



MODULO 3b

Gettare le basi giuridiche e operative per la cooperazione

Panoramica

Questo modulo vi insegnerà i passi per costruire una relazione che sia di successo, compresi gli aspetti formali e l'approccio imprenditoriale per gettare, in maniera proficua, le basi legali e operative di una cooperazione.

Questo modulo fa riferimento al modulo 3A.

Obiettivi di apprendimento (conoscenze/competenze/comportamenti acquisiti)

Conoscenze

- Idea chiara dei passi necessari per fondare una cooperazione.
- Chiara visione della pianificazione e gestione per una cooperazione di successo.

Competenze

- Riflettere sull'atto imprenditoriale in circostanze specifiche e nella propria situazione individuale per la cooperazione.

Comportamenti

- Apertura a migliorare e mantenere un'attività agricola di successo attraverso la cooperazione.
- Seguendo i link alla relazione di sintesi e i casi studio avrete l'occasione di confrontare la vostra situazione, il vostro approccio e la vostra iniziativa imprenditoriale con altri agricoltori e altri paesi.

Tavola dei contenuti

1. Pianificazione industriale per la cooperazione.
2. Obiettivi, prospettiva, intento della cooperazione.
3. Misure concrete e programma.
4. Organizzazione operativa.
5. Quadro giuridico.
6. Controllo e riflessione secondo il piano originale.

Riassunto

La formazione di una cooperazione dovrebbe essere pianificata ed eseguita seguendo un programma. Un piano di cooperazione fa sì che abbiate le aspettative giuste sul piano congiunto da seguire. Il piano dovrebbe anche evitare che vengano poste tra i risultati della cooperazione aspettative troppo alte o non realistiche.

Ad ogni modo, le possibilità di successo nelle cooperazioni pianificate sono molto più alte rispetto alle cooperazioni spontanee.

Il piano di cooperazione dovrebbe descrivere un modo possibile per cooperare, i passaggi da seguire e un ordine di realizzazione che abbia senso. Il piano dovrebbe soltanto rappresentare una guida e un aiuto per orientarsi. I dettagli saranno sviluppati, decisi e realizzati in maniera individuale.

Un piano di cooperazione prevede le tre seguenti fasi di cooperazione e la loro realizzazione:

Fase 1: Preparare la cooperazione (cfr modulo 3a)

Fase 2: Formare una cooperazione (cfr modulo 3a e modulo 3b)

Fase 3: Realizzare una cooperazione (cfr modulo 3b)

1. Pianificazione industriale per la cooperazione

1.1 La necessità di un piano industriale

Se siete stati fortunati ad aver trovato un possibile partner per una cooperazione con cui avete trovato un accordo su come andare avanti insieme per una pianificazione dettagliata e la realizzazione di una cooperazione, allora è il momento di iniziare un piano industriale.

Soprattutto quando diverse imprese lavorano insieme, sorgono molte incertezze e aspetti che devono essere considerati adeguatamente per evitare di iniziare con il piede sbagliato o di terminare anticipatamente la cooperazione.

Con la presentazione di un piano industriale, gli imprenditori dimostrano che hanno dimistichezza con molti aspetti dell'impresa e della cooperazione.

Il piano industriale è quindi una strategia aziendale in cui le imprese che scelgono di cooperare considerano tutti i fattori che sono cruciali per successo del progetto. Un'attenta pianificazione consente un esame dell'idea imprenditoriale sulla fattibilità ed il raggiungimento di un traguardo.

Il piano industriale è allo stesso tempo:

- **Uno strumento di pianificazione:** per lo sviluppo strategico dell'idea aziendale.
- **Un aiuto per prendere una decisione:** chiarisce la via da seguire.
- **Una business card:** un importante mezzo per convincere terze parti sul progetto di cooperazione.
- **Uno strumento di controllo:** per il continuo riesame di traguardi e risultati.

1.2 Uso di un piano industriale

Si consiglia di prendersi abbastanza tempo per formulare un piano industriale come strategia scritta per il progetto di cooperazione. Un piano industriale ben fatto è usato per:

- **Persuadere terze parti** sul progetto. Il piano mostra che le imprese sono in grado di gestire la complessità della formazione di una cooperazione. La trascrizione vi porta a pensare in profondità e in maniera chiara.
- **Rafforzare la propria posizione** nei confronti dei partner con cui si sta negoziando, come banche, investitori e i fornitori.
- **Rappresentare una guida** in cui possono essere esaminati obiettivi e attività. Il piano industriale è il punto d'inizio per qualsiasi tipo di controllo, perché senza un piano non c'è controllo.
- **Promuovere un approccio sistematico** alla realizzazione del progetto di cooperazione. Durante la creazione di un piano, lacune e problemi diventano visibili.
- **Fornire una panoramica del progetto**: mettere insieme i singoli pezzi per ottenere una visione d'insieme.
- **Aumentare le possibilità di successo del progetto**. La realizzazione risulterà molto più facile con l'aiuto di un piano industriale.
- **Valutare rischi e punti deboli**.
- **Mostrare le dipendenze**. Anche se le parti individuali del piano industriale sono distinte, è importante che tutti i capitoli si integrino nel complesso.

[Visionate i Casi studio COFARM per conoscere la realizzazione di una pianificazione industriale nella pratica imprenditoriale!](#)

1.3 Struttura di un piano industriale

Un piano industriale di una cooperazione ha, ovviamente, un contenuto specifico differente rispetto a un progetto innovativo. Nonostante i loro diversi usi, i piani industriali hanno alcune somiglianze.

Un piano industriale dovrebbe sempre essere una **valutazione complessiva delle opportunità e dei rischi** del progetto e dovrebbe essere chiaro. È importante mantenere sempre una visione globale e non perdersi nei dettagli.

Chi legge il piano dovrebbe **ricavarne risposte chiare**. Tutti i punti salienti dovrebbero essere concisi ma esaurienti. Nonostante l'entusiasmo di poter presentare il proprio piano, esso dovrebbe sempre essere scritto in un linguaggio concreto.

È importante **identificare le debolezze, sviluppare approcci per anticiparle e eliminarle**.

Al di là del suo contenuto, il piano industriale dovrebbe essere accattivante; presentato in maniera omogenea e chiara.

14 Principali elementi di un piano industriale/1

Un piano industriale essenzialmente consta di tre parti:

- **Parte 1:** è una breve descrizione dell'**idea imprenditoriale** e delle misure per arrivare al traguardo.
- **Parte 2:** comprende **fattori oggettivi** come clienti, concorrenti e posizione che non sono direttamente influenzati o dipendenti dai promotori della cooperazione.
- **Parte 3:** **quantifica il progetto di cooperazione**. Indica quanto denaro è necessario, quali sono i redditi e i livelli di spendibilità che il progetto di cooperazione può raggiungere.



14 Elementi principali del piano industriale/2

Prendete i seguenti elementi come suggerimento e adattateli alle vostre necessità e alle vostre condizioni:

- **Traguardi, prospettiva e dichiarazione di intenti di una cooperazione:** Questo punto contiene la formulazione di un'idea guida, di una dichiarazione di intenti per il progetto e la definizione di traguardi comuni. Comprende anche la pianificazione delle attività di cooperazione.
- **Organizzazione della cooperazione:** Viene data una risposta alle seguenti domande: Come viene progettata una cooperazione? Come sono distribuiti i ruoli, i compiti e le responsabilità? Come vengono gestiti i diritti e i doveri dei partner della cooperazione? Oltre alla struttura organizzativa, vengono regolati i processi all'interno della struttura. Vengono stabilite le regole del gioco e la comunicazione tra i partner.
- **Forme giuridiche per cooperare:** Ci sono diverse forme giuridiche attuabili all'interno dei progetti di cooperazione. Il range va da una cooperazione temporanea, che è regolata soltanto da un contratto di cooperazione scritto o verbale, fino alla fondazione di una nuova società.
- **Pianificazione finanziaria e fondi:** Oltre al quadro giuridico è importante che venga svolta un'analisi economica della strategia aziendale e venga verificata la redditività del progetto. Inoltre, è importante che venga creato un conto dei profitti e delle perdite, una pianificazione degli investimenti, della liquidità e una pianificazione finanziaria con una previsione a tre anni.
- **Controllo della cooperazione:** Oltre a una pianificazione precisa, è importante avere il controllo sul raggiungimento dei traguardi; perché senza una pianificazione non è possibile avere controllo o rettificare il corso delle cose, ma una pianificazione senza controllo è inutile.

2. Obiettivi, prospettiva, intento della cooperazione

2.1 Obiettivi e interesse comune

Il punto iniziale alla base della cooperazione deve essere un interesse comune. Qualsiasi cooperazione ha bisogno di una prospettiva a lungo termine come di un orientamento strategico della cooperazione stessa.

Dopo che ogni partner ha valutato per la sua impresa se e in che modo possa beneficiare della cooperazione, deve esserci consenso nel gruppo sull'obiettivo comune della cooperazione. Ogni partner deve identificare chiaramente i benefici della cooperazione per il suo scopo. Soltanto a quel punto, si verificherà la effettiva motivazione per una proficua realizzazione del progetto congiunto.

"Chi non sa dove vuole andare, non ci arriverà". Idealmente, per ogni attività imprenditoriale vengono formulati sia obiettivi strategici a lungo che obiettivi operativi a breve termine e le relative azioni.

È importante per la definizione del traguardo che esso sia misurabile. Un obiettivo deve avere delle tempistiche e un volume.

"**COSA** vuole raggiungere una cooperazione, **QUANDO** e **IN CHE MISURA**?"

Definire uno sfruttamento migliore della capacità o un rendimento maggiore attraverso la cooperazione è una dichiarazione di intenti, ma non si tratta ancora di un obiettivo utile, dato che non è misurabile e il suo raggiungimento non è verificabile.

Gli obiettivi congiunti della cooperazione devono essere formulati per iscritto visto che dettano la direzione della cooperazione. Essi sono quindi una parte indispensabile dell'accordo.



2.2 Prospettiva

Per creare il più alto grado possibile di sensibilizzazione alla cooperazione e un alto riconoscimento tra i singoli partner è importante avere una comprensibile prospettiva che indirizzi la cooperazione. Una chiara e utile prospettiva fornisce energia e motivazione alla cooperazione.

Essa descrive una direzione sul lungo termine della cooperazione e da orientamento alla formulazione degli obiettivi della stessa.

Una prospettiva esprime la ragione di esistenza e lo scopo più profondo della cooperazione e dovrebbe in ogni caso:

- Essere **ovvia e semplice**.
- Essere **comunicabile e adeguata**.
- Dare **un forte orientamento**.
- Sollevare **entusiasmo** reciproco.

2.3 Intento

La dichiarazione di intenti diventa l'idea guida o la prospettiva di una cooperazione. Deve esprimere il principale obiettivo della cooperazione stessa e contenere i principi di azione per allineare i partner su una linea uniforme. Ma soprattutto, la dichiarazione di intenti spiega in breve cosa rappresenta la cooperazione.

La dichiarazione di intenti comprende:

- La **filosofia** della cooperazione.
- L'**area di attività**.
- Il **posizionamento** della cooperazione sul mercato.
- I **principi di comportamento** interni ed esterni.

Dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

- Che immagine avrà il nostro mercato tra 5 anni?
- Questo mercato rimarrà il nostro mercato specifico?
- Dobbiamo adattarci a questo mercato?

Deve essere possibile trasmettere in maniera convincente l'idea secondo la quale la cooperazione sta andando meglio della concorrenza.

3. Misure concrete e programma

3.1 Misure concrete

Dopo che i partner hanno trovato un accordo sugli obiettivi comuni, sulla prospettiva e sull'intento della cooperazione, devono adesso indicare con quali misure e con l'uso di quali risorse vogliono raggiungere questi obiettivi.

Per usare le potenzialità dei singoli partner della cooperazione, queste devono essere note e definite. Le potenzialità più adatte per la cooperazione diventeranno "le potenzialità centrali" della stessa. Queste potrebbero essere: personale, clientela, attrezzatura, tecnologie/ macchinari o innovazione.

Per combinare le potenzialità centrali deve avere un senso logico.

Quindi vanno chiariti i seguenti compiti:

- **Strutturare e distribuire la mole di lavoro:** Quale partner ricopre quale ruolo e quali compiti?
- **Creare un programma e un budget:** Cosa va fatto, quando? Quali spese vengono sostenute e come vengono finanziate?
- **Regolamentazione del personale e delle responsabilità:** Cosa dovrebbe fare esattamente ogni partecipante all'interno della cooperazione? Chi è responsabile per quale lavoro?
- **Coordinatore della cooperazione/ gruppo direttivo:** Chi coordina, controlla e monitora il processo di cooperazione?

Visionate la Relazione di sintesi COFARM e i Moduli 1 e 2 dove viene mostrato il potenziale di una cooperazione!

3.1 Programma

Stabilire un programma che sia realistico per una cooperazione non è un compito facile. Ma ignorare le tempistiche sarebbe fatale, perché ci sono troppe incertezze, dipendenze e contatti.

Quando pianificate la realizzazione della cooperazione, gli obiettivi dovrebbero essere funzioanre in questo modo:

"CHI FA COSA CON COSA significa fino a QUANDO? COME verrà controllato il risultato?"

È importante che i partner della cooperazione, ma anche le terze parti, sappiano come viene pianificata la cooperazione. Essa non dovrebbe avvenire troppo sul lungo termine (fino a 3 anni) e dovrebbe essere più concreta possibile. Un programma aiuta le imprtese a considerare diverse attività, interdipendenze e contatti.

Il programma è la base di qualsiasi strumento di pianificazione. Una pianificazione, per essere concreta, deve avere un calendario.

Dovete focalizzarvi tanto sulle tappe fondamentali quanto sui legami principali e i seguenti elementi:

- **Orizzonte temporale** della cooperazione.
- **Traguardi e date** importanti, in cui devono essere raggiunti i risultati della cooperativa.
- **Relazioni e interdipendenze** tra le singole fasi.

4. Organizzazione operativa

4.1 Le basi

Le forme di cooperazione possono essere costituite da ampi gruppi in cui si vive una comune esperienza o una comunità di interesse, fino a una joint-venture.

Viene applicato il principio secondo cui: **più intensa è la cooperazione, maggiore è la regolamentazione necessaria!**

Si raccomanda di iniziare una collaborazione con una specie di "fase di prova". In questa fase viene svolto un po' di lavoro e vengono portati avanti dei progetti per comprendere se:

- C'è la giusta chimica tra i partner.
- Le filosofie delle aziende sono compatibili.
- La comunicazione funziona.
- Il personale dei partner si intende tra loro.
- Il progetto ufficialmente dà i suoi frutti.
- Si sente il desiderio di una cooperazione sul lungo termine.

Visionate i Casi studio COFARM dove è stata realizzata una cooperazione passo passo; come esempio: Dapont; La dispensa di San Nicolás; IR.04; Cooperazione tra due aziende agricole familiari autonome: i genitori e la loro figlia; Associazione "Gruppo di coltivatori di frutta biologica"

4.2 Ruoli, compiti e responsabilità

In ogni cooperazione, diversi partner lavorano insieme per raggiungere i traguardi in comune.

Una precisa definizione e distribuzione dei ruoli, una descrizione delle competenze e delle responsabilità corrispondenti sono essenziali al funzionamento della cooperazione.

Ad esempio, come ruoli e compiti in una cooperazione abbiamo:

- **“Coordinatore della cooperazione”**: È il capo della cooperazione nelle relazioni interne e il contatto ufficiale della cooperazione al di fuori.
- **“Segretario della cooperazione”**: Aiuta il coordinatore in tutte le procedure amministrative.
- **“Capo progetto”**: È il responsabile principale per la coordinazione e il monitoraggio dell'esecuzione del progetto.

In progetti minori è possibile che questi compiti siano portati avanti da una sola persona.

[Visionate i Casi studio COFARM e il ruolo degli imprenditori guida!](#)

4.3 Diritti e doveri dei partner

All'entrata in un cooperativa ogni partner si impegna a contribuire con risorse sia materiali che finanziarie e a partecipare attivamente allo sviluppo e alla realizzazione della cooperazione. In cambio, ogni partner si aspetta di prendere parte al successo della cooperazione.

Dovete avere attenzione ad una comunicazione chiara e aperta riguardo i diritti e doveri fondamentali che si sollevano dal partenariato e provare a correggerla.

Si arriva all'accordo di diritti su:

- Un'informazione completa su argomenti definiti.
- Un sistema di controllo da parte delle imprese partner.
- L'uso dei contatti dei clienti dalla cooperazione.
- L'uso dei risultati sviluppati congiuntamente.
- L'uso della proprietà intellettuale acquisita congiuntamente.

Si arriva all'accordo di doveri su:

- La promozione degli interessi della cooperazione.
- L'evitare i comportamenti che potrebbero danneggiare l'immagine della compagnia.
- L'attenersi strettamente alle regole del gioco.
- Dare ai partner delle indicazioni sul loro business e informarli sulla propria impresa.
- Contribuzione ai costi di guida della cooperazione.

44 Comunicazione

È importante per la cooperazione che vi sia un regolare e tempestivo flusso di informazioni tra i partner. Un regolare coordinamento di tutti i partner aiuta le relazioni interpersonali, favorisce l'informazione reciproca e la motivazione e dà a tutti i membri la sensazione di partecipazione.

Inoltre, specialmente durante le fasi operative della cooperazione è necessario assicurare una comunicazione rapida ed efficiente.

Vi raccomandiamo di:

- Usare tecnologie per l'informazione all'avanguardia.
- Usare adeguati software per la gestione del progetto.
- Creare un'archiviazione centralizzata dei dati.

[Visionate i Casi Studio COFARM e la gestione della comunicazione!](#)

5. Quadro giuridico

5.1 Questioni giuridiche da risolvere

Qualsiasi decisione aziendale pro o contro la cooperazione deve anche tenere in considerazione gli aspetti legali. Ogni imprenditore ha bisogno di sicurezza, in particolare di certezza del diritto, se sta pensando di creare una cooperazione commerciale.

Le domande a cui vorreste delle risposte sono:

- Quali **diritti** scaturiscono dalla cooperazione?
- Quali **doveri** derivano dalla cooperazione?
- Quali **rischi** corro come imprenditore attraverso una cooperazione?

Vi raccomandiamo sin dal principio di:

- **Registrare** le conversazioni tra i potenziali partner. Capiamo che richiede un po' di sforzo, ma facilita i chiarimenti in dispute successive.
- **Scrivere** i dettagli di una conversazione faccia a faccia o telefonica e mostrarli a tutti i partner.
- **Chiedere il parere di un esperto** (avvocato, consulente finanziario) anche nelle discussioni preliminari.

5.2 Chiusura di un accordo di cooperazione

Qualsiasi accordo di cooperazione dovrebbe essere concluso in forma scritta, poiché gli accordi verbali non offrono certezza di diritto. Ovviamente nella pratica ci sono esperienze positive e negative con entrambi gli accordi, scritti e orali.

A quali condizioni deve sottostare l'imprenditore per entrare in una cooperazione?

- I requisiti per "poter cooperare" di un partner (le competenze, le infrastrutture, ecc...) vengono determinati in base al tipo di cooperazione e ai suoi obiettivi.
- Una indicazione precisa dei finanziamenti necessari per la costituzione e la guida di una cooperazione (finanziamenti, uffici, competenze, ecc...) può essere richiesta non appena scegliate una delle possibili forme legali di cooperare.

Cosa accade dopo la fine di una cooperazione alle invenzioni e agli sviluppi condivisi (nuovi prodotti, creazioni ecc..) creati durante la sua esistenza?

Questo problema fondamentale dovrebbe essere chiarito e pattuito prima che la cooperazione stessa inizi. Se non esistono degli accordi contrattuali tra i partner, una disputa futura è spesso "pre-programmata". I sistemi giuridici lasciano ai partner molte possibilità per la definizione contrattuale per l'uso della proprietà intellettuale in una cooperazione.

Innanzitutto andrebbe regolamentato:

- Quali sono i diritti dei partner sulla proprietà intellettuale una volta che la cooperazione si è sciolta o uno dei membri ne esce o ne entra uno nuovo?
- Ad esempio, esiste un tipo di compenso economico tra i partner in caso di uscita o ingresso?

[Visionate i Casi studio COFARM sugli accordi presi, se sono scritti o orali e quali sono le esperienze a riguardo!](#)

Ci sono tre opzioni per la cooperazione tra diverse imprese:

- Accordo di cooperazione per una **cooperazione temporanea a progetto**.
- Scelta di forme legali per una **cooperazione di impresa**.
- Creazione di una **nuova società** da parte dei partner della cooperazione.

Dando un'occhiata alle forme legali esistenti nel vostro paese, capirete che ve ne sono di molto differenti. Alcune sono più complesse, alcune meno e i finanziamenti o la chiusura sono più o meno facili..

Controllate le informazioni su:

- Le considerazioni giuridiche fondamentali sulle forme di cooperazione.
- Le possibili forme giuridiche nazionali di cooperazione e le loro caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi.

Potete distinguere due forme esistenti secondo i seguenti criteri:

- Rappresentazione esterna e direzione interna
- Mezzi necessari per il finanziamento: bisogni finanziari, competenze, ecc..
- Si originerà capitale congiunto?
- Cosa accade, in caso di scioglimento, al capitale e alla proprietà intellettuale?

Ad ogni modo, si consiglia in questi casi singoli di cercare opportuno supporto tecnico!

6. Controllo e riflessione secondo il piano originale

La vostra pianificazione industriale deve porre le domande giuste al momento giusto, e sia il controllo che la riflessione devono rispondere sull'attuale situazione e sugli attuali risultati della cooperazione:

- La vostra cooperazione è di successo?
- Quanto successo ha avuto lo scorso anno? Quest'anno? Il prossimo?
- Riuscite a raggiungere i vostri obiettivi economici e le vostre necessità con la cooperazione?

Per riuscire a usare il vostro piano industriale come un documento in evoluzione e una bussola, vi raccomandiamo di lasciarlo semplice e di definire pochi valori ma che siano chiari, concreti e misurabili, che controllate regolarmente.

Ad esempio il conto bancario, i guadagni, i risultati, il flusso di cassa, il numero dei clienti, il numero dei partner della cooperazione.

Tenete comunque presente che al di là dei numeri ci sono altri valori di una impresa che non possono essere contati, ma chiaramente possono essere rispettati nell'esame.

L'obiettivo principale di qualsiasi cooperazione è quello di raggiungere risultati migliori attraverso un'azione congiunta, invece che da soli. I punti di forza dei partner dovrebbero essere complementari in una cooperazione. In linea di principio, "ogni partner dovrebbe fare ciò che sa fare meglio".

Vi auguriamo buona fortuna nella cooperazione con altri imprenditori, tenete a mente che ci sono sì molte opportunità, ma anche molti rischi.

Le due citazioni che seguono possono guidarvi attraverso il vostro processo e ispirare la vostra riflessione.

Arrivare insieme è l'inizio. Rimanere insieme è progredire. Lavorare insieme è avere successo. - HENRY FORD

La forza più potente mai conosciuta su questo pianeta è la cooperazione umana- una forza per la costruzione e la distruzione. - JONATHAN HAID