



---

## MODULO 4

Gestione del conflitto e possibilità di una cessazione "ideale"

## Panoramica

Lo scopo di tutti coloro che intraprendono/ si impegnano in accordi collaborativi/ cooperativi in ambito agricolo è quello di intraprendere una relazione lavorativa che sia armoniosa e che contribuisca a risultati di successo, a una resa proficua e a un rafforzamento permanente della collaborazione/cooperativa. Ad ogni modo, la realtà è che il conflitto può avvenire e la difficoltà per tutti i partner è di gestire il conflitto in modo che non abbia un impatto molto dannoso. A volte, il risultato del conflitto o del disaccordo può essere la fine della collaborazione/cooperativa stessa (in maniera più o meno pacifica) o l'uscita di uno o più membri. Questo modulo cerca di evidenziare alcune delle difficoltà rilevanti per la gestione del conflitto e che permettono la fine degli accordi (se necessario). Nel fare questo, questo modulo vuole informare al meglio gli agricoltori che collaborano e prepararli alla gestione del conflitto, all'uscita dei membri e alla cessazione della collaborazione/cooperativa (se necessario).

## Obiettivi di apprendimento (conoscenze/competenze/comportamenti acquisiti)

### Conoscenze

- Essere informati sulle maniere di affrontare i problemi.

### Competenze

- Competenze potenziate per la gestione del conflitto e per facilitare la fine di una collaborazione.
- Essere in possesso di strumenti per risolvere le problematiche legate al conflitto e ai rischi.

### Comportamenti

- Maggiore consapevolezza delle problematiche che contribuiscono al conflitto.

## Tabella dei contenuti

- 1 Introduzione – Difficoltà della gestione del conflitto e della fine/uscita da accordi di tipo collaborativo/cooperativo.
- 2 Prepararsi per potenziali/possibili conflitti all'interno di accordi di tipo collaborativo/cooperativo.
- 3 Aree sensibili a un potenziale/possibile conflitto.
- 4 Processo per la gestione in presenza di disaccordo/conflitto.
- 5 Indicatori di problematiche di tipo collaborativo/cooperativo.
- 6 Rendere possibile il finale "Perfetto".
- 7 Commenti conclusivi.

# 1. Introduzione – Difficoltà della gestione del conflitto e della fine/uscita da accordi di tipo collaborativo/cooperativo

Le iniziative agricole di tipo collaborativo/cooperativo dipendono dal funzionamento delle relazioni tra tutti i partner (e le loro famiglie).

Riferimento: tutti i Casi studio offrono esempi di collaborazione/cooperazione

La fondazione di una iniziativa di cooperazione si focalizza sul **costituire** una collaborazione e far **lavorare** le persone **insieme** verso un traguardo comune, generalmente senza focalizzarsi sugli aspetti negativi, come **i disaccordi nella gestione, i rischi, i fallimenti, e una strategia per l'uscita di un partner.**

La pianificazione e l'esplorazione di tutte le problematiche prima dell'inizio della collaborazione/cooperazione vi aiuterà a:

- Assicurare il successo.
- Costruire la fiducia tra i partner.
- Assicurare una maggiore comprensione delle problematiche che potrebbero influire negativamente sulla collaborazione.
- Permettere ai partner di essere più preparati sull'imprevisto.

Il numero di membri coinvolti in una collaborazione influisce sulla natura dello scioglimento del processo:

- L'uscita di un membro da una piccola collaborazione (ad esempio, un agricoltore esce da un accordo di partenariato) potrebbe significare lo scioglimento dell'accordo.
- Mentre l'uscita di un membro da una cooperativa più grande, con forse 100 e più membri, potrebbe necessitare un processo di uscita, ma non determinerebbe lo scioglimento della cooperativa.
- In maniera simile, la natura e le cause del conflitto potrebbero essere differenti in base al numero dei membri coinvolti.

## Passi importanti per evitare e risolvere un conflitto in accordi collaborativi/cooperativi:

- Accordarsi sulle regole base per il lavoro insieme.
- Accordarsi sui traguardi comuni e le aspettative.
- Stabilire un buon approccio a una comunicazione formale o informale.
- Identificare possibili problemi/sfide/difficoltà in anticipo.
- Sviluppare un piano per risolvere possibili problemi/sfide/difficoltà dovessero nascere.
- Accordarsi su un processo/approccio per la mediazione/risoluzione dei conflitti.
- Impegnarsi a cercare di superare i problemi ponendo lo scioglimento come ultima scelta.

Esempio: Regole chiare e trasparenza venivano indicate come importanti per la cooperativa Oro de Canava – Caso Studio Società Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios

## 2. Prepararsi per potenziali/possibili conflitti all'interno di accordi di tipo collaborativo/cooperativo

Per risolvere potenziali/possibili conflitti all'interno di accordi collaborativi/cooperativi vengono applicate misure concrete come :

- Accordi scritti.
- Valutazione del conflitto.
- Valutazione del rischio.

### 2.1 Accordi scritti per una collaborazione/cooperazione

Le intese di tipo collaborativo necessitano di accordi scritti sia in forma di documenti legali che non, che predispongano i dettagli essenziali per l'operatività e il funzionamento dell'accordo. Questi accordi possono essere usati come punto di riferimento per il funzionamento dell'accordo di cooperazione o in un momento di conflitto.

- Gli accordi proteggono le unità collaborative, i singoli agricoltori, le loro famiglie e le loro aziende.
- Gli accordi dovrebbero preferibilmente essere di natura giuridica ma altrimenti dovrebbero essere concordati e firmati da tutti i partner.
- Gli accordi permettono anche un funzionamento più efficace dell'intesa collaborativa.
- Le problematiche chiave affrontate in un accordo scritto comprendono:
  - I beni compresi nell'intesa, es. Terreno, edifici, macchinari.
  - Finanziamenti e futuri investimenti.
  - Proprietà di futuri investimenti.
  - Luogo dei futuri investimenti es. un sito per un nuovo edificio, unità di produzione, sala di mungitura.
  - Distribuzione dei profitti tra i membri.
  - Carico di lavoro/contributo dei membri.

- Le problematiche chiave affrontate in un accordo scritto di cooperazione agricola (continua):
  - Carico di lavoro/contributi dei membri
  - Doveri dei membri.
  - Diritti dei membri.
  - Livello di coinvolgimento degli altri membri di famiglia.
  - Disputa del processo di transazione.
  - Trattamento dei pagamenti UE/nazionali (attuali e futuri).
  - Tassazione.
  - Licenze per l'allevamento/piantagione.
  - Processo di coinvolgimento di nuovi membri.
  - Processo di successione/eredità all'interno dell'accordo.
  - Strategia per l'uscita/scioglimento.
  - Ogni altro elemento chiave indicato dai membri.

Esempio, Caso Studio Reutehof GbR

## 2.1 Valutazione dei rischi

- Durante la fase di sviluppo o durante il primo stadio della loro operatività le intese collaborative dovrebbero svolgere una valutazione dei rischi.
- Una valutazione dei rischi non li elimina, ma aiuta a creare consapevolezza tra i membri sui potenziali rischi, come poterli evitare e/o affrontare in caso si dovessero materializzare.
- La valutazione indicherà rischi/minacce dell'intesa collaborativa/cooperativa, con la probabilità che i suddetti rischi/minacce si verifichino, le conseguenze in caso dovessero materializzarsi, suggerirà come poterli evitare/minimizzare e i modi in cui risolverli.

### Alcune delle aree principali includono::

- Cattivi investimenti
- Differenziazione nelle pratiche di gestione agricola
- Serio conflitto
- Insolvenza economica
- Morte o malattia grave
- Instabilità/problemi di mercato
- Calo dell'impegno da parte dei membri
- Età
- Mancanza di una successione
- Interruzioni/interferenze da parte della famiglia
- Mancato raggiungimento degli obiettivi/traguardi
- Divergenza nei punti di vista/piani/obiettivi
- Incompatibilità dei membri
- Diffusione di una malattia tra gli animali
- Mancanza di impegno/lealtà all'intesa
- Mancanza di opportunità di espansione/sviluppo/crescita
- Revoca/uscita di un membro

**Modello ed esempio di valutazione del rischio** (Usate questo modello per sviluppare una griglia di valutazione appropriata ai bisogni specifici)

<b>Rischio</b>	<b>Probabilità del rischio (1=molto improbabile a 5=molto probabile)</b>	<b>Impatto del rischio</b>	<b>Suggerimento per affrontarlo</b>	<b>Classificazione generale (bassa media alta)</b>
Morte/Malattia grave	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un membro non contribuisce/è più coinvolto nell'intesa</li> <li>• La famiglia del partner ancora dipende dall'intesa per il reddito</li> <li>• Conseguenze economiche per tutti</li> <li>• Possibile interruzione dell'accordo</li> <li>• Difficoltà contattuali (es. Prestiti a lungo termine, affitti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare un piano per risolvere l'improvvisa/inaspettata scomparsa di un partner</li> <li>• Cercare consulenza legale e professionale</li> <li>• Sviluppare un piano di contingenza</li> </ul>	B
Instabilità/problemi di mercato	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertezza del reddito</li> <li>• Conseguenze economiche</li> <li>• Investimento ridotto</li> <li>• Stress per i partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplorare i meccanismi per ridurre l'instabilità (marketing futuro)</li> <li>• Costituire dei fondi di contingenza</li> </ul>	M
Malattia degli animali	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di reddito</li> <li>• Mancanza di opportunità di espansione</li> <li>• Perdita del bestiame</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intraprendere delle pratiche che minimizzino i potenziali rischi</li> <li>• Avere contatti con dei veterinari</li> <li>• Realizzare una campagna di vaccinazione</li> </ul>	B

## 2.6 Valutazione del conflitto

- Durante la fase di sviluppo o durante il primo stadio della loro operatività le intese collaborative dovrebbero svolgere una valutazione del conflitto.
- Una valutazione dei conflitti non li elimina, ma aiuta a creare consapevolezza tra i membri sui potenziali conflitti, come poterli evitare e/o affrontare in caso si dovessero materializzare.
- La valutazione indicherà aree di potenziali conflitti, con la probabilità che i suddetti conflitti si verifichino, le conseguenze in caso dovessero materializzarsi, suggerirà come poterli evitare/minimizzare e i modi in cui risolverli.

### Alcune delle aree di conflitto principali comprendono:

- Decisioni di investimento e luogo per nuovi investimenti/beni
- Finanziamenti per gli investimenti
- Proprietà di nuovi beni
- Mancato raggiungimento di traguardi/obiettivi
- Divergenze di punti di vista/piani/traguardi
- Diverse pratiche di gestione agricola
- Gestione del tempo e input di lavoro
- Tempo libero/ferie/turni
- Coinvolgimento/interruzione/interferenze della famiglia
- Coinvolgimento di altri nuovi membri
- Uscita di un membro
- Decisioni su sviluppo/espansione
- Cambio/sviluppo dell'impresa
- Successione
- Distribuzione dei profitti
- Problemi/instabilità del mercato
- Calo dell'impegno da parte dei partner
- Mancanza di impegno/lealtà
- Pensionamento
- Strategie di uscita



Modello ed esempio di valutazione del conflitto (Usate questo modello per sviluppare una griglia di valutazione appropriata ai bisogni specifici)

Conflitto	Probabilità del rischio (1=molto improbabile a 5=molto probabile)	Impatto del conflitto	Suggerimento per affrontarlo	Classificazione generale (bassa media alta)
Differenti pratiche di gestione agricola	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disaccordo su quale sia l'approccio migliore per la gestione dell'azienda</li> <li>• Insicurezza su quale sia l'approccio migliore</li> <li>• Ordinari disaccordi di carattere minore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione e processo decisionale condiviso</li> <li>• Processo di negoziazione su quale sia la pratica migliore</li> <li>• Processo decisionale basato sui fatti</li> <li>• Cercare consigli/informazioni dai consulenti del caso</li> </ul>	B
Decisioni di investimento e luogo per l'investimento	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo e investimenti in stallo</li> <li>• Riluttanza a investire nel business</li> <li>• Mancanza di vantaggi competitivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordo scritto in uso</li> <li>• linee guida chiare per l'investimento, la proprietà di nuovi beni, termini e condizioni per la divisione dei beni e le tempistiche per lo scioglimento</li> </ul>	M

## 3. Aree sensibili a un potenziale/possibile conflitto

È stata indicata un'ampia gamma di problematiche nella sezione 4.2.3, come cause potenziali per la nascita di un conflitto all'interno delle intese collaborative. Due problematiche specifiche, molto importanti, sono la pianificazione dell'investimento e la successione/eredità.

Il piano di investimento ha il potenziale per generare conflitto perché spesso implica molto impegno di risorse, prestiti, pagamenti sul lungo termine, decisioni sulle priorità, decisioni sulla locazione di beni/investimenti e l'assegnazione di risorse in caso di uscita/scioglimento.

La successione/eredità ha il potenziale per scatenare dei conflitti perché può alterare le dinamiche generali di una intesa collaborativa. Assume dei toni più aspri quando un piccolo numero di membri ne è coinvolto e i singoli si trovano a interagire su base quotidiana.

### 3.1 Piano di investimento

Una collaborazione/cooperazione che sia di successo implica un investimento per continuare a crescere e sviluppare l'impresa, una pianificazione accurata dell'investimento e chiarezza riguardo il processo di investimento aiuteranno a minimizzare il conflitto:

- È importante fare chiarezza sui fondi per l'investimento (prestiti, contributi dai partner, parte dei profitti)
- Chiarezza sulla responsabilità per il pagamento dei prestiti (chi è responsabile per il rispetto delle scadenze?)
- Proprietà effettiva del patrimonio, nel momento in cui la partnership cessa, es. chi sarà il proprietario della sala di mungitura o delle attrezzature da lavoro.
- I processi decisionali su dove investire o dove localizzare l'investimento: quale area verrà sviluppata, dove costruire un nuovo edificio o una unità di lavoro.
- Accordo su come comprare nuovi beni
  - Attraverso la collaborazione, es. macchinari, attrezzatura ecc...
  - Attraverso i singoli membri, es. il terreno
- Accordo sul deprezzamento e la svalutazione dei beni
  - Tempistiche e tasso
  - Compenso per altre parti se necessario

- Compenso (se necessario) per i costi di investimento ad altri partner, in caso di scioglimento dell'intesa.
- Tasso di rendimento su ogni investimento fatto dai singoli partner.
- Meccanismo per lo smaltimento dei beni e la distribuzione dei profitti.

## 3.2 Successione/ Eredità

- La successione/eredità è stata la chiave del mantenimento delle aziende di famiglia attraverso le generazioni, ad ogni modo si tratta di una problematica molto delicata nelle aziende; può essere complessa e può volerci del tempo per affrontarla.
- Le intese collaborative possono influire sia in maniera positiva che in maniera negativa sulla successione.
- In maniera positiva perché un'azienda agricola può essere più dinamica, redditizia e più accattivante per una persona giovane.
- In maniera negativa perché può cambiare la dinamica dell'azienda e rendere la successione complicata.
- La dinamica dell'intesa ovviamente cambierà seguendo la successione; essenzialmente implica il cambio di un membro stabilito con uno nuovo anche se in pratica questo nuovo membro era già coinvolto in maniera informale nell'impresa, es. un figlio /figlia di un membro che potrebbe aver lavorato nell'azienda.

La successione va pianificata attentamente secondo i differenti scenari esplorati, come:

- Coinvolgimento di un successore.
- Coinvolgimento di diversi successori.
- Mancanza di successione in famiglia.
- Processo di coinvolgimento della successione e impatto sull'operatività della collaborazione, ad es sul lavoro, la distribuzione dei profitti/reddito.
- Impatto sugli attuali partner sul coinvolgimento dei successori.

Esempio: La mancanza di successori porta alla fine di una collaborazione nel settore caseario (Caso Studio Reutehof GbR)

## 4. Processo per la gestione in presenza di disaccordo/conflitto

- Gli accordi collaborativi dovrebbero, nella fase di sviluppo o ai primi stadi di operatività, preparare un processo per la gestione dei conflitti.
- Auspicabilmente, questo dovrebbe essere incluso nell'accordo scritto.

### Gli elementi chiave includono:

- Procedure per disaccordi più o meno trascurabili.
- Processo da seguire.
- Indicazione di un mediatore esterno (se necessario) es. un consulente agrario, un avvocato, un contabile.
- indicatori di quando dovrebbe iniziare il processo.
- Procedura per iniziare il processo.
- Periodo lungo il quale realizzare le raccomandazioni.
- Procedura accordata in caso di disaccordo non riconciliabile.

## 5. Indicatori di problematiche di tipo collaborativo/cooperativo

C'è bisogno di indicare sin dal principio una serie di indicatori attraverso i quali si può capire se l'intesa collaborativa è in difficoltà o sta avendo problemi. Questi indicatori possono essere usati per valutare quando l'intesa è a rischio di fallimento.

- I membri sono soddisfatti dell'operato della cooperativa?  
Grado di insoddisfazione in una scala da 1 (poco infelice) a 5 (molto infelice)
- I membri sono tutti/una piccola parte/la maggioranza preoccupati/non soddisfatti?
- C'è un problema comune/una problematica o una serie di problemi che provocano preoccupazione?
- Le problematiche sono di natura a breve termine o lungo termine?
- I membri stanno valutando le loro opzioni al di fuori della collaborazione?
- I membri hanno provato a risolvere il problema/la difficoltà?
- I membri sono preoccupati dell'impatto che la problematica può avere sulla collaborazione?
- I membri hanno cercato assistenza esterna per mediare la discussione sulla problematica?

## 6. Rendere possibile il finale “Perfetto”

- Lo scioglimento perfetto di una intesa è difficile da raggiungere poiché riflette il probabile fallimento della collaborazione, visto che essa era stata formata per apportare dei benefici ai membri e ora si sta sciogliendo per una ragione.
- Lo scioglimento ideale sarà differente anche in base alla grandezza e alla natura della collaborazione.
- L'uscita di un membro da una piccola collaborazione (es. Un agricoltore che lascia un partenariato) potrebbe significare la fine dell'intesa.

Esempio: Se un allevatore decidesse di lasciare la collaborazione in una azienda casearia ([Caso Studio IRO4](#)), la produzione casearia ([Caso Studio Ekomeat](#)) o l'allevamento ([Caso Studio Azienda ecologica Bošina](#)) questo potrebbe portare alla fine della collaborazione. Al contrario, se un allevatore decidesse di lasciare un gruppo di allevatori di ovini ([Caso Studio Gruppo di allevatori di agnelli di Sligo Leitrim](#)), una cooperativa olearia ([Società Cooperativa Andaluza \(S.C.A.\) Nuestra Señora de los Remedios](#)) o un gruppo di produttori di canapa ([Caso Studio Zadruga Konopko, zadruga za razvoj trajnostne pridelave in pre-delave industrijske konoplje](#)), questo non pregiudicherebbe la fine della cooperazione.

- Ad ogni modo, lo scioglimento potrebbe non essere dato dal fallimento, ma dal pensionamento di un partner, dalla morte o dalla grave malattia.

Esempio: Due agricoltori senza eredi ([Caso studio Reutehof GbR](#))

- Un buon accordo collaborativo prevederà un processo per il ritiro/pensionamento/scioglimento
- I possibili passi da seguire per assicurarsi che la fine della collaborazione sia corretta per tutti i membri
- Visto che il denaro è importante per i singoli, i membri potrebbero considerare l'idea di un fondo di contingenza per adempiere ai costi per lo scioglimento dell'intesa o per gli altri partner, che possano compensare il partner che sta lasciando.
- Alcuni degli aspetti chiave sono:
  - Accordo scritto in uso che determina tutti gli aspetti dell'accordo di collaborazione.
  - A tutti i membri sia chiara la ragione per la quale si sta terminando l'accordo.
  - È in atto un processo di mediazione con un soggetto esterno.
  - Aderenza alle condizioni dell'accordo in atto.
  - Accordo sullo scioglimento dell'intesa.

- Per consentire che si arrivi a una perfetta conclusione, c'è bisogno che ci sia chiarezza attorno a:
  - I beni compresi negli accordi
  - Finanziamento degli investimenti
  - Proprietà degli investimenti
  - Deprezzamento dei beni negli anni e valore finale
  - Distribuzione dei profitti
  - Carico di lavoro
  - Coinvolgimento della famiglia
  - Processo di risoluzione della disputa
  - Processo di scioglimento dell'accordo
  - Trattamento dei pagamenti UE/nazionali (attuali e futuri).
- Accordo su una data di scioglimento.
- Accordo sulla responsabilità per i contratti in leasing, contratti con terze parti.
- Periodo di raffreddamento prima della dissoluzione.

## 7. Commenti conclusivi

- La presenza di un conflitto o la divergenza nei punti di vista all'interno di una collaborazione è inevitabile.
- Le intese di successo gestiranno il conflitto e il disaccordo affrontando attivamente la questione.
- La gestione del conflitto dovrebbe essere pianificata dall'inizio.
- Gli accordi collaborativi possono concludersi a causa di un conflitto o delle circostanze (morte, malattia, pensionamento).
- Il numero dei membri coinvolti può influenzare la fine dell'intesa o no, l'uscita di un membro da una piccola cooperativa può decretarne la fine, mentre l'uscita di un membro da una grande cooperativa, può non avere lo stesso impatto.
- Accordi scritti e pianificazione in caso di un conflitto o la fine di una intesa cooperativa, fatti in anticipo sono la chiave di risultati positivi.
- Può essere necessaria assistenza esterna per arrivare a un risultato di successo.