

Seminario:
**“Il sistema di consulenza aziendale per la PAC e lo sviluppo rurale:
opportunità e prospettive”**

mercoledì 22 giugno
Veneto Agricoltura
Corte Benedettina, Legnaro (Padova)

**La situazione e le prospettive
del nuovo sistema di
consulenza aziendale nella
realtà italiana**

Giacomo Zanni
Dipartimento PRIME
Università degli Studi di Foggia

indice

- introduzione
- quale obiettivo
- quali contenuti
- quale forma organizzativa
- considerazioni finali

introduzione

Nuove richieste istituzionali di consulenza alle imprese:

- **Riforma di medio termine PAC**
 - Reg. (CE) 1782/2003 considerando 8, 9 ; art 13-16
 - Reg. (CE) 1783/2003 considerando 5
 - modifica il *regolamento (CE) n. 1257/1999* sul sostegno allo sviluppo rurale – FEOGA art. **21** bis, **21** quinquies, art. **33**
- **Regolamento del Consiglio UE** (sullo sviluppo rurale)
presentato dalla Commissione - COM(2004) 490 def.
considerando 14,18,19 – art 19, 23, 24 , Allegato I

Riforma di medio termine PAC:

Reg. (CE) 1782/2003

- (8) Per aiutare gli agricoltori a conformarsi ai requisiti di un'agricoltura moderna e di alto livello qualitativo, è necessario che gli Stati membri istituiscano un **sistema organico di consulenza** per le aziende agricole professionali. Tale sistema di consulenza dovrebbe essere inteso a sensibilizzare e informare gli agricoltori sui flussi materiali e sui processi aziendali che hanno attinenza con l'ambiente, la sicurezza alimentare, la salute e il benessere degli animali, fermo restando l'obbligo degli agricoltori di rispettare le norme in materia.
- (9) ... L'adesione al sistema dovrebbe essere a titolo volontario per gli agricoltori, dando la precedenza a quelli che ricevono pagamenti diretti al di sopra di un determinato importo annuo. Visto il carattere consultivo di questa attività, è opportuno garantire la riservatezza delle informazioni ottenute nell'esercizio della stessa.

Riforma di medio termine PAC:

Reg. (CE) 1782/2003

Capitolo 3 - Sistema di consulenza aziendale

Articolo 13 - Sistema di consulenza aziendale.

- 1. Entro il 1° gennaio 2007 gli Stati membri istituiscono un sistema di consulenza agli agricoltori sulla conduzione della terra e dell'azienda (in seguito denominato "sistema di consulenza aziendale"), gestito da una o più autorità designate o da enti privati.
- 2. L'attività di consulenza verte come minimo sui criteri di gestione obbligatori e sulle buone condizioni agronomiche e ambientali di cui al capitolo 1.

Articolo 14 - Condizioni.

- 1. Gli agricoltori possono partecipare al sistema di consulenza aziendale a titolo volontario.
- 2. Gli Stati membri accordano le priorità agli agricoltori che ricevono più di 15.000 EUR l'anno in pagamenti diretti.

Riforma di medio termine PAC: Reg. (CE) 1783/2003

(5) I sistemi di consulenza aziendale di cui al *regolamento (CE) n. 1782/2003* del Consiglio che stabilisce norme comuni relative ai regimi di sostegno diretto nell'ambito della politica agricola comune e istituisce taluni regimi di sostegno a favore degli agricoltori sono diretti a individuare e proporre miglioramenti per quanto riguarda il rispetto delle norme obbligatorie in materia di ambiente, sanità pubblica, salute delle piante e degli animali e benessere degli animali. È opportuno concedere agli agricoltori un aiuto a contribuzione dei costi di tali servizi di consulenza.

Proposta di Reg. sullo sviluppo rurale

Articolo 19 - Misure

La promozione della **competitività** del settore agricolo e forestale si esplica attraverso le seguenti misure:

- a) misure intese a **sviluppare il potenziale umano**, in particolare:
 - i. iniziative nel campo della formazione professionale e dell'informazione rivolte agli addetti del settore agricolo e forestale;
 - ii. insediamento di giovani agricoltori;
 - iii. prepensionamento degli imprenditori e dei lavoratori agricoli;
 - iv. **ricorso a servizi di consulenza** da parte degli imprenditori agricoli e forestali;
 - v. **avviamento di servizi di consulenza aziendale, di sostituzione e di assistenza alla gestione** delle aziende agricole, nonché di servizi di consulenza forestale.

Proposta di Reg. sullo sviluppo rurale

Articolo 23 - Ricorso a servizi di consulenza

1. Il sostegno di cui all'articolo 19, lettera a), punto iv) è concesso per:
 - a) aiutare gli imprenditori agricoli e forestali a sostenere le spese di consulenza per migliorare il rendimento globale della loro azienda;
 - b) aiutare gli agricoltori a sostenere le spese di consulenza per conformarsi ai requisiti obbligatori prescritti dalla normativa comunitaria in materia di tutela dell'ambiente, sanità pubblica, salute delle piante e degli animali, benessere degli animali e sicurezza sul lavoro.

Articolo 24 - Avviamento di servizi di consulenza aziendale, di sostituzione e di assistenza alla gestione

Il sostegno di cui all'articolo 19, lettera a), punto v) è concesso a copertura dei costi di avviamento di servizi di consulenza aziendale, di sostituzione e di assistenza alla gestione ed è decrescente nell'arco di un periodo massimo di cinque anni a decorrere dal momento dell'avviamento di detti servizi.

*tre problemi significativi circa i nuovi
sistemi di consulenza aziendale*

1. Quale obiettivo ?
2. Quali contenuti ?
3. Quale forma organizzativa ?

1. Quale obiettivo

Consulenza “per ottemperare”

“individuare e proporre miglioramenti relativamente al rispetto delle norme obbligatorie” in materia di:

- a) ambiente,
- b) sanità pubblica,
- c) salute delle piante e degli animali
- d) benessere degli animali.

Enfasi sui processi tecnici per adempimenti normativi:

- “ottimizzazione” ambientale (CGO, BCAA)
- rischio di svilimento burocratico

Consulenza “per scegliere”

“migliorare il rendimento globale delle aziende”
(*performance*)

- a) aumentare la competitività
 - abbassare i costi
 - aumentare i ricavi
- b) supportare le decisioni
- c) sostenere l'innovazione

Enfasi sui metodi di gestione aziendale e sugli strumenti di trasferimento tecnologico

- pervasività e complessità
- rischio di inefficacia

cause degli esiti non sempre confortanti

Giudizi espressi nel passato:

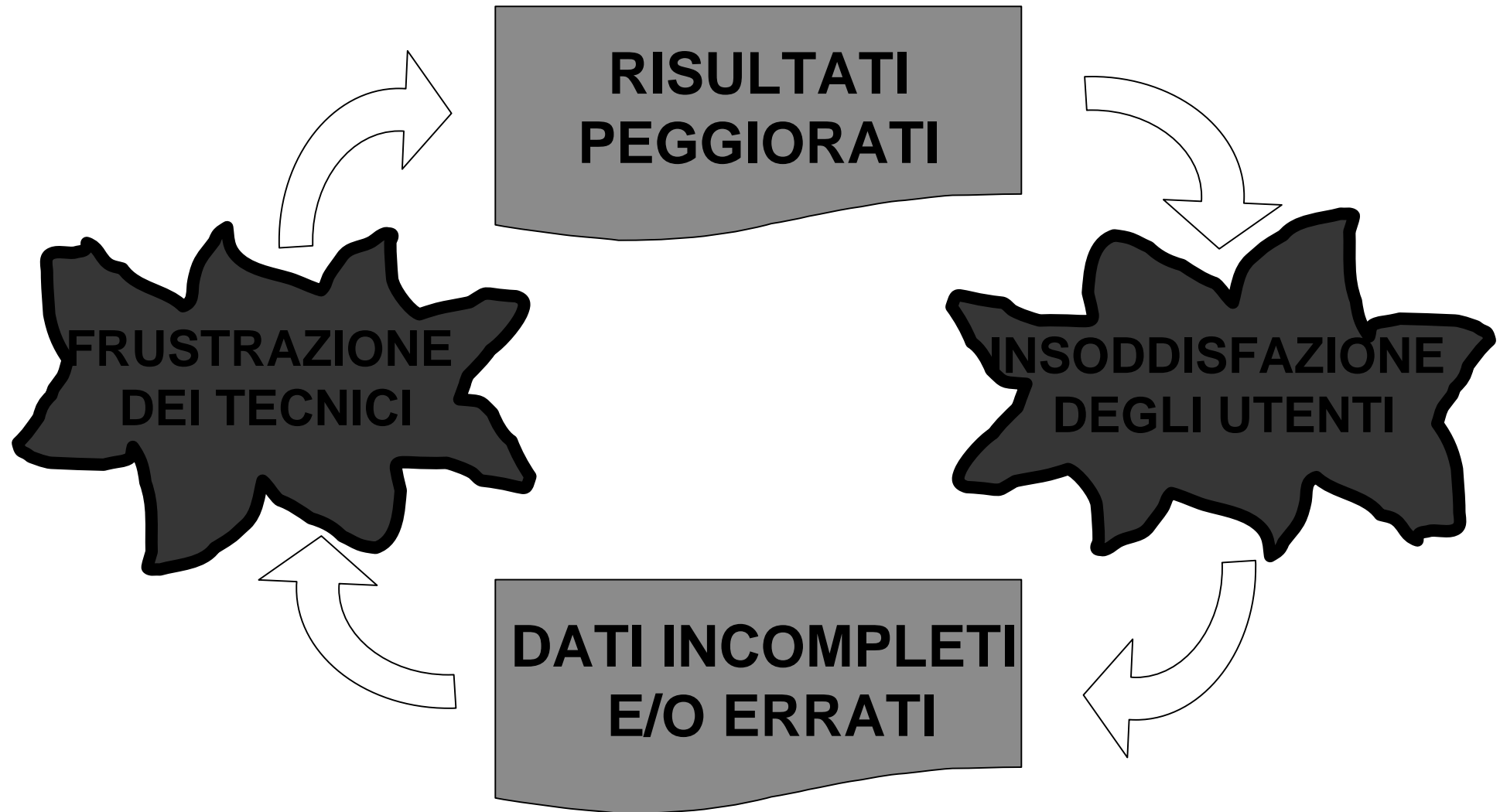
- Scetticismo degli utenti
- Inadeguata selezione delle imprese servite
- Inadeguato livello di formazione/aggiornamento
- Scarsi rapporti con il mondo della ricerca
- Burocratizzazione e politicizzazione

Versione più moderna:

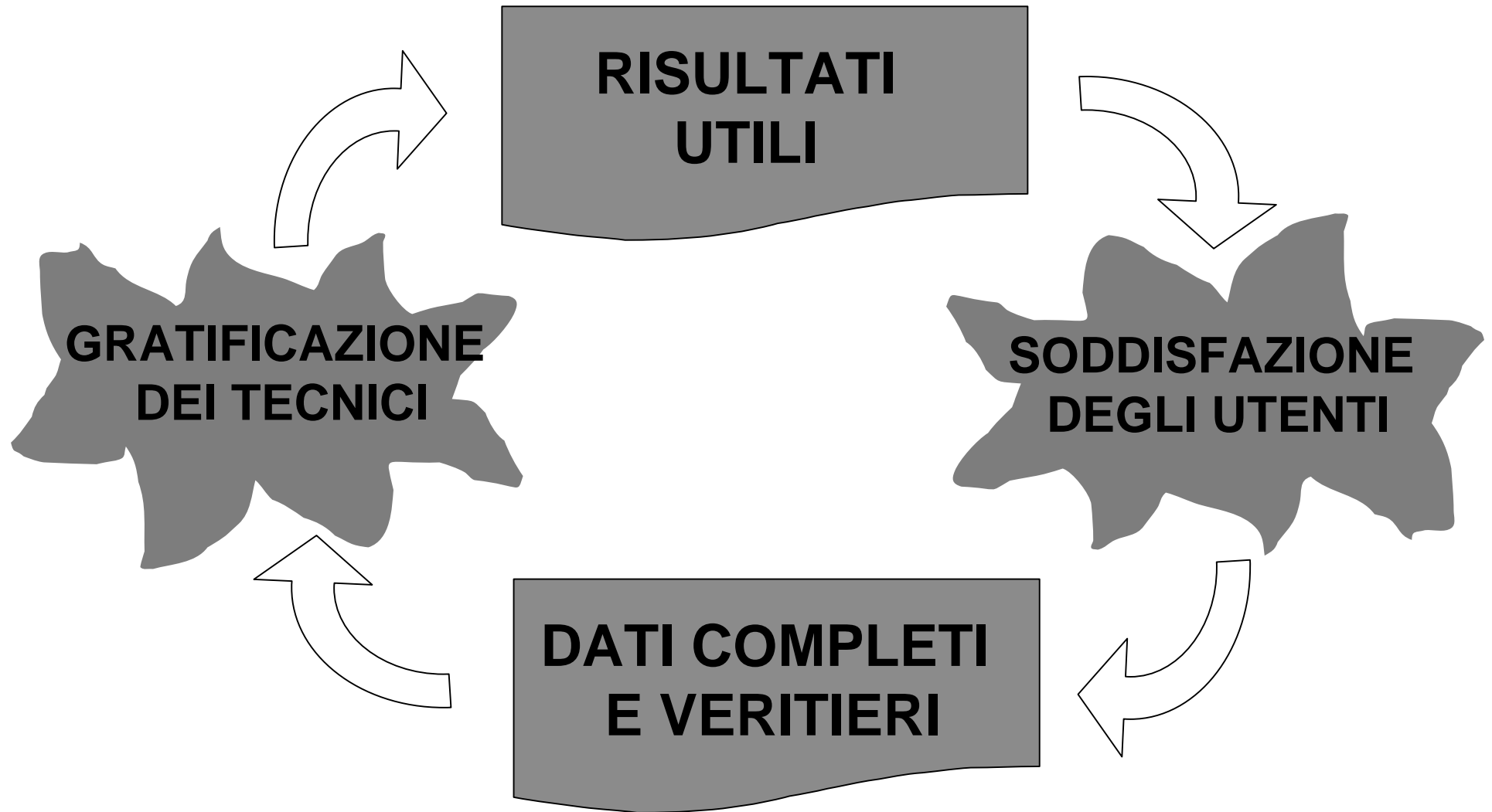
Organizzazione non improntata a moderni sistemi di qualità

- progettazione a partire dalle esigenze delle parti interessate
- coerenza tra risorse e obiettivi
- controllo e valutazione dell'erogazione
- miglioramento sistematico

il circolo vizioso della consulenza



il circolo virtuoso della consulenza

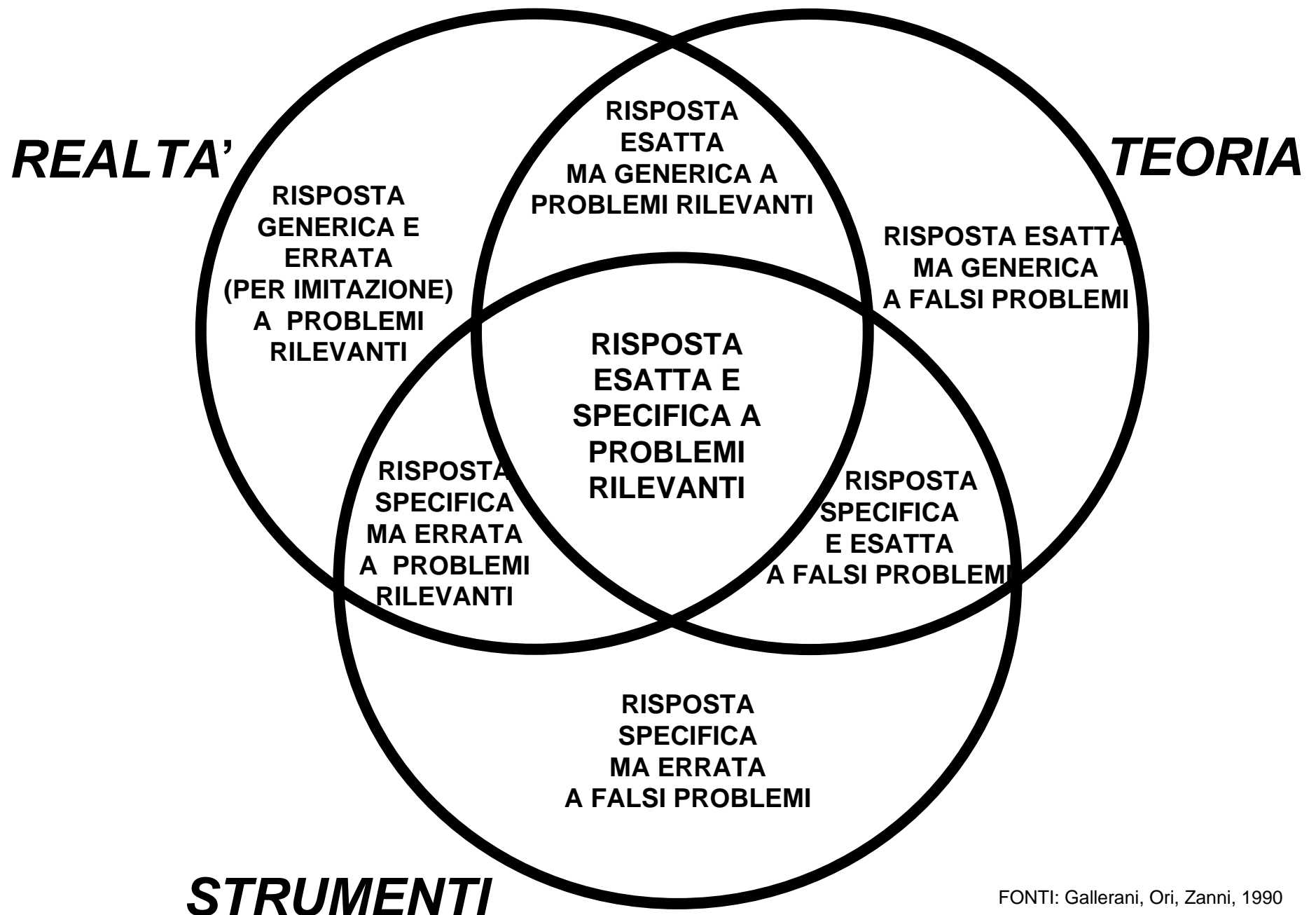


requisiti professionali dei consulenti

La conoscenza professionale è fatta di tante cose:

- conoscenza della realtà dei problemi
- conoscenza delle teorie scientifiche per la loro soluzione
- conoscenza della strumentazione metodologica

i tre cerchi della consulenza



la formazione dei consulenti

una consulenza “per scegliere e innovare”
richiede:

- risorse umane di elevata qualità
- rilevazione molto accurata delle esigenze

la formazione dei consulenti

- l'esperienza dei CIFDA è stata positiva ?
- i tecnici devono essere polivalenti o specialisti ?
- devono prestare servizio in enti erogatori unificati o differenziati ?
- quale ruolo per i consulenti liberi professionisti ?

le due missioni

Consulenza “per ottemperare”:

- ecocondizionalità: novità comunque non trascurabile
- per alcuni aspetti: buon grado di codificabilità
- per altri (per es., nitrati) vi sono complicazioni:
 - largamente inapplicata
 - richiede sforzi d’investimento e cambiamenti gestionali
 - necessità di tutorato spinto

Consulenza “per scegliere, innovare, competere”:

- assistenza alla gestione
- trasferimento tecnologico
- è più difficile: deve essere di alta qualità, sennò è inutile
 - maggiori risorse per la formazione
 - maggiore vicinanza con l’utente e la ricerca

Quale tipo di consulenza?

- Occorrono entrambe
- Considerate le ridotte risorse finanziarie (max 1500 €), occorre individuare priorità ragionevoli:
- Ecocondizionalità:
 - approccio progressivo: iniziare con gli adeguamenti semplici e utili
- Assistenza alla gestione:
 - scelta ordinamenti e riparti colturali
 - dove e come vendere
 - aspetti finanziari
- Trasferimento tecnologico:
 - scelte varietali
 - tecnologie innovative
 - ecc.

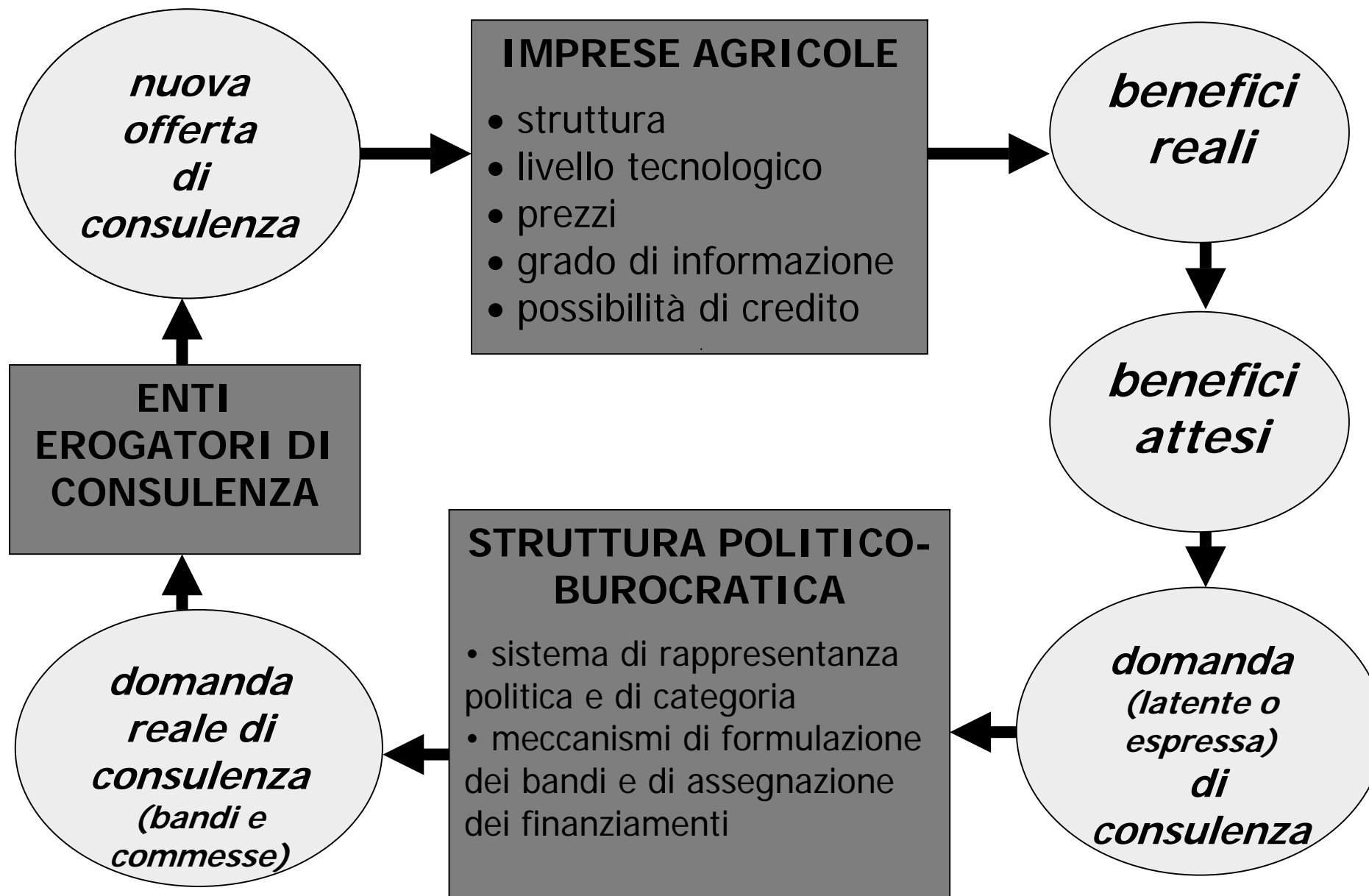
2. Quali contenuti

- oltre il “minimo”: sfida difficile
- il primo passo della qualità: PDCA
 - rilevare le esigenze delle parti interessate

Le esigenze

- Esiste una domanda di consulenza espressa dalle imprese del settore?
- Oppure è una domanda latente?
- Quali contenuti, quali metodi?
- Come rilevare le esigenze?
 - processi dal basso (*bottom up*)
 - processi dall'alto (*top down*)
- Un nuovo modello “*de Janvry*” ?

domanda e offerta di consulenza



*metodi bottom up:
consulenza trainata dagli utenti*

- *focus group*
- analisi a tappeto


*metodi top down:
consulenza spinta da: mondo della
rappresentanza, tecnici, ricercatori*

- ricerche e interviste specifiche ai diversi portatori di interessi
- “comitati di indirizzo” (*steering committee*)

contributi dalla teoria economica

la teoria economica dell'impresa, nei suoi nuovi sviluppi, può fornire un contributo nell'impostare i contenuti dei servizi

Evoluzione dell'agricoltura e sviluppo teorico-metodologico della consulenza alla gestione

LINEA DEL TEMPO	1950 1960 1970 1980 1990 2000 
EVOLUZIONE TECNOLOGICA IN AGRICOLTURA	<div>agr. tradizionale</div> <div>agr. industrializzata</div> <div>agr. multifunzionale</div>
UNITÀ DI RIFERIMENTO	<div>impresa familiare</div> <div>sistemi locali, distretti</div>
TEORIE DI RIFERIMENTO	<div>neoclassica</div> <div>comportamentismo, razionalità limitata</div> <div>neoistituzionalismo, costi transazione</div>
METODI OPERATIVI	<div>bilancio</div> <div>programmazione matematica</div> <div>scenarizzazione, metodi multicriteriali</div> <div>contratti</div>

ipotesi di base

- L'impresa è vista come un “**nesso di contratti**”, scritti e orali, stretti tra i proprietari dei fattori di produzione e con i clienti.
- I contratti specificano:
 - diritti di ogni agente;
 - criteri di valutazione delle prestazioni degli agenti;
 - remunerazioni offerte agli agenti.

I contratti in agricoltura

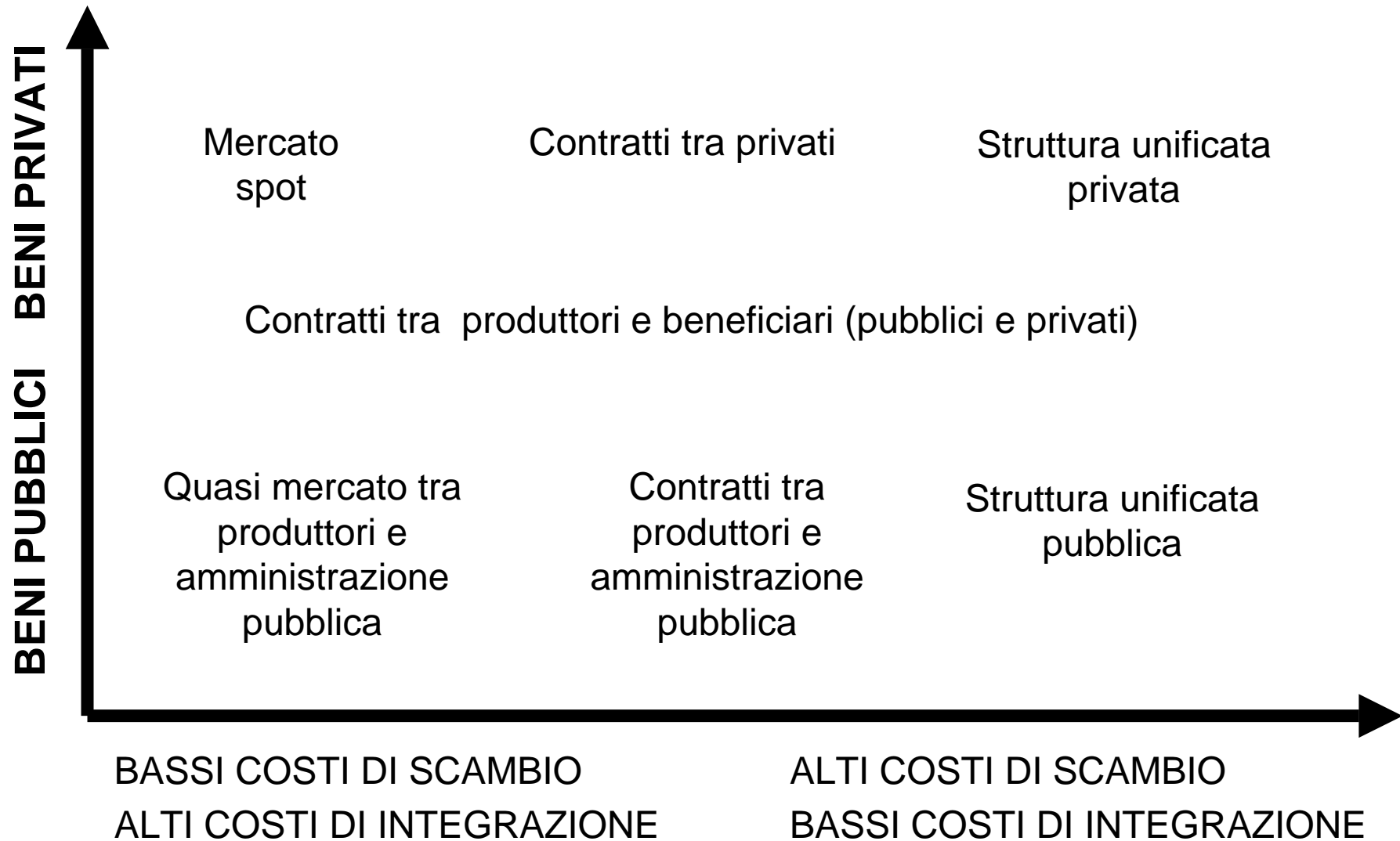
- In agricoltura, le transazioni attraverso contrattazione sono sempre più diffuse
- In un'agricoltura multifunzionale, i contratti attengono:
 - sia a beni privati (per es.: integrazione verticale, accordi interprofessionali)
 - sia a beni pubblici (per es.: misure agro-ambientali)

caratteristiche pubbliche e private dei prodotti di un'agricoltura multifunzionale

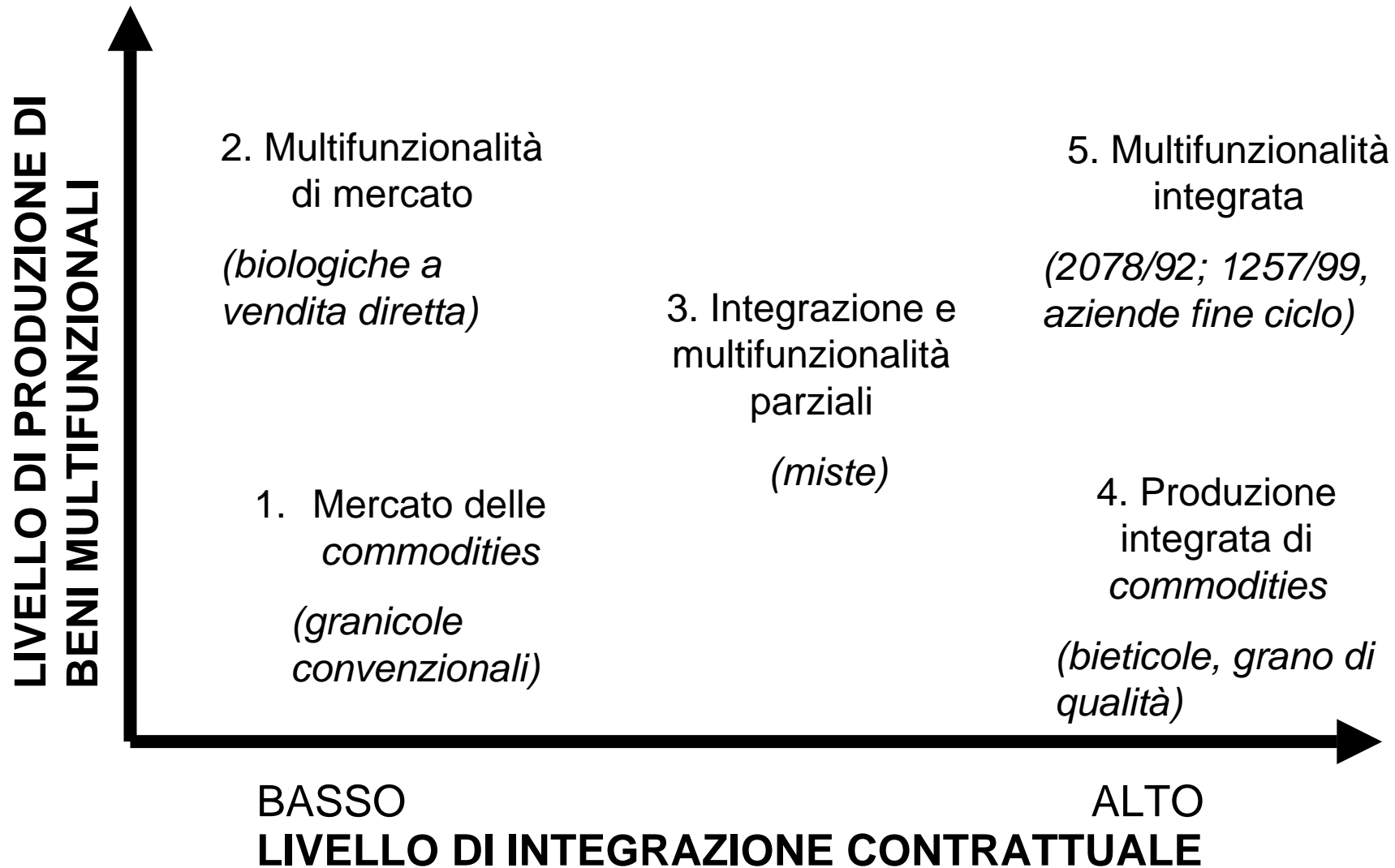
		ESCLUDIBILITA'	
		BASSA	ALTA
RIVALITA' NEL CONSUMO	BASSA	BENI PUBBLICI <ul style="list-style-type: none"> • paesaggio (non d'uso) • habitat naturali (non d'uso) • biodiversità (non d'uso) • patr. culturale (non d'uso) 	BENI DI CLUB <ul style="list-style-type: none"> • parchi naturali a pagamento • golf club
	ALTA	RISORSE AD ACCESSO LIBERO <ul style="list-style-type: none"> • livello di carica delle falde 	BENI PRIVATI <ul style="list-style-type: none"> • cibo, fibre • biomassa • sicurezza alimentare • paesaggio (d'uso) • patr. culturale (d'uso)

FONTI: OECD, 2001, semplificato

multifunzionalità e tipi di contratti



multifunzionalità e tipi di azienda



implicazioni per la consulenza

- Molte imprese agricole tendono a:
 - presentare un mix variabile dei profili precedenti
 - attivare strategie flessibili nel tempo
- Crescente importanza delle risorse relazionali e delle capacità contrattuali delle imprese
- Confini più sfumati dell'impresa agricola: l'azienda "ameba" ad assetto variabile (Viaggi, 2003)
- La varietà e la variabilità creano nuovi tipi di consulenti:
 - esperti di contratti
 - "cacciatori di teste"
 - specialisti di settore

3. Quale forma organizzativa

- Impostazione tradizionale:
 - a) forte presenza pubblica
 - b) intermediari istituzionali
 - c) bassa selezione delle aziende
- Impostazione crescente:
 - a) “privatizzazione/contrattazione” del servizio
 - b) riduzione delle distanze tra ricerca, servizi di trasferimento tecnologico e utenti
 - c) maggiore selezione delle aziende servite

a) privatizzazione/contrattazione dei servizi

Le forme organizzative per l'erogazione dei servizi di consulenza possono essere varie:

- strutture pubbliche
- strutture di assistenza già esistenti
 - organizzazioni professionali
 - associazioni dei produttori
 - cooperative
- centri autorizzati di assistenza agricola (CAA)
- strutture consortili *ex novo* per la consulenza e il trasferimento tecnologico
- studi professionali di consulenza
- ecc.

una tendenza a livello internazionale

In molti paesi dell'Europa e del mondo industrializzato (oltre che PVS) la tendenza è di indirizzare in senso privatistico i sistemi di consulenza agricola pubblica:

- decentralizzando i servizi
- separando il finanziamento pubblico dall'erogazione (realizzata da enti privati)
- creando veri e propri mercati privati di consulenza (con o senza incentivi pubblici)

natura dell'informazione

- L'informazione può presentare una natura privata oppure pubblica
- Il finanziamento e la forma organizzativa di centri di consulenza dipendono anche dalla prevalenza di una natura sull'altra

caratteristiche pubbliche e private dell'informazione agricola

		ESCLUDIBILITA'	
		BASSA	ALTA
RIVALITA' NEL CONSUMO	BASSA	BENI PUBBLICI <ul style="list-style-type: none"> • informazione da mass media • informazioni di ampia applicabilità e non crono-sensibili 	BENI DI CLUB <ul style="list-style-type: none"> • informazioni crono-sensibili (analisi di mercato)
	ALTA	PROPRIETÀ COMUNI <ul style="list-style-type: none"> • informazione incorporata in risorse disponibili localmente (gestione di foreste) 	BENI PRIVATI <ul style="list-style-type: none"> • informazione incorporata in prodotti/servizi commerciabili • assistenza personalizzata al cliente

la consulenza tra bene pubblico e privato

		EROGAZIONE	
		PUBBLICA	PRIVATA
FINANZIAMENTO	PUBBLICO	A. ASSISTENZA PUBBLICA GRATUITA	C. SUSSIDI ALLA CONSULENZA PRIVATA, CONTRATTI DI CONSULENZA, VOUCHER
	PRIVATO	B. RECUPERO DI COSTI DAGLI ENTI PUBBLICI EROGATORI	D. IMPRESE PRIVATE

FONTI: Kidd et al., 2000; Chapman and Tripp, 2003

necessità di adeguamento

Nel caso di servizi per la condizionalità e lo sviluppo rurale, il finanziamento pubblico è scontato.

Il passaggio ad un'erogazione privata promette nel lungo periodo maggiore efficienza, ma richiede maggiori investimenti iniziali per:

- formazione del personale
- capacità di rilevare le esigenze degli utenti
- controllo dei risultati e rispetto dei contratti tra ente finanziatore ed ente erogatore privato
- formazione degli utenti (contratti)

*b) riduzione delle distanze tra
ricerca e trasferimento tecnologico*

- I processi sono frammentati:



- Tendenza: integrare i primi due



- Parchi, poli e consorzi tecnologici, centri di competenza:
 - oggi in difficoltà, soprattutto se *general purpose*

quale ruolo per l'Università ?

Le tre missioni dell'Università:

- Didattica (dal medioevo)
- Ricerca (dall'illuminismo)
- Trasferimento tecnologico (da oggi?)
- cambiamento di contesto (nell'*hi tech*)
 - le Università interagiscono direttamente con le imprese innovatrici
 - gli studi di consulenza professionale interagiscono con le Università e con la generalità delle imprese

c) criteri di selezione delle imprese

- “per le aziende agricole professionali” (c.8 1782/03)
- criterio del reddito (art.14 1782/03: min 15.000 € di pag. dir.)
- criterio della motivazione:
 - “Leader” (1% circa)
 - “Aspiranti” e “Nuovi entrati” (10-20 % circa)
 - “Inerti” (80-90% circa)
- Tendenza nei centri di trasferimento tecnologico *hi tech*:
 - priorità alle imprese aziende “aspiranti” e “nuove”

*“ Per riassumere:
legame stretto tra agricoltore e ricercatore;
creazioni ed elaborazioni in comune;
logica adattativa per successive approssimazioni;
diffusione all'interno di tutto il distretto;
legame con altri organismi del distretto:
alla fine, tutto centralizzato a Parigi.*

*Questo è un esempio, ma non ne ho molti,
come questo, da raccontare. ”*

*J. M. Attonaty, 1996
(citando un'esperienza di successo degli anni '70)*

Seminario:
“Il sistema di consulenza aziendale per la PAC e lo sviluppo rurale:
opportunità e prospettive”

mercoledì 22 giugno
Veneto Agricoltura
Corte Benedettina, Legnaro (Padova)

Grazie per l'attenzione

Giacomo Zanni
Dipartimento PRIME
Università degli Studi di Foggia
39 0881 589315
39 0881 589349
g.zanni@unifg.it