l'integrazione tra politiche agricole, ambientali e alimentari, nonché con gli strumenti regionali e locali di sviluppo rurale e territoriale;
- la costruzione di un quadro unitario entro il quale ricondurre le progettualità attivate attraverso singoli bandi e fonti di finanziamento differenti;
- la definizione dei soggetti responsabili dell'attuazione delle azioni e delle modalità di coinvolgimento del partenariato;
- l'individuazione delle risorse finanziarie disponibili o potenzialmente attivabili;
- il monitoraggio periodico dello stato di attuazione e la rendicontazione dei risultati conseguiti.

Il Patto dovrebbe avere durata pluriennale, preferibilmente compresa tra tre e cinque anni, ed essere accompagnato da un programma operativo periodicamente aggiornato. La sua elaborazione dovrebbe avvenire attraverso un processo partecipativo, coordinato dalla struttura tecnica del Distretto e sottoposto all'approvazione degli organi di governance secondo procedure trasparenti.

I contenuti minimi del Patto potrebbero comprendere:

- delimitazione e caratteristiche del territorio di riferimento;
- analisi del sistema agroalimentare e dei principali fabbisogni territoriali;

- composizione e ruolo del partenariato;
- strategia, obiettivi e priorità;
- azioni previste, soggetti responsabili e cronoprogramma;
- quadro delle risorse finanziarie e delle possibili fonti di sostegno;
- indicatori di realizzazione, risultato e, ove possibile, impatto;
- modalità di monitoraggio, valutazione, aggiornamento e comunicazione pubblica.

In relazione alle caratteristiche e ai fabbisogni dei singoli territori, i Piani potrebbero prevedere interventi riguardanti, tra gli altri:

- filiere corte e mercati locali;
- tutela e gestione sostenibile del paesaggio;
- infrastrutture leggere e servizi comuni alle imprese e alle comunità;
- recupero e valorizzazione dei terreni abbandonati;
- agricoltura sociale;
- innovazione e digitalizzazione;
- azioni volte a rafforzare l'occupazione, l'imprenditorialità, i servizi e l'attrattività delle aree rurali e interne;
- transizione agroecologica, tutela della biodiversità e adattamento ai cambiamenti climatici;
- formazione, trasferimento delle conoscenze e rafforzamento delle competenze;
- turismo rurale, educazione alimentare e politiche locali del cibo, sicurezza alimentare e prevenzione/contrasto dello spreco alimentare, quando coerenti con la strategia del Distretto.

L'individuazione degli ambiti di intervento non dovrebbe tradursi in un elenco uniforme valido per tutti i Distretti. Le priorità dovrebbero derivare dalla diagnosi territoriale e risultare coerenti con la funzione specifica del Distretto, evitando sovrapposizioni con altri strumenti di programmazione e partenariati già operanti sul territorio.

Tali ambiti possono essere inclusi nel Patto esclusivamente quando presentino una connessione diretta e documentabile con il sistema agroalimentare e con le politiche del cibo e quando le relative azioni risultino coordinate con le strategie e i soggetti istituzionalmente competenti.

Il Patto di Distretto non dovrebbe, inoltre, costituire un ulteriore adempimento formale, ma uno strumento effettivamente utilizzato per orientare, raccordare e definire le priorità delle progettualità promosse dal partenariato, senza incidere sulle competenze delle amministrazioni e degli organismi responsabili della selezione e del finanziamento degli interventi.

8. Proposte di riforma normativa

Riconoscimento e definizione delle funzioni

Rafforzare, a livello nazionale, il riconoscimento dei Distretti del Cibo quali strumenti di coordinamento dei sistemi agroalimentari territoriali, definendone con maggiore chiarezza le funzioni essenziali e il rapporto con le amministrazioni pubbliche e con gli altri strumenti di sviluppo locale.

La disciplina nazionale dovrebbe individuare un quadro comune di riferimento, senza imporre un modello organizzativo uniforme e lasciando alle Regioni adeguati margini di adattamento alle specificità istituzionali, produttive e territoriali.

In particolare, le funzioni essenziali dei Distretti potrebbero comprendere:

- l'elaborazione e l'attuazione di strategie territoriali condivise;
- il coordinamento tra imprese, istituzioni, organizzazioni territoriali e sistemi della conoscenza;
- l'animazione del partenariato e la rilevazione dei fabbisogni territoriali;
- la promozione di azioni collettive e progettualità integrate;
- il raccordo tra politiche, strumenti di programmazione e fonti di finanziamento;
- il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione delle attività e dei risultati conseguiti.

Tale riconoscimento non dovrebbe comportare l'attribuzione ai Distretti di competenze amministrative o programmatiche proprie degli enti pubblici, ma definirne il ruolo complementare di proposta, coordinamento e accompagnamento dei processi territoriali.

Standard minimi comuni

Introdurre un nucleo di requisiti minimi comuni per il riconoscimento e il mantenimento dell'iscrizione nel Registro nazionale, relativi a:

- governance;
- trasparenza dei processi decisionali e delle risorse utilizzate;
- rappresentatività e partecipazione effettiva del partenariato;
- capacità amministrativa;
- adozione di sistemi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione;
- presenza di una struttura tecnica adeguata alle funzioni svolte;
- adozione e aggiornamento periodico di un Patto di Distretto;
- continuità documentabile delle attività;
- gestione dei conflitti di interesse;
- pubblicità dei risultati conseguiti.

I requisiti dovrebbero essere definiti secondo criteri di proporzionalità, tenendo conto delle dimensioni, della tipologia e delle caratteristiche territoriali dei Distretti, evitando di introdurre oneri amministrativi eccessivi per le strutture di minore dimensione.

Il riconoscimento non dovrebbe avere carattere esclusivamente formale o permanente, ma essere accompagnato da procedure periodiche di verifica dell'effettiva operatività. In caso di prolungata inattività o di perdita dei requisiti minimi, potrebbero essere previste misure progressive di accompagnamento, sospensione e, come extrema ratio, revoca del riconoscimento.

Coordinamento con gli altri strumenti territoriali

La riforma dovrebbe chiarire le relazioni tra Distretti del Cibo, Gruppi di Azione Locale, Enti Locali, partenariati per l'innovazione, Strategie territoriali per le aree interne e altri strumenti di sviluppo locale, individuando funzioni complementari e modalità strutturate di coordinamento.

In particolare, il Distretto dovrebbe caratterizzarsi per la funzione specifica di coordinamento del sistema agroalimentare territoriale e delle politiche locali del cibo, mentre i GAL continuano a operare nell'ambito delle strategie LEADER e dello sviluppo locale partecipativo. Tale distinzione non esclude ambiti di collaborazione, ma richiede che siano chiaramente definiti ruoli, responsabilità e modalità di raccordo, anche attraverso protocolli operativi, forme di rappresentanza reciproca e strumenti condivisi di programmazione.

L'obiettivo non dovrebbe essere la separazione rigida tra i diversi strumenti, ma la prevenzione di duplicazioni nell'animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo, nella composizione dei partenariati, nella progettazione e nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Semplificazione amministrativa

Promuovere una maggiore armonizzazione e interoperabilità delle procedure applicabili ai Distretti, con particolare riferimento a:

- misure dei Complementi Regionali per lo Sviluppo Rurale (CSR);
- strumenti regionali;
- partenariati per l'innovazione;
- procedure di accesso, gestione e rendicontazione delle risorse;
- sistemi di accreditamento e riconoscimento;
- modalità di raccolta e trasmissione dei dati al Registro nazionale.

L'armonizzazione non dovrebbe tradursi nella completa uniformazione delle procedure regionali, ma nell'individuazione di principi, definizioni e requisiti comuni, capaci di ridurre gli oneri amministrativi, favorire la comparabilità delle informazioni e agevolare la partecipazione dei Distretti a strumenti finanziari diversi.

Tra le possibili misure di semplificazione possono essere considerate:

- la predisposizione di modelli standard di domanda e rendicontazione;

- la definizione di un sistema unico o interoperabile di raccolta dei dati;
- il riconoscimento reciproco di requisiti e documentazione già verificati da altre amministrazioni;
- la proporzionalità degli adempimenti rispetto alla dimensione finanziaria e alla natura delle attività;
- il coordinamento delle tempistiche dei diversi strumenti di finanziamento;
- l'erogazione per stati di avanzamento e l'adozione di forme di garanzia proporzionate alla natura degli interventi.

Premialità

Prevedere, nell'ambito degli strumenti di sostegno pertinenti, criteri premiali per iniziative coerenti con le strategie e i Piani d'Azione dei Distretti, evitando che la semplice adesione formale a un Distretto determini automaticamente un vantaggio nell'accesso alle risorse.

Le premialità potrebbero essere riconosciute sulla base di criteri verificabili relativi a:

- qualità e grado di integrazione della progettualità territoriale;
- partecipazione effettiva di una pluralità di soggetti pubblici e privati;
- produzione di servizi, infrastrutture o benefici di natura collettiva;
- coerenza con i fabbisogni e gli obiettivi individuati nel Patto di Distretto;
- capacità di integrare differenti politiche e fonti finanziarie;
- contributo alla sostenibilità economica, ambientale e sociale del territorio;
- rafforzamento dell'occupazione, dell'imprenditorialità e dell'attrattività delle aree rurali e interne;
- presenza di indicatori, target e strumenti di monitoraggio e valutazione dei risultati.

L'introduzione di criteri premiali dovrebbe rispettare i principi di trasparenza, proporzionalità, parità di trattamento e concorrenza, nonché la disciplina europea applicabile in materia di aiuti di Stato.

Attuazione e gradualità della riforma

La revisione normativa dovrebbe essere accompagnata da una fase attuativa graduale, articolata attraverso linee guida nazionali, sperimentazioni regionali e programmi pilota. In una prima fase potrebbero essere definiti i requisiti minimi, le modalità di aggiornamento del Registro e un sistema comune di monitoraggio e valutazione; successivamente, sulla base delle evidenze raccolte, potrebbero essere consolidate le disposizioni relative al finanziamento delle funzioni collettive, ai Piani d'Azione e al raccordo con gli altri strumenti territoriali.

La riforma dovrebbe inoltre prevedere disposizioni transitorie, affinché i Distretti già riconosciuti possano adeguarsi progressivamente ai nuovi requisiti attraverso attività di accompagnamento, assistenza tecnica e rafforzamento delle capacità organizzative.

La fase di adeguamento dovrebbe essere accompagnata da specifiche misure di assistenza tecnica, finalizzate a supportare i Distretti nella definizione o revisione degli assetti di governance, nella

predisposizione del Patto di Distretto, nell'organizzazione dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione e nel rafforzamento delle capacità amministrative, progettuali e gestionali.

Le modifiche principali riguardano la trasformazione della sezione da un elenco di principi generali a una proposta maggiormente operativa: vengono distinti riconoscimento, requisiti, rapporti con gli altri strumenti, semplificazione, premialità e modalità gradualità di attuazione. La premialità è inoltre collegata alla qualità e ai risultati delle iniziative, anziché alla sola appartenenza formale al Distretto.

9. Innovazione, competenze e strumenti territoriali

Il rafforzamento dei Distretti del Cibo richiede investimenti strutturali nello sviluppo delle competenze tecniche, amministrative, manageriali e relazionali necessarie alla gestione dei processi territoriali, nonché negli strumenti di supporto alla conoscenza, all'innovazione e al monitoraggio.

La disponibilità di competenze adeguate costituisce una condizione essenziale per tradurre le strategie territoriali in attività continuative di animazione, progettazione, coordinamento e valutazione. Il fabbisogno formativo riguarda non soltanto le strutture tecniche dei Distretti, ma anche gli organi di governance, le amministrazioni pubbliche coinvolte e gli altri soggetti che partecipano stabilmente ai partenariati.

Si propone:

- l'attivazione di percorsi permanenti e modulari di formazione, accompagnamento e assistenza tecnica, definiti sulla base dei fabbisogni effettivi dei Distretti;
- la costruzione della Scuola dei Distretti del Cibo quale rete nazionale di formazione, confronto e apprendimento, sviluppata in raccordo con università, enti di ricerca, amministrazioni regionali e soggetti degli AKIS;
- lo sviluppo di strumenti digitali interoperabili a supporto della programmazione, della gestione delle informazioni, del monitoraggio e della condivisione delle esperienze;
- il rafforzamento del raccordo tra Distretti, ricerca, formazione, consulenza e sistemi dell'innovazione, favorendo processi continuativi di trasferimento e co-produzione delle conoscenze;
- la promozione di reti di apprendimento interdistrettuali e interregionali, anche attraverso attività di mentoring, visite di studio e confronto tra pari.

Il Distretto non si sostituisce ai soggetti responsabili dell'erogazione dei servizi di consulenza, formazione e supporto all'innovazione, ma contribuisce alla rilevazione aggregata dei fabbisogni, al raccordo tra domanda e offerta di conoscenza e alla costruzione di iniziative collettive.

In questo quadro, l'assistenza tecnica dovrebbe essere intesa come un dispositivo operativo di accompagnamento continuativo, complementare alla formazione e agli strumenti digitali, finalizzato a sostenere i Distretti nell'applicazione concreta delle competenze acquisite. Essa potrebbe riguardare, in particolare, la predisposizione e l'aggiornamento del Patto di Distretto, la

strutturazione dei processi di governance, la definizione di sistemi di monitoraggio e rendicontazione, la progettazione integrata e il raccordo con le amministrazioni regionali, gli AKIS e gli altri strumenti territoriali.

Particolare rilievo assume la necessità di:

- sviluppare profili professionali in grado di svolgere funzioni di analisi territoriale, animazione dei partenariati e coordinamento della governance distrettuale;
- rafforzare le capacità di progettazione integrata, gestione amministrativa e finanziaria e combinazione di differenti strumenti di policy;
- consolidare le competenze strategiche, organizzative, comunicative e gestionali;
- sviluppare capacità di monitoraggio, valutazione e rendicontazione dei risultati;
- rafforzare le competenze relative alla facilitazione dei processi partecipativi, alla gestione dei conflitti e al coinvolgimento continuativo degli attori territoriali;
- promuovere competenze digitali per la raccolta, l'elaborazione e la condivisione dei dati territoriali;
- migliorare la conoscenza della disciplina normativa, amministrativa e finanziaria applicabile alle attività dei Distretti.

Diventa quindi necessario ripensare anche i percorsi formativi, sviluppando approcci modulari, differenziati e adattabili, capaci di rispondere alle differenti esigenze territoriali e di integrare conoscenze tecniche, capacità manageriali e competenze nella gestione degli strumenti di policy.

I percorsi dovrebbero essere preceduti da un'analisi periodica dei fabbisogni e articolati secondo il livello di esperienza e le funzioni svolte dai destinatari. Accanto alla formazione iniziale, dovrebbero essere previste attività di aggiornamento continuo, accompagnamento operativo e verifica delle competenze acquisite e della loro applicazione nei contesti distrettuali.

I territori necessitano sempre più di profili professionali multidisciplinari, capaci di dialogare tra agricoltura, innovazione, sviluppo locale, governance e sistemi della conoscenza.

Non appare tuttavia necessario individuare un unico profilo professionale valido per tutti i Distretti. Le competenze richieste possono essere distribuite tra più figure e strutture, in relazione alle dimensioni del Distretto, alla complessità della strategia e alle caratteristiche del partenariato. La priorità consiste nell'assicurare che le funzioni essenziali siano presidiate con continuità e con responsabilità chiaramente attribuite.

La Scuola dei Distretti del Cibo

In tale quadro, la Scuola dei Distretti del Cibo si configura come una delle attività cardine del Centro Studi istituito dalla Consulta Nazionale dei Distretti del Cibo, operando come una piattaforma nazionale organizzata in rete dedicata alla formazione permanente delle imprese del distretto, al coordinamento informativo e al rafforzamento delle competenze manageriali e progettuali indispensabili per la stabilità dell'intero sistema distrettuale.

Le sue principali funzioni potrebbero comprendere:

- la rilevazione periodica dei fabbisogni di competenze;
- la definizione di un quadro comune delle competenze necessarie alle diverse funzioni distrettuali;
- la predisposizione di percorsi formativi modulari e materiali operativi condivisi;
- la formazione dei responsabili e delle strutture tecniche dei Distretti;
- l'accompagnamento dei Distretti nelle fasi di avvio, consolidamento e revisione delle strategie;
- implementare la comunità di pratica, scambi tra pari e reti interdistrettuali;
- la raccolta e diffusione di metodologie, strumenti, esperienze trasferibili e best practices amministrative a diversi livelli istituzionali (livello regionale e comunale)

La governance, le risorse e le modalità operative della Scuola dovrebbero essere definite evitando duplicazioni con l'offerta formativa già disponibile e valorizzando le competenze delle istituzioni pubbliche, delle università, degli enti di ricerca e degli altri soggetti qualificati.

Strumenti digitali e infrastrutture della conoscenza

Gli strumenti digitali dovrebbero essere sviluppati in funzione di esigenze operative chiaramente individuate e non come soluzioni autonome rispetto ai processi organizzativi. In particolare, potrebbero sostenere:

- l'aggiornamento delle informazioni relative ai Distretti e ai soggetti aderenti;
- la gestione e il monitoraggio dei Piani d'Azione;
- la raccolta di dati e indicatori comuni;
- la condivisione di progetti, strumenti metodologici e buone pratiche;
- la mappatura delle competenze e dei servizi disponibili;
- la collaborazione tra Distretti, amministrazioni, imprese, ricerca e consulenza.

In questa prospettiva, le misure dedicate alla formazione, alla consulenza e alla cooperazione, comprese le opportunità attivabili nell'ambito degli interventi regionali collegati agli AKIS, possono contribuire alla costruzione di ecosistemi territoriali dell'innovazione e al rafforzamento delle competenze a supporto dei Distretti. Il ricorso a tali strumenti dovrebbe essere valutato in relazione alla loro effettiva disponibilità nei diversi contesti regionali e alla coerenza con i Piani d'Azione distrettuali.

Il rapporto con gli AKIS non dovrebbe limitarsi alla partecipazione occasionale a specifici interventi, ma tradursi in forme continuative di collaborazione tra Distretti, ricerca, consulenza, formazione e imprese, orientate all'individuazione dei fabbisogni, alla sperimentazione delle innovazioni e alla diffusione dei risultati.

L'efficacia degli investimenti in formazione, innovazione e strumenti digitali dovrebbe infine essere verificata attraverso indicatori relativi alla partecipazione, alle competenze acquisite, all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione e ai cambiamenti organizzativi e progettuali prodotti nei Distretti.

10. Raccomandazioni operative

Alla luce dell'analisi del quadro normativo e delle esperienze territoriali, nonché delle evidenze emerse dal Tavolo multistakeholders CREA–Rete PAC sui Distretti del Cibo, svoltosi a Napoli l'11 giugno 2026 nell'ambito del DMED – Salone della Dieta Mediterranea, si conferma l'esigenza di rafforzare i Distretti come piattaforme continuative di coordinamento dei sistemi agroalimentari territoriali.

Percorso metodologico per la raccolta dei fabbisogni

Il percorso metodologico è stato articolato in più fasi integrate, con l'obiettivo di combinare analisi documentale, raccolta dei contributi degli attori coinvolti e validazione partecipata dei principali fabbisogni relativi al funzionamento e allo sviluppo dei Distretti del Cibo. In una prima fase è stata realizzata un'analisi desk della letteratura scientifica e tecnico-istituzionale, dei casi studio e degli strumenti di programmazione e finanziamento disponibili, utile a definire le principali aree tematiche di approfondimento.

Successivamente, attraverso un questionario preliminare rivolto ai partecipanti al Tavolo di lavoro multistakeholders, sono state raccolte osservazioni, esperienze e proposte sui temi della governance, dei modelli distrettuali, delle competenze e dell'integrazione dei Distretti nelle politiche territoriali. I risultati della consultazione sono stati rielaborati in affermazioni sintetiche e sottoposti alla valutazione dei partecipanti nel corso del Tavolo, mediante strumenti di votazione interattiva e una discussione guidata.

La fase di confronto ha consentito di validare e prioritizzare i fabbisogni emersi, tenendo conto del grado di condivisione, della rilevanza strategica e della possibilità di tradurli in interventi concretamente attuabili. Gli esiti sono stati infine sistematizzati in una matrice di policy, finalizzata a collegare le criticità individuate con obiettivi, strumenti, soggetti coinvolti, possibili fonti di finanziamento e azioni operative. In questo modo, il percorso ha consentito di trasformare le evidenze raccolte in raccomandazioni di policy condivise, operative e coerenti con le esigenze espresse dagli attori territoriali.

Il confronto ha evidenziato, accanto alle **potenzialità del modello**, alcune **criticità ricorrenti**: l'eterogeneità dei quadri normativi regionali, la debolezza delle strutture organizzative, la discontinuità delle risorse, il fabbisogno di competenze tecniche e manageriali, la frammentazione degli strumenti di intervento, il rischio di sovrapposizione con altri partenariati territoriali e la limitata diffusione di sistemi comuni di monitoraggio e valutazione (Fig.2). Gli strumenti digitali dovrebbero essere progettati secondo principi di interoperabilità e riutilizzo delle informazioni già disponibili, evitando duplicazioni degli obblighi di raccolta e trasmissione dei dati previsti dalle amministrazioni nazionali e regionali.

In tale prospettiva, il rafforzamento dei Distretti richiede il progressivo superamento di una configurazione prevalentemente legata alla partecipazione a singoli bandi, a favore di un modello nel quale il Distretto possa svolgere, in presenza di adeguati requisiti organizzativi e operativi, funzioni continuative di animazione, coordinamento, progettazione integrata e raccordo istituzionale.

Le raccomandazioni operative sono articolate nei seguenti **sette ambiti prioritari**, che accorpano i contenuti tra loro complementari.

[illegible]

1. Chiarire l'identità, le funzioni e i requisiti dei Distretti del Cibo

Occorre rafforzare la definizione dei Distretti del Cibo, chiarendone la funzione specifica nell'ambito dei sistemi agroalimentari territoriali e distinguendoli sia da semplici aggregazioni finalizzate all'accesso ai finanziamenti sia dagli altri strumenti di sviluppo locale.

A tal fine, si raccomanda di:

- ✓ definire a livello nazionale un nucleo di funzioni essenziali, connesse al coordinamento delle filiere, all'animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo, alla promozione di azioni collettive e al raccordo tra politiche e strumenti;
- ✓ introdurre requisiti minimi relativi a rappresentatività del partenariato, governance, trasparenza, capacità amministrativa, struttura tecnica e continuità delle attività;
- ✓ collegare il mantenimento del riconoscimento alla verifica periodica dell'effettiva operatività;
- ✓ prevedere modalità graduali di accompagnamento, adeguamento ed eventuale sospensione del riconoscimento nei casi di prolungata inattività;
- ✓ assicurare adeguati margini di adattamento alle specificità regionali e territoriali, evitando l'imposizione di un modello organizzativo univoco.

Il riconoscimento formale dovrebbe pertanto attestare non soltanto l'esistenza del partenariato, ma la sua capacità effettiva di svolgere le funzioni attribuite al Distretto.

2. Rafforzare la governance multilivello e la complementarità con gli altri strumenti territoriali

Il consolidamento del sistema distrettuale richiede relazioni più chiare e continuative tra amministrazione centrale, Regioni, Enti Locali, Distretti, GAL, organizzazioni professionali, sistemi AKIS, partenariati per l'innovazione e soggetti impegnati nelle politiche locali del cibo.

Si raccomanda di:

- ✓ rafforzare il raccordo tra Consulta nazionale, Consulte regionali e singoli Distretti;
- ✓ definire con chiarezza composizione, mandato e modalità di funzionamento delle Consulte;
- ✓ istituire sedi periodiche e strutturate di confronto tra Stato, Regioni e rappresentanze dei Distretti;
- ✓ promuovere forme di consultazione e co-programmazione, nel rispetto delle competenze proprie delle amministrazioni pubbliche;
- ✓ individuare funzioni complementari e modalità operative di raccordo tra Distretti, GAL e altri partenariati territoriali;
- ✓ prevenire duplicazioni nelle attività di animazione, progettazione, composizione dei partenariati e utilizzo delle risorse;
- ✓ favorire protocolli operativi, scambi informativi e, ove opportuno, forme di rappresentanza reciproca tra i diversi strumenti territoriali.

Il Distretto non dovrebbe configurarsi come un ulteriore livello istituzionale, ma come una piattaforma di raccordo e coordinamento inserita in un sistema multilivello nel quale siano chiaramente definiti ruoli e responsabilità.

3. Garantire la sostenibilità organizzativa, finanziaria e operativa

La possibilità di svolgere funzioni continuative di governance territoriale dipende dalla disponibilità di strutture tecniche, risorse e strumenti adeguati. È pertanto necessario distinguere il finanziamento degli investimenti aziendali e delle singole iniziative progettuali dal sostegno alle funzioni collettive del Distretto.

Si raccomanda di:

- ✓ prevedere strumenti dedicati al coordinamento del partenariato, all'animazione delle filiere agroalimentari e delle reti connesse alle politiche del cibo, alla progettazione integrata, alla gestione amministrativa, alla comunicazione e al monitoraggio;
- ✓ sostenere la disponibilità di personale tecnico qualificato e adeguatamente formato;
- ✓ promuovere programmi pilota per sperimentare modelli di finanziamento delle funzioni collettive e organizzative;
- ✓ collegare il sostegno al funzionamento alla qualità della governance, alla rappresentatività del partenariato, alla presenza di un Patto di Distretto e ai risultati conseguiti;
- ✓ favorire modelli di sostenibilità basati su una combinazione proporzionata di risorse pubbliche, contributi dei soggetti aderenti, convenzioni, servizi e altre entrate compatibili con la natura e le finalità del Distretto;
- ✓ distinguere con chiarezza le attività di interesse collettivo dagli interventi che producono vantaggi diretti per singole imprese, anche ai fini dell'applicazione della disciplina sugli aiuti di Stato.

Particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle condizioni effettive di accesso alle risorse. A tal fine, appare opportuno valutare fondi pubblici di garanzia o controgaranzia, erogazioni per stati di avanzamento, forme semplificate di anticipazione e requisiti alternativi di affidabilità economico-organizzativa, soprattutto per le attività immateriali e collettive.

4. Introdurre e rendere operativi i Piani d'Azione di Distretto

I Distretti dovrebbero essere messi nelle condizioni di costruire strategie pluriennali, superando la frammentazione progettuale determinata dalla successione di singoli bandi e opportunità finanziarie.

Si raccomanda di:

- ✓ introdurre i Piani d'Azione di Distretto quali strumenti pluriennali e periodicamente aggiornati di programmazione territoriale;
- ✓ prevedere una diagnosi iniziale dei fabbisogni, delle risorse e delle criticità del sistema agroalimentare locale;
- ✓ definire obiettivi, priorità, azioni, soggetti responsabili, cronoprogrammi, risorse e risultati attesi;
- ✓ raccordare i Piani con gli strumenti regionali e locali di programmazione agricola, ambientale, alimentare, sociale e territoriale;
- ✓ integrare nei Piani di Distretto obiettivi e interventi specifici in materia di sicurezza alimentare, accesso al cibo di qualità e prevenzione/contrasto dello spreco alimentare, quando coerenti con la diagnosi territoriale e con le priorità del sistema agroalimentare locale;
- ✓ utilizzare il Patto come riferimento per la selezione delle progettualità e per l'integrazione di differenti fonti finanziarie;
- ✓ prevedere un sistema di indicatori e una rendicontazione periodica dello stato di attuazione;
- ✓ assicurare un processo trasparente e partecipato di elaborazione, approvazione e aggiornamento.

L'adozione del Patto dovrebbe costituire uno dei principali requisiti di operatività del Distretto, evitando tuttavia che si trasformi in un mero adempimento formale.

5. Investire nelle competenze, nella formazione e nell'innovazione

Il funzionamento dei Distretti richiede competenze multidisciplinari in materia di analisi territoriale, animazione, progettazione integrata, gestione amministrativa e finanziaria, facilitazione dei partenariati, comunicazione, monitoraggio e valutazione.

Si raccomanda di:

- ✓ attivare percorsi permanenti e modulari di formazione e accompagnamento, differenziati in relazione ai fabbisogni, ai livelli di esperienza e alla tipologia di attore;

- ✓ sostenere lo sviluppo di figure professionali dedicate alla gestione e all'animazione dei processi distrettuali;
- ✓ promuovere la Scuola dei Distretti del Cibo come piattaforma nazionale organizzata in rete, evitando duplicazioni con l'offerta formativa esistente;
- ✓ rafforzare il raccordo con università, enti di ricerca, amministrazioni regionali, consulenza, formazione e attori degli AKIS;
- ✓ favorire attività di mentoring, cooperative learning, visite di studio e comunità di pratica;
- ✓ sviluppare strumenti digitali interoperabili per la gestione dei Piani, la raccolta dei dati, il monitoraggio e la condivisione delle esperienze;
- ✓ utilizzare le misure regionali dedicate alla formazione, alla consulenza, alla cooperazione e al trasferimento delle conoscenze in coerenza con le strategie dei Distretti.

La formazione non dovrebbe essere limitata alle strutture tecniche, ma coinvolgere anche gli organi di governance, le amministrazioni e gli altri soggetti che partecipano stabilmente ai partenariati.

6. Rafforzare monitoraggio, valutazione e rendicontazione

La credibilità del sistema distrettuale dipende dalla capacità di documentare le attività svolte, i risultati conseguiti e il valore generato per le imprese, le comunità e i territori.

Si raccomanda di:

- ✓ definire un sistema nazionale comune di monitoraggio, basato su un nucleo essenziale di indicatori comparabili;
- ✓ integrare gli indicatori comuni con indicatori specifici coerenti con la tipologia e la strategia di ciascun Distretto;
- ✓ distinguere indicatori di realizzazione, risultato e impatto;
- ✓ monitorare la qualità e l'inclusività della governance, la partecipazione del partenariato, la capacità operativa e l'integrazione tra politiche e strumenti;
- ✓ prevedere valori iniziali, obiettivi quantificati e tempistiche di rilevazione;
- ✓ rendere pubblici, con modalità proporzionate, le risorse utilizzate, le attività realizzate e i risultati conseguiti;
- ✓ alimentare una base conoscitiva nazionale a supporto delle decisioni pubbliche e dell'aggiornamento delle politiche.

Gli indicatori dovrebbero consentire di valutare il contributo del Distretto ai cambiamenti territoriali, evitando di attribuirgli automaticamente risultati determinati anche da altri fattori o strumenti di policy.

Al fine di evitare l'insorgere di oneri amministrativi eccessivi, i sistemi di monitoraggio devono configurarsi come strumenti flessibili e proporzionati alle effettive dimensioni e caratteristiche operative di ciascun Distretto; a tal fine, l'architettura valutativa dovrebbe basarsi su un **nucleo essenziale di indicatori comuni a livello nazionale** — indispensabile per garantire la comparabilità dei risultati e alimentare una base conoscitiva unitaria — rimanendo tuttavia aperta all'integrazione

con indicatori specifici e 'sartoriali' definiti all'interno del Patto di Distretto di ogni singola realtà territoriale.

A titolo esemplificativo, il sistema potrebbe comprendere:

1. Qualità della Governance e Rappresentatività

Questi indicatori valutano la solidità e l'inclusività della struttura decisionale del Distretto:

- **Rappresentatività e inclusività:** valutazione della capacità di coinvolgere equamente diverse componenti (imprese, enti locali, organizzazioni sociali e sistemi della conoscenza).
- **Partecipazione effettiva:** misura del coinvolgimento reale e continuativo dei soci nei processi decisionali, oltre la mera adesione formale.
- **Trasparenza e regolarità:** qualità dei processi decisionali e pubblicità degli atti, delle risorse utilizzate e dei risultati conseguiti.
- **Leadership riconosciuta:** presenza di una guida strategica condivisa e autorevole tra gli attori del territorio.

2. Capacità Operativa e Strategica

Indicatori focalizzati sulla "prontezza" organizzativa e sulla visione del Distretto:

- **Continuità dell'azione:** capacità di documentare attività di animazione e coordinamento che vadano oltre la durata dei singoli bandi finanziati.
- **Qualità del Patto di Distretto:** coerenza tra la diagnosi territoriale (fabbisogni reali) e la strategia pluriennale adottata.
- **Stabilità della struttura tecnica:** presenza di personale dedicato con competenze multidisciplinari in grado di gestire processi complessi di sviluppo locale.
- **Capacità di diagnosi territoriale:** abilità nel mappare costantemente risorse, criticità e opportunità del sistema agroalimentare locale.

3. Integrazione territoriale e networking

Misurano la funzione di "raccordo" del Distretto con l'ecosistema circostante:

- **Capacità di integrazione delle policy:** grado di coordinamento tra politiche agricole, ambientali, turistiche e sociali a livello locale.
- **Networking e cooperazione:** numero e qualità dei partenariati creati e delle collaborazioni inter-distrettuali o inter-regionali.
- **Raccordo con i sistemi della conoscenza (AKIS):** efficacia della collaborazione con università, enti di ricerca e servizi di consulenza per il trasferimento dell'innovazione.
- **Sinergia con altri strumenti:** capacità di operare in modo complementare con GAL, Enti Locali e strategie per le aree interne, evitando duplicazioni.

4. Generazione di beni e servizi collettivi

Questi indicatori osservano l'impatto qualitativo sulla resilienza del territorio:

- **Valore generato per la comunità:** impatto percepito sulle imprese e sulla coesione sociale del territorio.
- **Efficacia della comunicazione:** qualità della promozione territoriale e della visibilità dei risultati verso l'esterno.
- **Supporto alla transizione ecologica:** capacità di promuovere attivamente pratiche agroecologiche, tutela del

7. Costruire una rete nazionale e integrare i Distretti nella programmazione post-2027

La crescita del sistema richiede una maggiore circolazione delle conoscenze e una più chiara integrazione dei Distretti nelle politiche regionali, nazionali ed europee.

Si raccomanda di:

- ✓ promuovere una rete nazionale dei Distretti del Cibo, sostenendo collaborazioni interdistrettuali e interregionali;

- ✓ valorizzare il ruolo della Consulta quali sede di rappresentanza, confronto e diffusione delle esperienze;
- ✓ sviluppare una piattaforma nazionale per la condivisione di dati, strumenti, metodologie buone pratiche promosse dalla Comunità di pratica dei distretti del cibo
- ✓ favorire la partecipazione dei Distretti a reti europee e programmi di cooperazione territoriale;
- ✓ approfondire il possibile ruolo dei Distretti nella programmazione successiva al 2027, in raccordo con la PAC, le politiche di coesione, le strategie per le aree interne, le politiche ambientali e gli strumenti per l'innovazione;
- ✓ riconoscere ai Distretti una funzione di rilevazione dei fabbisogni, animazione e costruzione di progettualità integrate, senza sovrapporli ai soggetti responsabili della programmazione e della gestione dei fondi;
- ✓ sperimentare forme coordinate di attuazione territoriale, fondate su una chiara divisione delle funzioni tra amministrazioni, GAL, Distretti e altri partenariati.

La programmazione post-2027 può rappresentare un'occasione per valorizzare i Distretti come piattaforme territoriali di integrazione tra interventi agricoli, ambientali, alimentari e di sviluppo locale, a condizione che tale ruolo sia accompagnato da requisiti di operatività, adeguate capacità amministrative e sistemi verificabili di monitoraggio.

Conclusioni

Il percorso di analisi evidenzia l'opportunità di rafforzare il sistema dei Distretti del Cibo, chiarendone l'identità, le funzioni e le condizioni necessarie affinché possano operare con continuità nell'ambito delle politiche agricole, alimentari e territoriali.

I Distretti del Cibo possono contribuire, insieme agli altri strumenti di policy, a:

- accompagnare la transizione ecologica e l'innovazione dei sistemi agroalimentari territoriali;
- rafforzare la resilienza delle filiere e dei sistemi alimentari locali;
- sostenere la cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità e la valorizzazione delle economie locali;
- valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico;
- concorrere alla coesione economica e sociale e all'attrattività delle aree rurali e interne.

Tale contributo non discende, tuttavia, automaticamente dal riconoscimento formale del Distretto. Esso dipende dalla qualità e dalla rappresentatività del partenariato, dalla presenza di una struttura tecnica adeguata, dalla disponibilità di competenze e risorse, dall'adozione di una strategia pluriennale e dalla capacità di documentare le attività svolte e i risultati conseguiti.

Il rafforzamento del sistema non richiede l'adozione di un modello organizzativo uniforme, ma la definizione di un quadro comune di funzioni essenziali, requisiti minimi e criteri di operatività,

sufficientemente flessibile da adattarsi alle diverse caratteristiche regionali e territoriali. In tale quadro, occorre anche chiarire le relazioni tra Distretti, amministrazioni pubbliche, GAL, sistemi AKIS e altri partenariati, valorizzandone la complementarità e riducendo il rischio di duplicazioni e sovrapposizioni.

La prospettiva delineata implica il progressivo superamento di una configurazione prevalentemente legata all'accesso a singole opportunità di finanziamento. I Distretti possono evolvere verso piattaforme continuative di coordinamento dei sistemi agroalimentari territoriali, capaci di rilevare i fabbisogni, animare i partenariati, integrare strumenti di policy e accompagnare la realizzazione di strategie condivise. Tale evoluzione dovrebbe essere graduale e subordinata alla verifica dell'effettiva capacità organizzativa e operativa delle singole realtà distrettuali.

Nel breve periodo, appaiono prioritari:

- l'aggiornamento e l'integrazione delle informazioni contenute nel Registro nazionale;
- la definizione di linee guida e requisiti minimi comuni;
- l'avvio di programmi pilota per il sostegno alle funzioni collettive di governance e animazione;
- l'introduzione di Piani d'Azione pluriennali;
- la costruzione di un sistema essenziale e condiviso di monitoraggio e valutazione;
- l'attivazione di percorsi di formazione e accompagnamento delle strutture distrettuali.

Nel medio periodo, le evidenze derivanti dalle sperimentazioni potranno sostenere la revisione del quadro normativo, la definizione di strumenti finanziari più stabili e proporzionati e il consolidamento delle forme di raccordo tra livelli istituzionali e partenariati territoriali. Nella prospettiva successiva al 2027, potrà essere valutata una più strutturata integrazione dei Distretti con la PAC, le politiche di coesione, le strategie per le aree interne e gli altri strumenti di sviluppo territoriale.

La sostenibilità futura dei Distretti dipenderà, pertanto, dalla capacità congiunta delle istituzioni e dei partenariati territoriali di garantire non soltanto risorse finanziarie, ma anche responsabilità definite, competenze adeguate, continuità organizzativa e trasparenza dei risultati. Il sostegno pubblico dovrebbe essere rivolto ai Distretti effettivamente operativi e proporzionato alle funzioni svolte, alla qualità della governance e al valore collettivo generato.

In questa prospettiva, il Distretto del Cibo non costituisce un fine in sé né un ulteriore livello istituzionale, ma uno strumento attraverso il quale rafforzare la capacità dei territori di cooperare, integrare politiche e risorse e costruire risposte condivise alle trasformazioni dei sistemi agroalimentari.

Bibliografia essenziale

Normativa e atti istituzionali

Parlamento italiano. Legge 27 dicembre 2017, n. 205, art. 1, commi 499–501.

Parlamento italiano. Decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 228.

Parlamento italiano. Legge 30 dicembre 2025, n. 199.

Commissione europea. Comunicazione “A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system”. COM(2020) 381 final.

Fonti dati e documentali

MASAF. Registro nazionale dei Distretti del Cibo.

Materiali del Tavolo multi-stakeholder

Riferimenti scientifici e tecnico-istituzionali selezionati

Barbera, F., Dagnes, J., & Salento, A. (2016). *Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale*. Donzelli.

Belletti, G., & Marescotti, A. (2020). Short food supply chains for promoting local food on local markets. United Nations Industrial Development Organization.

Brunori, G., Rossi, A., & Guidi, F. (2012). On the new social relations around and beyond food. Analysing consumers' role and action in Gruppi di Acquisto Solidale. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 1–30.

Brunori, G., & Rossi, A. (2007). Differentiating countryside: Social representations and governance patterns in rural areas with high social density: The case of Chianti, Italy. *Journal of Rural Studies*, 23(2), 183–205.

De Rosa, M., McElwee, G., & Smith, R. (2019). Farm diversification strategies in response to rural policy: A case from rural Italy. *Land Use Policy*, 81, 291–301.

Fonte, M. (2008). Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 200–222.

Fonte, M., & Cucco, I. (2017). Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture. *Journal of Rural Studies*, 53, 291–302.

Goodman, D., DuPuis, E. M., & Goodman, M. K. (2012). *Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics*. Routledge.

Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424–438.

Marsden, T. (2013). From post-productionism to reflexive governance: Contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29, 123–134.

Morgan, K. (2010). Local and green, global and fair: The ethical foodscape and the politics of care. *Environment and Planning A*, 42(8), 1852–1867.

Murdoch, J., Marsden, T., & Banks, J. (2000). Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*, 76(2), 107–125.

Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393–411.

Sonnino, R. (2007). Embeddedness in action: Saffron and the making of the local in southern Tuscany. *Agriculture and Human Values*, 24, 61–74.

- Sonnino, R. (2016). The new geography of food security: Exploring the potential of urban food strategies. *The Geographical Journal*, 182(2), 190–200.
- Tregear, A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 27(4), 419–430.
- Van der Ploeg, J. D., Renting, H., Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T., De Roest, K., Sevilla-Guzmán, E., & Ventura, F. (2000). Rural development: From practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 391–408.

Rete Nazionale della PAC

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

reterurale@politicheagricole.it



**PIANO STRATEGICO
DELLA PAC**
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



MINISTERO DELL'AGRICOLTURA
DELLA SOVRANITÀ ALIMENTARE
E DELLE FORESTE



Finanziato
dall'Unione europea



Connessioni che seminano opportunità

Progetto realizzato con il contributo del FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale)
nell'ambito delle attività previste dal Programma Rete Nazionale della PAC 2025-2027