



# LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO DI UN GRUPPO OPERATIVO

**INNOVAZIONE**  
RETE CONOSCENZA  
**RICERCA**  
INFORMAZIONE INTERAZIONE  
CAPITALE UMANO  
FORMAZIONE  
COMUNICAZIONE  
IMPRESA  
CONSULENZA  
**PARTNERSHIP**

**Rete Rurale Nazionale**

Autorità di gestione:

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

Via XX Settembre, 20 – Roma

[reterurale@politicheagricole.it](mailto:reterurale@politicheagricole.it)

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



# Cosa caratterizza il progetto di un GO?

Un Gruppo Operativo (GO) ha l'obiettivo di **individuare e diffondere innovazioni nel settore agroalimentare e forestale**, in modo da intervenire per **risolvere** particolari **problemi** in **contesti specifici** o di **promuovere specifiche opportunità** per le imprese agricole.

Il progetto, quindi, deve essere basato su alcuni elementi fondamentali:

- l'individuazione di **problematiche chiare, ben definite e contestualizzate**
- la scelta di **una o più innovazioni disponibili**, che non necessitano di nuovi studi e ricerche, ma **che possono essere introdotte in azienda** con piccole modifiche o adattamenti
- **UN PERCORSO INTERATTIVO** TRA IMPRENDITORI, RICERCATORI, CONSULENTI E ALTRI EVENTUALI SOGGETTI, AL FINE DI INTRODURRE L'INNOVAZIONE NELL'AZIENDA
- un **percorso di divulgazione** per raggiungere altre aziende che potrebbero successivamente introdurre l'innovazione e i soggetti istituzionali europei e nazionali preposti (EIP-AGRI e RRN)

Il progetto di un GO non è un progetto di ricerca o sperimentazione, né un progetto di sviluppo locale.



# Come si costruisce un progetto

**1) INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA E CARATTERIZZAZIONE DELLE AZIENDE TARGET**

**2) INDIVIDUAZIONE DELL'INNOVAZIONE E SUO ADEGUAMENTO**

**3) PIANO AZIENDALE E IMPLICAZIONI DELL'ADOZIONE DELL'INNOVAZIONE**

**4) DIVULGAZIONE DELL'INNOVAZIONE INTRODotta**

**5) COORDINAMENTO E INTERAZIONE**

**6) MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**



# 1. I problemi/opportunità e gli utenti

Un progetto che ha l'obiettivo di introdurre un'innovazione deve porsi alcune domande specifiche:

1. **Quali problemi/opportunità è più urgente affrontare** per migliorare le performance tecniche/economiche/gestionali/relazionali/ecc. delle aziende di questo territorio?
2. **Quali aziende presentano questi problemi?** Quali caratteristiche hanno dal punto di vista produttivo, delle dimensioni economiche, dell'organizzazione del lavoro, ecc.?
3. **Sono numerose** oppure si tratta di un piccolo gruppo di aziende?
4. **Dove sono localizzate?** Il contesto socio-economico di riferimento è omogeneo?
5. **La problematica/opportunità** riguarda anche altri soggetti (segmenti della filiera o altri soggetti del territorio)?
6. **Quali soggetti potrebbero insieme intervenire efficacemente per trovare una soluzione? Quale partenariato potrebbe essere più utile?**

# Un esempio...

## 1) INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA

*(Quali problemi è più urgente affrontare)*

*Per migliorare le proprie performance ambientali **le aziende cerealicole** sono chiamate a ricorrere in modo più sistematico agli avvicendamenti colturali. Una risposta a questa esigenza può essere rappresentata dalla più sistematica introduzione, all'interno degli avvicendamenti colturali, di colture leguminose per alimentazione umana.*

*La coltivazione di legumi potrebbe divenire occasione per alleggerire l'impronta ecologica delle aziende cerealicole più intensive, apportando benefici su piccola (biodiversità di campo e conservazione suolo), media (paesaggio) e grande (clima, emissioni) scala, oltre che vantaggi economici connessi a una migliore gestione della fertilità azotata.*

*Per le aziende cerealicole più marginali, invece, la coltivazione più sistematica di legumi per alimentazione umana potrebbe divenire occasione di diversificazione del reddito in un contesto internazionale che, per i cereali, si annuncia sempre più competitivo. Nei contesti marginali la coltivazione di legumi ha la potenzialità di innescare dinamiche di sviluppo locale legate all'enogastronomia, al turismo rurale, al folklore e alle tradizioni.*



# Un esempio...

## 2) CARATTERIZZAZIONE DELLE AZIENDE TARGET

*(Quali aziende presentano questi problemi)*

*Le aziende target appartengono a 2 categorie:*

- 1. Aziende cerealicole competitive e con sistemi colturali intensivi che hanno difficoltà a introdurre nuove colture in avvicendamento al frumento per effetto della ridotta remuneratività che queste possono avere rispetto a colture cerealicole e/o industriali più redditizie (ma meno sostenibili)*
- 2. Aziende di piccole dimensioni operanti in aree marginali, che hanno difficoltà a introdurre nuove colture in avvicendamento al frumento per effetto dei limiti che hanno nel reperire i fattori di produzione e la consulenza necessari, ma che conservano ancora varietà autoctone di legumi cui si possono legare ulteriori percorsi di diversificazione e valorizzazione di prodotto.*



# Un esempio...

## 4) RAPPRESENTATIVITA' E SEGMENTAZIONE DEL PROBLEMA

*(localizzazione, contesto socioeconomico)*

*Dall'analisi di contesto del Programma e da analisi specifiche effettuate sul territorio rispetto al fabbisogno di innovazione, il problema dell'efficace (economicamente e ecologicamente) introduzione in avvicendamento delle colture leguminose riguarda circa ..... aziende cerealicole, pari all'X% di quelle regionali.*

*Le aree ad agricoltura specializzata con il tipo di problematica descritta sono :..... mentre le aree interne e marginali sono..... Esse ospitano rispettivamente circa .....aziende della tipologia 1 e circa .....aziende della tipologia 2.*

## 5) ELEMENTI COMUNI CON ALTRI PROBLEMI

*(riguarda anche altri soggetti?)*

*La problematica è stata sollevata anche da una associazione ambientalista dell'area ..... che era preoccupata dell'eccessivo sfruttamento del terreno e dei presidi chimici necessari a mantenere la coltivazione in mono-successione e dal soggetto locale che acquista la granella di frumento al quale le imprese industriali acquirenti chiedono un prodotto che abbia una certificazione di ridotto impatto ambientale*





# Un esempio...

## 6) RETI PER LA SOLUZIONE DEL PROBLEMA

*(Quale partenariato potrebbe essere più utile?)*

*Per affrontare il problema dell'efficace (economicamente e ecologicamente) introduzione in avvicendamento delle colture leguminose ai cereali è pertanto necessario coinvolgere nel progetto:*

- *un paio di imprese agricole per ciascuna tipologia,*
- *l'istituto di ricerca ..... che si occupa di queste problematiche da un decennio ,*
- *la struttura di consulenza locale ..... che fornisce assiste alle imprese della zona,*
- *l'associazione ambientalista,*
- *la ditta di commercializzazione.*





## 2. L'innovazione e le aziende

Per redigere correttamente il progetto è necessario porsi anche qualche domanda sull'innovazione e l'impatto sulle aziende che dovrebbero introdurla:

1. **Quali innovazioni** potrebbero risolvere il problema o offrire un'opportunità per le imprese individuate?
2. L'innovazione può essere introdotta direttamente in queste aziende o necessita di qualche adattamento? Le **strutture di ricerca** (pubbliche o private) che le hanno messe a punto o che le conoscono bene devono avviare un **processo di verifica** delle modifiche necessarie?
3. Per introdurre l'innovazione **l'azienda deve fare qualche cambiamento?** Di che tipo?
4. **Per introdurre l'innovazione** l'azienda deve sostenere delle spese? Di che tipo?
5. **Occorre acquisire competenze** che mancano all'interno dell'impresa? Quanto costa formarsi per introdurre l'innovazione individuata? Quanto costa il supporto di un professionista già competente?

# Un esempio...

## 1) INDIVIDUAZIONE DELL'INNOVAZIONE

*(Quali innovazioni risolvono il problema)*

*La coltivazione dei legumi solleva una serie di problematiche economiche, agrotecniche e di filiera che richiedono elementi di innovazione.*

*Per le aziende target 1, una difficoltà riguarda la possibilità di raggiungere livelli di redditività paragonabili a quelli garantiti da altre colture; essa può essere risolta valorizzando i prodotti e il ruolo agronomico del legume in rotazione.*

*Per le aziende target 2 (aziende marginali) i problemi sono correlati al reperimento dei mezzi tecnici e della consulenza agronomica necessarie per la coltivazione, così come alla mancanza di impianti di lavorazione e confezionamento delle granelle secche. Quest'ultimo aspetto può essere superato favorendo la diffusione di **micro-impianti aziendali o impianti consortili**. Tale soluzione deve essere opportunamente accompagnata anche dallo start-up di servizi consortili per la coltivazione, la condivisione di mezzi tecnici, la trasformazione e commercializzazione dei legumi*



# Un esempio...

## 2) ADEGUAMENTO DELL'INNOVAZIONE

*(necessità di adattamento dell'innovazione?)*

*Sul mercato esistono diversi tipi di attrezzature adatte alla lavorazione dei legumi. Pertanto è necessario verificare quali siano più idonee alle necessità aziendali e produttive delle aziende target. In altri contesti territoriali l'Istituto/Ente sopracitato ha testato la messa a punto di un impianto consortile per la lavorazione del Farro e quindi ha un'esperienza analoga.*

*Allo stesso modo esistono nel territorio nazionale diverse esperienze di successo di aziende convertite e specializzate nella coltivazione di legumi. Il contatto diretto con queste esperienze e l'analisi dei loro elementi di replicabilità tornerebbero utili per supportare lo start up delle fasi di coltivazione e coordinamento delle reti consortili.*

*La fase pilota di sperimentazione del sistema dovrà essere svolta in stretta sinergia con le imprese target per tenere nella dovuta considerazione sia aspetti tecnico-produttivi che socio-culturali connessi all'innovazione stessa.*



# Un esempio...

## 3) RUOLO AZIENDALE

*(quali adeguamenti aziendali connessi?)*

*Le aziende dovrebbero in primo luogo **adeguare la tecnica di coltivazione** (lavorazione terreni, raccolta) e reperire i mezzi tecnici necessari (sementi, concimi, antiparassitari) verificando la possibilità di utilizzare un servizio contoterzi. In secondo luogo dovrebbero prevedere **l'acquisto di impianti di lavorazione dei legumi** o programmare la produzione in considerazione dell'utilizzo di una struttura consortile.*

## 4) COSTI

*(per adottare l'innovazione)*

*Possono essere sensibili per la singola azienda, o più leggeri se distribuiti su una rete consortile di più utenti. Esistono comunque costi di transazione per lo start up e la gestione della rete consortile. Un'ipotesi di costo per aziende specializzate di pianura può orientativamente aggirarsi da ..... a....., mentre per le aziende delle zone interne da ....a .....*





# Un esempio...

## 5) COMPETENZE

*(nuove competenze per adottare innovazione?)*

*In primo luogo occorre sviluppare l'agrotecnica adatta per la coltivazione del legume, insieme all'individuazione delle specie/cultivar più adatte. Poi ci sono le competenze specifiche relative all'uso degli impianti e agli aspetti di marketing/valorizzazione del prodotto trasformato.*

*Infine è importante verificare la propensione delle imprese della zona a costituire una rete consortile di servizio e alla conseguente condivisione di risorse.*

## 3. Introduzione dell'innovazione

Occorre poi pensare alle **modalità più idonee per introdurre l'innovazione** nelle aziende individuando le modalità più consone alla sua acquisizione da parte dell'impresa:

- piano aziendale di investimento?
- modifiche strutturali e/o di tecnica produttiva?
- formazione e riorganizzazione del personale?
- prove dimostrative e/o study visit?

# Un esempio...

## 1) PIANO AZIENDALE DI INVESTIMENTO

*Per l'adozione dell'innovazione è necessario: a) acquistare i presidi necessari alla coltivazione di legumi, b) programmare la necessità di manodopera verificando i picchi di utilizzo, c) realizzare l'impianto di trasformazione. In questo caso, i costi relativi saranno addebitati al progetto del GO, tuttavia verranno verificate le modalità per reperire i fondi necessari in condizioni di routine sia tramite il credito che tramite agevolazioni e contributi.*

## 2) MODIFICHE STRUTTURALI / TECNICA PRODUTTIVA?

*L'innovazione introduce cambiamenti di carattere organizzativo e tecnico. In primo luogo il produttore dovrà realizzare praticamente la coltivazione con il sostegno e il supporto di un tecnico consulente in modo da verificare le peculiarità connesse con il territorio e il clima. Poi dovrà costruire tutta la rete di relazioni a monte e valle del processo produttivo del legume. Un problema, per esempio, potrebbe essere quello di reperire sementi e mezzi tecnici qualora nel territorio i legumi non siano un prodotto consolidato.*

*Infine il produttore dovrà verificare le caratteristiche e il funzionamento dell'impianto di essiccazione messo a punto dalla struttura di ricerca e, nel caso in cui venisse gestito da una struttura consortile, dovrà conoscere le modalità e la gestione di tale struttura, magari per diventarne il promotore.*





# Un esempio...

## 3) FORMAZIONE E RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

*Il personale aziendale deve acquisire ex-novo competenze agrotecniche sulla coltivazione, trasformazione e vendita di legumi, nonché sulle modalità di impostazione e gestione di una struttura consortile. Tale processo di formazione potrà avvenire mediante il contatto diretto con i ricercatori e i consulenti che opereranno in azienda per realizzare le fasi sperimentali oppure mediante le verifica presso altre imprese che hanno già acquisito l'innovazione*



## 4. Divulgazione dell'innovazione introdotta

L'obiettivo del GO è introdurre innovazioni che risolvano problematiche specifiche delle imprese agroalimentari e forestali. Il punto di partenza è l'introduzione delle innovazioni individuate in una o più aziende, ma **il processo prevede anche il coinvolgimento di altre aziende con attività di divulgazione e consulenza**. Occorre quindi chiedersi:

1. Quante altre aziende possono essere coinvolte nel processo di divulgazione?
2. In quali fasi del progetto è bene coinvolgerle per avere un feedback sull'efficacia/efficienza dell'innovazione in relazione alla problematica?
3. Quali strumenti sono più idonei in relazione alla tipologia di aziende e all'innovazione che si vuole introdurre?

# Un esempio...

## 1) QUANTE E QUALI ALTRE AZIENDE COINVOLGERE?

*Come riportato sopra (slide n...), la problematica affrontata in questo progetto riguarda circa..... imprese nelle zone di pianura e ....imprese nelle zone collinari-montane.*

*Pertanto, al secondo/terzo anno del progetto, una volta verificate le tecniche più consone alla coltivazione dei legumi e alla loro lavorazione, la struttura di consulenza del progetto e le aziende coinvolte realizzeranno una serie di **attività di informazione/dimostrazione/consulenza a beneficio di almeno 20 aziende di pianura e 20 aziende di collina-montagna** per diffondere l'innovazione e segnalarne peculiarità riscontrate nell'applicazione pratica*

## 2) IN QUALI FASI?

*Le fasi di maggiore interesse dal punto di vista delle nuove tecniche riguardano la scelta della specie di legume e della relativa varietà, la tecnica di coltivazione con particolare riferimento alla raccolta e quindi le modalità di essiccazione sia in un impianto aziendale che in quello consortile.*



# Un esempio...

## 3) QUALI STRUMENTI PER LA DIFFUSIONE?

*L'attività di divulgazione/consulenza comprenderà una serie di azioni in sequenza:*

- *incontro di informazione da tenersi con le imprese aderenti a questa fase in presenza delle aziende, dei consulenti e dei ricercatori coinvolti nel progetto presentando con modalità multimediali l'esperienza realizzata nel GO e dando ampio spazio alle domande,*
- *n. 6 incontri dimostrativi a piccoli gruppi che consentano alle imprese di verificare direttamente la coltivazione e l'essiccazione del legume,*
- *un periodo di sei mesi di attività di consulenza durante la quale i tecnici del progetto sono disponibili a fornire supporto alle imprese che decideranno di acquisire l'innovazione.*

## 5. Coordinamento e interazione

Poiché il modello di gestione del GO proposto dalla Commissione europea nelle Linee guida EIP AGRI è quello di «partecipazione interattiva», è opportuno prevedere, fin dall'avvio della progettazione dell'intervento, modalità e strumenti che garantiscano tale modello.

È necessario, quindi:

- costruire insieme il progetto e condividerne obiettivi, articolazione, risultati attesi, ecc.,
- definire obiettivi operativi del progetto di cui siano congiuntamente responsabili più partner,
- prevedere modalità di condivisione di materiali, documenti, risultati – anche in bozza – in modo da garantire sempre a tutti di essere a conoscenza della situazione
- prevedere un feedback degli altri partner su prodotti e risultati di ciascuno,
- programmare incontri periodici dell'intero partenariato,
- impostare le fasi di collaudo e adattamento delle innovazioni in modo che sia possibile alle imprese proporre e ottenere modifiche dei processi e dei risultati.

Le regole concordate fra i partner dovranno essere coerentemente riportate nel progetto, nel accordo di partenariato e nel regolamento del GO.

# Un esempio...

## 1) RUOLI E FUNZIONI DEI DIVERSI COMPONENTI

*I partner del progetto per l'introduzione delle leguminose in rotazione con i cereali sono elencate nella slide sei; ciascuna di esse ricoprirà una o più funzioni nell'ambito del progetto:*

- ✓ *la struttura di consulenza fungerà da capoprogetto; si occuperà di coordinare le attività e i partner e di rapportarsi con l'istituzione finanziatrice; inoltre svolgerà la funzione di collegamento fra le imprese e l'istituto di ricerca supportando le prime nella fasi di introduzione dell'innovazione;*
- ✓ *le imprese introdurranno la coltivazione di leguminose e la loro prima trasformazione secondo quanto previsto dalla struttura di consulenza e dall'ente di ricerca; ospiteranno eventuali attività dimostrative al servizio di imprese esterne al progetto;*
- ✓ *l'istituto di ricerca metterà a disposizione le proprie competenze scientifiche e le verificherà nelle condizioni concrete delle due tipologie di imprese; sarà a disposizione per eventuali necessità specifiche che si dovessero concretizzare;*
- ✓ *l'associazione ambientalista verificherà che gli obiettivi del progetto comportino una riduzione di presidi chimici e un ridimensionamento delle lavorazioni del terreno e ne informerà la cittadinanza;*
- ✓ *la ditta di commercializzazione dei legumi verificherà gli spazi di vendita dei legumi sul mercato e se la certificazione di ridotto impatto ambientale li rende appetibili per un maggior numero di acquirenti.*



# Un esempio...

## 2) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ E DI INTERAZIONE TRA I PARTNERS

- a. I partner del progetto si incontreranno in presenza per un incontro di avvio del progetto e definiranno comunemente la progettazione esecutiva.
- b. Successivamente sarà organizzato dal capoprogetto un incontro ogni mese in presenza o tramite strumenti on line sulla base delle esigenze.
- c. La responsabilità della fase di collaudo della tecnica produttiva delle leguminose e della loro essiccazione è dell'istituto di ricerca congiuntamente alle imprese che ne validano i risultati.
- d. La struttura di consulenza, in quanto capo progetto, si farà carico di mettere a disposizione tutte le informazioni di ciascuna azione del progetto, utilizzando anche strumenti di condivisione on line
- e. L'impostazione e le modalità di diffusione dei risultati e dei prodotti verranno validate da tutti i partner

## 3) MODI E STRUMENTI DI SCAMBIO DI INFORMAZIONI

Riunioni in presenza, incontri bilaterali, riunioni on line, mail list dedicata, sito web del progetto con pagine pubbliche e pagine per i partner, wiki, workshop di confronto con altre imprese, workshop di confronto con la cittadinanza, ecc.



## 6. Monitoraggio (1)

Durante tutto il progetto sarà utile raccogliere informazioni utili a monitorare l'attuazione del progetto e a valutarne i risultati.

Per strutturare questa parte di lavoro occorre porsi alcune domande:

1. Quali sono i risultati che il progetto vuole ottenere?
2. Come possono essere misurati?
3. Come viene realizzata l'interazione tra partner del progetto?
4. Quali informazioni occorre raccogliere? come, quando, dove?
5. Quali e quanti soggetti, tra imprese e altre tipologie, sono coinvolti?
6. Quali e quanti investimenti sono stati realizzati per introdurre innovazioni? E quali i settori/le filiere coinvolte?
7. Quali innovazioni sono state realizzate e chi hanno interessato?
8. Quali risultati hanno prodotto le innovazioni? Rispondono alle problematiche/opportunità delle imprese? La loro competitività è incrementata?
9. È possibile replicare/adattare le esperienze di innovazione ad altri contesti?



# Un esempio...

## 1) QUALI RISULTATI IL PROGETTO VUOLE OTTENERE?

*Introdurre in modo efficace, per finalità ambientali e di competitività produttiva, la coltivazione dei legumi nelle aziende cerealicole delle aree interne.*

## 2) COME POSSONO ESSERE MISURATI?

- a) *Numero aziende che introducono la coltivazione,*
- b) *Numero aziende che conferiscono il prodotto ad impianto di trasformazione consortile,*
- c) *% aziende a) e b) su totale aziende cerealicole,*
- d) *kg/anno di fertilizzante azotato risparmiato rispetto ordinarietà,*
- e) *q/anno di nuova granella prodotta,*
- f) *q/anno di granella trasformata e impacchettata,*
- g) *nuovo reddito (euro) generato dall'attività su scala aziendale e territoriale,*
- h) *numero di nuove specie coltivate,*
- i) *volume di fornitura alla ristorazione locale,*
- j) *indotto economico locale generato dall'innovazione.*







# Un esempio...

## 3) QUALI INFORMAZIONI OCCORRE RACCOGLIERE? COME, QUANDO, DOVE?

*I dati vanno raccolti con la stretta collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, allestendo un sistema organizzato di rilevamento ex-ante, on-going ed ex-post del progetto. Di fondamentale importanza è la messa a punto di un progetto esecutivo condiviso la cui attuazione venga verificata periodicamente.*

# Valutazione

Le informazioni raccolte permetteranno di seguire l'evoluzione del progetto e di valutare i risultati raggiunti tenendo conto delle diverse variabili individuate. Alcuni aspetti, tuttavia, non potranno essere dedotti soltanto dall'analisi dei dati quantitativi raccolti.

Sarà, quindi, importante «accompagnare» la fase di raccolta dati con momenti dedicati alla valutazione in itinere e finale di:

- difficoltà,
- meccanismi di interazione tra i diversi soggetti coinvolti,
- nuove conoscenze/informazioni che ogni partner ha potuto acquisire e sperimentare, ecc.
- risultati e replicazione dell'esperienza,
- ecc.

Uno strumento utile a questo scopo è, ad esempio, il focus group condotto da un soggetto esterno al partenariato.



## Rete Rurale Nazionale 2014-2020

Testo a cura di CREA – Centro Politiche e bioeconomia



Aprile 2016