

**REGIONE TOSCANA
COMPLEMENTO DI SVILUPPO RURALE
2023/2027**

**SISTEMA ORGANIZZATIVO
COORDINAMENTO REGIONALE AKIS**

Introduzione.....	3
1. Obiettivi e responsabilità.....	4
2. Governance, organizzazione e ruoli	5
3. Strutturazione e funzionamento	9
4. Piano di gestione e coinvolgimento	10
5. Flussi informativi.....	12
Allegato 1 La rappresentazione della logica di intervento: le interrelazioni tra obiettivi, interventi ed esigenze per l'OT	13

Introduzione

La definizione maggiormente condivisa di modello AKIS è quella impiegata in un documento dell'Ocse del 2012: *«Il Sistema della Conoscenza e dell'Innovazione in Agricoltura (Agricultural Knowledge and Innovation System – Akis) è un insieme di organizzazioni e/o persone, compresi i collegamenti e le interazioni fra loro, che operano nella generazione, trasformazione, trasmissione, archiviazione, recupero, integrazione, diffusione e utilizzo di conoscenze e informazioni, con l'obiettivo di lavorare in modo sinergico per supportare il processo decisionale, la risoluzione dei problemi e l'innovazione in agricoltura».*

Nella dichiarazione strategica del Csr, **la promozione dell'innovazione e la diffusione della conoscenza** (si veda il capitolo 8. Strategia regionale per l'AKIS e il capitolo 9. Strategia regionale per la digitalizzazione) costituisce l'asse strategico trasversale che attraversa la competitività, sostenibilità e vivibilità del mondo rurale, incluso il rinnovamento della pubblica amministrazione. La strategia della Regione prevede attualmente la promozione di **tre principali tipologie d'intervento: trasferimento di conoscenze e azioni di informazione, servizi di consulenza, cooperazione** – al fine di creare una loro integrazione sostanziale.

Nell'ambito dei processi di **innovazione della pubblica amministrazione** si inserisce la semplificazione dei processi e la conseguente riduzione degli oneri amministrativi finalizzata ad un potenziamento dell'attuazione delle politiche, alla semplificazione e ottimizzazione dei procedimenti, al miglioramento della gestione del personale e al miglioramento della comunicazione interna ed esterna.

Lo scenario di riferimento in cui oggi si colloca il Sistema AKIS si contraddistingue per una molteplicità di elementi, tra cui quelli elencati di seguito:

- Attivazione di nuove e più solide forme di collaborazione pubblico – privato per la definizione e gestione degli interventi in favore della filiera agricola (co-progettazione e co-programmazione).
- Spinta al coinvolgimento degli Attori nei processi di innovazione e apertura alla presenza di iniziative di attivazione dal basso (welfare di comunità).
- Innovazione delle politiche, secondo prospettive e interventi non tradizionali multi-stakeholder e di responsabilità sociale di impresa (secondo welfare).
- Ricorso sempre più massiccio alle nuove tecnologie e al digitale a supporto dell'innovazione, verso la sostenibilità ambientale ed economica
- Opportunità di costruzione di percorsi di formazione e potenziamento delle competenze dei consulenti nel campo dell'innovazione e di supporto alle imprese, in conformità alle trasformazioni che stanno investendo la filiera e ai fabbisogni di conseguenza emergenti.
- Necessità di modellizzare i percorsi di innovazione, attraverso la creazione di un accumulatore/amplificatore della conoscenza prodotta dalla filiera dell'innovazione che ne faciliti la sistematizzazione.

Il percorso, individuato sulla base di una sperimentazione già realizzata, implica per la regione Toscana l'assunzione di tre specifici impegni che costituiscono i principi della carta AKIS per accompagnare l'agricoltura toscana nel futuro: **essere più vicino all'impresa agricola, essere semplificanti, essere più competenti e connessi**¹.

La regione Toscana individua delle funzioni chiave e le schede su cui ci si concentrerà per favorire innovazioni o percorsi di cambiamento: sviluppare la diffusione della conoscenza (SRH01, SRH03, SRH04, SRH06; SRG09,); promuovere le conoscenze dei consulenti agricoli e rafforzare le loro

¹ La "Carta AKIS" è inserita nel Complemento per lo Sviluppo Rurale della Regione Toscana, approvato nella sua prima versione con Delibera di Giunta Regionale 1534 del 27 dicembre 2022

interconnessioni all'interno dell'AKIS (SRH02, SRH06, SRG09, SRG01); sperimentare e adottare l'innovazione (SRH05, SRG01; SRG09); migliorare l'innovazione interattiva transfrontaliera e transnazionale (SRG01); promuovere un uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per migliorare la condivisione delle conoscenze (SRH06, SRG09). *Si veda allegato 1*

Il modello AKIS è stato adattato e declinato anche nei diversi interventi di cui il settore ha la titolarità. La sua applicazione non si limita solo alla diffusione di informazioni, ma include anche il rafforzamento della **collaborazione** e della **comunicazione** tra i vari stakeholder. Questo scambio continuo di informazioni, esperienze e buone pratiche è essenziale per stimolare l'innovazione, migliorare la capacità di risposta alle sfide emergenti nel settore, produrre cambiamenti significativi e miglioramenti nella sostenibilità, nell'efficienza e nella qualità delle soluzioni proposte.

1. Obiettivi e responsabilità

L'obiettivo generale del Coordinamento Regionale AKIS (CR-AKIS), in coerenza con il Coordinamento AKIS Nazionale, è quello di favorire la partecipazione dei soggetti a vario titolo coinvolti nel sistema AKIS (Attori diretti, indiretti, primari, secondari, terziari, ecc.) alla definizione delle modalità di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione dei diversi strumenti dell'AKIS. Dall'approccio multidisciplinare e partecipativo del sistema AKIS sono attesi benefici sia in termini di valore delle azioni realizzate, che in termini di diffusione della conoscenza e delle sue potenzialità. I vantaggi dell'approccio partecipativo sono riconducibili a diversi piani:

PIANO CULTURALE:

- contribuisce a creare consenso e a migliorare l'articolazione dei processi decisionali ampliando la conoscenza dei temi oggetto di discussione e delle loro implicazioni pratiche;
- contribuisce ad investire sul capitale-sociale, promuovendo una maggiore informazione, educazione, formazione e conseguente consapevolezza degli Attori coinvolti sui problemi e sulle possibili soluzioni in un'ottica di sviluppo sostenibile;
- consente di cogliere una prospettiva multisettoriale.

PIANO ORGANIZZATIVO-GESTIONALE:

- rinforza la consapevolezza sulla complessità e le implicazioni da considerare nella programmazione degli interventi, sulle relazioni tra aspetti economici, sociali ed ambientali;
- rende il percorso più rapido, evidenziando gli aspetti prioritari su cui concentrare le risorse.

PIANO PROFESSIONALE:

- introduce strumenti e modalità di lavoro che consolidano competenze per la gestione di percorsi partecipati.

L'obiettivo *generale* del CR-AKIS si declina nei seguenti obiettivi *operativi*:

- individuare, monitorare ed aggiornare il potenziale d'innovazione e connetterlo al sistema delle innovazioni, sul modello del Living Lab²;
- mappare e aggiornare i fabbisogni delle imprese, conoscere meglio il profilo sia di quelle

² Un Living Lab (LL), a differenza di un laboratorio tradizionale, opera in un contesto reale, mettendo al centro gli stakeholder. I confini fisici e/o organizzativi di un Living Lab sono definiti per scopo, ambito e contesto. In particolare, il suo scopo, gli obiettivi, la durata, il coinvolgimento degli attori, il grado di partecipazione ed i suoi confini sono definiti dagli stessi partecipanti. (William Mitchell al MIT Media Lab). Il Living Lab è un modello di innovazione aperta finalizzato a promuovere, sviluppare e testare soluzioni innovative in un contesto reale e in un'ottica di co-progettazione, per renderle maggiormente rispondenti ai bisogni del territorio. L'innovazione aperta genera nuovi percorsi di conoscenza, attraverso l'integrazione delle risorse interne con quelle esterne. Le imprese possono fare ricorso a idee esterne e accedere a percorsi interni ed esterni ai mercati, in modo da progredire nelle loro competenze spingendosi oltre la logica del modello di innovazione chiusa. L'accesso a diverse fonti di conoscenza e la possibilità di prevedere forme di collaborazioni nelle attività di ricerca e sviluppo: aumenta la capacità delle imprese di generare input innovativi per il mercato, riduce gli sforzi dell'innovazione sempre più rischiosa sotto il profilo economico, innesca un effetto leva sulle risorse proprie.

- più innovative che di quelle più isolate e fragili;
- conoscere l'ambiente in cui operano le imprese, inclusi gli sviluppi del mercato e l'identificazione di nuove opportunità strategiche, il fabbisogno dei territori e delle comunità nelle aree rurali, le potenzialità;
 - individuare metodologie e strumenti per semplificare e innovare - dalla progettazione alla valutazione degli interventi AKIS - attraverso soluzioni più *smart* che consentano di conseguire obiettivi di trasparenza, efficienza e qualità della spesa;
 - valutare i molteplici effetti prodotti dalle azioni dell'AKIS individuando eventualmente anche la ricaduta sul sistema socioeconomico di riferimento;
 - favorire una corretta attuazione della strategia nazionale e regionale per la digitalizzazione in agricoltura e nelle aree rurali.

Il CR-AKIS è chiamato ad operare in quattro macro-ambiti, di cui tre specificamente collegati agli interventi da realizzare nell'ambito del CSR 2023/2027 della Toscana (GO-PEI per la transizione; informazione, formazione e attività dimostrative; consulenza e formazione dei consulenti) e uno, orizzontale rispetto agli altri tre, volto a promuovere azioni trasversali di diffusione del sistema dell'AKIS.

Per i quattro ambiti sopra indicati devono essere identificati: i temi più rilevanti da trattare, le principali opportunità e le minacce, gli elementi di semplificazione, i collegamenti e le sinergie tra i vari interventi, le situazioni problematiche e le ipotesi risolutive, gli elementi che possono agire da catalizzatori.

La responsabilità del CR-AKIS, ai sensi del CSR 2023/2027 della Regione Toscana, è in capo al Responsabile del settore "*Gestione delle misure del Psr per la consulenza, la formazione, l'innovazione, per i giovani agricoltori e per la diversificazione delle attività agricole*", che ne assicura la strutturazione, l'organizzazione e il funzionamento.

In relazione ai tematismi, ai fabbisogni e alle soluzioni per il trasferimento dell'innovazione, il Responsabile potrà rapportarsi e consultare, tra l'altro, Artea, l'Accademia dei Georgofili, la Rete Rurale Nazionale per la Toscana, l'Irpet e il Comitato di Progetto dei Servizi di Back Office per l'AKIS3.

Saranno inoltre valorizzati la Comunità della pratica sul tema dell'agricoltura di precisione e della digitalizzazione del settore agricolo e agroalimentare, il Centro delle Competenze della Toscana per la valorizzazione e la promozione dei prodotti agroalimentari tradizionali di cui al D.lgs 173/1998, i GAL, quali soggetti che favoriscono l'integrazione dei processi di modernizzazione (formazione, consulenza, innovazione tecnologica, ecc.) e che diventano punti di riferimento per l'AKIS regionale per un'azione continua di monitoraggio dei fabbisogni delle imprese e dei territori; per la raccolta di dati; per un'azione di facilitazione nella condivisione delle innovazioni disponibili; per la diffusione mirata delle informazioni agli attori che appartengono all'aggregazione di riferimento.

2. Governance, organizzazione e ruoli

L'articolazione del CR-AKIS si fonda sugli interventi del CSR 2023-2027 previsti nell'ambito del sistema AKIS, raccogliendo i contributi e le esperienze di più soggetti che vengono integrati in un disegno funzionale univoco, basato su un sistema di governance partecipativo.

Gli elementi su cui deve essere acceso un focus e i soggetti da coinvolgere sono molteplici e ciò rende necessario definire una governance che sia in grado di pilotare tale complessità.

Il CR-AKIS è costituito dagli Attori individuati attraverso un processo di mappatura che segue criteri di interesse/influenza, dipendenza reciproca, ruolo all'interno del sistema AKIS, ecc.; ciò al fine di

³ Istituito ai sensi del decreto 14048/2024

collocare gli Attori in uno schema non gerarchico, distinguendo quelli che hanno interesse all'attività di programmazione e organizzazione AKIS, quelli che invece possono influenzarne i risultati, da quelli infine che assumono entrambe queste evenienze. La mappa degli Attori viene verificata periodicamente e, se del caso, aggiornata.

Secondo uno dei criteri di mappatura utilizzati i vari Attori sono identificati nelle seguenti categorie:

- ✓ **soggetti della programmazione regionale (...) *organizzazioni riconosciute istituzionalmente quali attori operanti sulle policy secondo un approccio conoscitivo top-down***
- ✓ **soggetti partner (...) *organizzazioni che, pur non essendo il beneficiario principale del progetto, partecipano attivamente alla sua realizzazione. I partner collaborano con il beneficiario per il raggiungimento degli obiettivi comuni***
- ✓ **soggetti destinatari dei servizi (...) *Persone fisiche e organizzazioni, pubbliche o private che, in seguito alla realizzazione del progetto, sperimentano un miglioramento di un aspetto della loro condizione professionale nel lungo periodo o in modo indiretto***
- ✓ **soggetti erogatori del servizio (...) *selezionati ed accreditati per fornire servizi a favore di agricoltori, giovani agricoltori, possessori di superfici forestali, altri gestori del territorio e PMI insediate nelle zone rurali con l'obiettivo di contribuire a conseguire migliori condizioni di competitività delle imprese regionali, nell'ambito dell'obiettivo generale di miglioramento della sostenibilità delle stesse imprese.***

Il CR-AKIS ha un ruolo consultivo e propositivo in un ambito esclusivamente tecnico, laddove i contributi raccolti costituissero degli utili approfondimenti di specifiche tematiche, per il tramite del Responsabile del Settore, verranno trasmessi all'AdG per una loro analisi nell'ambito del Comitato di Monitoraggio del CSR.

Esso agisce in un ambito multidimensionale e, in particolare:

- mappa e aggiorna i fabbisogni delle imprese, per conoscere meglio il profilo sia di quelle più innovative che di quelle più isolate e fragili (dimensione funzionamento);
- assiste, in tutte le sue fasi, lo sviluppo e la gestione degli interventi previsti per l'AKIS, contribuendo a migliorare le procedure di gestione (dimensione del funzionamento);
- identifica gli ambiti di miglioramento dei singoli interventi, alla luce della risposta ai bandi e/o in relazione all'emergere di nuove esigenze (dimensione funzionamento);
- rileva e mappa studi, ricerche e prassi di successo realizzate a livello locale, nazionale e internazionale in tema di innovazione, anche al fine di elaborare scenari dei fabbisogni di competenze in tema di Innovazione nel medio periodo; (dimensione del network);
- identifica le aree tematiche e le priorità ai fabbisogni correlate agli interventi AKIS;
- evidenzia i cambiamenti indotti dall'AKIS, nella sua globalità, e dagli specifici interventi (dimensione dell'impatto);
- assicura la massima diffusione delle informazioni relative all'AKIS, alle sue finalità e agli impatti – dimensione della partecipazione;
- genera nuova conoscenza e crescita per tutti gli Attori coinvolti – dimensione dell'empowerment;
- discute le proposte provenienti dal CN-AKIS e ne facilita l'applicazione;
- propone azioni di animazione/partecipazione.

Con riferimento alle reti regionali, interregionali/nazionali/europea, il CR-AKIS:

- promuove azioni di raccordo e di rete fra le stesse Regioni e Province autonome in materia di definizione delle linee politiche e dei programmi europei e nazionali,
- sostiene la partecipazione ad iniziative specifiche e per porre in evidenza specifiche esigenze correlate all'attività di ricerca e di servizio a imprese e territori,

- facilita l'integrazione delle politiche europee a favore dell'innovazione nei settori agricolo, alimentare e forestale,
- migliora le prestazioni del Partenariato Europeo per l'Innovazione per la Produttività e Sostenibilità in Agricoltura,
- sviluppa progetti di innovazione interregionali e Gruppi Operativi EIP AGRI.

Il CR-AKIS assicura il raccordo bidirezionale con il sistema AKIS regionale: riceve input e restituisce output e viceversa, secondo il modello “inside-out/outside-in”, operando con continuità; possono tuttavia essere identificati alcuni momenti in cui le attività si focalizzano maggiormente, come per esempio all’avvio dell’attività, dove svolge uno studio per la definizione del disegno strategico per lo sviluppo del sistema AKIS regionale.

Il funzionamento del CR-AKIS è agevolato da una struttura operativa di cui fanno parte, oltre al responsabile del CR-AKIS, anche gli altri soggetti elencati nella tabella seguente.

Tabella 1 – Ruoli e funzioni dei componenti della Struttura operativa

RUOLO	FUNZIONI
Responsabile CR-AKIS Dirigente Settore Gestione delle Misure del PSR per la consulenza, la formazione, l’innovazione, per i giovani agricoltori e per la diversificazione delle attività agricole (La responsabilità è definita nel Complemento per lo Sviluppo Rurale della Regione Toscana, approvato nella sua prima versione con Delibera di Giunta Regionale 1534 del 27 dicembre 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Definisce e realizza la programmazione degli interventi AKIS e garantisce la condivisione nei processi decisionali ▸ Partecipa al Tavolo di consultazione del CN-AKIS in rappresentanza del CR-AKIS ▸ Si interfaccia e gestisce le comunicazioni con il MASAF inerenti all’AKIS ▸ Si interfaccia con Enti e Istituzioni sul territorio regionale, nazionale e comunitario al fine di promuovere l’AKIS ▸ Si interfaccia con gli altri Settori della Regione Toscana, per coordinarsi e individuare forme di cooperazione, collaborazione e integrazione degli interventi e delle politiche (principalmente FSE e FESR) ▸ Assicura la manutenzione evolutiva del CR-AKIS ▸ Delinea l’impostazione della strategia di coinvolgimento degli Attori in relazione alla strategia AKIS e sulla base del relativo piano di misurazione ne riesamina l’architettura ▸ Definisce il Piano di Coinvolgimento del CR-AKIS ▸ Coordina i lavori del CR-AKIS ▸ Orienta le attività del CR-AKIS e della struttura operativa ▸ Raccoglie e definisce gli indirizzi emersi nel CR-AKIS ▸ Si rapporta con i referenti operativi, Staff AKIS, per l’organizzazione delle attività del CR-AKIS ▸ Identifica, in relazione alla logica degli interventi, il piano di misurazione delle risorse finanziarie messe a disposizione, i prodotti e i risultati per verificare gli impatti della strategia Akis nel raggiungimento dei suoi obiettivi
Direzione Agricoltura e Sviluppo Rurale (Direttore, Adg e Dirigenti della Programmazione Interventi CSR)	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Collaborano, anche attraverso i propri delegati, con il Responsabile del CR-AKIS e garantiscono scambi e condivisione per gli aspetti che possono valorizzare l’obiettivo trasversale della promozione e della condivisione delle conoscenze, dell’innovazione e della digitalizzazione in agricoltura e nelle aree rurali ▸ L’ADG inoltre supporta, anche attraverso propri delegati, il Responsabile del CR-AKIS nella strutturazione del piano di misurazione e valutazione dell’implementazione
Dirigente Settore Gestione Tenuta di Cesa, innovazione e progetti europei, Terre Regionali Toscane	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Supporta il responsabile del CR-AKIS nell’analisi dei risultati della ricerca applicata, della sperimentazione e della dimostrazione in campo agricolo e forestale, finalizzata alla diffusione delle innovazioni sul territorio regionale

<p>Responsabile Interventi a titolarità del Settore Gestione delle Misure del PSR per la consulenza, la formazione, l'innovazione, per i giovani agricoltori e per la diversificazione delle attività agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Supporta il responsabile del CR-AKIS per il funzionamento del CR-AKIS ▶ Partecipa alla strutturazione del piano di misurazione dei risultati del piano di coinvolgimento degli Attori e della Strategia AKIS ▶ Elabora report con il supporto del referente operativo per il monitoraggio e la valutazione del CSR
<p>Referenti operativi per il funzionamento del Settore Gestione delle Misure del PSR per la consulenza, la formazione, l'innovazione, per i giovani agricoltori e per la diversificazione delle attività agricole- Staff AKIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Supporta operativamente l'organizzazione e il funzionamento delle attività del CR-AKIS ▶ Collabora con il Responsabile del CR-AKIS e con i referenti operativi per la programmazione, alla gestione delle comunicazioni verso i componenti del CR-AKIS ▶ Elabora report degli incontri e altri report funzionali allo svolgimento delle attività raccogliendo i risultati emersi nell'ambito del CR-AKIS ▶ Cura l'organizzazione operativa delle riunioni
<p>Referenti per la digitalizzazione Direzione Sistemi Informativi Infrastrutture tecnologiche e innovazione Servizi e sistemi informatici a supporto della programmazione, del monitoraggio e del controllo delle procedure che interessano l'agricoltura, la forestazione e lo sviluppo rurale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Favorisce operativamente l'evoluzione digitale dell'amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell'adozione di nuovi modelli di relazione trasparenti e aperti con gli stakeholder e i cittadini ▶ Stimola la diffusione delle conoscenze e delle tecnologie digitali.

In aggiunta ai referenti della Struttura operativa sono identificati, altresì, uno o più soggetti istituzionali che in relazione alle competenze di cui sono portatori, facilitino la discussione attraverso le metodologie partecipative più idonee, durante i lavori del Comitato.

3. Strutturazione e funzionamento

La strutturazione e il funzionamento del CR-AKIS prevede un percorso articolato nelle azioni riportate nelle tabelle seguenti. Per ciascuna delle azioni sono definite le attività svolte, da svolgere, le metodologie da utilizzare e i risultati attesi (output).

Tabella 2 – Azioni per la strutturazione del CR-AKIS

Azioni	Attività	Metodologie	Output
1) Analisi degli Attori del sistema AKIS regionale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Individuazione degli stakeholders ▶ Individuazione degli Attori più rappresentativi per ciascun gruppo ▶ Analisi delle interazioni attive o attivabili ▶ Prioritarizzazione degli stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi documentale ▶ Sessioni di lavoro interne al GDL (Brainstorming, Focus Group) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappa degli Attori
2) Identificazione del patrimonio di conoscenze e competenze degli Attori	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappatura delle competenze funzionali ai temi AKIS 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sessioni di lavoro interne al GDL (Brainstorming, Focus Group) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappa delle conoscenze e competenze degli Attori
3) Mappatura degli accordi di collaborazione già formalizzati o in via di formalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Individuazione e descrizione degli accordi in relazione alle finalità e ai risultati attesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi documentale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappa degli accordi stipulati e in corso
4) Mappatura delle Comunità di Pratica	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Individuazione e descrizione 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi Documentale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappa delle Comunità di pratica
5) Mappatura delle reti interregionali, nazionali ed europee	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappatura delle reti attive o in via di istituzioni con identificazione degli Attori e delle finalità 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi documentale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappa delle reti
6) Rappresentazione della logica di intervento dell'akis.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborazione Mappe della Conoscenza ▶ Ricostruzione delle interrelazioni tra obiettivi, interventi ed esigenze ▶ Individuazione degli Indicatori di Output e di Risultato ▶ Relazione tra Akis e Farm to Fork 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analisi documentale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mappe Concettuali ▶ Tabella di interrelazione
7) Articolazione CR-AKIS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definizione della proposta ▶ Confronto nell'ambito dei GDL 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sessioni di lavoro GDL (Brainstorming, Focus Group) ▶ Matrici Interesse/Influenza 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Articolazione del CR-AKIS

Tabella 3 – Azioni per il funzionamento del CR-AKIS

Azioni	Attività	Metodologie	Output
1) Definizione del Piano di Gestione e di Coinvolgimento degli Attori del sistema AKIS	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Individuazione delle modalità e attività di informazione, coinvolgimento ▸ Individuazione degli strumenti di informazione e coinvolgimento ▸ Individuazione dei target dell'informazione, coinvolgimento ▸ Individuazione delle tempistiche ▸ Definizione del Programma annuale (azioni, target, tempistiche) 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Sessioni di lavoro interne al GDL 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Piano di gestione e di coinvolgimento
2) Verifica dello stato di attuazione del piano di coinvolgimento	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Individuazione indicatori qualitativi e quantitativi ▸ Revisione piano 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Sessioni di lavoro interne al GDL 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Piano di coinvolgimento aggiornato ▸ Report sui risultati e l'impatto del piano
3) Progettazione e implementazione di un Front end digitale	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Definizione e Realizzazione di azioni di <i>knowledge sharing</i> tra gli stakeholders e azioni di <i>knowledge dissemination</i> in base a tutti i dati, le informazioni e le elaborazioni sulle innovazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Mappatura, raccolta e descrizione - attraverso opportuni metodi di codifica (strumenti, questionari, template, ecc) di informazioni, dati, cc. ▸ Classificazione e descrizione - studi, ricerche e buone pratiche in tema di Innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Front end digitale

4. Piano di gestione e coinvolgimento

Il CR-AKIS è strutturato secondo un approccio partecipativo per favorire la transizione e la convivenza tra modelli di *government* e nuovi modelli di *governance* maggiormente inclusivi, che possono offrire importanti opportunità di sviluppo del capitale sociale e di innovazione qualitativa.

Attraverso il coinvolgimento degli Attori nel processo partecipativo si procede a:

- informare gli Attori per favorire un processo di *empowerment* più equo e sostenibile;
- “ascoltare” gli Attori per migliorare i processi decisionali;
- promuovere nuovi spazi di discussione pubblica e di co-progettazione intersettoriale su questioni di interesse pubblico.

L'obiettivo trasversale della strategia AKIS del CSR 2023/2027 e gli obiettivi definiti per il coinvolgimento degli Attori dell'AKIS risultano allineati. Il coinvolgimento degli stakeholder va infatti nella direzione di favorire proprio le interazioni tra i soggetti che costituiscono l'ecosistema AKIS, per consolidare il sistema della conoscenza e il potenziale di innovazione a vantaggio del miglioramento e del rafforzamento complessivo del sistema AKIS stesso.

Il piano di coinvolgimento prevede:

- attività che possano favorire la circolazione e gli scambi di informazioni e di punti di vista all'interno del CR AKIS
- attività di partecipazione/animazione a vantaggio della diffusione dell'innovazione e della conoscenza del sistema AKIS.

Tali attività sono programmate su base annuale, definendo target, modalità, periodicità.

Per favorire il pieno coinvolgimento nel CR-AKIS non è sufficiente la sola partecipazione degli Attori del sistema agro-alimentare e del mondo rurale toscano. Si rende necessaria un'attività di animazione finalizzata a far conoscere e comprendere in cosa consista e quale sia il ruolo del CR-AKIS/sistema AKIS regionale e a sviluppare una consapevolezza negli Attori del territorio sull'importanza degli interventi AKIS al fine della crescita delle imprese e per lo sviluppo delle aree rurali. L'attività di animazione deve essere sostenuta nella fase preliminare di strutturazione del CR-AKIS, nella fase preliminare alla pubblicazione dei bandi e anche successivamente per "rendicontare" quanto realizzato attraverso il CSR.

Nell'attività di animazione degli Attori del sistema AKIS è necessario:

- individuare soluzioni, strumenti, processi, innovativi funzionali a garantire le relazioni di interscambio tra le differenti tipologie di soggetti coinvolti (inclusa la definizione di spazi virtuali e operativi per condividere informazioni e documenti tra i componenti del CR-AKIS e per comunicare all'esterno);
- promuovere il coinvolgimento e l'inclusione di aziende e realtà che hanno all'attivo progettualità innovative o che comunque sono "portatrici" di buone prassi in ambito di innovazione;
- favorire l'attivazione di meccanismi di collaborazione tra differenti realtà, soprattutto mediante l'utilizzo di strumenti informatici innovativi e momenti di aggregazione diffusa;
- promuovere il coinvolgimento degli Attori dell'AKIS nell'analisi e nella rilevazione dei fabbisogni, mediante la somministrazione di specifici questionari volti a individuare le principali dinamiche interne a tali realtà anche in rapporto alla necessità di nuove professionalità;
- promuovere il coinvolgimento delle imprese per favorire l'interscambio di informazioni e risultanze;
- promuovere l'organizzazione di eventi di interscambio di pratiche ed esperienze tra differenti realtà d'impresa, anche in forma di laboratori, Workshop, Focus Group, "Passeggiate di campagna" per il co-design, per la generazione di nuove idee e approcci e per la progettazione di nuovi concept di prodotto o processo;
- promuovere la messa in rete dei principali eventi internazionali concernenti l'innovazione, allo scopo di facilitare il networking e diffondere e allo stesso tempo "recepire" soluzioni, best practices e innovazioni settoriali.

Durante la fase di disseminazione (trasferimento dei risultati) vengono organizzati diversi momenti divulgativi per permettere di presentare le specificità, le originalità e le esperienze sviluppate in ambito AKIS, rivolte ad una ampia platea, rappresentativa non solo delle realtà direttamente interessate all'iniziativa, ma anche dei settori e delle realtà territoriali potenzialmente interessate ad applicare i modelli sperimentati.

5. Flussi informativi

Al fine di favorire gli scambi di esperienze, attività, informazione tra i componenti del CR-AKIS e verso l'esterno, è prevista l'implementazione di un Front end digitale le cui funzionalità dovranno essere speculari a quella nazionale.

I Front end digitali sono infrastrutture digitali in grado di connettere tra loro i sistemi diversi ed esporli agli utenti attraverso interfacce semplificate e integrate, generalmente un app mobile o un sito web. Le piattaforme digitali connettono utenti, dati, operatori in un ecosistema, generando un modello di business in cui anche Startup e PMI possono trovare il loro spazio per operare a livello globale.

I Front end digitali funzioneranno da *trade d'union* tra i diversi attori (in particolare il CSSC, le imprese operanti sul territorio e i soggetti della ricerca scientifica e tecnologica) e favoriranno la partecipazione e lo scambio in tempo reale di dati e informazioni.

L'azione mira a:

1. supportare l'attività di animazione e partecipazione mediante la costruzione di uno strumento che possa facilitare la conoscenza del sistema AKIS, anche attraverso una mappatura digitale dei soggetti che ne fanno parte;
2. supportare la raccolta e la diffusione della documentazione inerente all'AKIS e quindi svolgere un importante ruolo di informazione;
3. accompagnare le attività del CR-AKIS;
4. monitorare e individuare soluzioni coerenti con i fabbisogni delle aziende toscane;
5. monitorare e intercettare domanda e offerta di innovazione attraverso il coinvolgimento di reti;
6. innestare processi collaborativi e di co-generazione stabili.

Allegato 1 La rappresentazione della logica di intervento: le interrelazioni tra obiettivi, interventi ed esigenze per l'OT

Il Complemento per lo sviluppo rurale (Csr) è il documento di programmazione dello sviluppo rurale elaborato della Regione Toscana nell'ambito del Piano Strategico Nazionale della PAC 2023-2027 (PSP). Il Csr della Toscana 2023-2027 è stato approvato dalla Regione con delibera di giunta 1534 del 27 dicembre 2022. Modificato con delibera di giunta regionale 201 del 6 marzo 2023 che ha approvato la versione 2.0 del Csr Toscana e con delibera di giunta 1522 del 18 dicembre 2023 che ha approvato la versione 3.0 del Csr Toscana 2023-2027.

Il Csr descrive la scelta degli interventi di sviluppo rurale da attuare (tra quelli previsti nel PSP) e la distribuzione delle risorse finanziarie ad essi associata. Tale scelta è emersa da una logica programmatoria che parte da un inquadramento strategico frutto dell'analisi di contesto del mondo agricolo e rurale della Toscana e dell'indirizzo politico strategico regionale, in coerenza con il quadro strategico europeo e del Quadro strategico regionale (Qsr). Nell'ambito di questo quadro strategico, che nel Csr prende il nome di dichiarazione strategica, si sviluppano le scelte programmatiche che rispondono alla correlazione tra le esigenze stabilite a livello nazionale e gli interventi e gli Obiettivi (Generali e Specifici) comunitari. L'ordine di priorità delle Esigenze (strategiche, qualificanti, specifiche, complementari) è emerso dall'analisi SWOT e dalla consultazione con gli stakeholders del mondo agricolo e rurale toscano, e gli Interventi sono stati selezionati sulla base della capacità di soddisfare le esigenze del territorio toscano. Nel Csr, ciascun intervento può essere collegato a più esigenze e può contribuire al perseguimento di diversi obiettivi, così come ciascuna esigenza può essere collegata a più interventi e obiettivi.

Nel Csr non esiste una specifica sezione del documento in cui la relazione tra le diverse componenti della logica di intervento (obiettivo generale, obiettivi specifici, esigenze, interventi) è descritta in modo esplicito. È emersa quindi la necessità di uno strumento di lettura e di rappresentazione che possa favorire la comprensione di tale complessità sistemica e che quindi possa facilitare l'analisi, la verifica e l'eventuale riesame di metà percorso del Csr.

La **tabella 1** è una tabella di sintesi della logica di intervento in cui sono riportati la lista degli interventi e la lista delle esigenze.

Tabella 2 - Logica d'intervento per AKIS (sintesi)

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Interventi	Esigenze
OT Obiettivo trasversale di ammodernamento del settore, promuovendo e condividendo conoscenze, innovazioni e processi di digitalizzazione nell'agricoltura e nelle aree rurali e incoraggiandone l'utilizzo	OS AKIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SRG01- Sostegno ai Gruppi Operativi del PEI AGRICOLA ▪ SRG09 - Cooperazione per azioni di supporto all'innovazione e servizi rivolti ai settori agricolo, forestale e agroalimentare ▪ SRH01- Erogazione di servizi di consulenza ▪ SRH02 - Formazione dei consulenti ▪ SRH03- Formazione degli imprenditori agricoli, degli addetti delle imprese operanti nei settori agricoltura, zootecnia, silvicoltura, industrie alimentari, e degli altri soggetti privati e pubblici funzionali allo sviluppo delle aree rurali ▪ SRH04 - Azioni di informazione ▪ SRH05 - Azioni dimostrative per il settore agricolo/forestale e i territori rurali ▪ RH06 - Servizi di back office per l'AKIS 	<p>EA.1 -Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS (COMPLEMENTARE)</p> <p>EA.2- Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese (SPECIFICA)</p> <p>EA.3- Migliorare l'offerta informativa e formativa (STRATEGICA)</p> <p>EA.4- Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata) (QUALIFICANTE)</p> <p>EA.5- Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali (SPECIFICA)</p> <p>EA.6 - Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni (QUALIFICANTE)</p>

La **tabella 2** mette in relazione la logica di intervento (interventi-esigenze) con gli indicatori di output e di risultato.

Tabella 3 - Logica d'intervento, indicatori di output e di risultato

CODICE INTERVENTO	NOME INTERVENTO	INDICATORE OUTPUT N°	DESCRIZIONE Indicatore Output	INDICATORE RISULTATO N°	DESCRIZIONE Indicatore risultato	ESIGENZE CORRELATE	TITOLO ESIGENZA	CLASSIFICAZIONE COMPLESSIVA RT
SRG01	Sostegno ai Gruppi Operativi del PEI AGRI	O.1	Numero di progetti del gruppo operativo del partenariato europeo per l'innovazione (PEI)	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
				R.2	Collegare i sistemi di consulenza e conoscenza	EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
						EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
				R.28	Prestazioni ambientali/climatiche attraverso la conoscenza	EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE
SRG09	Cooperazione per azioni di supporto all'innovazione e servizi rivolti ai settori agricolo, forestale e agroalimentare	O.1.	Numero di progetti del gruppo operativo del partenariato europeo per l'innovazione (PEI)	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
						EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
						EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
						EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE

CODICE INTERVENTO	NOME INTERVENTO	INDICATORE OUTPUT N°	DESCRIZIONE Indicatore Output	INDICATORE RISULTATO N°	DESCRIZIONE Indicatore risultato	ESIGENZE CORRELATE	TITOLO ESIGENZA	CLASSIFICAZIONE COMPLESSIVA RT
SRH01	Erogazione servizi di consulenza	O.33	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
				R.2	Collegare i sistemi di consulenza e conoscenza	EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
						EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
				R.28	Prestazioni ambientali/climatiche attraverso la conoscenza	EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
						EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE
SRH02	Formazione dei consulenti	O.33	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
						EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
				R.2	Collegare i sistemi di consulenza e conoscenza	EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
						EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE

CODICE INTERVENTO	NOME INTERVENTO	INDICATORE OUTPUT N°	DESCRIZIONE Indicatore Output	INDICATORE RISULTATO N°	DESCRIZIONE Indicatore risultato	ESIGENZE CORRELATE	TITOLO ESIGENZA	CLASSIFICAZIONE COMPLESSIVA RT
SRH03	formazione degli imprenditori agricoli, degli addetti alle imprese operanti nei settori agricoltura, zootecnia, industrie alimentari, e degli altri soggetti privati e pubblici funzionali allo sviluppo delle aree rurali	O.33	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
				R.2	Collegare i sistemi di consulenza e conoscenza	EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
				R.28	Prestazioni ambientali/climatiche attraverso la conoscenza	EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE
SRH04	Azioni di informazione	O.33	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
						EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
						EA.5	Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali	SPECIFICA
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE
SRH05	Azioni dimostrative per il settore agricolo, forestale ed i territori rurali	O.33	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.3	Migliorare l'offerta informativa e formativa	STRATEGICA
						EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE

CODICE INTERVENTO	NOME INTERVENTO	INDICATORE OUTPUT N°	DESCRIZIONE Indicatore Output	INDICATORE RISULTATO N°	DESCRIZIONE Indicatore risultato	ESIGENZE CORRELATE	TITOLO ESIGENZA	CLASSIFICAZIONE COMPLESSIVA RT
SRH06	Servizi di back office per l'AKIS	O.33.	Numero di azioni o unità di formazione, consulenza e sensibilizzazione sovvenzionate	R.1	Migliorare le prestazioni attraverso la conoscenza e l'innovazione	EA.1	Promuovere la cooperazione e integrazione fra le diverse componenti dell'AKIS	COMPLEMENTARE
						EA.2	Promuovere la raccolta e diffusione di informazioni adeguate alle esigenze delle imprese	SPECIFICA
						EA.4	Promuovere la formazione e il sistema della consulenza (pubblica e privata)	QUALIFICANTE
						EA.6	Stimolare la partecipazione delle imprese alla messa a punto di innovazioni	QUALIFICANTE