

Modulo 5: Organizzazioni di produttori (mutua assistenza tra produttori agricoli)

Indice	
5.1 Che cos' è un'organizzazione di produttori?	2
5.2 Sviluppo delle organizzazioni di produttori	7
5.3 Gestione delle organizzazioni di produttori	10
5.4 Mutua assistenza tra produttori agricoli	15
5.5 Altre fonti di informazioni	21

Obiettivi principali del modulo:

Al termine della sessione, i partecipanti avranno migliorato le proprie competenze per:

- Comprendere le forme alternative di collaborazione tra produttori
 - Comprendere il carattere commerciale e organizzativo specifico delle organizzazioni di produttori
 - Saper cogliere le opportunità di maggiore crescita e sviluppo delle organizzazioni di produttori
 - Seguire le diverse fasi della procedura di sviluppo delle organizzazioni di produttori
 - Acquisire i principali criteri di valutazione per una gestione efficiente delle organizzazioni di produttori
 - Organizzare i produttori agricoli e assisterli sulla base di una pianificazione comune e un processo decisionale condiviso
 - Comprendere le tecniche di consulenza ed assistenza con la partecipazione delle parti interessate
-

5.1 Che cos' è un'organizzazione di produttori?

Un'organizzazione di produttori è un'impresa posseduta e controllata in modo volontario, da quanti usufruiscono dei suoi servizi– i produttori agricoli individuali. Viene costituita e gestita per soddisfare le comuni esigenze dei proprietari.

In funzione degli obiettivi aziendali, le organizzazioni di produttori possono essere suddivise in quattro tipi:

- ❑ *Organizzazioni per la fornitura dei fattori produttivi.* Vengono create per ridurre i costi generali attraverso lo sfruttamento comune di risorse, come i macchinari, oppure per acquistare in comune i fattori produttivi. Queste organizzazioni possono essere molto diverse tra loro a seconda delle colture o delle merci che interessano il processo produttivo.

Il **caso studio 22 - Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno** è un esempio di organizzazione che acquista i fattori produttivi per conto di 1200 membri a prezzi scontati. Il **caso studio 23 -Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring** è l'esempio di una catena che opera nel settore della meccanizzazione agricola in tutta la Gran Bretagna, offrendo diversi vantaggi ai propri membri, riducendo in particolare i costi di utilizzo delle attrezzature meccaniche.

- ❑ *Organizzazioni di servizi.* Vengono create soprattutto per aiutare i produttori ad ottenere agevolazioni di credito, di finanziamento o di assicurazione.

Le suddette organizzazioni vengono costituite allo scopo di risolvere particolari problemi, fornendo ai produttori agricoli servizi di accesso ai prestiti, servizi assicurativi o di consulenza. Gran parte degli istituti di credito e delle società di assicurazioni, preferiscono trattare con le organizzazioni piuttosto che con i singoli produttori agricoli. I singoli talvolta dispongono di limitate possibilità di garanzia, contrariamente a quanto avviene per un gruppo di agricoltori che sono in grado di assumere la responsabilità in maniera solidale. Le spese bancarie sono suddivise tra i membri, riducendo in questo modo i costi e i rischi generali.

- ❑ *Organizzazioni di marketing.* Di solito queste organizzazioni si specializzano in una sola merce, scelgono prodotti con valore aggiunto e si orientano verso i mercati in espansione.

L'acquisto in comune delle attrezzature può aiutare l'organizzazione ad „aggiungere valore” alla propria produzione e creare nuove opportunità di mercato. Il **caso studio 14 - Sjenica Wool Marketing** dimostra che grazie all'acquisto di una semplice imballatrice manuale, che smista e compatta la lana in balle, un gruppo di piccoli allevatori ovis sono riusciti ad aggiungere valore alla materia prima di base e a sfruttare l'occasione per commercializzare la loro produzione sul mercato internazionale.

Nel **caso studio 24 - Camgrain Storage** lo scopo è quello di massimizzare il potenziale marketing delle colture prodotte dai membri dell'organizzazione, agendo come ampliamento o in sostituzione del granaio delle singole aziende,

includendo le operazioni di selezione, essiccazione, inumidimento e separazione.

Alcune organizzazioni si prefiggono di promuovere marchi commerciali regionali o nazionali attraverso un'attività comune, volta alla promozione delle vendite. Esempi di tale forma di collaborazione sono il **caso studio 10 - Cheese from Wales** una cooperativa di distribuzione e vendita, il cui scopo è "diffondere nel mondo i sapori del Galles" e il **caso studio 21 - Tastes of Anglia** una cooperativa di produttori agricoli e di produttori di generi alimentari che conta 247 membri, i quali lavorano per promuovere le vendite di generi alimentari e bevande di qualità, prodotti in sei contee della zona orientale della Gran Bretagna.

Organizzazioni produttive. Hanno deciso di lavorare e di raccogliere insieme la produzione di particolari specie e varietà, agendo talvolta sulla base di particolari contratti di acquisto, volti ad un mercato specializzato.

Il **caso studio 15 - Bioagroturismo la Porta dei Parchi** è un esempio di cooperativa con 9 membri che svolge un notevole numero di attività, fra le quali l'allevamento ovino.

Le organizzazioni che rientrano in più categorie sono spesso dette *multifunzionali* e nel corso degli anni possono raggiungere notevoli dimensioni economiche, come ad esempio il **caso studio 13 - Orto Sole** e la **Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno** in Italia.

In alcuni paesi sono state create *cooperative di cooperative*, al fine di ottenere una rappresentanza a livello nazionale ed internazionale. Il **caso studio 26 Keose** è un esempio di questo tipo di cooperativa. Lo scopo essenziale della Keosoe è quello di rappresentare gli interessi politici e commerciali delle cooperative vitivinicole greche a livello nazionale ed internazionale. Vi aderiscono 32 cooperative vitivinicole della Grecia.

Esercizio: Eseguite il seguente esercizio per illustrare la struttura e gli obiettivi dei diversi tipi di organizzazioni di produttori. Nella fattispecie, si tratta di un'organizzazione costituita per lo sfruttamento comune delle attrezzature meccaniche e di un'organizzazione che presta ai propri membri servizi di marketing.

Consegnare la seguente tabella (non compilata) ai partecipanti del corso. Dividere i partecipanti in due gruppi. Il primo gruppo dovrà compilare solo la parte sinistra della tabella; questo gruppo cioè, dovrà immaginare di essere un'organizzazione creata per usufruire in comune delle attrezzature meccaniche. Il secondo gruppo dovrà compilare la parte destra della tabella, e quindi immaginare di essere un'organizzazione creata allo scopo di fornire ai propri membri servizi di marketing per la loro produzione agricola. Successivamente, esaminare i risultati e le differenze tra i due gruppi. Alla fine dell'esercizio, riassumere le principali differenze tra i due tipi di organizzazioni in termini di attività, proprietà, gestione e risultati economici attesi.

Confronto tra le organizzazioni di sfruttamento comune delle attrezzature

meccaniche e le organizzazioni che si occupano di marketing

Compilare la seguente tabella. Immaginate di essere i direttori di queste due aziende agricole e spiegate come funzionerà la vostra organizzazione in termini di attività, proprietà, gestione e risultati economici attesi. Preparatevi a presentare le vostre idee agli altri gruppi.

Organizzazione per lo sfruttamento comune dell'attrezzatura meccanica	Organizzazione di marketing
Attività	Attività
Proprietà	Proprietà
Gestione	Gestione
Risultati economici attesi	Risultati economici attesi

In un'economia di mercato, si presume che le organizzazioni di produttori operino in concorrenza, il che significa che sono soggette alle stesse forze di mercato e alle stesse forze economiche alle quali sono soggetti tutti gli altri tipi di aziende. Queste organizzazioni hanno bisogno di finanziamenti sufficienti, di operare un'attenta analisi di mercato, di poter contare su una pianificazione strategica e su una gestione competente, impegnata e lungimirante.

Ciò nonostante le organizzazioni di produttori si distinguono dalle altre forme di aziende per altri elementi importanti, il più rilevante dei quali è che i principali fruitori dell'organizzazione (i produttori agricoli) sono nel contempo anche proprietari dell'azienda. Questo aspetto influenza le modalità di gestione dell'organizzazione. L'elemento che contraddistingue questo tipo di organizzazione è che i suoi membri di solito, si accordano per fornire la propria produzione, o sfruttare i servizi offerti dall'organizzazione in quantità, specifiche e standard convenuti. Questo impegno costituisce la forma essenziale del capitale di esercizio. Senza un solido impegno e una forte disciplina da parte dei produttori a lavorare per il successo dell'organizzazione, quest'ultima non avrà futuro ed è destinata a fallire.

Scopo principale dell'organizzazione è unire produttori agricoli autonomi ed indipendenti, al fine di mettere insieme le loro attività, diventando più competitivi attraverso le economie di scala, aumentando il reddito di ciascuno e garantendo la propria posizione sul mercato.

Le organizzazioni di produttori sono organizzazioni volontarie e i membri non sono obbligati a partecipare e possono in qualsiasi momento ritirare la propria adesione. Le domande di nuove adesioni di solito sono valutate sulla base di un regolamento

interno creato dagli stessi membri dell'organizzazione. I candidati che non desiderano, o non sono in grado di soddisfare le condizioni richieste, non possono diventare membri dell'organizzazione. In questo modo i produttori agricoli possono mantenere la loro indipendenza, decidere con chi lavorare e definire le condizioni di collaborazione, nonché decidere come distribuire le eccedenze derivanti dall'attività comune. Molte organizzazioni di produttori offrono servizi unicamente ai propri membri, e i servizi per i non membri sono ammessi solo a titolo di attività supplementari all'attività principale ed anche in questo caso, sono rigorosamente limitati.

In quale barca vorreste essere?



Nell'Unione Europea oltre il 50 % dei fattori produttivi forniti ai produttori agricoli, e la produzione commercializzata dalle aziende agricole, sono venduti attraverso organizzazioni di proprietà degli stessi produttori agricoli. Molte delle organizzazioni si sono sviluppate partendo da dimensioni del tutto modeste e dopo 50 anni, alcune svolgono attività su larga scala, come il **caso studio 22 - Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno** che conta attualmente 1200 membri. Altre organizzazioni come il **caso studio 20 - Cooperativa Agricola Valdarnese** (4 membri che si occupano della commercializzazione comune di vino di qualità) hanno cercato volutamente di mantenere dimensioni ridotte.

I primi mercati in cui erano presenti organizzazioni di produttori sono nati nei Paesi Bassi all'inizio del 1880. I motivi che hanno favorito la creazione di questi mercati e la costituzione di organizzazioni di produttori erano i seguenti:

- Per i produttori, guadagnare tempo fornendo le merci ad un solo mercato, laddove l'organizzazione di produttori si assumeva la responsabilità della vendita
- Permettere ai produttori di concentrarsi sulla produzione e assumere commercianti professionisti che si occupavano della vendita e della produzione per conto degli stessi produttori
- Fare in modo che quantità ridotte di determinati prodotti agricoli confluissero in un unico posto, offrendo in questo modo quantità maggiori ai commercianti all'ingrosso
- Essere più competitivi nei confronti della concorrenza, stipulando contratti di produzione per avere prodotti dello stesso tipo e di pari qualità.

Il **caso studio 1 - Brecknock Farmers Market** è un esempio più recente di mercati locali, creati alla fine degli anni '90 in Gran Bretagna. I produttori locali diventano soci collaboratori del mercato di produttori agricoli nel quale, una volta al mese, possono disporre di uno stand.

Negli ultimi anni, sono avvenuti anche altri cambiamenti significativi nel commercio mondiale di generi alimentari tra cui:

- Eliminazione progressiva delle tariffe e delle barriere in Europa e anche all'interno dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, con conseguente crescita della produzione e del commercio mondiale di prodotti agricoli
- Maggiore concentrazione e dimensione degli acquirenti locali ed esteri
- Cambiamenti nelle abitudini e nelle preferenze dei consumatori
- Requisiti e legislazione sulla sicurezza dei generi alimentari a garanzia della loro qualità.
- I suddetti fattori hanno aumentato la necessità di poter disporre di determinate quantità e qualità di prodotti agricoli, limitando la possibilità, per molti produttori di vendere ad acquirenti di notevoli dimensioni, quantità ridotte di prodotti la cui qualità non è definita.

Numerosi produttori agricoli in Europa affrontano serie difficoltà legate a:

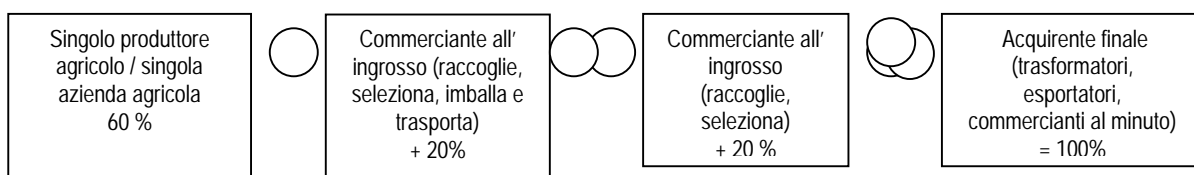
- Regioni produttive relativamente piccole
- Accesso, a condizioni accettabili, a crediti e fattori produttivi (sementi/prodotti chimici/fertilizzanti/ macchine ecc.)
- Informazioni su condizioni e prezzi di mercato
- Valore aggiunto (come trasporto, immagazzinamento, selezione e persino trasformazione della produzione agricola).

Pertanto esistono numerose possibilità volte alla creazione di nuove organizzazioni di produttori e all'ampliamento dei servizi erogati dalle organizzazioni già esistenti.

Persino negli anni di condizioni meteorologiche favorevoli, i produttori agricoli non possono essere completamente sicuri di riuscire a vendere la propria produzione o di essere pagati in tempi brevi. La produzione agricola è anche soggetta a calamità naturali, in particolare nei periodi di siccità e di alluvioni e laddove è carente il sistema assicurativo, si crea un evidente rischio di produzione per gli agricoltori. I gruppi ben organizzati possono contribuire a ridurre questo rischio.

Alla commercializzazione della produzione può partecipare un elevato numero di intermediari e ognuno di loro contribuisce ad incrementare il prezzo finale del prodotto. Un semplice esempio del mercato della frutta fresca è riportato qui di seguito

Esempio: Formazione dei prezzi dei prodotti agricoli



In molti casi le differenze tra il prezzo alla produzione e il prezzo finale di consumo risultano maggiori. Nell'acquisto dei fattori produttivi (sementi, fertilizzanti, prodotti agrochimici) si ha il caso inverso, in cui è il produttore agricolo che paga prezzi più

elevati quando sono presenti un grande numero di intermediari. Il **caso studio 2 - Corinth Auction** è un esempio di cooperativa che sfrutta un sistema elettronico di contrattazioni all'asta dei fattori produttivi attraverso l'asta competitiva, riducendo notevolmente i prezzi pagati per gli acquisti all'ingrosso.

Alcune organizzazioni di produttori (soprattutto nel settore ortofrutticolo), hanno la possibilità di ottenere sovvenzioni per quelle attività che aumentano il valore della produzione e di essere aiutati mediante interventi nel settore (ritiro delle eccedenze di produzione dal mercato). L'ammontare della sovvenzione è determinato annualmente per ogni organizzazione e calcolato come valore percentuale della produzione annua venduta sul mercato. Affinché un'organizzazione sia riconosciuta, essa di solito deve soddisfare determinati requisiti quali:

- Numero minimo di membri
- Produzione minima da commercializzare
- Periodo minimo di adesione

Per accedere al riconoscimento, l'organizzazione deve redigere un piano che includa:

- Una descrizione delle attività svolte e dei suoi membri, in particolare rispetto al numero di produttori che vi partecipano, in cui siano riportate informazioni dettagliate sui membri, sulla produzione, sul commercio e sulle attrezzature
- Gli obiettivi dell'organizzazione, in considerazione delle prospettive produttive e dei mercati potenziali
- Una descrizione dettagliata delle misure da prendere, in cui siano evidenziate le azioni concrete e i mezzi atti a raggiungere questi obiettivi per ogni singolo anno del piano (il periodo del piano non può superare cinque anni)
- Aspetti finanziari e in particolare:
 - Il metodo di calcolo e l'ammontare della partecipazione finanziaria
 - Le procedure di finanziamento
 - Le informazioni relative al diverso importo della partecipazione finanziaria
 - Un bilancio previsionale e lo schema di attuazione del programma.

Nel contempo non va dimenticato che questo aiuto non è un mezzo per risolvere tutti i problemi dell'organizzazione, ma solo un mezzo ausiliario temporaneo.

5.2 Sviluppo delle organizzazioni di produttori

I produttori devono prendere provvedimenti positivi, atti a sviluppare le proprie iniziative, ma già nella fase iniziale devono valutare se :

- Esiste un chiaro impegno da parte del produttore nei confronti dell'organizzazione
- Esiste un mercato o solide possibilità commerciali
- Esiste un produttore agricolo leader o un piccolo gruppo operativo lungimirante, in grado di far progredire l'organizzazione e che sappia comunicare in modo efficace con i produttori, gli acquirenti e i fornitori
- La creazione dell'organizzazione rappresenta un evidente vantaggio (finanziario) per i produttori.

Esercizio: Dividere i partecipanti in due gruppi. Il primo gruppo deve preparare l'elenco dei punti di forza e dei punti di debolezza dei produttori agricoli di piccole e di medie dimensioni. Il secondo gruppo deve preparare l'elenco dei potenziali punti di forza e punti di debolezza di un'organizzazione di produttori.

Per la maggior parte dei produttori, l'adesione ad un'organizzazione è una semplice scelta commerciale che deve servire per ridurre i costi, aumentare gli utili o minimizzare il rischio. Il vantaggio economico deve essere prevedibile e ben definito sin dall'inizio. L'elemento catalizzatore per creare una nuova organizzazione di produttori agricoli è solitamente rappresentato dalla considerazione, condivisa da tutti, che l'approccio collettivo è il mezzo migliore per soddisfare le esigenze reciproche. Il gruppo deve iniziare con una missione condivisa e con scopi chiaramente individuati quali:

- Offrire ai membri prezzi migliori, mediante l'accesso a mercati di maggiore valore oppure, migliorare qualità e quantità della produzione offerta agli acquirenti
- Ridurre i costi di produzione, acquistando fattori produttivi scontati all'ingrosso
- Aggiungere valore alla produzione attraverso pulizia, selezione, preparazione e confezionamento di frutta fresca e verdura, ad un livello adeguato per i supermercati e sulla base delle esigenze dei clienti
- Concedere garanzie a lungo termine, stabilità e assicurazione sul mercato;
- Creare un punto di raccolta centralizzato o un punto di commercializzazione che permetta ai membri di raccogliere e vendere meglio i prodotti.

Esercizio: Esaminate il **caso studio 22-Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno**. Cercate di individuare almeno tre degli obiettivi di questa organizzazione.

Come in qualsiasi altra attività produttiva, la fase di avviamento di un'organizzazione richiede un'attenta analisi che può essere suddivisa in dieci diverse fasi:

Fase 1 Esaminare e individuare un mercato, l'offerta o i servizi al produttore agricolo. Dettagli su come eseguire la ricerca sono forniti nel **Modulo 2: Marketing**.

Fase 2 Eseguire uno studio di fattibilità e preparare un semplice schema dell'attività che s'intende svolgere. All'inizio, è importante presentare una proposta semplice agli altri produttori agricoli, potenziali membri dell'organizzazione. Altri elementi di fondamentale importanza sono le opportunità offerte dal mercato, il potenziale volume di affari, l'adesione, le attrezzature necessarie, i potenziali costi operativi e il capitale necessario. In questa prima fase non c'è bisogno di avere un piano dettagliato, ma di una semplice indicazione di intenti.

Fase 3 Riunire un gruppo di base di produttori agricoli interessati e individuare gli obiettivi e la missione dell'organizzazione. Discutere le vostre idee con altri produttori agricoli è importante proprio per la creazione del gruppo. Questa attività potrà richiedere del tempo (e una serie di incontri), ma contribuirà a consolidare l'impegno.

Fase 4 Scegliere un piccolo gruppo promotore, che s'impegni a creare l'organizzazione. Purtroppo la responsabilità della creazione di un'organizzazione e il farla funzionare bene, viene spesso assunta da un piccolo gruppo di produttori agricoli leader lungimiranti, motivati e impegnati.

I principali compiti di questo gruppo promotore saranno:

- Discutere più dettagliatamente le idee con i singoli acquirenti, fornitori e potenziali membri
- Redigere una bozza dell'atto costitutivo e dei contratti di adesione
- Analizzare i punti di forza e i punti di debolezza e le opportunità proprie dell'organizzazione, e abbozzare le linee essenziali di un piano aziendale
- Consultarsi con i relativi consulenti (quali avvocati, esperti di pianificazione aziendale, ecc.) in merito alla forma e alla gestione più adatte per l'organizzazione
- Preparare i documenti preliminari per la registrazione
- Preparare i materiali in una forma che potrà essere facilmente presentata ai potenziali produttori agricoli che desiderano aderire all'organizzazione.

Fase 5 Preparare una bozza dell'atto costitutivo e dei contratti di adesione.

Ogni paese avrà dei vincoli legali, relativi a determinate voci che dovranno essere incluse nell'atto costitutivo dell'organizzazione. A tale riguardo dovete consultare degli esperti. Comunque sia, è probabile che dobbiate includere delle voci relative a:

- Prodotti da commercializzare / fornire o servizi da offrire;
- Regole per l'adesione, quali quote associative, elezioni, votazione, disciplina/controversie e sospensione dell'adesione;
- Elezioni dei membri del consiglio di amministrazione
- Riunioni
- Gestione delle finanze e ripartizione delle eccedenze
- Tenuta della contabilità
- Insolvenza

Una differenza importante, tra l'organizzazione di produttori e il singolo produttore agricolo, è la necessità di contratti supplementari tra i membri e l'organizzazione. Tali contratti non sono necessariamente inclusi nell'atto costitutivo dell'organizzazione e potranno essere rinnovati ogni anno. Oggetto di questi contratti dovranno essere i seguenti argomenti:

- La quantità di prodotto che sarà venduta attraverso l'organizzazione, ad esempio una percentuale della produzione dei membri, volume in tonnellate, litri o le quantità di bestiame o di fattori produttivi che saranno acquistati dall'organizzazione
- Le penali per inadempienza
- La specifica del prodotto che viene accettato e venduto dal gruppo (tipo, dimensioni, qualità, ecc.) o fornito ai membri
- Informazioni necessarie all'organizzazione per poter svolgere le proprie funzioni, ad esempio forniture, volumi previsti e termini di consegna
- I criteri produttivi che saranno imposti dall'organizzazione (ad esempio, varietà coltivate)

- Procedure di controllo sulla qualità, controllo della produzione e delle aziende agricole e le conseguenze della non conformità a tali procedure
- Compiti di raccolta, trasporto e consegna dei prodotti
- Proprietà della produzione o delle scorte
- Responsabilità del rischio e assicurazione
- Riscossione e ripartizione del denaro e oneri per i servizi offerti

Il **caso studio 14 - Sjenica Wool Marketing** dimostra l'importanza di stabilire regole accettate da tutti prima dell'inizio dell'attività.

Fase 6 Elaborare un piano aziendale dettagliato. Ulteriori informazioni in merito nel **Modulo 1: Pianificazione dell'azienda agricola**.

Fase 7 Convocare tutti i membri per stabilire i principali fini e obiettivi aziendali e ottenere l'approvazione finale del regolamento e degli obblighi dei membri. Assicurarsi che la riunione sia ben organizzata e gestita. Comunicare data e ora della riunione, il luogo dove si terrà, i punti all'ordine del giorno e fare in modo che i potenziali membri siano in grado di partecipare. Durante la riunione, nominare una persona che dovrà prendere appunti e redigere il verbale della riunione che sarà distribuito a tutti i potenziali membri.

Fase 8 Provvedere a registrare legalmente l'organizzazione. La forma di registrazione dell'organizzazione varia a seconda del paese. La registrazione deve includere le aspettative concrete e gli obblighi dei membri nei confronti dell'organizzazione. Le forme più comuni sono la società a responsabilità limitata o la società cooperativa.

Fase 9 Organizzare la prima riunione per l'elezione del consiglio di amministrazione e del presidente.

Fase 10 Iniziare l'attività e attuare il piano aziendale.

5.3 Gestione delle organizzazioni di produttori

Le organizzazioni che funzionano bene, sono in grado di trovare il giusto equilibrio tra gli interessi individuali dei membri del gruppo e quelli del gruppo stesso. Nell'attività delle organizzazioni di produttori, esistono stimolanti prospettive e potenziali limiti tra cui:

Prospettive	Limiti
Prezzi potenzialmente inferiori dei fattori produttivi (fertilizzanti, prodotti agrochimici, sementi ecc.)	Diversità di opinioni ed obiettivi fra i membri
Prezzi di vendita migliori	Aumento dei costi amministrativi
Risparmio di tempo per i singoli produttori nell'attività di marketing	Potenziali responsabilità congiunte
Costi inferiori di assicurazione del prodotto e facile accesso al credito attraverso la responsabilità solidale	Mancanza di impegno o di interesse da parte dei membri

Indipendentemente dai suoi obiettivi, ogni organizzazione deve essere gestita in modo efficiente. Si tratta di un'esigenza ancor più evidente, laddove in un unico gruppo, vengono a convergere persone con interessi, esigenze e richieste diversi. Se ciascun membro dell'organizzazione persegue solo i propri interessi personali, non tenendo conto degli interessi degli altri membri, l'organizzazione non sopravvivrà a lungo. Pertanto è necessario stabilire obiettivi specifici, prendere delle decisioni e raggiungere tali obiettivi. E' importante che le decisioni prese siano motivate e comprese da tutti.

L'organizzazione deve avere una visione precisa della direzione da dare alle proprie attività, che sarà la base su cui orientare le attività dell'organizzazione e stabilire gli obiettivi. Nella visione dell'organizzazione dovranno essere chiari lo scopo che l'organizzazione si prefigge, il suo campo d'azione e gli obiettivi a lungo termine, nonché i rapporti con i gruppi interessati (quali fornitori o consumatori) che direttamente o indirettamente influenzeranno l'organizzazione.

In Europa sembra che le organizzazioni che funzionano meglio, dal punto di vista commerciale, rispondano ad alcuni criteri e più precisamente:

- Sono create con un obiettivo aziendale ben preciso e sulla base di rapporti di fiducia costanti e duraturi con acquirenti o fornitori.
- Proprietà e controllo sono nelle mani dei membri-produttori e vengono gestite a favore di questi membri. Tutte le eccedenze finanziarie derivanti dalle attività sono ridistribuite tra i membri (annualmente o quando un membro si ritira), proporzionalmente agli scambi che il singolo membro ha realizzato attraverso l'organizzazione e non proporzionalmente alla sua partecipazione azionaria. Il commercio con i non-membri viene ridotto al minimo.
- I prodotti vengono venduti, o i fattori produttivi vengono acquistati per conto dei membri dell'organizzazione dei produttori e il prezzo totale della vendita spetta ai membri detraendone gli oneri convenuti per i servizi offerti. Questo approccio si basa sulla totale trasparenza di tutte le transazioni effettuate dall'organizzazione. In molti casi l'organizzazione può non acquistare mai il prodotto dai membri.
- Il sistema di votazione si basa sulla regola "una persona – un voto", oppure a seconda dell'utilizzo, di servizi o impianti dell'organizzazione, da parte dei singoli membri.

La ripartizione dei voti dovrà essere stabilita nell'atto costitutivo, ma indipendentemente dallo status giuridico, si applica il principio secondo il quale il controllo non è determinato in base agli investimenti. Indipendentemente dall'approccio adottato, è importante che risulti applicabile e chiaro per tutti i membri.

- Per appartenere all'organizzazione i membri devono firmare un contratto legalmente valido. Questo contratto viene stipulato per un determinato periodo di tempo e disciplina obblighi e responsabilità dell'organizzazione nei confronti dei membri e di questi ultimi nei confronti dell'organizzazione. Il **caso studio 24 - Camgrain Storage** è un esempio di organizzazione i cui membri sono obbligati a

vendere annualmente attraverso la cooperativa, almeno 100 tonnellate di prodotti agricoli.

- ❑ Le organizzazioni si specializzano in prodotti e servizi particolari. Le organizzazioni che si prefiggono lo scopo (almeno all'inizio) di vendere un'ampia gamma di prodotti provenienti dai propri membri, nonché di offrire altri servizi quali macchinari, prodotti chimici o accesso al credito, hanno notevoli difficoltà nel gestire attività così diverse fra loro.
- ❑ L'organizzazione dispone di finanziamenti adeguati ed è opportunamente gestita e controllata. Al fine di svolgere le proprie attività, ogni organizzazione necessita di finanziamenti. L'organizzazione dovrà sostenere delle spese, compresi i costi di esercizio, come ad esempio l'affitto di un ufficio, il telefono, la corrente elettrica, il riscaldamento, i costi di ammortamento, la pubblicità, il trasporto, la contabilità, ecc., nonché i pagamenti di interessi sui prestiti. Per l'organizzazione potrebbe essere necessario acquistare dei beni che diventeranno di proprietà comune dei membri. Le principali fonti di finanziamento potrebbero essere:
 - Capitale proprio incluse le quote di partecipazione/versamenti annuali (recuperabili o non recuperabili), oppure eventuali prestiti dei membri all'organizzazione
 - Onorari per i servizi resi, di solito si tratta di una percentuale sulle transazioni di acquisto, per es.
 - ... % del valore dei fertilizzanti, dei prodotti agrochimici, delle sementi, acquistati attraverso l'organizzazione;
 - ... % per l'uso di attrezzature attraverso l'organizzazione;
 - ... % del prezzo di vendita della merce venduta, ad esempio il 4 % per una tonnellata di verdure fornite all'organizzazione e vendute attraverso la stessa organizzazione.
 Il livello di questi contributi deve essere stabilito in modo realistico al fine di coprire tutti i costi.
 - Eccedenze non ripartite che sono reinvestite nell'organizzazione alla fine dell'anno, approvate in occasione dell'assemblea generale annuale dei membri;
 - Finanziamento esterno attraverso prestiti bancari o sovvenzioni. E' opportuno garantire che il capitale proveniente dai membri corrisponda almeno ad un terzo del totale fabbisogno di capitale.

I produttori, membri dell'organizzazione, devono essere consapevoli dell'eventuale necessità di dover finanziare investimenti capitali (se necessari), ma sempre proporzionalmente al loro uso delle attrezzature.

Il **caso studio 24 - Camgrain Storage** è un ottimo esempio di come un'organizzazione si finanzia con una combinazione di versamenti, prestiti e quote associative. Ciò ha permesso al gruppo di acquistare le attrezzature necessarie e di sviluppare la propria capacità di magazzino dalle 10.000 tonnellate del 1983, alle attuali 130.000.

- ❑ Ruoli e responsabilità del consiglio di amministrazione, dei membri e della direzione (nel caso vi sia) devono essere chiaramente definiti.

All'interno di ogni organizzazione, vi sono persone con diversi interessi e competenze. E' opportuno pertanto disciplinare diritti e responsabilità di ogni membro e sfruttare le relative competenze nel modo più efficace possibile. Mettere in chiaro diritti e responsabilità di ogni membro del gruppo, determinerà anche la struttura della direzione. Quali sono i ruoli del consiglio di amministrazione, dei membri e della direzione?

In linea di massima, i diritti dei singoli membri si limitano di solito ad essere informati sulle decisioni prese e ad avere informazioni su questioni di loro interesse. I membri inoltre, hanno il diritto di votare il consiglio di amministrazione, la direzione e gli altri organi di controllo, nonché di decidere la ripartizione delle eccedenze e approvare modifiche da apportare all'atto costitutivo. Ai membri viene richiesto il pagamento delle relative quote associative, di contribuire in linea di massima alle attività dell'organizzazione e di rispettare le regole dell'organizzazione quali:

- Non diventare membro di un'altra organizzazione dello stesso tipo
- Restare membro dell'organizzazione per un determinato periodo di tempo minimo
- Fornire all'organizzazione informazioni sulle proprie attività produttive
- Utilizzare i servizi offerti dall'organizzazione, quali affidare la vendita della propria produzione all'organizzazione o acquistare un volume minimo di prodotti precedentemente concordato.

Nell'approvazione di regole, ruoli e responsabilità all'interno di un gruppo, è probabile che possano verificarsi dei problemi dovuti a tensioni o diffidenza tra i membri. Onde mantenere l'unità del gruppo, è importante trovare un equilibrio tra i vari interessi e tutti i membri dovranno essere consapevoli di questo fatto. Un membro insoddisfatto può creare notevoli problemi al di fuori dell'organizzazione stessa.

La fiducia rappresenta un importante elemento per garantire un'effettiva collaborazione. Il **caso studio 13 - Orto Sole** è un esempio di organizzazione a conduzione familiare costituita da 9 soci, ognuno dei quali con specifiche responsabilità.

Esercizio: Esaminare l'esempio del **caso studio 23 - Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring**. Dividete i partecipanti in due gruppi. Ogni gruppo dovrà individuare almeno cinque obblighi dei membri di questa organizzazione.

- Sono utilizzati adeguati sistemi di documentazione ed informazione.

Essi comprendono anche documenti finanziari e commerciali trasparenti e rapporti mensili da sottoporre al consiglio di amministrazione. Anche i soci possono esigere di essere regolarmente aggiornati sullo stato di avanzamento delle attività, su imposte e pagamenti. Un'efficace comunicazione tra i membri è vitale per l'attività dell'organizzazione.

Il **caso studio 23 - Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring** utilizza il software *MS Access* per facilitare l'attività dell'organizzazione. Questo database contiene informazioni sui macchinari necessari e sulla disponibilità di attrezzature e servizi. Esso inoltre contiene informazioni molto dettagliate su ogni membro, sulle sue necessità e su servizi ed attrezzature offerti da quest'ultimo.

- L'organizzazione è una persona giuridica

Le organizzazioni informali hanno inevitabilmente vita breve. Lo sviluppo a lungo termine richiede un'opportuna registrazione legale e una struttura aziendale adeguata. La persona giuridica registrata ai sensi di legge, garantisce che eventuali accordi con terzi siano adeguatamente strutturati e documentati.

Esercizio: Con un „gioco di ruolo” immaginate di dover partecipare alla trattativa tra un'organizzazione di produttori e una catena commerciale e di dover stabilire le condizioni in base alle quali saranno commercializzati i prodotti agricoli dell'organizzazione.

Dividete i partecipanti in tre gruppi: il primo gruppo rappresenterà l'organizzazione di produttori, il secondo la catena commerciale e il terzo gruppo avrà il ruolo di osservatore. Le trattative dureranno 15 minuti e il risultato dovrà essere il raggiungimento di un accordo. Ognuna delle parti dovrà nominare un suo rappresentante. I gruppi hanno a disposizione 15 minuti per prepararsi alla trattativa.

Gli osservatori dovranno esprimere il proprio parere al termine della trattativa. I punti sui quali gli osservatori devono esprimere il loro parere saranno i seguenti:

1. Quali erano le eventuali alternative di accordo?
2. Come sono state valutate le alternative (in modo razionale o emotivo)?

Informazioni per l'organizzazione di produttori:

Preparate degli argomenti per la trattativa, sulla base delle seguenti informazioni relative alla vostra organizzazione:

- Siete un'organizzazione di produttori di verdure e producite circa il 10 % della produzione di ortaggi della vostra regione
 - L'organizzazione produce verdura di ottima qualità e voi avete stipulato un contratto con un noto laboratorio di certificazione della qualità
 - Siete in grado di offrire un assortimento di verdure fresche per tutto l'anno
 - Siete in grado di fornire prodotti già selezionati, lavati e confezionati
 - Siete un'organizzazione di recente costituzione e al fine di consolidare la fiducia tra i membri, non intendete prendere inutili rischi. Preferite stipulare contratti a prezzi fissi e ad essere pagati alla data di consegna stabilita.
-

Informazioni per la catena commerciale:

Preparate argomenti per la trattativa, sulla base delle seguenti informazioni relative alla vostra ditta:

- Siete una delle tre principali catene commerciali della regione
- Lavorate con fornitori che producono verdure di ottima qualità. Tuttavia, essi non sono in grado di fornire tutto l'anno le quantità di prodotti di cui avete bisogno
- Intendete acquistare prodotti pronti per la vendita
- E' importante che i vostri clienti possano disporre di prodotti di ottima qualità e per questo motivo insistete affinché le analisi di qualità siano effettuate da un laboratorio scelto da voi

- La politica aziendale della vostra azienda stabilisce che i pagamenti siano effettuati a trenta giorni dalla consegna della merce.

5.4 Mutua assistenza tra produttori agricoli

Troppo spesso lo sviluppo di un'azienda è il risultato di stimoli provenienti più da consulenti ed esperti di politica aziendale, che dai produttori. La partecipazione dei produttori, allo sviluppo delle proprie aziende, è attualmente un principio ampiamente diffuso e condiviso. Un numero sempre crescente di analisi di progetti dimostra che il coinvolgimento dei produttori, nella pianificazione delle attività da intraprendere e nell'adattamento delle tecnologie e delle strutture al proprio ambiente, è una componente fondamentale per il successo del progetto. I produttori devono agire positivamente in vista dello sviluppo di iniziative che provengono dai produttori stessi. Il **caso studio 25 - Cwmni Pysgotwyr Llyn Fishermen Ltd** è un esempio di organizzazione di pescatori che deve affrontare problemi legati alla variabilità della quantità di produzione ittica e ad un futuro incerto. Essi hanno elaborato un'alternativa innovativa creando un'azienda di allevamento ittico, grazie agli aiuti provenienti dal locale ente per lo sviluppo.

Qualora si debba fornire consulenza ad una data organizzazione di produttori, lo scopo è quello di favorire la riflessione all'interno della stessa organizzazione. I membri dell'organizzazione di produttori devono analizzare la situazione dal loro punto di vista, tracciare il proprio percorso e creare le proprie innovazioni. Il processo d'innovazione inizia quando gli stessi produttori cominciano ad avvertire l'importanza del problema e la possibilità di risolverlo. I consulenti potranno svolgere un ruolo utile nel facilitare (ma non imporre) le riunioni di pianificazione del consiglio di amministrazione dell'azienda e possono incoraggiare un produttivo scambio di idee tra le organizzazioni. I membri del consiglio di amministrazione possono aiutare i produttori a riflettere su problemi di vecchia data e ad esaminare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione, le opportunità e i rischi, i principali obiettivi a breve e a lungo termine, le attività, i contratti di adesione all'organizzazione e le procedure operative.

Vi sono una serie di tecniche che favoriscono il coinvolgimento dei membri nel processo decisionale, che i consulenti possono pensare di utilizzare quali:

- Domande e risposte** sono la forma più facile ed efficace di partecipazione. I partecipanti hanno la possibilità di porre domande e di esaminare diversi argomenti con il consulente e con gli altri partecipanti.
- Domande a risposta multipla** si tratta di tecniche che sottopongono ai partecipanti un certo numero di domande che hanno un certo numero di possibili risposte. I partecipanti segnano la risposta che ritengono giusta, motivando la loro scelta.
- I questionari** sono costituiti da una serie di domande che vengono consegnate ad ogni partecipante. Il partecipante è tenuto a rispondere alle domande il più onestamente possibile. Le domande possono essere "chiuse" e le risposte possono

essere “sì” o “no”, oppure “aperte”, dando al partecipante la possibilità di esprimere il proprio parere.

- ❑ **Le classificazioni** sono semplici ma efficaci esercizi di formazione alla partecipazione. Possono essere svolti individualmente o in gruppo. Ai partecipanti si richiede di classificare determinate voci in ordine d'importanza. Finita la classifica, si fa un confronto tra le voci e i partecipanti sono tenuti a motivare la loro scelta. Questo tipo di esercizio favorisce la discussione e aiuta ad individuare le priorità.
- ❑ **La classificazione a matrice** è una tecnica che crea un elenco ordinato di criteri relativi ad un particolare argomento e aiuta ad individuare la percezione dei vantaggi o degli svantaggi di una particolare questione. Per questo esercizio vengono individuati gruppi di quattro o cinque argomenti principali. Poi vengono poste delle domande su ogni argomento, come ad esempio, “Cosa c'è di positivo in questo?” oppure “Cosa c'è di negativo?”. Con le idee raccolte (meno di 10) si fa una tabella. Gli argomenti vengono riportati nella parte superiore e le idee nella parte inferiore lateralmente. Si procede poi confrontando un argomento con ciascuna idea e successivamente si assegna un punteggio da 1 a 5. In questo modo si ha una tabella compilata. Durante la preparazione della matrice si può stimolare la discussione su ciascun argomento, al fine di evidenziare i motivi di determinate scelte.

E' fondamentale che i partecipanti abbiano ben chiari i criteri, prima di iniziare la classifica, altrimenti si avranno risultati inesatti. E' altresì importante prestare particolare attenzione all'analisi del punteggio totale, per evitare che ad ogni criterio sia dato un peso diverso.

- ❑ **La classificazione a coppie** è una tecnica che aiuta a determinare le modalità di scelta e le differenze tra le preferenze delle persone. Per la discussione sono scelti 6-7 punti di un determinato argomento. Questi punti vengono poi riportati sotto forma di tabella e ogni punto scritto lungo ogni asse.

Ogni punto viene poi discusso rispetto all'asse opposto e per ogni coppia si ottiene una preferenza. I partecipanti devono discutere dettagliatamente i motivi delle loro preferenze. Si deve prendere nota di questi motivi e della preferenza finale. Aggiungendo nella matrice il numero di volte che un determinato punto è stato scelto, avremo un'indicazione generale del punto che ha ottenuto maggiori preferenze. Il reale valore di questo esercizio non è la classificazione in quanto tale, ma l'opportunità di discutere le scelte di ognuno.

- ❑ **Gli esercizi per favorire lo spirito di gruppo** prevedono l'assegnazione di compiti ad un gruppo di persone, le quali devono cercare di risolverli nell'ambito di uno schema preparato dall'istruttore. Il compito di solito ha un obiettivo specifico da raggiungere, e i partecipanti dispongono di una serie di materiali di lavoro. Vengono nominati dei leader che gestiscono sia il compito sia il gruppo, e un osservatore che prende nota di quanto succede.
- ❑ **I casi studio** sono esempi reali o esercizi volti alla risoluzione di problemi, che possono essere reali o inventati. Si tratta di descrizioni scritte che riguardano

un'organizzazione o un evento, che possono essere oggetto di discussione e di elaborazione di idee tra i partecipanti. L' esame dei casi studio potrà richiedere da un'ora ad una settimana, a seconda della loro complessità. L'istruttore deve sempre fare in modo che i partecipanti abbiano raggiunto gli obiettivi di apprendimento fondamentali.

- ❑ **Le visite istruttive** sono utili qualora sia possibile trovare dei siti interessanti da visitare. La visita ad un sito di particolare interesse potrà incentivare i partecipanti ad innovare e fornisce un esempio di un ambiente reale e pratico.
- ❑ **Gli opuscoli operativi** possono essere utilizzati come manuali pratici da seguire passo dopo passo. I partecipanti studiano l'opuscolo (con l' aiuto di un istruttore o da soli a casa). Gli opuscoli forniscono informazioni su particolari argomenti, oltre ad esercizi e casi studio.
- ❑ **Filmati e video** sono utili per interrompere le lunghe lezioni dei corsi di formazione e possono fornire esempi pratici. E' opportuno però selezionare attentamente gli esempi più attinenti agli argomenti trattati e, alla fine della proiezione, saper cogliere gli elementi di apprendimento fondamentali.
- ❑ **I giochi di ruolo** rappresentano un esercizio nel quale i partecipanti devono immaginare di partecipare a situazioni reali e analizzare il proprio comportamento via via che la situazione cambia. I giochi di ruolo non sono dei giochi veri e propri e sono particolarmente utili per comprendere le emozioni delle altre persone e sperimentare nuove idee.
- ❑ **Il confronto di idee (brainstorming)** è un esercizio utile per creare velocemente un elenco di idee creative ed innovative, volte alla risoluzione di un dato problema. Lo scopo è creare un numero massimo di idee – indipendentemente dalla loro sensatezza - che vengono successivamente esaminate ed analizzate. Tutte le idee devono essere incoraggiate. L'approccio è utile per coinvolgere anche i partecipanti più riservati e favorisce il senso di unità del gruppo di lavoro.
- ❑ **Le tecniche “a grappolo” e “a valanga”.** Una leggera variazione del brainstorming, in cui i partecipanti devono scrivere individualmente le loro idee su delle schede. Successivamente le schede compilate vengono raccolte e appese su un cartellone. Le schede identiche vengono eliminate. Le altre proposte vengono raccolte “ a grappolo” per argomenti.

La tecnica “a valanga ” è un'ulteriore variazione. I partecipanti si dividono in coppie e scrivono le proprie idee. Dopo alcuni minuti le coppie si uniscono due a due e confrontano le loro liste con le altre. Successivamente i quattro partecipanti si uniscono ad un altro gruppo e così via, finché non è ricostituito tutto il gruppo, creando così l'elenco generale delle idee.

- ❑ **Il principio di Pareto e il consenso.** Il principio di Pareto afferma che se ci concentriamo sul 20% delle nostre azioni principali, possiamo ottenere un risultato dell'80%. Questo principio potrà essere utile per concentrarsi su azioni che ottengono il miglior risultato tra quelle presenti in una lunga lista di idee

ottenute con il brainstorming. Al fine di raggiungere il consenso, tutti i partecipanti devono scrivere il 20 per cento delle proposte da loro preferite. Queste proposte verranno messe insieme per ottenere il consenso complessivo.

Ricordatevi che il consenso consiste nel trovare una proposta che possa essere accettabile per tutti. Non si tratta di un voto unanime, e potrebbe anche non rappresentare la priorità di ciascuno. Il consenso richiede la partecipazione di tutti i membri, buone doti di comunicazione, pensiero creativo e processi strutturati, sin dall'inizio.

- ❑ **Il diagramma di Venn** è una rappresentazione visiva dei diversi gruppi ed organizzazioni presenti all'interno di una comunità e dei loro rapporti e della loro influenza sul processo decisionale. I partecipanti sono suddivisi in due gruppi in funzione della loro organizzazione, della gerarchia o del settore. Si chiede loro di individuare le istituzioni e gli individui che svolgono un ruolo prominente nell'attività o nella comunità sottoposta a valutazione. Successivamente i partecipanti ritagliano dei cerchi di cartone di dimensioni diverse. La dimensione di ogni cerchio rappresenta la relativa importanza, nel processo decisionale, dell'istituzione o del singolo.

Ai cerchi viene poi attribuito un nome e vengono sistemati in modo da rappresentare i rapporti di lavoro tra di loro. I cerchi singoli – evidenziano la mancanza di contatto, i cerchi che si toccano – scambio di informazioni, leggera sovrapposizione – una certa collaborazione e ampia sovrapposizione – una collaborazione intensa. Una volta completato, il diagramma viene analizzato e si procede alla valutazione delle differenze e delle cause ad esse sottostanti. I diagrammi di Venn rivelano al primo sguardo chi sono in realtà le persone che decidono e quali sono i rapporti tra di loro.

- ❑ **L'analisi del campo di forze** aiuta il gruppo a sviluppare la visione comune relativa ad una determinata situazione futura e a preparare una strategia condivisa, attraverso la quale arrivare a tale situazione. Su un grande foglio di carta o su una lavagna bianca, disegnate a sinistra un quadrato con scritto "situazione attuale". A destra scrivete "situazione futura". Questa sarà la condizione migliore per realizzare gli obiettivi che desiderate raggiungere.

Utilizzate il brainstorming con tutto il gruppo per valutare la situazione attuale, relativa all'obiettivo e la potenziale situazione futura. Disegnate una linea tra i due quadrati. La lunghezza e lo spessore di questa linea determineranno a quale distanza si trovano le due situazioni l'una dall'altra. Successivamente i partecipanti decidono quali limiti esistono per raggiungere la situazione futura e quali sono le risorse locali che ne favoriranno la realizzazione. Queste idee possono di nuovo essere oggetto di brainstorming e possono essere contrassegnate con frecce laterali che partono dalla linea principale. Poi i partecipanti analizzano (o applicano di nuovo la tecnica di brainstorming) in che modo possono essere potenziate le risorse locali, oppure come superare i limiti e preparano una relazione con il consenso di tutti.

- ❑ **Le linee di tendenza** è una rappresentazione lineare delle tendenze in una determinata attività per un periodo di tempo passato o futuro, sulla base della

quale possono essere preparati i piani futuri. Su un grande foglio o su lavagna nera, disegnare un grafico con assi *X* e *Y*. Poi con la tecnica del brainstorming il gruppo dovrà analizzare le condizioni ambientali, culturali, socio-economiche e di mercato che sono legate all'attività in oggetto. Scegliete le 6-10 proposte più importanti e delineate le tendenze del passato (per quanto i partecipanti sono in grado di ricordare) e le tendenze previste per il futuro.

I partecipanti dovranno discutere se i fattori siano legati tra loro e quali condizioni hanno influenzato l'attuale situazione. Per le previsioni future la discussione dovrà vertere sugli interventi che potrebbero influire su questa tendenza nel tempo. Le linee delle tendenze sono utili nel processo di pianificazione e possono essere aggiornate ogni sei mesi.

- ❑ **I diagrammi di tipo “a ragno”** determinano i punti di forza e i punti di debolezza di particolari fattori che intervengono nel processo creativo di un progetto e aiutano a determinare in che modo queste attività possono essere modificate per migliorare la situazione. Vengono valutati quattro tipi di fattori: 1. Ambientali; 2. Istituzionali / Culturali; 3. Competenze/risorse locali; 4. Fattori economici e di mercato.

Disegnate una grande croce su un foglio di carta e scrivete il nome di ogni fattore alla fine delle quattro linee. Ogni linea viene poi suddivisa da 1 a 5 (con lo zero in mezzo). Per l'argomento oggetto della discussione, all'attività sarà attribuito un punteggio lungo le linee, un punteggio massimo di 5 e minimo di 0. Collegando i quattro punti si ottiene un rombo. La forma di questa figura mostrerà dove è necessario intervenire o modificare una data attività. Successivamente è possibile aprire una discussione sulle possibili soluzioni.

- ❑ **Il metodo di “allargamento” degli obiettivi** si prefigge di stimolare un gruppo di lavoro a presentare soluzioni dirimpanti attraverso approcci innovativi. Chiedendo al gruppo di proporre soluzioni che miglioreranno radicalmente i processi, anziché elaborare decisioni volte al miglioramento graduale, i partecipanti sono soggetti ad un “allargamento” mentale. Trovata la soluzione innovativa, sottoponendo le possibili alternative all'analisi di brainstorming e al metodo del pensiero laterale, vengono individuati alcuni punti saldi, come tappe fondamentali da superare per raggiungere questo obiettivo e si definisce il processo attraverso il quale l'obiettivo sarà raggiunto.

- ❑ **I diagrammi di flusso** sono un diagramma suddiviso in fasi, usato per pianificare le diverse fasi di un progetto o descrivere un processo oggetto di studio. I diagrammi di flusso possono riguardare le fasi chiave o possono essere realizzati in modo dettagliato, fornendo le informazioni relative a ciascuna fase di un processo. Sono particolarmente utili per individuare potenziali problemi e anche per concentrarsi su fasi importanti. Essi servono inoltre ad individuare eventuali conoscenze inadeguate di un processo e i punti in cui sono previste tappe inutili per realizzare il processo stesso.

- ❑ **Le mappe della comunità locale** mostrano dove si trovano le risorse, le capacità e i beni e quali sono le loro relazioni spaziali. I partecipanti devono

rappresentare uno spaccato di vita di un villaggio (per sesso, età, mezzi di sostentamento, ecc.).

Per preparare la mappa (su carta/lavagna o a terra) si parte disegnando un elemento topografico principale come una strada, un fiume o un lago. Successivamente i partecipanti devono illustrare sulla mappa le principali caratteristiche legate al problema esaminato, ad esempio il bracconaggio o lo sviluppo del turismo. Disegnando ogni elemento, i partecipanti esaminano il problema in vista di miglioramenti da apportare o per introdurre nuovi approcci. Un osservatore prende appunti sulla discussione in atto, ma non è coinvolto in prima persona nella discussione.

I partecipanti devono illustrare elementi fisici come foreste, montagne ed edifici e anche potenziali e risorse che non sono facilmente rappresentabili come la presenza di una popolazione cordiale, il facile accesso, la popolazione multietnica, ecc. Per facilitare questo compito vengono utilizzati dei simboli. Terminata la mappa, il gruppo esamina e discute la propria mappa confrontandola con quella di altri gruppi fino a che non si raggiunge il consenso finale sulle azioni da intraprendere. La mappa definitiva e i relativi appunti vengono completati dall'osservatore e consegnati a tutti i partecipanti.

- ❑ **Le mappe della mobilità** ci aiutano ad individuare gli spostamenti della popolazione locale, lo scopo dei loro spostamenti e il tempo impiegato. Si tratta di un esercizio particolarmente utile per gli operatori sul campo che pianificano il loro grafico, ma serve anche a rendere più evidente l'importanza reale di un particolare compito o di un particolare viaggio.

Su un foglio di carta, su una lavagna bianca o a terra viene disegnato un cerchio che rappresenta il villaggio. Gli informatori tracciano poi il movimento di spostamento delle persone in diverse direzioni e verso diverse attività, segnando la distanza del viaggio e la sua durata nel tempo. Si deve considerare un solo un argomento alla volta. Terminati tutti gli argomenti il gruppo deve esaminare le possibilità di spostamento e i limiti che la gente di quella zona deve affrontare.

- ❑ **I calendari stagionali** illustrano le modifiche che avvengono in una data attività nel corso dell'anno, le tendenze stagionali e particolari periodi di attività frenetica o di vulnerabilità della comunità. L'anno deve essere diviso in periodi che i partecipanti considerano più consoni. Viene individuato un particolare argomento (ad esempio la frutticoltura) e successivamente i gruppi devono realizzare dei diagrammi per illustrare tendenze e cambiamenti nelle loro attività, per un periodo di tempo determinato. Se vengono presi in considerazione più argomenti, essi possono essere uniti in un unico diagramma, sul quale evidenziare la correlazione tra le variabili e i periodi di particolare attività frenetica.
- ❑ **I percorsi formativi** dimostrano quanto sia importante l'andare di persona (anche come gruppo) in una data zona, per osservare e parlare di argomenti che assumo una certa importanza a livello locale. Gli informatori locali devono accompagnare il gruppo lungo un percorso precedentemente concordato. L'argomento dell'indagine deve essere ben definito e i partecipanti devono annotare

tutti gli elementi nuovi che vengono scoperti, l'opinione della gente e le modalità di spostamento utilizzate durante la visita.

Queste visite possono servire per indicare eventuali cambiamenti avvenuti a livello della vegetazione, della situazione degli alloggi, eventuali problemi di biodiversità, o di alloggio o di opinione della gente. Il metodo dei percorsi formativi può includere anche il pernottamento sul posto (per un determinato periodo).

5.5 Altre fonti di informazioni

www.cogeca.be Confederazione Generale delle Cooperative Agricole nella Comunità Europea.

www.fao.org Sviluppo delle cooperative agricole. Manuale per istruttori.

www.farmerslink.org.uk

www.plunkett.co.uk Un istituto di volontariato che si occupa di formazione e si prefigge di favorire lo sviluppo delle organizzazioni tra agricoltori su scala mondiale.