

Cooperare con successo nel bosco svizzero

Una guida con esempi pratici

Prefazione all'edizione 2019

La Politica forestale del Consiglio federale come pure la politica della risorsa legno della Confederazione costituiscono le basi strategiche per la gestione e la cura dell'ecosistema bosco e per lo sfruttamento della risorsa legno locale. Uno degli obiettivi prioritari della Politica forestale è il miglioramento della capacità produttiva dell'economia forestale svizzera (obiettivo 6). Al fine di raggiungere tale obiettivo, sono indispensabili strutture e processi efficienti. A tal proposito, l'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM) e BoscoSvizzero (Associazione dei proprietari di bosco) hanno incaricato il Dipartimento di scienze agrarie, forestali e alimentari della Scuola universitaria professionale bernese (BFH-HAFL) di aggiornare il lavoro di ricerca «Cooperazione nell'economia forestale svizzera» del 2007/08.

Nell'ultimo decennio l'economia forestale svizzera si è sviluppata ed è mutata considerevolmente. Per via dei raggruppamenti di aziende, il numero di aziende forestali è ulteriormente diminuito ed è oggi pari a meno di 700, secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica (UST). Sotto l'influsso del mercato europeo del legno e della struttura dei costi in Svizzera, i ricavi della produzione del legno restano tuttora bassi. I risultati finanziari della gestione forestale sono migliorati, ma non in tutte le aziende dove ce li si aspetterebbe per permettere una gestione e una cura del bosco economicamente sostenibili e uno sfruttamento efficiente delle risorse

(cfr. obiettivo 6 della Politica forestale). Inoltre, le prestazioni forestali non legate al legno continuano a guadagnare importanza. Per questo motivo la Confederazione, assieme ai Cantoni e all'Associazione dei proprietari di bosco, continua a sostenere la creazione di cooperazioni funzionali e adeguate nell'economia forestale svizzera, al fine di contribuire in modo efficace al raggiungimento dell'obiettivo politico.

Il presente opuscolo riassume i risultati più importanti del lavoro di ricerca aggiornato e mette le conoscenze acquisite a disposizione di un vasto pubblico (in particolare proprietari di boschi, specialisti, responsabili delle decisioni, politica, amministrazione), spiegando perché cooperazioni e collaborazioni nel bosco svizzero restino necessarie e illustrando quali possibilità di cooperazione esistano e come possano avere successo. Ulteriore scopo della pubblicazione è dimostrare il valore aggiunto delle cooperazioni per i proprietari di boschi, le aziende forestali, ma anche per i Cantoni e la Confederazione. Il presente opuscolo rappresenta quindi un contributo per vincere le sfide strutturali di un'economia forestale svizzera sostenibile.

Bernhard Pauli

Prof. di gestione aziendale forestale
BFH-HAFL

Markus Brunner

Direttore BoscoSvizzero –
Associazione dei proprietari di bosco

Michael Reinhard

Capo della divisione Foreste dell'UFAM

Indice

1 Situazione iniziale	4
2 Il percorso verso una cooperazione di successo	8
Prima fase: avvio e ricerca di partner	9
Seconda fase: concezione e pianificazione	12
Terza fase: attuazione	22
3 Cosa rende una cooperazione di successo	26
4 L'utilità delle cooperazioni forestali	30
5 Alternative al raggruppamento di aziende	34
6 Conclusione	36
Nota editoriale	38

1 Situazione iniziale

Contesto

Il bosco svizzero fornisce svariati prodotti e prestazioni alla popolazione, ad esempio la materia prima legno, che è particolarmente rispettosa dell'ambiente, oppure prestazioni ricreative, protezione contro i pericoli naturali o habitat per flora e fauna. Se si considera la dimensione sociale ed ecologica del bosco, la gestione forestale in Svizzera può essere definita un successo. Nella dimensione economica della sostenibilità vi è tuttavia ancora del potenziale da sfruttare. Da anni infatti molte aziende forestali registrano perdite di esercizio. Poiché la dimensione economica costituisce una parte importante della sostenibilità nel suo complesso, è necessario agire anche in questo campo. Il superamento di strutture aziendali spesso troppo piccole per una gestione efficiente come pure lo sfruttamento delle opportunità date da un'offerta di prestazioni qualificate rappresentano aree d'intervento importanti. Per raggiungere questo scopo, le aziende devono collaborare in modo più stretto o addirittura fondere le loro organizzazioni aziendali. Fino ad oggi sono già state istituite cooperazioni di aziende forestali ben riuscite, che hanno saputo soddisfare aspettative elevate. Le esperienze fatte finora dimostrano tuttavia che la creazione di cooperazioni interaziendali e l'effettivo sfruttamento del potenziale che ne deriva richiedono molto impegno e tempo.

Struttura dell'opuscolo

Illustrando quali opportunità offrono le cooperazioni e come possono essere realizzate, il presente opuscolo vuole fungere da sostegno per l'istituzione di cooperazioni future. È destinato soprattutto ai rappresentanti dei proprietari di boschi pubblici (ad es. i municipali responsabili delle foreste).

Il primo capitolo fornisce una visione d'insieme delle forme di organizzazione possibili nell'economia forestale e presenta diversi approcci per superare la mancanza di efficienza che si

riscontra quando le strutture sono troppo piccole. Il secondo capitolo illustra il percorso da seguire per pervenire a una cooperazione di successo. Il terzo capitolo spiega come ottenere una cooperazione di successo e quali vantaggi ne derivano. Il quarto capitolo descrive altre forme di cooperazione, come le organizzazioni per la commercializzazione del legno, la gestione su mandato o i consorzi di taglio e i pool di imprese. L'ultimo capitolo riassume le informazioni più importanti e si chiude con una panoramica sulle prospettive future.

Base di dati

Il presente opuscolo si basa su sondaggi presso responsabili di aziende forestali e consulenti aziendali esperti. Inoltre, a completamento dei risultati dei sondaggi, è stato effettuato uno studio approfondito della letteratura specialistica.

Strutture di piccole dimensioni nell'economia forestale svizzera

All'incirca un terzo della superficie forestale svizzera è bosco privato, ma comprende quasi il 99 per cento dei proprietari di boschi con una media pro capite di circa 1,4 ettari. I restanti due terzi sono di demanio pubblico. Secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica, attualmente esistono pressappoco 3400 proprietari pubblici di boschi, nella maggior parte dei casi sono Comuni politici o patriziati.

Benché possiedano superfici più grandi di quelle dei proprietari di boschi privati, con una media di 250 ettari esse non bastano comunque per sostenere una struttura aziendale autonoma dal punto di vista economico.

Per questo motivo molti proprietari pubblici si sono già aggregati, formando strutture aziendali più grandi, o hanno affidato la gestione dei loro appezzamenti a fornitori di servizi forestali. Malgrado le unioni già esistenti, meno di un quarto della superficie forestale produttiva della Svizzera è organizzata in unità di gestione di dimensioni maggiori a 2000 ettari¹.

¹ Fonte: statistica forestale svizzera 2017, UST Neuchâtel

Unità organizzative nell'economia forestale

Nell'economia forestale esistono principalmente tre unità organizzative con ruoli e compiti distinti.

- L'unità dei proprietari dispone della proprietà del bosco. Un cambiamento può avvenire tramite vendita/acquisto o fusione.
- L'unità del settore forestale è un'unità amministrativa con compiti sovrani e comprende tutti i boschi che si trovano sul suo territorio, indipendentemente dalla struttura della proprietà. Il compito dei settori è attuare la legislazione forestale sulla propria superficie. La loro direzione può essere affidata a collaboratori dei servizi forestali cantonali o delegata a un'organizzazione attiva nell'area (di solito un'unità di gestione).
- L'unità di gestione è responsabile dell'organizzazione della gestione. La gestione dei boschi spetta ai proprietari. In linea di principio, possono scegliere liberamente, purché entro i limiti della legge, le strutture aziendali e l'organizzazione. I proprietari di boschi possono formare unioni anche per ingrandire la loro unità di gestione e migliorare così la fornitura di prestazioni.
- In Svizzera l'unità del settore forestale e quella di gestione sono spesso strettamente legate. È frequente che la direzione dell'azienda forestale sia responsabile, con lo stesso personale, anche di un settore forestale. In alcuni casi, l'unità di gestione corrisponde all'unità del settore forestale.

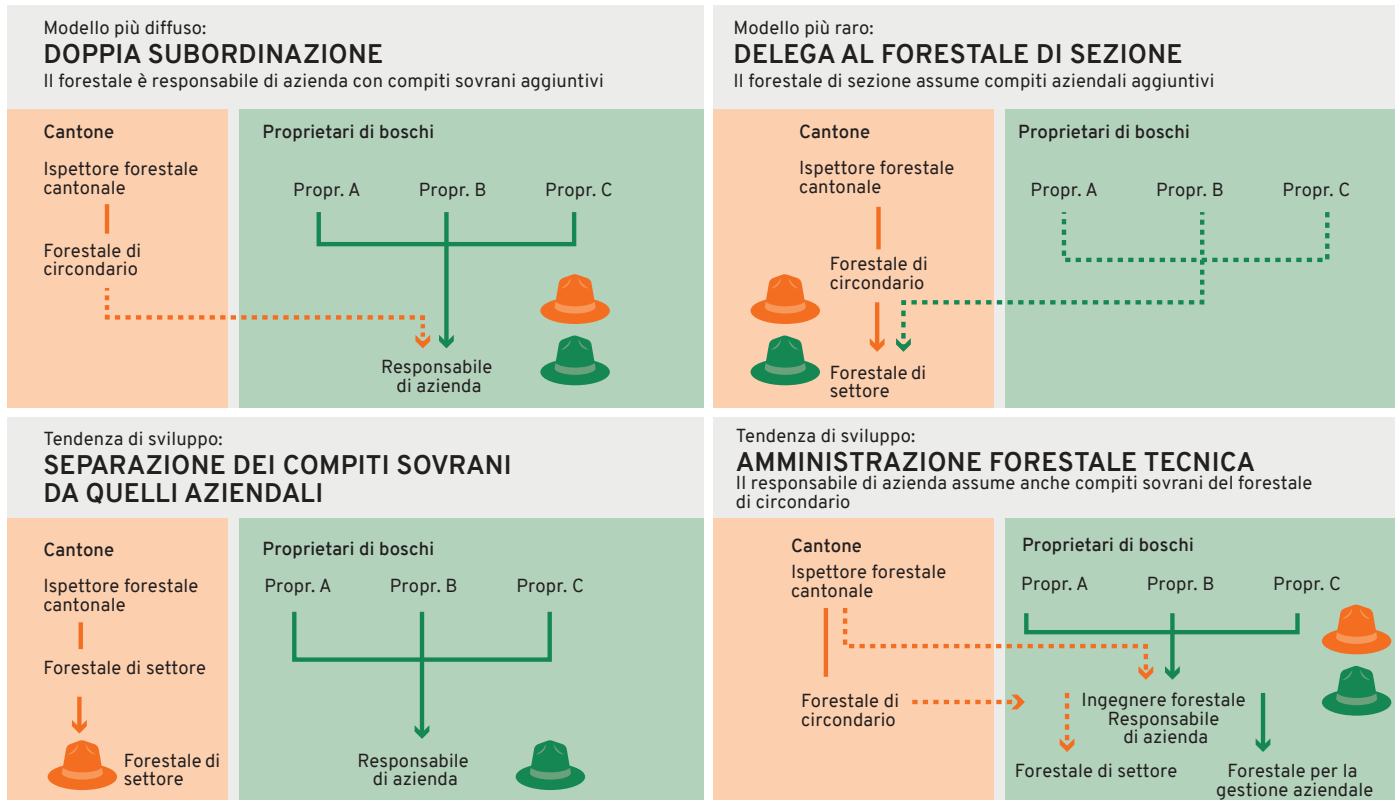
Interazione tra settore forestale e azienda

La struttura federale della Svizzera consente molte forme di interazione tra l'unità del settore forestale e l'unità di gestione. Le varianti più diffuse sono il modello della doppia subordinazione e quello della gestione su mandato (cfr. figura 1). Nel primo modello, i proprietari assumono un responsabile di azienda (con o senza squadra forestale) per la gestione dei loro boschi. Oltre a questo compito di base, il responsabile di azienda si fa carico di compiti sovrani che gli vengono delegati dal servizio forestale cantonale.

Il modello della gestione su mandato è un'ulteriore variante possibile. I compiti aziendali vengono delegati al forestale di sezione o a uno studio forestale specializzato.

Negli ultimi anni si osserva anche una tendenza alla separazione delle attività sovrane da quelle aziendali. In questo modello, i responsabili delle aziende non assumono compiti sovrani e possono concentrarsi esclusivamente sulla tutela degli interessi dei proprietari.

Un altro tipo di organizzazione riscontrabile nelle unioni forestali di grandi dimensioni è il sistema dell'amministrazione forestale tecnica (in alcuni Cantoni si usano anche altre denominazioni). I proprietari di boschi incaricano un ingegnere forestale o un forestale esperto della direzione aziendale. In tale ruolo, egli assume funzioni sovrane, le quali di regola spettano a enti cantonali superiori (ad es. al circondario).



Introduzione alle cooperazioni

Miglioramenti strutturali: un approccio promettente e imprescindibile

Da molto tempo gli esperti del settore ritengono che risolvere i problemi strutturali sia un presupposto importante per realizzare una gestione forestale efficiente. Al centro delle riflessioni vi è la creazione di unità di gestione più grandi e, di conseguenza, una strutturazione efficiente dei processi aziendali come pure un miglioramento della qualità delle prestazioni offerte. Tra i vantaggi che hanno le aziende più grandi, vi è un accesso al mercato agevolato e, con un'infrastruttura aziendale adattata, sono in grado di reagire più flessibilmente alle opportunità presenti sul mercato e agli imprevisti. Queste aziende possono inoltre offrire posti di lavoro interessanti con varie possibilità di sviluppo. Rispetto alle aziende piccole, risulta più facile anche l'organizzazione delle supplenze del personale.

Figura 1: le principali forme di organizzazione di aziende e settori nell'economia forestale svizzera e il principio del doppio ruolo (rappresentato dai due cappelli)

- Compiti sovrani
- Compiti aziendali
- Compiti di base
- - - -> Compiti aggiuntivi

Opzioni di base

Per aumentare l'efficienza delle unità di gestione i proprietari di boschi dispongono di tre opzioni di base (cfr. figura 2).

- **Acquisizione o fusione:** nell'economia forestale svizzera la prassi corrente in altri settori di ingrandire un'impresa attraverso acquisti è un metodo poco diffuso.
- **Diversificazione:** è possibile effettuare una diversificazione ampliando la gamma di prestazioni offerte dall'azienda. Quando risulta sensato dal punto di vista economico, le aziende possono assumere compiti comunali o mandati da terzi (ad es. abbattimento speciale nei giardini) o espandere le loro attività nel settore beni e servizi (ad es. produzione di legno in pezzi).

- **Cooperazione:** l'opzione più promettente sono le cooperazioni che superano i confini di proprietà e quelli aziendali. Creando unità più grandi e unendo le attività, si rende possibile una gestione del bosco più efficiente.

Tipi di cooperazioni

In linea generale, con il termine cooperazione si intende una collaborazione tra partner giuridicamente ed economicamente indipendenti che sia solida e orientata agli obiettivi sulla base di un accordo².

² Picot A., Reichwald R., Wigeand R., 2003: Die grenzenlose Unternehmung. Gabler Verlag, Wiesbaden

Nell'economia forestale svizzera esistono varie forme di cooperazioni: subappalto, collaborazione interaziendale e raggruppamenti di aziende.

Nella figura 3 esse sono illustrate in funzione dell'intensità di cooperazione e dei compiti svolti in comune. L'obiettivo dei raggruppamenti di aziende è di fornire prestazioni professionali e ridurre i costi. Come regola generale si può dire che più stretta è la collaborazione, più grande sarà il beneficio. Le comunità aziendali forestali unificate e le concessioni d'uso (affitto) offrono perciò il potenziale maggiore, benché la loro realizzazione sia impegnativa. Tuttavia, uno sviluppo graduale verso queste varianti ad elevata intensità di cooperazione è possibile.

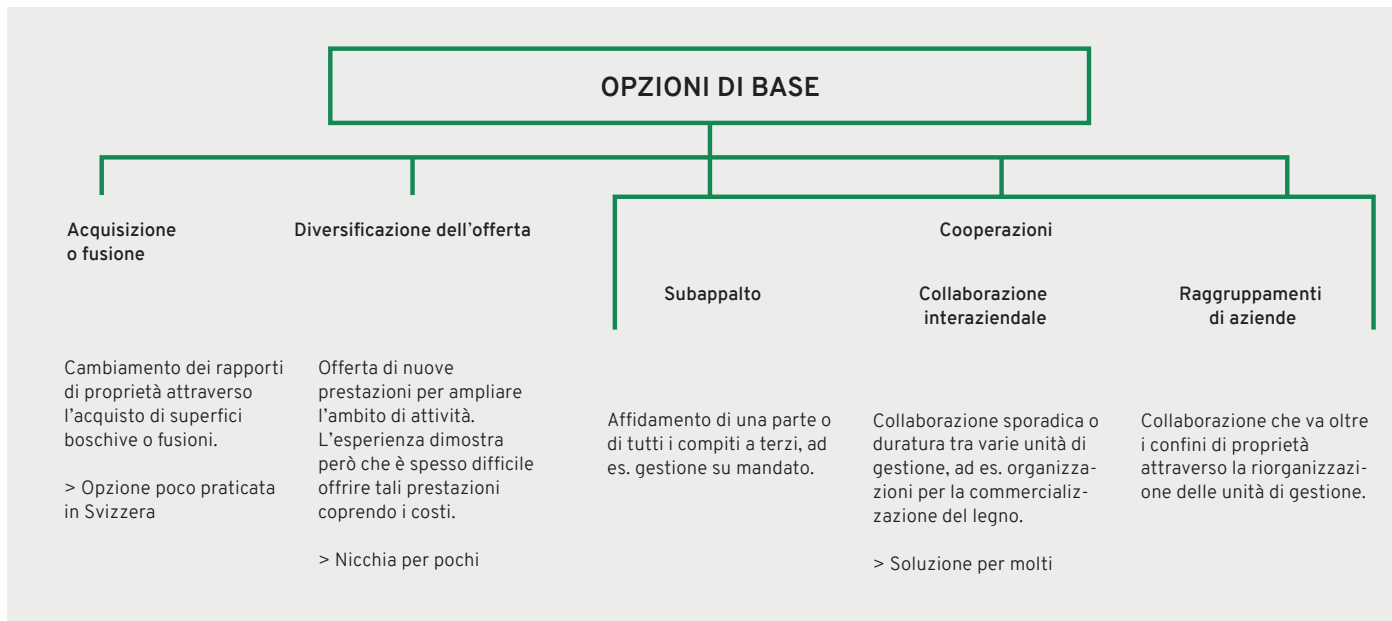


Figura 2: le opzioni di base di cui dispongono i proprietari di boschi per trovare rimedio a strutture troppo piccole nelle unità di gestione

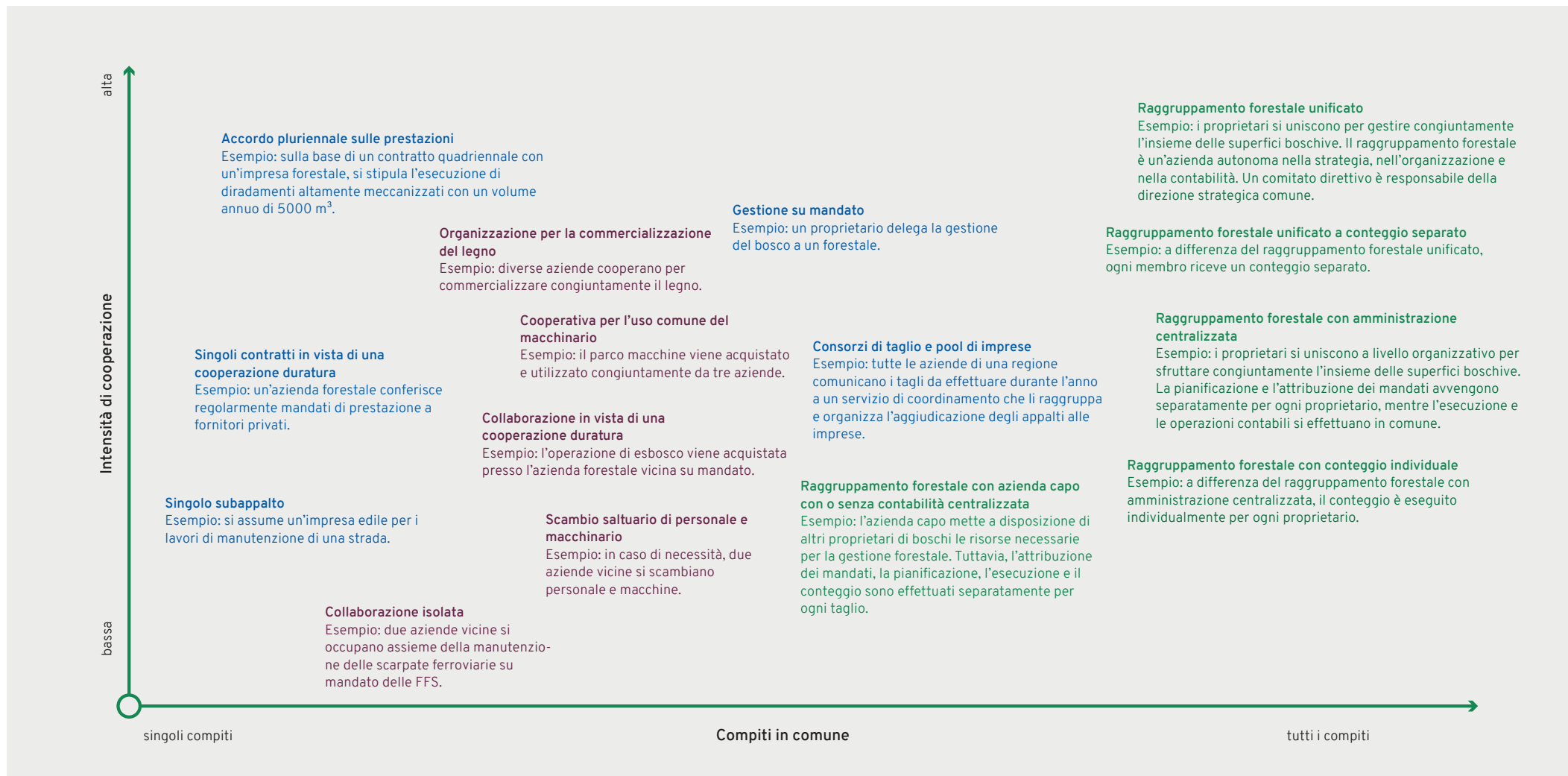


Figura 3: panoramica delle forme di cooperazione possibili nell'economia forestale svizzera

● Subappalto
● Collaborazione interaziendale

● Raggruppamento di aziende (Raggruppamento forestale)

2 Il percorso verso una cooperazione di successo

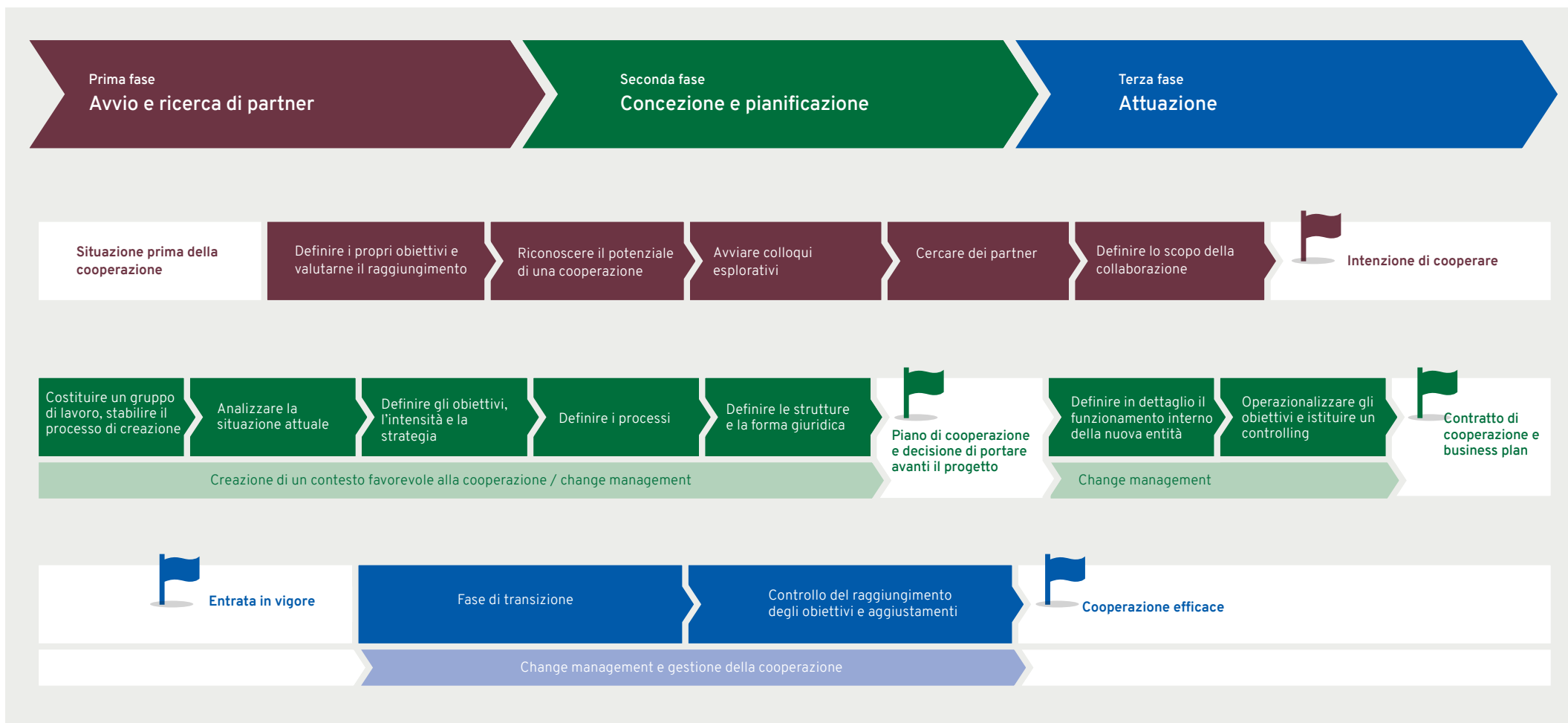


Figura 4: il percorso verso una cooperazione di successo

Le indagini degli esperti hanno rivelato che per instaurare una cooperazione di successo si devono generalmente attraversare tre fasi (cfr. figura 4): l'avvio e ricerca di partner, la concezione e

pianificazione e infine l'attuazione. Questo capitolo illustra tale percorso, spesso pieno di ostacoli, nel dettaglio e vuole fungere da guida orientativa per la creazione di cooperazioni future.

Prima fase: avvio e ricerca di partner



Spesso la creazione di unioni viene preceduta da lunghe fasi in cui le unità di gestione non funzionano più secondo le aspettative delle parti coinvolte. Nella maggior parte dei casi a prendere l'iniziativa sono i rappresentanti dei proprietari di boschi o i direttori d'azienda, che vedono una cooperazione come occasione per migliorare l'attuale fornitura di prestazioni e preparare l'organizzazione al futuro. Il primo passo consiste nello svolgimento di colloqui esplorativi con potenziali partner della cooperazione, che di solito sono rappresentanti delle aziende limitrofe. Si viene così a conoscenza della situazione in cui si trovano le altre aziende e fino a che punto siano interessate a una collaborazione più stretta. Al termine di questa fase deve esservi la volontà di portare avanti il processo.

Nel presente opuscolo vengono usati i seguenti simboli per tutte le fasi.

- Step
- Fattore di riuscita
- Ostacolo
- Raccomandazione
- Traguardo
- Digressione

«Il nostro Comune è proprietario di 800 ettari di bosco. Come **municipale responsabile** delle foreste rappresento la nostra proprietà boschiva in questo processo. Al termine di questa fase decido se vogliamo cooperare con altri proprietari. Posso anche essere la promotrice dell'idea che dà la spinta iniziale.»

«Come **responsabile di azienda** posso valutare bene le chance e i rischi per la mia impresa. Attraverso il contatto con i miei colleghi specialisti posso individuare le possibilità per una collaborazione più stretta. Grazie alle mie conoscenze forestali specialistiche sono in grado di sviluppare le prime riflessioni sulla struttura di una cooperazione.»

«Come **consulente esterno** posso motivare gli attori ad allacciare contatti tra di loro o posso dare ai promotori consigli iniziali su come presentare e comunicare le loro idee.»

Gli attori e i loro ruoli

► Definire i propri obiettivi, valutarne il raggiungimento e riconoscere il potenziale della cooperazione

«La nostra visione è gestire i boschi in modo sostenibile dal punto di vista ecologico, economico e sociale. Gli obiettivi principali dell'azienda sono: pervenire a un risultato economico stabile, essere un partner affidabile per i nostri clienti e offrire posti di lavoro attrattivi. Con le dimensioni e l'organizzazione attuali non siamo più in grado di raggiungere pienamente tali obiettivi.» Questa constatazione mette in luce la necessità di agire: si riconosce che i propri obiettivi aziendali possono essere realizzati meglio in collaborazione con altri proprietari di boschi.

► Le motivazioni

Le motivazioni che possono indurre ad avviare una cooperazione sono molteplici, ad esempio:

- inefficienza dei processi di lavoro dovuta a un impiego non ottimale del personale o delle macchine o a una scarsa specializzazione;
- pressione economica dovuta a deficit nella gestione forestale che devono essere compensati con proventi fiscali o ricavi da altre attività commerciali;
- investimenti sostitutivi previsti che non possono più essere sostenuti con le sole risorse del proprio bosco;
- cambiamento delle condizioni generali, come ad esempio aggregazioni di Comuni o cambi di personale previsti;
- collaborazione già ben funzionante in altri ambiti, ad esempio nello smaltimento dei rifiuti; ora si vorrebbe fare un passo avanti anche nella gestione forestale.

«Ogni progetto ha bisogno di un leader che sia convinto dell'idea e in grado di motivare gli altri.»



«Possono trascorrere anche anni prima che si presenti il momento «giusto», ma di solito la pazienza paga.»



★ Chi mette in moto il processo?

Sono spesso rappresentanti di proprietari particolarmente proattivi (ad es. municipali responsabili delle foreste) o responsabili di azienda a fare il primo passo. In alcuni Cantoni l'idea di una cooperazione viene lanciata anche da rappresentanti dei servizi forestali cantonali.

«L'idea di una cooperazione è molto promettente: come posso trovare partner adatti, interessati a mettere in atto qualcosa assieme?»

Innanzitutto, è importante che chi fornisce l'impulso iniziale non rimanga solo con la sua idea, bensì cerchi un sostegno autorevole da parte di figure di spicco, come ad esempio politici locali o altri opinion leader.

⚡ Primi ostacoli

Il bosco e la sua gestione spesso non sono al centro delle riflessioni politiche a livello comunale a causa dell'influsso marginale che hanno sul budget. Per questo motivo risulta talvolta difficile attirare l'attenzione dei politici competenti. Può essere d'aiuto elencare i mezzi finanziari che sono stati impiegati per il bosco e la sua gestione e illustrare cosa si sarebbe potuto finanziare in alternativa con tali fondi.

Grazie alle loro competenze specialistiche, i responsabili di azienda possono dare un sostegno agli sforzi di cooperazione. Tuttavia, se vedono che i loro interessi e le loro convinzioni personali sono minacciati, possono anche bloccare gli sforzi già a uno stadio iniziale.

È quindi opportuno coinvolgere quanto prima la direzione aziendale nelle riflessioni, persuaderla della validità dell'idea e placare eventuali timori di subire perdite.

Svolgimento di colloqui esplorativi e ricerca di partner

I primi incontri devono essere mirati a conoscersi meglio e a sondare le possibilità esistenti.

Spesso alla base dei colloqui vi sono le esperienze positive fatte in passato dai Comuni coinvolti nel quadro di collaborazioni nel settore forestale, ma anche in altri ambiti. Nella maggior parte dei casi, hanno un ruolo importante la vicinanza regionale, le strutture politiche comuni (distretti) e i rapporti personali tra gli attori (responsabili di azienda, politici).

Definire lo scopo della collaborazione

Con il primo scambio di vedute i potenziali partner apprendono quali sono gli obiettivi principali e la cultura aziendale o semplicemente le priorità dell'altra parte. È indispensabile che tutti siano convinti di poter arrivare a un accordo che crei una situazione vantaggiosa per ogni singola parte (una win-win situation).

Agli attori si consiglia di parlare apertamente di eventuali timori di subire perdite e di cercare di placarli già in questa prima fase. Può esservi ad esempio la paura di perdere il controllo sul proprio bosco o che vengano tagliati posti di lavoro nella propria azienda. Già in questa fase vengono discussi anche temi più sensibili: si deve far capire che una nuova organizzazione non è soltanto una somma delle singole organizzazioni precedenti. Perché la nuova organizzazione sia orientata ai compiti futuri, bisogna affrontare la discussione di eventuali capacità in eccesso.

Intenzione di cooperare

Al termine della prima fase vi è una dichiarazione d'intenti per portare avanti il processo di cooperazione, che contiene già una visione del futuro e gli obiettivi e i valori comuni. Sono stabiliti anche i vincoli legali e la questione della presa a carico dei costi del progetto di cooperazione appena avviato.

Raccomandazioni

- Coltivare un sentimento di unità («siamo tutti sulla stessa barca»), affinché si consolidi la fiducia reciproca e si superino eventuali timori.
- Organizzare una visita presso una struttura di cooperazione ben riuscita e incoraggiare lo scambio di opinioni con attori che sono stati in passato scettici.
- Servirsi della consulenza di esperti, offerta da molti servizi forestali cantonali.
- Contattare il servizio forestale cantonale per esaminare eventuali possibilità di sostegno.

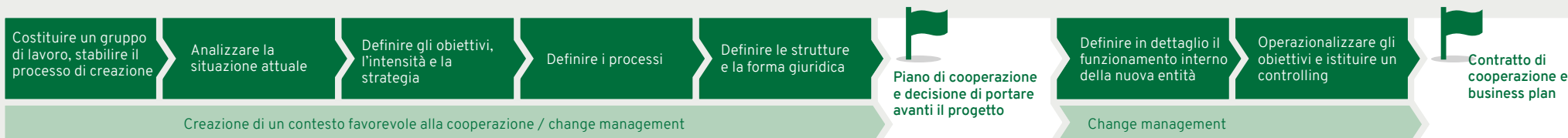
«Sì, ma da noi è diverso...»

Spesso le differenze nella gamma di prestazioni o nelle dimensioni delle superfici vengono viste come ostacoli insormontabili per una collaborazione. In altri casi si teme che determinate prestazioni, che l'azienda forestale fornisce al Comune, non possano più essere garantite con una cooperazione. Nella realtà, l'esperienza dimostra che le diverse esigenze in relazione alle prestazioni possono essere soddisfatte anche nel quadro di una cooperazione. Nella prima fase è consigliabile concentrarsi innanzitutto sui punti forti e su quelli in comune, prendendoli come punto di partenza. Nel seguito del processo, ciò aiuta a superare ostacoli apparenti o reali. Un consulente esterno può permettere di trasformare divergenze in sinergie o trovare regole adeguate.

Raccomandazioni

- Scegliere attentamente il momento adatto, considerando ad esempio i periodi elettorali.
- Informare tempestivamente e apertamente i collaboratori in merito a un'eventuale riorganizzazione, spiegando perché trarrebbero profitto da una cooperazione (ad es. nuovi ambiti di lavoro).
- Nel caso di differenze di grandezza tra partner: lasciar prendere l'iniziativa al proprietario più piccolo o prendere in considerazione al meglio possibile le sue aspettative.
- Possono essere di grande utilità le proposte fatte dal servizio forestale cantonale. Un coinvolgimento eccessivo di quest'ultimo può però portare i responsabili di azienda e i proprietari di boschi a sentirsi condizionati.

Seconda fase: concezione e pianificazione



A questo punto si forma un gruppo di lavoro che si occupa di tutti gli step di preparazione fino all'istituzione della cooperazione. Al centro di questa fase vi è la strutturazione concreta della cooperazione, dalla strategia si passa all'organizzazione e alla definizione delle competenze degli attori. I risultati di questa fase vengono riassunti in un business plan, che funge da base argomentativa di fronte alle istanze decisionali come pure, più avanti, da guida per la realizzazione della cooperazione. La seconda fase si conclude con la firma del contratto di cooperazione.

«Come **rappresentanti dei proprietari di boschi** definiamo la composizione del gruppo di lavoro e lo svolgimento del progetto. Rientra nei nostri compiti anche la comunicazione con i proprietari e il personale.»

«Come **gruppo di lavoro** progettiamo la nuova cooperazione passo dopo passo. Forniamo le basi specialistiche ai proprietari di boschi, affinché possano decidere in merito all'istituzione di una cooperazione.»

«Come **responsabili di azienda** mettiamo le nostre conoscenze specialistiche al servizio del gruppo di lavoro. Siamo a disposizione di tutti per domande e chiarimenti.»

«Quale **consulente esterno** sostengo il gruppo di lavoro nella pianificazione e nell'elaborazione del progetto, redigo documenti importanti e, se necessario, fungo da mediatore.»

«Come **servizio forestale cantonale** svolgiamo un compito di consulenza dietro le quinte. Inoltre, a seconda del Cantone, sosteniamo l'istituzione di cooperazioni con fondi di promozione.»

Gli attori e i loro ruoli

Costituire un gruppo di lavoro, stabilire il processo di creazione

«La pianificazione non garantisce il successo, ma la sua mancanza garantisce l'insuccesso.» (Ernst Reinhardt)
Per effettuare tutti i lavori di preparazione fino alla creazione della cooperazione si costituisce un gruppo di lavoro la cui composizione viene stabilita dai rappresentanti dei proprietari di boschi che dovrebbero presiederlo. Altri membri del gruppo dovrebbero essere i delegati della direzione aziendale ed eventualmente dei diretti interessati (di solito i collaboratori). È consigliabile farsi accompagnare da un consulente esterno. Può inoltre essere invitato a partecipare il servizio forestale cantonale con diritto di voto consultivo.

Chi partecipa al gruppo di lavoro?

Il gruppo di lavoro ha un ruolo centrale nel progetto. I suoi membri devono quindi essere selezionati in modo mirato. Idealmente devono saper esercitare una critica costruttiva, ma con un approccio fondamentalmente positivo. Le persone lungimiranti, piene di idee e aperte al nuovo, sono importanti tanto quanto le personalità comunicative, capaci di presentare il progetto a terzi in maniera convincente.

Un consulente esterno può avere una funzione di direzione e coordinamento del gruppo, oltre a contribuire con la sua esperienza da altri progetti. Non da ultimo, si occupa di preparare i documenti e, qualora necessario, può fungere da mediatore in veste imparziale.

Creazione di un contesto favorevole alla cooperazione

In questa fase è importante che si crei un clima di fiducia. A tale proposito valgono i seguenti principi.

- I desideri e le esigenze dei proprietari di boschi devono essere messi al centro.
- I timori possono essere espressi apertamente e si cercano soluzioni per placarli.
- Tutti i partner sono su un piano di parità, indipendentemente dalla superficie che apportano o dalla grandezza del Comune.
- Spesso i partner non hanno ancora un'idea in merito alle possibili forme e all'utilità concreta di una collaborazione. A tale proposito può essere utile confrontarsi con esempi già funzionanti nel quadro di una visita presso un progetto di cooperazione ben riuscito.

Analizzare la situazione attuale

Il primo step è un'analisi realistica e autocritica della situazione. L'attuale strategia, la cultura aziendale, l'organizzazione (strutture e processi), la situazione economica e le condizioni naturali di tutti i partner vengono rilevate e prese in considerazione. I proprietari di boschi formulano le loro esigenze specifiche e si valuta in che misura sono attualmente soddisfatte. Il consulente esterno presenta tutte le informazioni in modo sintetico, così da permettere un confronto. L'obiettivo è individuare quali sono attualmente i punti forti e le debolezze dei partner come pure le chance e i rischi di una collaborazione futura. È importante mettere in particolare evidenza gli aspetti comuni e le sinergie, sulla base dei quali potrà essere

costruita la nuova cooperazione. Il gruppo di lavoro discute apertamente anche divergenze o possibili conflitti di obiettivi, affinché non diventino degli ostacoli. Soprattutto allo stadio iniziale, i partecipanti devono evitare di assumere posizioni che non ammettano compromessi. Le differenze e i contrasti di opinioni fanno sempre parte di una cooperazione. Tuttavia, se non si perde di vista l'obiettivo principale di «migliorare assieme», è sempre possibile trovare una soluzione.

Definire gli obiettivi, l'intensità della collaborazione e la strategia

A quale scopo vogliamo istituire una cooperazione? Quali obiettivi vogliamo raggiungere con la cooperazione e come possiamo riuscirci? A cosa dobbiamo prestare particolare attenzione?

Per rispondere a queste domande è necessaria la ricerca di una strategia. Quest'ultima definisce l'orientamento generale di medio e lungo termine della cooperazione, con il quale si intendono raggiungere gli obiettivi fissati e garantire il successo economico. Rientrano nella strategia i seguenti elementi: visione e politica imprenditoriale, orientamento strategico generale come pure obiettivi strategici e misure fondamentali per il raggiungimento degli stessi.

A questo punto si discute l'intensità della collaborazione e la cessione alla futura cooperazione di determinati diritti di disporre legati al bosco e alla sua gestione. Si tratta concretamente di stabilire quali diritti e facoltà sono mantenuti dai proprietari e quali sono ceduti alla cooperazione. In linea generale, più è intensa la collaborazione e più predominano considerazioni legate all'efficienza nella strutturazione dell'organizzazione, maggiore sarà il potenziale sfruttabile di una cooperazione.



Focus sulla gestione del bosco



Fornitura di servizi per il Comune



Fornitura di servizi nel settore dell'ambiente e della natura

Figura 5: i tre approcci principali per un posizionamento strategico sostenibile nell'economia forestale svizzera

★ Tre possibili approcci strategici

Per garantire il successo di un'impresa a lungo termine è necessario un posizionamento strategico ben definito. Ciò vale anche per l'economia forestale. In linea generale le cooperazioni forestali (come pure le singole aziende) possono seguire tre approcci strategici distinti (cfr. figura 5).

- Possono concentrarsi sul loro compito principale, ovvero la gestione del bosco. Attraverso un'ottimizzazione dei processi sistematica riescono a fornire prodotti come il legno o servizi

come la protezione contro i pericoli naturali in maniera efficiente dal punto di vista dei costi.

- Oltre a gestire il proprio bosco, possono posizionarsi anche come fornitori di servizi per il Comune e sfruttare le sinergie derivanti dalla collaborazione tra l'ambito forestale e quello comunale.

- Possono posizionarsi come fornitori di servizi nel settore dell'ambiente e della natura e specializzarsi nella fornitura di prestazioni come l'abbattimento speciale, la cura delle scarpate e dei biotopi, le costruzioni in legno ecc.

★ Il principio: prima la strategia, poi il processo, infine la struttura

Spesso la salvaguardia della struttura aziendale (personale, infrastruttura) è al centro delle prime riflessioni strategiche. Si definiscono obiettivi, affinché le strutture possano essere sfruttate pienamente. Tuttavia, proprio questo modo di agire causa frequentemente un ulteriore esacerbamento dei problemi economici, poiché la struttura di un'impresa deve servire al raggiungimento dei suoi obiettivi e non il contrario. Per questo motivo, ai fini della ricerca della strategia giusta, è necessario rispondere in ordine a queste domande.

(1) Quali sono gli obiettivi aziendali della cooperazione?

(2) Quali sono i processi aziendali più adatti per raggiungere tali obiettivi?

(3) Quali strutture (personale, macchinario, infrastruttura informatica ecc.) sono necessarie per il funzionamento di tali processi? ³

Quando si sarà trovata una risposta a queste tre domande, si potrà trovare anche la giusta formula per la cooperazione.

³ Bürgi P., Thomas M., 2016: *Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe. Beispiele anhand des Forstbetriebs Muster. Abschlussbericht. Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften, Zollikofen*, 87 pp. Disponibile in tedesco con riassunto in francese su: www.ufam.admin.ch > Temi > Bosco e legno

Panoramica delle forme giuridiche previste dal diritto svizzero

Nel contesto delle cooperazioni forestali

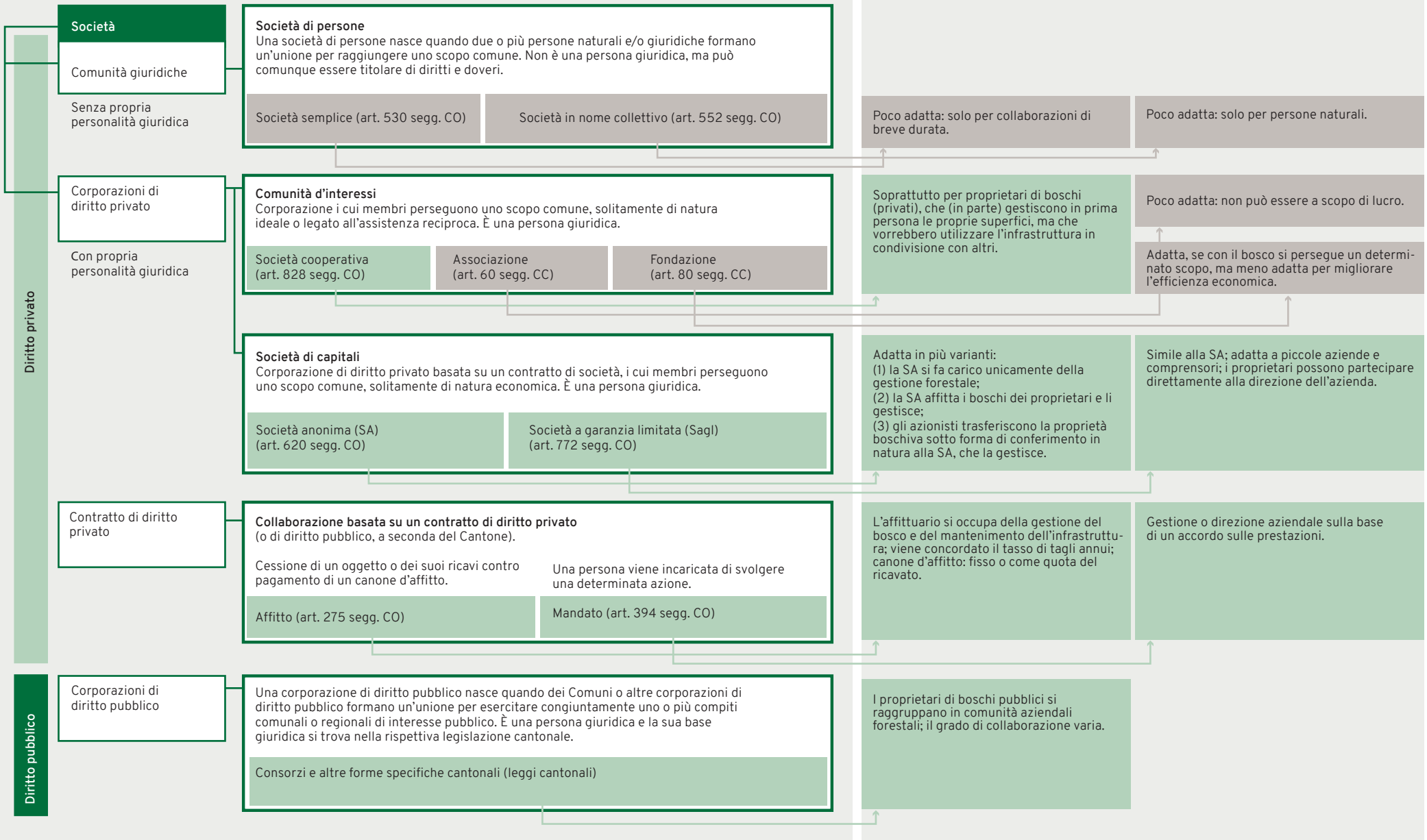


Figura 6: panoramica delle forme giuridiche previste dal diritto svizzero

Definire i processi

A partire dalla strategia si sviluppano i processi aziendali, che devono essere esaminati in una luce critica, ottimizzati e stabiliti per iscritto. Un criterio importante per lo sviluppo dei processi è la capacità di fornire prestazioni ottimali a costi minimi.

Uno dei fattori di riuscita essenziali per una cooperazione è la strutturazione efficiente del processo di raccolta del legname oltre i confini di proprietà. In questo contesto deve essere definito anche il grado di collaborazione con le imprese forestali. Con il subappalto parziale o integrale dei processi, ci si può avvantaggiare delle competenze di specialisti e al contempo dedicare tutta l'attenzione alle proprie competenze centrali.

Definire le strutture

Quanto personale ci serve? Quali sono le macchine, l'infrastruttura e le tecnologie informatiche necessarie per il raggiungimento dei nostri obiettivi? Dobbiamo effettuare adeguamenti del personale?

Le strutture necessarie alla cooperazione si sviluppano a partire dai processi aziendali definiti in precedenza. Le nuove strutture, che rappresentano l'ideale, vengono messe a confronto con quelle attuali. Se emergono grandi discrepanze, vanno presi in considerazione adeguamenti strutturali (cfr. «Change management», p. 18). La creazione di una cooperazione è un'occasione ideale per rivalutare le vecchie strutture (personale, macchinario, infrastruttura, soluzioni informatiche).

In questa fase si definiscono anche gli organi della cooperazione, i loro compiti e le loro funzioni. Di solito una cooperazione si compone di un'assemblea aziendale (facoltativa), un consiglio direttivo, un organo di revisione e la direzione dell'azienda.

Scegliere la forma giuridica

La forma giuridica di un'impresa disciplina i rapporti legali nei confronti di terzi e definisce al contempo la struttura di base della sua organizzazione. Nella scelta della forma giuridica per una cooperazione forestale si dispone di una serie di opzioni più o meno adeguate a seconda della situazione (cfr. figura 6). In linea di massima, la qualità e l'efficienza di una cooperazione dipendono in primo luogo dalla strategia, dall'organizzazione di strutture e processi interni e dalle competenze decisionali delegate alla cooperazione stessa. La scelta della forma giuridica ha un influsso piuttosto marginale sul successo di una cooperazione.

«Approfittate dell'occasione per rimettere in questione tutti i vostri processi produttivi, gestionali e amministrativi.»



Breve digressione: la forma di organizzazione ideale per una cooperazione forestale

Data la moltitudine di strutture proprietarie, di obiettivi aziendali e ambiti di attività come pure di condizioni naturali in cui operano le unità di gestione in Svizzera, è impossibile individuare una sola forma di organizzazione ideale. Il modello descritto nel seguente paragrafo deve quindi essere inteso come spunto orientativo per progetti di cooperazione tra proprietari pubblici di boschi incentrati sulla gestione forestale. La figura 7 ne fornisce una rappresentazione schematica.

I proprietari di boschi si associano per formare un raggruppamento forestale unificato e gestire una superficie grande idealmente tra 4000 e 6000 ettari nel Giura e nell'Altopiano. Nelle Alpi, Prealpi e nel Sud delle Alpi si mira a unità di superficie ancora più grandi.

I membri (soci) sono inclusi tramite l'assemblea, che elegge il consiglio direttivo e l'organo di revisione. Approva inoltre la pianificazione annuale e il rapporto di attività. Il consiglio direttivo definisce la strategia e l'organizzazione dell'azienda, decide in merito agli investimenti e gli compete la vigilanza della direzione. Idealmente, entrambi gli organi sono affiancati da un gruppo di consulenza formato da esperti. Quest'ultimo si riunisce a scadenza annuale e fornisce consulenza in merito a questioni strategiche e all'approvazione della pianificazione annuale. Il consiglio direttivo elegge la presidenza (presidente e supplente) che, agendo da interlocutore permanente e diretto della direzione aziendale, permette decisioni rapide. Il consiglio direttivo impartisce le istruzioni necessarie alla direzione aziendale per l'attuazione della strategia. Per quando riguarda la gestione operativa come pure la negoziazione di contratti e gli investimenti minori, la direzione gode tuttavia di un'ampia libertà decisionale.

La direzione aziendale è inoltre responsabile del raggiungimento degli obiettivi aziendali stabiliti. Le vengono assegnati da uno a tre forestali. A seconda della strategia dell'azienda e delle condizioni quadro cantonali, i forestali sono organizzati a livello territoriale (divisione in settori) o funzionale (secondo la specializzazione).

Poiché la ripartizione degli utili e delle perdite viene calcolata sulla base di una semplice ponderazione delle superfici, la direzione aziendale può concentrare tutta la sua attenzione sulla buona gestione dei boschi e non deve dedicare il suo tempo alla pianificazione e ai conteggi individuali.

Il raggruppamento forestale unificato collabora a stretto contatto con vari partner esterni:

- con il servizio forestale cantonale nel quadro dei compiti sovrani delegati all'azienda;
- con le imprese forestali legate all'azienda attraverso contratti di lungo termine e che effettuano il 60-80 per cento della raccolta di legname, come pure
- con l'organizzazione per la commercializzazione del legno, se a lungo termine ciò permette di ottenere prezzi migliori su tutti gli assortimenti.

Il raggruppamento forestale unificato offre varie prestazioni ai proprietari di boschi associati. Inoltre, viene loro consentito di integrarsi gradualmente nella cooperazione aziendale.

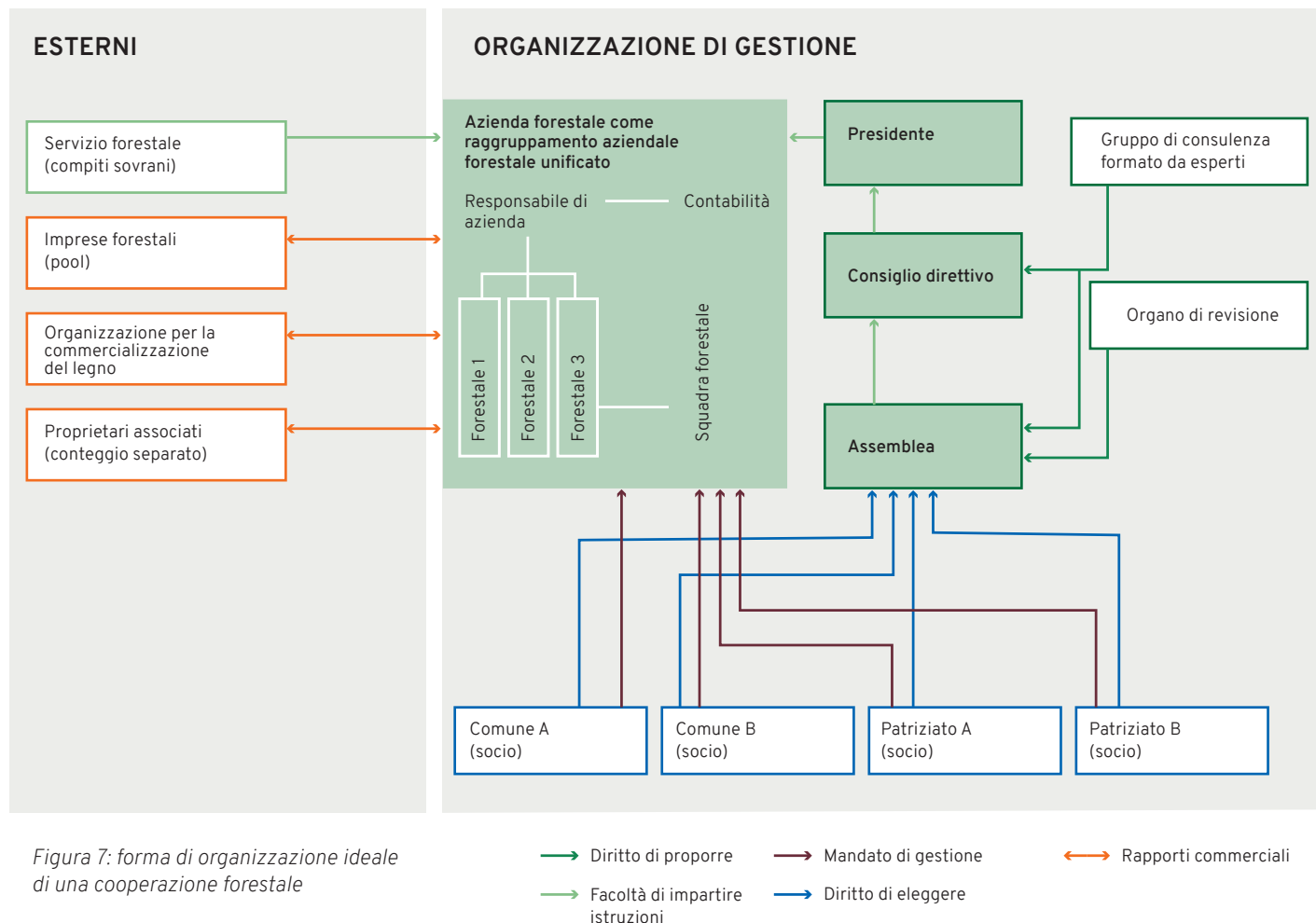


Figura 7: forma di organizzazione ideale di una cooperazione forestale

Piano di cooperazione e decisione di portare avanti il progetto

Le conoscenze acquisite vengono riassunte in un piano e fungono da base per la decisione finale in merito al proseguimento del progetto di cooperazione. Il piano definisce inoltre l'ulteriore svolgimento del processo. In questo documento si dovranno stabilire anche la distribuzione degli utili e delle perdite e le modalità di fatturazione in caso di prestazioni supplementari. L'esperienza pratica ha dimostrato che conviene adottare un criterio di ripartizione il più semplice possibile (ad es. in funzione della superficie produttiva dei singoli proprietari di boschi) (cfr. p. 23).

A completamento del piano di cooperazione, è necessario elaborare anche una pianificazione annuale per il primo anno ed eventualmente un piano di liquidità.

Definire in dettaglio il funzionamento interno della nuova entità

Dopo la decisione di attuazione, prende il via la pianificazione dettagliata e la preparazione dell'attuazione. Si devono definire le competenze degli organi, in particolare del consiglio direttivo e della direzione aziendale, stabilendole per iscritto negli statuti, nei capitoli d'onere e in un regolamento di esercizio. In questa fase viene avviata anche la revisione del piano di gestione, per adattarlo alla nuova strategia. A seconda del Cantone è necessario coinvolgere i servizi forestali.

Operazionalizzare gli obiettivi e istituire un controlling

Infine, gli obiettivi strategici stabiliti vengono operazionalizzati. A tale scopo a ogni obiettivo viene attribuito un valore concreto, una scadenza, delle misure per la sua attuazione e dei meccanismi di verifica del suo raggiungimento. Se non esiste ancora, va introdotta una contabilità dei costi e delle prestazioni (contabilità aziendale), quale base per il controlling strategico e operativo (ad es. CEForestale).

Business plan e contratto di cooperazione

I risultati della fase di preparazione vengono riassunti nel business plan, che rappresenta (assieme al piano di misure) la guida per l'attuazione e funge da aiuto decisionale per il consiglio direttivo e la direzione aziendale. Costituisce però anche una buona base argomentativa per convincere i responsabili delle decisioni e altri attori importanti (ad es. collaboratori e rappresentanti del Cantone) della validità del progetto. In alcuni Cantoni il business plan è obbligatorio per richiedere fondi di promozione.

Una volta firmato dalle parti, il contratto di cooperazione regola la collaborazione futura in modo vincolante.

«Un business plan accuratamente sviluppato vi offre una solida base argomentativa per convincere del vostro progetto i responsabili decisionali.»





Breve digressione: il change management

Spesso, quando cambia qualcosa in un'organizzazione, le parti interessate dal mutamento si oppongono. Di solito le cause sono uno scetticismo generale nei confronti di ciò che è nuovo, la paura di perdere il posto di lavoro o il fatto che chi si trova in una posizione privilegiata si sente messo in discussione. Con il termine change management si intendono tutte le misure e le attività mirate a sostenere un cambiamento ampio e profondo nei contenuti (nuove strategie e strutture, nuovi comportamenti e processi) all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo più importante di questo approccio è attenuare lo scetticismo e il dissenso e risvegliare l'interesse delle persone coinvolte per la nuova organizzazione e il loro ruolo al suo interno. Il change management avviene in tre fasi⁴.

(1) «Dare avvio al cambiamento»: consentire ai collaboratori di separarsi dallo status quo e dalle vecchie abitudini, per aprirsi al nuovo.

(2) «Accompagnare la transizione»: far sì che possano svilupparsi nuovi comportamenti, essere esercitati nuovi processi e assunte nuove funzioni.

(3) «Istituzionalizzare i risultati»: essere attivi per stabilizzare la situazione raggiunta come pure nella creazione del team, nello sviluppo della fiducia e nella cura della cultura della comunicazione.

⁴ Lombriser R., *Abplanalp P.A., 1998: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. Seconda edizione riveduta e completata. Versus Verlag, Zurigo. 468 pp.*

Perché il cambiamento riesca, sono particolarmente importanti i seguenti fattori.

- In ogni fase è importante comunicare e informare correttamente, per evitare speculazioni, placare timori e convincere le voci critiche.
- Ottenere un'intesa di gruppo (senso di appartenenza) in cui tutti siano convinti che la cooperazione è sensata.
- Essere trasparenti in ogni fase del cambiamento.
- Pianificazione accurata di riorganizzazioni del personale (taglio di posti di lavoro, rioccupazioni, cambiamento dei compiti, dei processi o del luogo di lavoro). A questo proposito è importante tenere conto anche delle fasi di transizione.

Quando i cambiamenti interessano aziende forestali pubbliche, vi sono spesso restrizioni per quanto concerne i tagli o le conversioni di posti di lavoro, che vanno tenute in considerazione nel quadro del change management. È quindi consigliabile fare affidamento sul ricambio naturale del personale o sulla riqualificazione professionale, piuttosto che optare per i tagli. Per questo motivo i pensionamenti possono spesso rappresentare un'opportunità di cambiamento.

In alcuni casi è necessario preparare il cambiamento già prima dell'entrata in vigore della cooperazione (ad es. riqualificazione dei collaboratori, spostamento dei collaboratori a un altro ambito comunale). Considerato che unendo due parti malate non se ne ottiene una sana, è raccomandabile risolvere i problemi dei singoli partner nelle vecchie strutture, anche se ciò comporta un leggero ritardo nell'entrata in vigore.

Esempio illustrativo della prima e della seconda fase

Creazione progressiva della collaborazione

Groupement forestier des Agittes

Prima dell'istituzione della cooperazione, i 3730 ettari dei nove partner venivano gestiti su mandato. I tre forestali di settore hanno capito presto che con una collaborazione più stretta avrebbero potuto affrontare meglio le difficoltà nell'impiego ottimale del personale e nella pianificazione operativa. Tuttavia, inizialmente i proprietari di boschi non condividevano questa analisi della situazione. La ritenevano soddisfacente e non vedevano l'utilità di una collaborazione più stretta. È stato quindi necessario attenuare lo scetticismo delle parti coinvolte e convincerle dell'utilità dell'idea.

Per questo motivo i tre forestali hanno elaborato una visione e una base argomentativa per un'azienda forestale in cooperazione. Durante un evento informativo hanno potuto convincere i proprietari di boschi del fatto che, nonostante le situazioni dei singoli siano diverse, è comunque più facile raggiungere insieme gli obiettivi stabiliti. È stata così approvata la creazione di un gruppo di lavoro per portare avanti l'idea della cooperazione. All'interno di quest'ultimo ha sempre avuto un ruolo importante lo sviluppo di uno spirito di gruppo. È stata ad esempio

organizzata una visita presso cooperazioni ben riuscite, durante la quale i partecipanti del gruppo di lavoro hanno potuto parlare con rappresentanti di proprietari che a loro tempo erano stati scettici.

Anche i collaboratori si sono resi conto che con la cooperazione i loro posti di lavoro, oltre a essere meglio assicurati a lungo termine, sarebbero anche diventati più versatili e interessanti. Alla fine, tutti gli attori erano convinti del progetto. Seguendo il proverbio «meglio un uovo oggi che una gallina domani», il piano è stato formulato in modo molto aperto. I proprietari di boschi potevano scegliere la forma del rispettivo contratto di gestione da soli. Quando, nel 2009, la cooperazione è stata istituita sotto forma di un consorzio, tre partner hanno optato per un contratto d'affitto di sei anni, uno per un contratto di gestione di un anno e cinque per una collaborazione con singoli mandati. Con il tempo però quasi tutti gli attori hanno scelto una gestione completa e duratura dei loro boschi attraverso la cooperazione.



Laurent Fivaz, responsabile di azienda

Nella prima fase siamo stati noi forestali a lanciare l'idea. Quando le cose hanno preso il via, i proprietari di boschi hanno preso in mano il progetto e noi li abbiamo assistiti come consulenti specialisti. I primi tempi dopo l'istituzione sono

stati difficili anche per noi forestali. Tre personalità forti si sono trovate a dover far combaciare le loro visioni e i loro metodi di lavoro. Col tempo abbiamo però imparato a unire le nostre diverse competenze e doti. Oggi riteniamo che il nostro punto forte sia proprio la nostra complementarità e il lavoro di gruppo.

Strategia chiara come punto forte

Il Groupement forestier des Agittes persegue una strategia di diversificazione. Il suo ambito di attività principale resta la gestione forestale, ma la cooperazione si è specializzata anche nella produzione di prodotti altamente lavorati per mercati regionali. L'azienda è fornitrice di un grande impianto di teleriscaldamento e produce legno in pezzi per clienti privati. Con l'acquisizione di una segheria locale, la cooperazione intende valorizzare ancora di più il legno dei suoi boschi. La segheria produce segati con il marchio d'origine Legno Svizzero per carpenterie e falegnamerie regionali. Viene inoltre tagliato il materiale per ponticelli, tavoli o vasche per fontane, che vengono prodotti nell'azienda stessa. Con gli scarti della segheria vengono prodotti cascami di legno per l'impianto di teleriscaldamento.



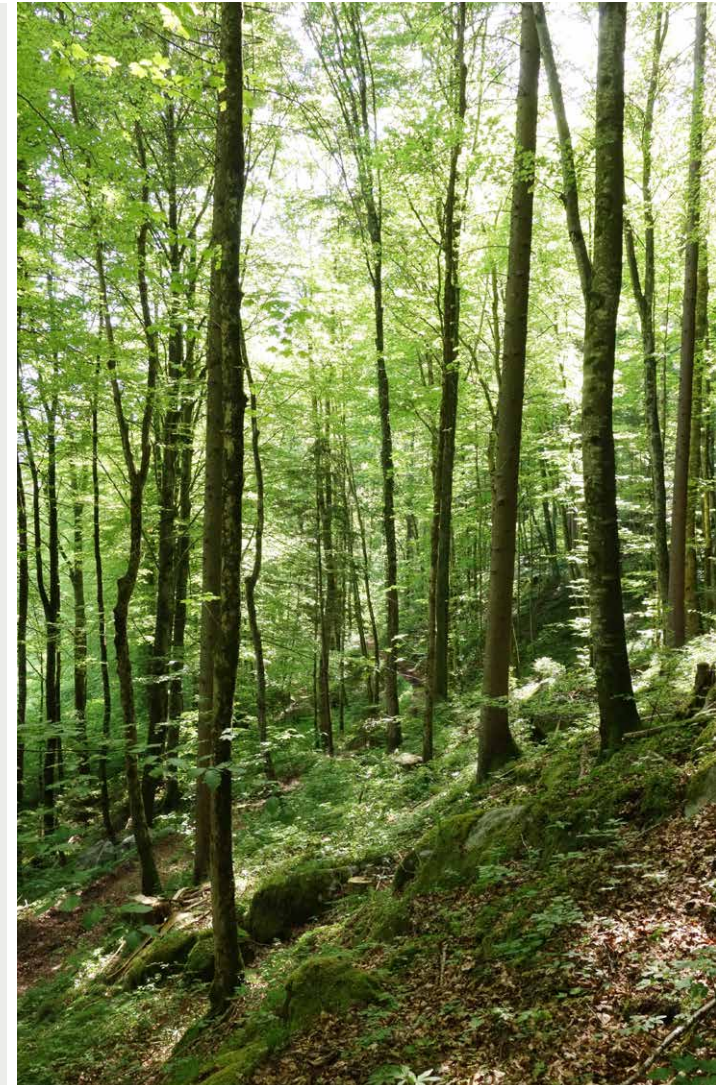
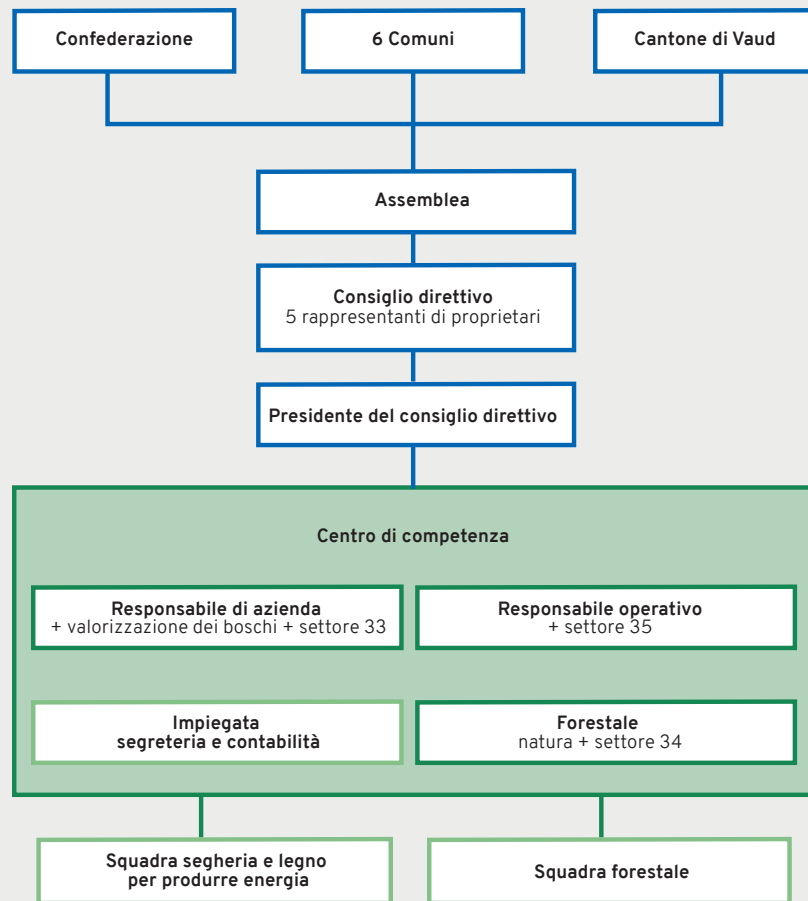
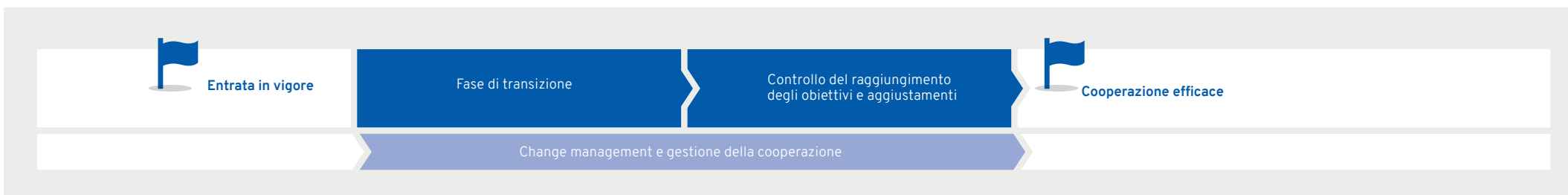


Figura 8: organigramma Groupement forestier des Agittes

Terza fase: attuazione



Ce l'abbiamo fatta! La cooperazione è stata istituita con successo e possiamo quindi concludere il progetto! La realtà è raramente così semplice. La firma del contratto di cooperazione non rappresenta la fine di un progetto, quanto piuttosto l'inizio di un processo di miglioramento continuo. Anche in economia vale il principio darwiniano secondo il quale

«Non è la più intelligente delle specie a sopravvivere; non è nemmeno la più forte; la specie che sopravvive è quella in grado di adattarsi meglio ai cambiamenti dell'ambiente in cui si trova.»
(Charles Darwin).

<p>«Come rappresentanti dei proprietari di boschi nelle piccole cooperazioni diventiamo direttamente membri delle cooperazioni. Nelle cooperazioni più grandi formiamo l'assemblea generale ed eleggiamo il consiglio direttivo. Siamo inoltre gli interlocutori per i partner economici e la popolazione.»</p>	<p>«Quale consiglio direttivo siamo responsabili della direzione strategica della cooperazione. Sosteniamo la direzione aziendale nell'attuazione dei nostri obiettivi e nella comunicazione interna ed esterna.»</p>	<p>«Quale responsabile aziendale sono competente per l'attuazione della riorganizzazione e, nel mio ruolo dirigenziale, mi applico affinché la transizione alla nuova organizzazione avvenga agevolmente.»</p>	<p>«Quale consulente esterno sono a disposizione del consiglio direttivo e della direzione aziendale anche dopo l'entrata in vigore e fornisco loro sostegno.»</p>	<p>«Come servizio forestale cantonale garantiamo un legame efficiente tra servizio forestale e azienda e veicoliamo un'immagine pubblica positiva della cooperazione.»</p>
--	--	---	---	---

Gli attori e i loro ruoli

Fase di transizione

Di regola, dopo l'entrata in vigore dell'accordo di cooperazione, è necessaria una fase di transizione, durante la quale i processi e le strutture vengono preparati e adattati secondo la pianificazione prevista e il lavoro quotidiano viene impostato conformemente. Si apprendono nuovi processi e vengono esercitate nuove funzioni. Si formano le nuove squadre ed eventualmente si rendono necessari adeguamenti del personale, corsi di perfezionamento o riqualificazioni professionali. Malgrado una pianificazione oculata, bisogna partire dal presupposto che le cose possano non andare come previsto o che ci si dimentichi semplicemente di qualcosa. Per questa ragione il consiglio direttivo e la direzione aziendale devono disporre delle facoltà decisionali necessarie per poter reagire flessibilmente. Idealmente il consulente esterno può affiancare la cooperazione anche dopo la sua istituzione, al fine di offrire sostegno.

Il change management come compito duraturo

Come già illustrato nella seconda fase, l'applicazione di un change management professionale è di grande importanza per la riuscita di un progetto di cooperazione. Il change management non si conclude tuttavia con la pianificazione, ma deve essere portato avanti anche durante la realizzazione della cooperazione. Una comunicazione trasparente e una chiara ripartizione delle competenze sono un compito costante.

Leadership attiva

Per la realizzazione di una cooperazione di successo è importante la presenza di un dirigente con una forte personalità da leader. Sono particolarmente ricercate le cosiddette «soft skills», come ad esempio la capacità di comunicare, motivare o mediare i conflitti. Ulteriori prerequisiti sono un approccio imprenditoriale come pure buone conoscenze nell'ambito del management. Se queste competenze non sono ancora sufficientemente sviluppate, si dovranno adottare per tempo le necessarie misure di perfezionamento. Se non è possibile trovare candidati idonei per il ruolo dirigenziale all'interno della propria organizzazione, si può prendere in considerazione la possibilità di una nuova assunzione.

Controllo del raggiungimento degli obiettivi e aggiustamenti

Quando, dopo la fase di transizione, la nuova organizzazione si è stabilizzata, si verifica se gli obiettivi fissati sono stati raggiunti come atteso. Per fare ciò, ci si basa sulla contabilità dei costi e delle prestazioni e sul controlling strategico precedentemente elaborato.

Possono eventualmente essere necessari aggiustamenti, come l'adeguamento di processi e strutture o dei valori-obiettivo e del grado di raggiungimento perseguito.

«Individuate per tempo il candidato più adatto al ruolo di dirigente, così che possa prepararsi in modo mirato alle nuove sfide.»



Esempio illustrativo della terza fase

La crescita naturale di una cooperazione

Corporation forestière Glâne-Farzin

Fino al 2002 la gestione dei boschi che si trovano nel Cantone di Friburgo veniva organizzata dai proprietari stessi. A tale scopo alcuni proprietari avevano una squadra forestale propria. I compiti di gestione venivano effettuati su mandato dal forestale di settore competente. Una prima collaborazione più stretta è nata dall'iniziativa del forestale di settore, che ha fatto opera di convincimento per più di dieci anni. Una volta presa la decisione, il piano per la cooperazione è stato elaborato in meno di un anno. Ciò è stato possibile poiché la pianificazione e la contabilità comuni, necessarie per una collaborazione di successo, sono state accettate da tutti i partner senza resistenze.

La cooperazione ha saputo presto crearsi un'immagine positiva grazie a una raccolta di legname ben organizzata e all'infrastruttura attraente offerta nel bosco a scopi ricreativi. Tre anni dopo anche i proprietari di boschi comunali del vicino Cantone di Vaud si sono dimostrati interessati a una collaborazione. Durante una fase di transizione, questi Comuni sono stati dapprima associati tramite un accordo di gestione. Un anno dopo si sono potuti integrare pienamente nella cooperazione. Da allora la cooperazione è stata ampliata più volte sia dalla parte friburghese, che da quella vodese.

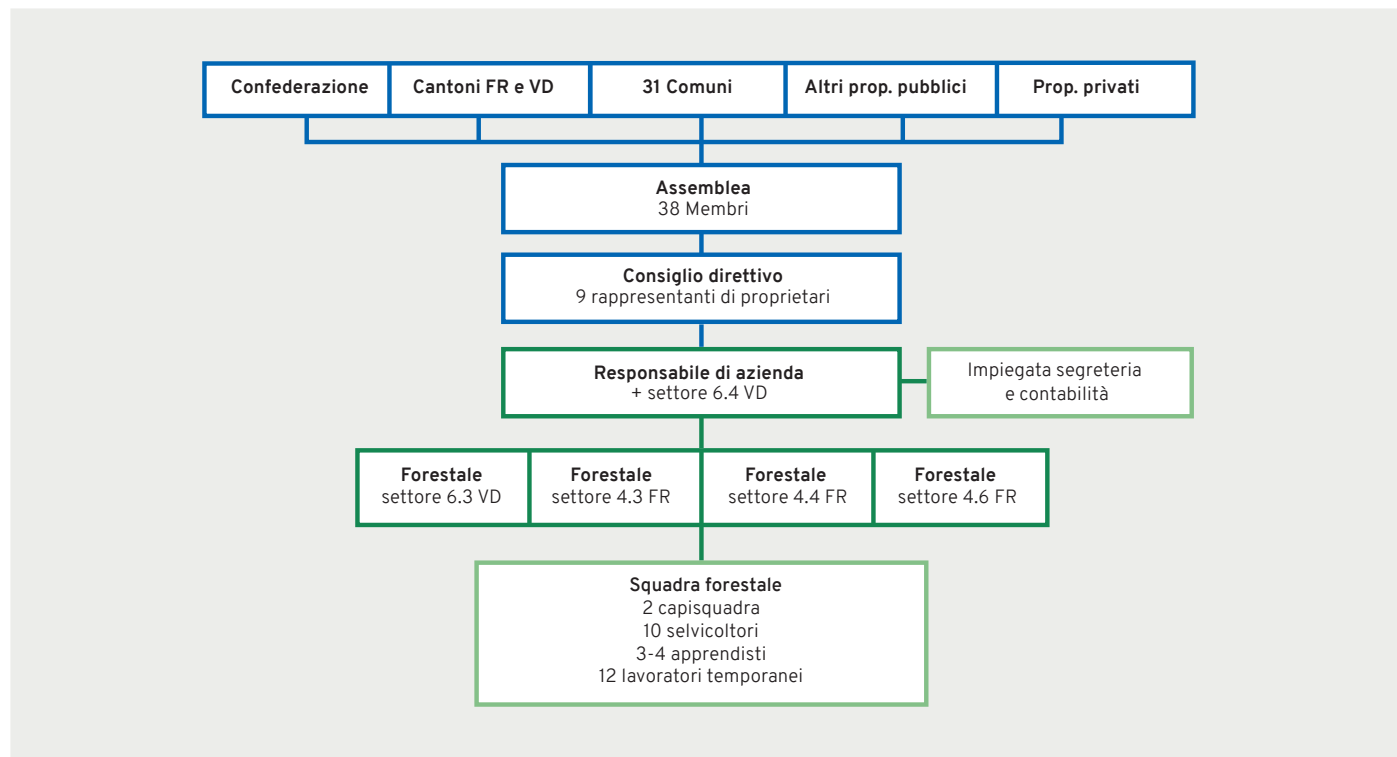


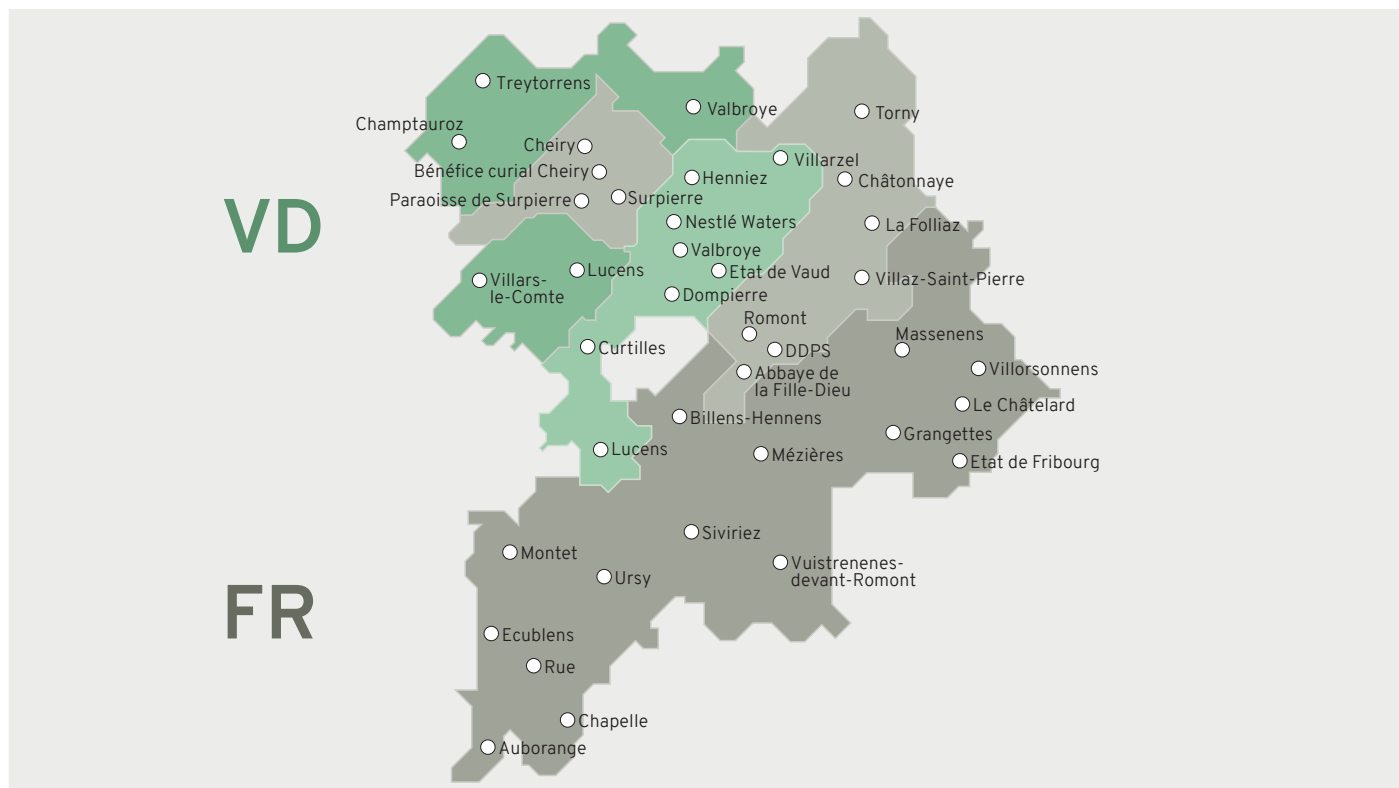
Figura 9: organigramma Corporation forestière Glâne-Farzin



Il parere dei forestali

Pazienza, perseveranza e un po' di ottimismo: sono questi i fattori di riuscita alla base della creazione di una cooperazione. Lavorare bene, ottenere buoni risultati di esercizio e impegnarsi a favore dei proprietari di boschi sono inoltre l'argomento migliore per convincere questi ultimi dell'utilità di una cooperazione.

Con attualmente più di 3400 ettari di bosco, l'azienda dispone della superficie necessaria per una gestione forestale organizzata in modo professionale. Attraverso i profitti della vendita del legname può inoltre finanziare anche altre funzioni del bosco richieste dalla popolazione, soprattutto nell'ambito ricreativo.



●
2002: istituzione della Corporation du triage forestier Glâne nord-ouest con 11 partner e 745 ettari

● ●
2007: istituzione della Corporation forestière intercantonale Farzin/Glâne-nord con 17 partner e 1243 ettari

● ● ●
2014: ampliamento alla Corporation forestière Glâne-Farzin con 32 partner e 2612 ettari

● ● ● ●
Dal 2018: la Corporation forestière Glâne-Farzin gestisce attualmente 3462 ettari di 38 partner

Figura 10: Corporation forestière Glâne-Farzin

Sistema di pronta consegna quale approccio strategico

L'azienda forestale è riconosciuta dalle segherie regionali come partner di mercato importante, che copre il loro fabbisogno di materia prima in tempi brevi («just-in-time»). Non appena le segherie hanno comunicato il volume e i termini di consegna dell'ordinazione, il legno viene tagliato e messo a disposizione il prima possibile, ma fino all'ordine di spedizione l'albero resta intoccato e il legno viene immagazzinato "in piedi".

Per raggiungere quest'obiettivo, i processi della Corporation forestière Glâne-Farzin sono stati costantemente adattati. Il volume di vendita come pure la flessibilità e la capacità di reazione necessari per la fornitura just-in-time possono essere raggiunti soltanto con una pianificazione e un'organizzazione che non si limitino ai confini di proprietà. Il responsabile di azienda può pianificare liberamente il tasso di tagli annuo di circa 30 000 m³ e, quando il carico di lavoro aumenta, può fare ricorso a un pool di lavoratori forestali temporanei come pure imprese forestali private della regione.

3 Cosa rende una cooperazione di successo

Con l'istituzione di una cooperazione si creano soltanto le basi per lo sfruttamento del potenziale, ad esempio di economie di scala. Qui di seguito vengono ricapitolati in sintesi gli aspetti che devono essere presi in considerazione per garantire il successo.

★ **Puntare a un'elevata intensità di cooperazione**

L'intensità della collaborazione è un fattore di riuscita importante di una cooperazione. I compiti che finora sono stati effettuati singolarmente da ogni azienda possono ora essere sintetizzati sistematicamente, coordinati e attuati a livello centrale. Ne fanno parte la pianificazione annuale centrale e l'organizzazione della gestione, che devono entrambe superare i confini di proprietà, come pure una commercializzazione del legno e dei conteggi centralizzati. La pianificazione annuale viene elaborata dalla direzione aziendale e approvata dal consiglio direttivo. La direzione aziendale può attuare le misure infrannuali di raccolta del legname senza previa consultazione con il consiglio direttivo per ogni singolo taglio. I conteggi non sono più impostati sulla base di tagli e proprietari, ma sono centralizzati.

Attraverso il raggruppamento di compiti è possibile ridurre i costi fissi e aumentare la professionalità nella fornitura delle prestazioni.

★ **Utilizzare un criterio di ripartizione semplice**

Idealmente per la ripartizione di utili e perdite si utilizza un criterio più semplice possibile. Nelle cooperazioni forestali la base di calcolo più accessibile è la quota di superficie boschiva. Se è rilevante, la presenza di forti differenze, ad esempio una diversa ripartizione delle provvigioni legnose e delle specie arboree, viene ponderata con coefficienti di maggiorazione o riduzione.

Spesso i singoli proprietari richiedono una gamma di prestazioni diversa. Può essere, ad esempio, che il proprietario A abbia l'esigenza di destinare molte più prestazioni alla collettività, mentre il proprietario B, dal canto suo, chiede maggiore cura delle strade forestali. Prendendo in considerazione le esigenze dei membri della cooperazione, si deve quindi operare una suddivisione tra prestazioni di base e prestazioni supplementari. Le prestazioni di base vengono pianificate e attuate senza considerare i confini di proprietà. Le prestazioni supplementari invece vengono ordinate e fatturate separatamente per il singolo titolare.

«La pianificazione annuale che supera i confini di proprietà mi permette la massima flessibilità durante l'organizzazione dei singoli tagli di legname.»



★ **Impiego di tecnologie moderne a sostegno dei processi**

Grazie al notevole progresso della tecnica forestale negli scorsi decenni e alla crescente tecnologizzazione ad esso legata, si ottengono aumenti della produttività considerevoli nella raccolta di legname. Per sfruttare al meglio tale progresso, è però necessario un utilizzo elevato del macchinario in un ambito di impiego ottimale. Poiché le singole unità di gestione non possono soddisfare questi requisiti, si deve di nuovo cercare una collaborazione stretta e duratura con imprese forestali che impiegano tali macchine.

Al giorno d'oggi nella gestione forestale un importante fattore di successo è l'impiego di strumenti di gestione aziendale moderni, come ad esempio la pianificazione basata su GIS o altri strumenti di pianificazione, gestione della produzione e aiuto decisionale. La direzione aziendale deve disporre di questi sistemi e saperli impiegare in maniera professionale.

«Mediante la suddivisione in prestazioni di base e supplementari possiamo ordinare presso il servizio forestale proprio le prestazioni che il nostro comune desidera.»



Adeguamento delle strutture aziendali e maggiore ricorso a imprese esterne

Lo sfruttamento ottimale del personale e del macchinario costituisce una premessa essenziale per il successo economico. La propria infrastruttura aziendale deve essere impiegata unicamente quando risulta più conveniente a lungo termine dal punto di vista dei costi o quando garantisce prestazioni migliori rispetto all'acquisto di servizi offerti da imprese esterne. Il vantaggio di un maggiore ricorso a imprese esterne è dato, oltre che dall'utilizzo di processi ottimizzati, dal meccanismo della variabilità dei costi, i quali si presentano soltanto quando un'impresa viene effettivamente incaricata di effettuare i lavori. Ciò costituisce un vantaggio per le aziende forestali, che nella raccolta di legname si devono confrontare a variazioni periodiche della mole di lavoro. In caso di prezzi del legno favorevoli o di una quota più elevata di legno da schianti da vento, è possibile far intervenire imprese esterne in tempi relativamente brevi. Se la situazione di mercato risulta invece svantaggiosa, si può allora ridurre il numero di tagli in modo flessibile. «La nostra azienda necessita di un certo numero di macchinari e personale per poter reagire tempestivamente in caso di un incidente maggiore. Data la domanda elevata, le capacità delle imprese forestali non bastano.» Questa argomentazione, che emerge spesso, non è valida. Oggi le imprese hanno un'elevata mobilità e forniscono le loro prestazioni in varie regioni all'interno del Paese e all'estero a seconda delle necessità. È più sensato orientare le proprie strutture aziendali alle esigenze ordinarie. Per esperienza, i risparmi che ne derivano superano di gran lunga eventuali tariffe più elevate per le prestazioni delle imprese in caso di incidente maggiore.

Suddivisione efficiente di responsabilità, competenze e compiti

In linea di principio, i rappresentanti dei proprietari devono concentrarsi sulle decisioni strategiche, sull'approvazione di grandi investimenti come pure sul controllo e sull'accettazione delle prescrizioni relative alle prestazioni nel quadro della pianificazione annuale. La direzione aziendale effettua i compiti di gestione (pianificazione, direzione e controllo) e fornisce consulenza specialistica ai proprietari per questioni strategiche. Ai collaboratori delle squadre forestali competono le attività operative. È preferibile che i rappresentanti dei proprietari concedano un ampio margine di libertà d'azione alla direzione aziendale per lo svolgimento dei compiti di gestione. Inoltre, se le vengono delegati compiti, ci si deve assicurare che il principio di congruenza sia rispettato. Ciò significa che ai compiti delegati alla direzione devono essere associate anche le relative competenze decisionali e ambiti di responsabilità.

Pensare in termini imprenditoriali

Benché si trovi all'interno di strutture pubbliche, perché abbia successo un'azienda forestale va gestita con un approccio imprenditoriale. Infatti, il legno e i servizi legati al bosco devono essere forniti garantendo convenienza economica e commercializzati nel miglior modo possibile. Può essere d'aiuto introdurre un'amministrazione orientata al risultato. La chiave di questo concetto è la transizione da un approccio incentrato sulle finanze a una gestione orientata alla prestazione, ovvero al risultato. Le aziende forestali pubbliche vengono così gestite come unità organizzative indipendenti dal punto di vista economico. Alla direzione aziendale viene conferito un mandato di prestazione chiaramente definito e un budget globale destinato a tale scopo. Entro i limiti stabiliti, la direzione può poi agire liberamente. Può inoltre essere spronata a raggiungere gli obiettivi fissati con un sistema di incentivi.

Conoscenze del responsabile di azienda

Se le unità di gestione crescono, anche i requisiti che deve soddisfare la direzione aziendale aumentano. I compiti da assolvere diventano più ampi e complessi, il numero di collaboratori aumenta e, nel caso delle cooperazioni forestali, aumenta anche la necessità di comunicare con i proprietari o con i loro rappresentanti. In aziende più grandi sono necessarie conoscenze di elaborazione elettronica dei dati e contabilità dei costi come pure competenze dirigenziali e doti comunicative. Un responsabile aziendale abile deve sapersi imporre, oltre ad essere flessibile e dinamico, così da poter osservare, valutare e ottimizzare costantemente l'attività dell'azienda. Non da ultimo, spetta a lui gestire il processo di trasformazione stabilito. Spesso, nel quadro di raggruppamenti di aziende, sono già presenti potenziali candidati che, nel caso ideale, possono assumere la direzione aziendale. Bisogna tuttavia esaminare con occhio critico se il candidato disponga dello spirito imprenditoriale necessario alla posizione e delle competenze necessarie, che non devono limitarsi all'ambito forestale, ma includere altresì capacità dirigenziali. Attraverso corsi di perfezionamento possono essere sviluppate le conoscenze e le capacità necessarie.

Esempio illustrativo dei fattori di riuscita

Adeguare sistematicamente processi e strutture alla strategia

Forstbetrieb Region Zofingen

La Forstbetrieb Region Zofingen è un raggruppamento delle due ex aziende dei Patriziati di Rothrist/Strengelbach, come pure Zofingen, che si occupa complessivamente di 1705 ettari di bosco. L'azienda esiste dal 2000 e giuridicamente è organizzata come consorzio (associazione di Comuni).

Prima del raggruppamento entrambe le aziende si trovavano confrontate con problemi strutturali. Soprattutto l'azienda di Rothrist/Strengelbach, con una superficie aziendale di soli 310 ettari, non era più in grado di impiegare in maniera sensata il personale (un forestale e tre selvicoltori). È quindi stato il Comune patriziale di Rothrist e Strengelbach a chiedere una collaborazione più stretta.



Willi Schütz, ex municipale di Strengelbach

Con la cooperazione siamo riusciti a ridurre i nostri problemi strutturali e tornare a una produzione di legno e altri beni che generi profitto. Abbiamo così potuto assicurare il mantenimento dei posti di lavoro nell'azienda, un aspetto che ci stava particolarmente a cuore.

Risolvere i problemi nelle vecchie strutture

Tutti i partner avevano capacità in eccesso e non avrebbe avuto senso portarle all'interno della nuova azienda. «Se si uniscono due aziende malate, non se ne ottiene una sana.» Si è quindi deciso di risolvere i problemi ancora prima dell'avvio della cooperazione aziendale. Per questo motivo si è aspettato che un forestale andasse in pensione e un selvicoltore è stato assegnato ad altri compiti in uno dei Comuni.

Organizzazione efficiente come base

Nel quadro della cooperazione i Patriziati restano proprietari delle loro proprietà boschive. Tuttavia, nella gestione di tali superfici non ci si attiene ai confini di proprietà. Gli utili e le perdite vengono accreditati o addebitati a un capitale di esercizio. L'azienda ha quindi soltanto un conto profitti e perdite, un conto d'esercizio e un bilancio.

Per l'azienda la produzione di legno è al centro

Con la cooperazione sono stati creati i presupposti in termini di superficie per raggiungere l'obiettivo aziendale principale, ossia una produzione di legno efficiente, come pure per fornire le altre prestazioni richieste. In seguito, i processi e le strutture dell'azienda sono stati impostati sistematicamente rispetto a tale obiettivo.

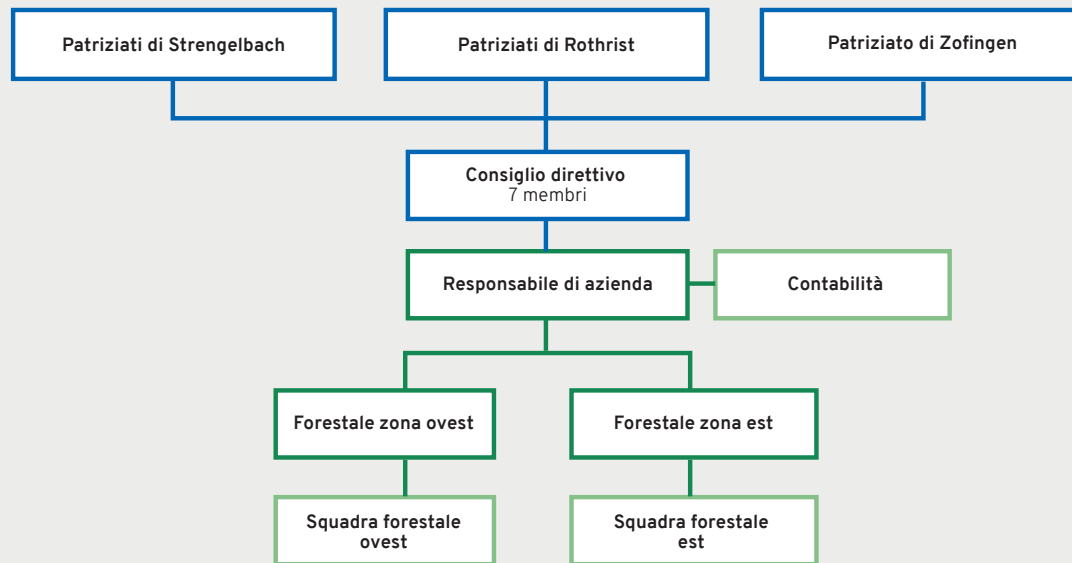


Figura 11: organigramma Zofingen

Strutture flessibili, decisioni rapide e la separazione da interessi politici immediati sono fattori di riuscita importanti per l'azienda. La ripartizione dei ruoli è inoltre chiara: il consiglio direttivo si concentra sulle questioni strategiche, mentre il responsabile di azienda è responsabile della gestione assieme ai forestali. Entro i limiti dei compiti e degli ambiti di competenza chiaramente definiti, la direzione aziendale può agire liberamente.

Prestazioni per il Comune sulla base di un catalogo

Nel corso del tempo l'azienda forestale della regione di Zofingen ha saputo crearsi una reputazione come interlocutore competente per tutte le questioni relative al bosco nella regione. È inoltre fornitrice di un certo volume di servizi per terzi, a patto che generino profitto o che coprano perlomeno i loro costi. Tra i servizi forniti al Comune vi sono i compiti di protezione della natura, le prestazioni relative all'aspetto ricreativo del bosco, le relazioni pubbliche e i costi non coperti dal Cantone per attività legate ai settori. Tali servizi sono compensati sulla base di un catalogo chiaramente definito.

4 L'utilità delle cooperazioni forestali

Dalle ricerche degli ultimi anni emerge che le cooperazioni rappresentano uno strumento idoneo per affrontare il problema delle piccole strutture che caratterizzano l'economia forestale svizzera e garantire un'offerta sostenibile di prodotti e servizi.

Una cooperazione forestale

- può reagire in maniera nettamente più flessibile alle variazioni di mercato;
- viene recepita come attore professionale dalla clientela, migliorando così le sue vendite;
- grazie a un migliore sfruttamento delle risorse (personale, macchinario) come pure un minore onere di costi fissi (amministrazione e management), può migliorare la sua intera struttura dei costi;
- può aumentare la professionalità attraverso una maggiore specializzazione.

I proprietari di boschi

- possono raggiungere i loro obiettivi in modo più efficiente;
- dispongono di un'organizzazione professionale per il loro bosco;
- possono trarre profitto dal loro bosco a medio termine.

I collaboratori

- lavorano in un ambiente stabile e hanno un impiego interessante con possibilità di carriera;
- possono approfittare di supplenze (direzione aziendale) e possono essere sgravati in caso di mole di lavoro eccessiva.

Le imprese forestali e di trasporti

- attraverso una collaborazione duratura con la cooperazione possono migliorare la certezza della pianificazione;
- possono prevedere un volume di incarichi (ovvero di tagli) che permetta loro di impiegare il macchinario in modo più efficiente.

Gli acquirenti del legno

- hanno un fornitore competente che li rifornisce in modo duraturo con la materia prima di cui necessitano;
- devono impiegare meno energie per procurarsi ciò che cercano grazie a una pianificazione e un conteggio semplificati e a un'organizzazione del trasporto ottimizzata;
- traggono profitto da un'economia forestale professionale e, grazie a un maggiore sfruttamento del legno, possono ampliare le loro capacità, creando così nuovi posti di lavoro.

E il bosco?

Da molti anni i boschi svizzeri vengono sfruttati molto meno rispetto al volume di legno che ricresce. Di conseguenza invecchiano progressivamente, si perdono possibilità di vendita e aumenta il rischio di schianti da vento. L'eccessivo invecchiamento provoca una perdita della stratificazione e quindi una riduzione dell'effetto protettivo dai pericoli naturali. Poiché in Svizzera si impiega molto più legno rispetto a quanto venga sfruttato nei boschi, il legno e i prodotti in legno vengono importati in grandi quantità dall'estero. Spesso il legno non proviene nemmeno da una produzione sostenibile. Una professionalizzazione dell'economia forestale svizzera ha come conseguenza un aumento dei tagli effettuati. Ciò giova ai nostri boschi, offre legno svizzero alla popolazione, una materia prima locale ecologica, e salvaguarda la natura in altre regioni del pianeta. Un bosco ben gestito è più preparato al futuro anche in vista del mutamento delle condizioni quadro. Un'elevata adattabilità del bosco è indispensabile per la fornitura sostenibile delle prestazioni da esso stesso richieste. Le aree libere che risultano dallo sfruttamento del bosco danno spazio alla flora e alla fauna.

Infine, una migliore gestione forestale va a vantaggio anche della funzione ricreativa del bosco. Così l'utile ricavato dalla gestione forestale può essere investito in un'ampia infrastruttura ricreativa. La costruzione e la manutenzione vengono effettuate da un gruppo di professionisti.



Esempio illustrativo dell'utilità delle cooperazioni

Sfruttare le sinergie tra azienda forestale e servizi pubblici

Gemeindebetriebe Crest Ault

Le Gemeindebetriebe Crest Ault sono un ente pubblico. Il loro compito principale è lo svolgimento di lavori comunali negli ambiti bosco, servizi pubblici e immobili per entrambi i Comuni di Bonaduz e Rhäzüns (GR).

La prestazione centrale dell'azienda forestale è la gestione sostenibile e la cura dei 1777 ettari di bosco di Bonaduz e Rhäzüns come pure fornire consulenza e assistenza ai proprietari di boschi privati sul territorio comunale. La cooperazione è inoltre responsabile della manutenzione di strade, costruzioni e strutture ricreative, e, se necessario, collabora a progetti interni al Comune.

I servizi pubblici sono incaricati della manutenzione e della cura della rete di strade e sentieri di quasi 137 chilometri. Il servizio degli immobili è responsabile di tutti gli edifici pubblici dei due Comuni. I compiti principali sono la pulizia e la manutenzione degli edifici, la manutenzione edilizia, i lavori di ristrutturazione e ampliamento e l'affitto degli immobili.



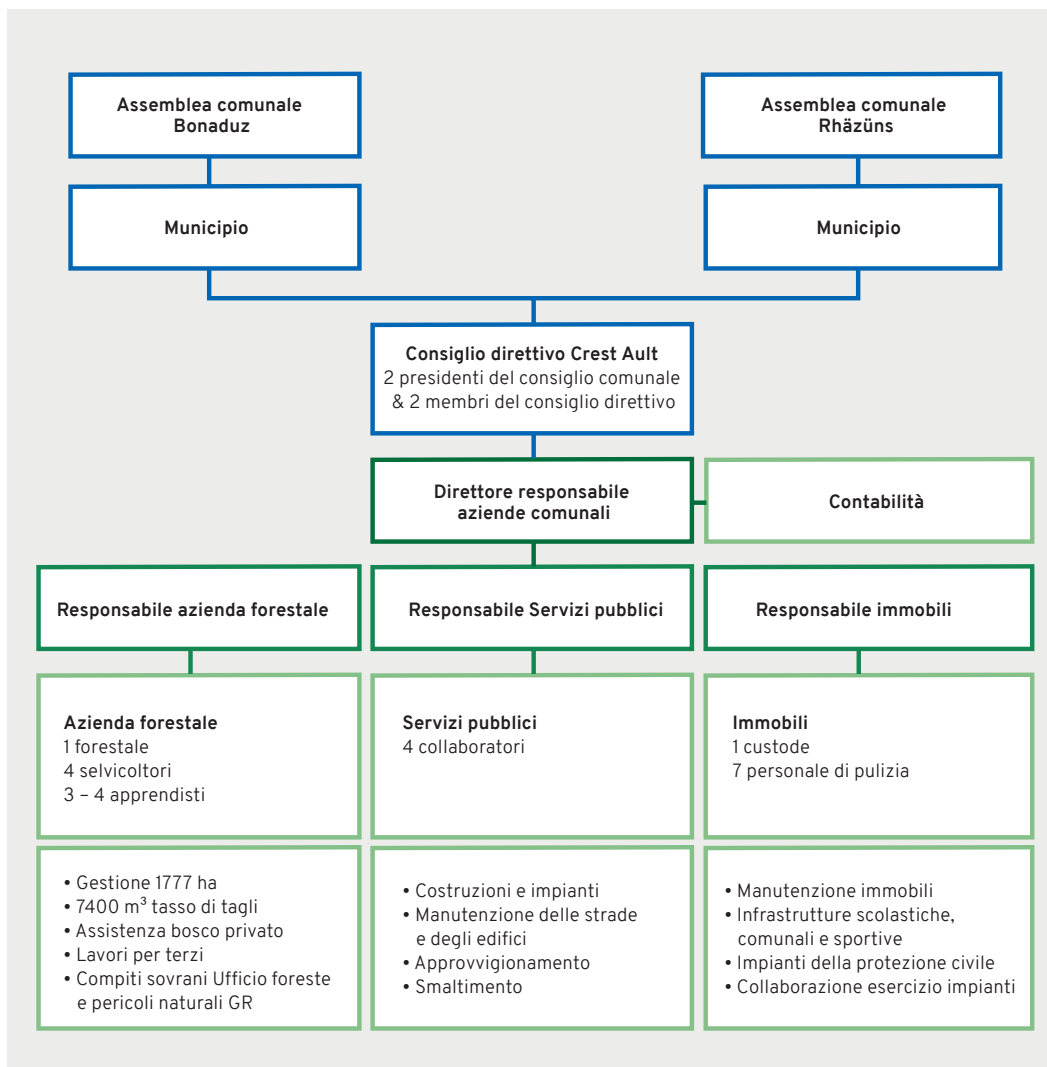


Figura 12: organigramma Crest Ault



**Elita Florin-Caluori,
vice-presidente**

Bonaduz e Rhäzüns crescono! I compiti che Crest Ault può svolgere per entrambi i Comuni diventano sempre più variati ed estesi. Nel consiglio direttivo siamo responsabili della direzione strategica delle aziende comunali. Affidiamo incarichi di prestazione annuali alla direzione aziendale. I nostri strumenti di pianificazione e controllo sono il programma annuale e il budget. Entro queste prescrizioni, le aziende comunali vengono gestite secondo principi imprenditoriali e in funzione delle esigenze dei clienti.



**Andreas Weber,
direttore**

La composizione del personale e la presenza di diverse categorie professionali ci consentono di sfruttare al meglio le risorse all'interno dei gruppi di lavoro. Per ogni processo possiamo ora impiegare il numero ottimale di collaboratori. Siamo così in grado di reagire velocemente e flessibilmente al mutamento di fattori esterni. Per compensare il crollo dei prezzi del legno degli scorsi anni e la riduzione dei contributi dobbiamo migliorare l'efficienza e adeguare la strategia. La nostra azienda forestale affronta questa sfida con un incremento costante della meccanizzazione e della digitalizzazione. Possiamo così ottenere un risultato positivo per entrambi i Comuni.

5 Alternative al raggruppamento di aziende

Se non vi sono partner adatti per un raggruppamento aziendale o se il bisogno di autonomia è molto forte, i proprietari di boschi hanno a disposizione altre possibilità di collaborazione. Qui di seguito vengono presentate tre alternative: la collaborazione con un'impresa di servizi forestali, la creazione di un pool di produzione di legname e un consorzio di imprese o la vendita di legname tramite un'organizzazione per la commercializzazione.

Imprese di servizi forestali

La gamma di prestazioni offerte dalle imprese di servizi forestali è molto ampia e spazia dalla direzione aziendale (gestione su mandato) all'attuazione di strategie e piani selvicolturali come pure all'organizzazione della raccolta di legname. Se viene delegata l'intera gestione forestale si stipulano contratti per la cura del bosco. L'impresa di servizi può assumere i compiti di direzione aziendale, acquistando e coordinando prestazioni operative (raccolta di legname, misure di manutenzione ecc.) da altre imprese. Se esiste ancora una squadra forestale, può essere integrata nella pianificazione. La base per la collaborazione è un contratto di lunga durata come pure un capitolato d'onori, nel quale sono descritti chiaramente i servizi da fornire. Come regola generale si può dire che più è lunga la collaborazione, più sarà facile per l'impresa di servizi orientarsi agli obiettivi dei proprietari di boschi (che sono spesso di lungo termine). La collaborazione dovrebbe quindi estendersi sull'arco di cinque anni, con la possibilità di un prolungamento. Uno o più rappresentanti di proprietari fungono da interlocutori diretti per il fornitore di servizi forestali. Per le prestazioni fornite si stabilisce un prezzo fisso.

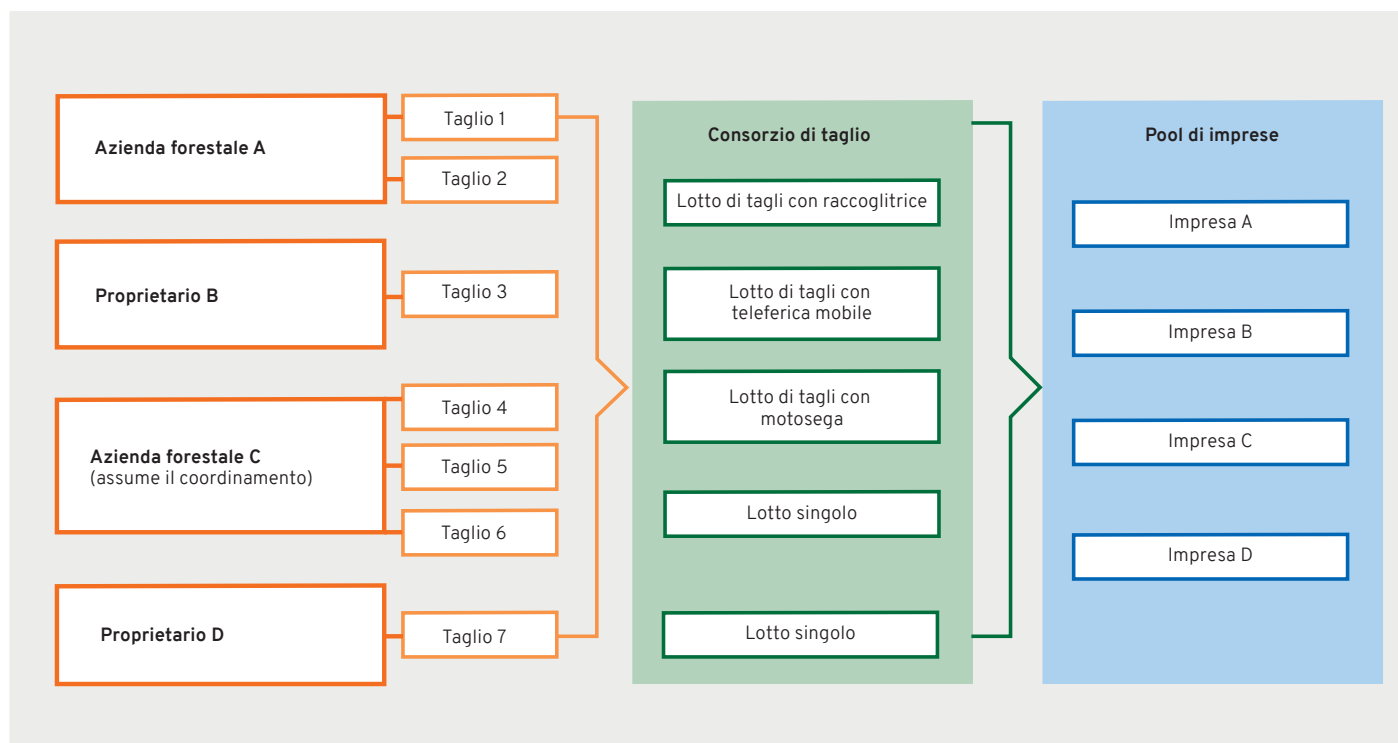


Figura 13: organizzazione esemplare di un pool di produzione di legname

Attualmente in Svizzera esistono numerosi fornitori di servizi forestali con un'ampia offerta. Per ottenere informazioni su potenziali partner nel proprio Cantone è consigliabile rivolgersi alle associazioni cantonali di proprietari di boschi.

Pool di produzione di legname e consorzio di imprese

Anche se i proprietari di boschi vogliono mantenere la loro autonomia, possono comunque aumentare l'efficienza attraverso una collaborazione interaziendale nella raccolta del legname, coordinando meglio l'impiego delle imprese. L'obiettivo è la creazione di pool di produzione di legname e consorzi di imprese che superino i confini di proprietà, ovvero raggruppare i tagli di tutti i proprietari e appaltarli in lotti all'impresa che meglio si presta (cfr. figura 8).

La funzione di coordinamento viene assunta da uno degli attori. La pianificazione dei tagli e la martellatura vengono effettuate autonomamente dai singoli proprietari del bosco. In seguito, i tagli previsti e le relative informazioni (ad es. la data di taglio desiderata, il volume stimato, la procedura di lavorazione ideale ecc.) vengono inoltrati al servizio di coordinamento, che raggruppa i tagli annunciati in un pool di produzione di legname. Dopo questa fase, il servizio di coordinamento suddivide in lotti i tagli presenti nel pool e apre un bando. Idealmente il servizio di coordinamento collabora in modo fisso con una o poche imprese ben equipaggiate (consorzi di imprese). Grazie al raggruppamento dei tagli, le imprese che li effettuano possono operare in modo nettamente più vantaggioso dal punto di vista dei costi, poiché sfruttano meglio il macchinario e hanno costi di acquisizione più bassi. Il raggruppamento dei tagli migliora inoltre la posizione dei proprietari di boschi, aumentando l'offerta che possono fornire. Ciò vale anche per la commercializzazione del legno, nel caso in cui i proprietari vendano congiuntamente il legname raccolto.

Organizzazioni per la commercializzazione del legno

In Svizzera esiste già un gran numero di organizzazioni per la commercializzazione del legno. Il loro compito principale è la vendita di legno in lotti comuni, non limitati a singoli proprietari. Strutturano inoltre il processo di contabilizzazione, dalla fatturazione al pagamento dei proprietari di boschi, e assumono in parte anche compiti di coordinamento dell'organizzazione di raccolta e trasporto.

Le organizzazioni per la commercializzazione del legno svizzere seguono il principio di mutuo sostegno "dai proprietari di boschi per i proprietari di boschi" e sono state istituite direttamente da proprietari o da associazioni di proprietari di boschi. Per questo motivo tali organizzazioni operano principalmente come case commissionarie, ciò significa che il legno non viene acquistato e venduto, ma ci si limita a fare da tramite per il commercio.

Grazie all'offerta raggruppata e a una gestione professionale del volume commercializzato, le organizzazioni dispongono di una posizione negoziale più vantaggiosa nei confronti degli acquirenti e possono stipulare contratti quadro con migliori condizioni per i proprietari di boschi. Le grandi quantità permettono alle organizzazioni di trovare clienti anche a grande distanza o acquirenti per assortimenti speciali. Le organizzazioni per la commercializzazione del legno hanno spesso un ruolo importante nell'organizzazione di gare d'appalto regionali. In tale contesto è importante la presenza di un'organizzazione che non si limiti ai confini di proprietà, poiché solo a partire da un certo volume minimo di offerta si può richiamare l'interesse di un numero sufficiente di acquirenti.

Queste organizzazioni hanno una serie di vantaggi anche per gli acquirenti del legno, che possono procurarsi grandi quantità di legno con meno sprechi e gestire meglio il processo di spedizione, aiutando quindi a superare i problemi strutturali.

Le organizzazioni per la commercializzazione del legno in Svizzera si distinguono considerevolmente tra di loro in relazione al volume immesso sul mercato. Variano da poche migliaia a più di centomila metri cubi. Come regola generale si può dire che maggiore è il volume commercializzato, più esso conviene ai proprietari di boschi, dato che calano le commissioni degli intermediari. Da questo punto di vista sarebbe auspicabile un raggruppamento di organizzazioni per la commercializzazione del legno.

Alcune organizzazioni forniscono ai proprietari ulteriori servizi nell'ambito dell'organizzazione di una raccolta del legname con più proprietari. Ciò è molto positivo, poiché organizzando la raccolta in modo efficiente si ottiene un vantaggio economico talvolta nettamente maggiore rispetto a quello generato dalla commercializzazione comune del legno. Un coordinamento centrale delle misure di raccolta del legname costituisce inoltre un ulteriore passo verso una cooperazione tra i proprietari di boschi.

6 Conclusione

Negli ultimi anni il numero di cooperazioni di aziende forestali è aumentato considerevolmente (cfr. ad es. NPC Accordo programmatico Bosco). Si può parlare di una chiara tendenza. Un'analisi del successo economico a seconda della forma di

organizzazione dimostra che, rispetto alle aziende singole, le cooperazioni hanno maggiore successo sia nella gestione forestale, sia nel loro funzionamento complessivo (cfr. figura 9). Le cooperazioni generano dunque un valore aggiunto distinto, misurabile in termini economici.

Anche se il potenziale di una cooperazione è considerevole, non bisogna dimenticare che la sua realizzazione è impegnativa. Si devono introdurre cambiamenti che possono suscitare diffidenza e opposizione da più parti. I possibili ostacoli sono tanti:

i proprietari di boschi hanno paura di perdere i loro diritti di partecipazione, i partner interessati alla cooperazione hanno obiettivi completamente opposti o il personale forestale teme di non sapersi più orientare all'interno della nuova organizzazione. Affinché una cooperazione possa funzionare, le parti coinvolte devono condividere valori e perseguire obiettivi simili. La realizzazione deve inoltre essere pianificata con accortezza.

Al fine di evitare una situazione caotica, può essere utile realizzare la collaborazione a tappe. Partendo da primi interventi organizzati congiuntamente, si sviluppa la collaborazione passo dopo passo fino a un coordinamento di tutti i lavori di cura del bosco e raccolta di legname. Se sono state fatte abbastanza esperienze positive e si presenta un'occasione propizia (ad es. pensionamenti), si possono anche unire parti delle organizzazioni. Con questo modo di procedere inizialmente il potenziale della cooperazione non può essere sfruttato appieno, ma in compenso per i partner risulta più facile la decisione di optare per una collaborazione interaziendale.

In definitiva non bisogna lasciarsi scoraggiare dalla mole di lavoro che deriva dallo sviluppo di una cooperazione, perché «Anche un viaggio di mille miglia inizia con un passo» (Laozi).

La Confederazione e i Cantoni promuovono una collaborazione oltre i confini di proprietà nel quadro dell'Accordo programmatico Bosco, Programma parziale Gestione del bosco.

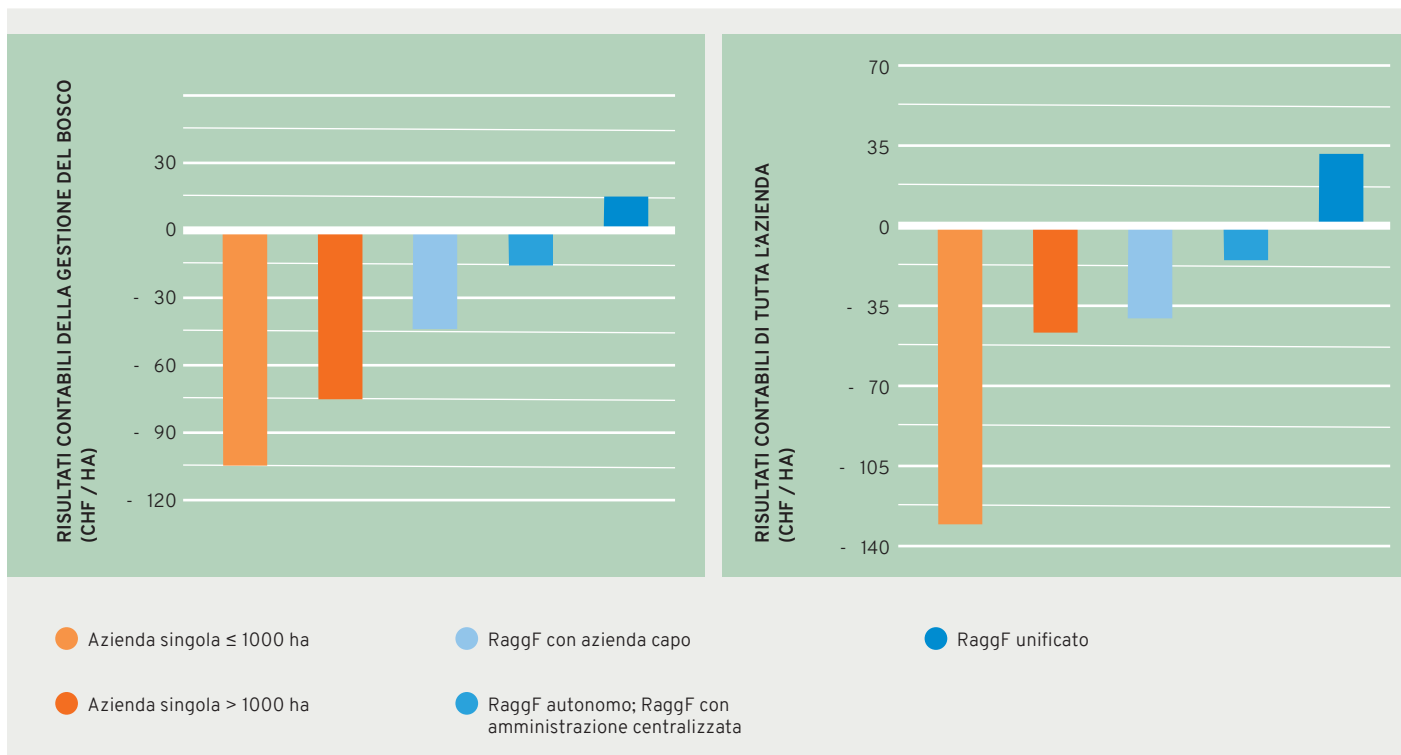


Figura 14: risultati contabili della gestione del bosco e di tutta l'azienda per tipo di organizzazione 2017 ⁵

⁵RaggF = Raggruppamento forestale; fonte: BFH-HAFL 2019, Analisi speciale della Rete di aziende forestali svizzere.



Nota editoriale

Editore

Scuola universitaria professionale bernese (BFH-HAFL)
La BFH-HAFL di Zollikofen è l'istituto di riferimento nel settore delle scienze agrarie, forestali e alimentari.
www.bfh.ch/hafl

BoscoSvizzero

BoscoSvizzero è l'Associazione nazionale dei proprietari di bosco svizzeri.
www.waldschweiz.ch

Ufficio federale dell'ambiente (UFAM)

L'UFAM è un Ufficio del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC).
www.ufam.admin.ch

Citazione

Thomas M., Müller A., Pauli B., 2019: Cooperare con successo nel bosco svizzero. Una guida con esempi pratici. Ufficio federale dell'ambiente, Berna. 40 pagg.

Autori

Mélanie Thomas, Alexandra Müller e Bernhard Pauli, BFH-HAFL

Redazione e assistenza al progetto

Matthias Biolley, Michael Husistein e Alfred Kammerhofer, UFAM;
Jacqueline Bütikofer, BoscoSvizzero

Traduzione

Valeria Barucci

Revisione

Catherine Fischer e Noemi Auer, BFH-HAFL; Alice Andreis

Realizzazione grafica

MH Grafik, Berna, mhg.ch

Stampa

Suter & Gerteis AG, Zollikofen

Illustrazioni

RedNoseBlueCheeks, Graphic Design and Illustration
instagram.com/rednosebluecheeks

Crediti fotografici

Frontespizio, pag. 21: Jacqueline Bütikofer
Pag. 20: Groupement forestier des Agittes
Pag. 24: Corporation forestière Glâne-Farzin
Pag. 28: Forstbetrieb Region Zofingen
Pag. 31, 37: HAFL
Pag. 32, 33: Crest Ault

Letteratura di approfondimento

Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft – Betriebswirtschaftliche Grundlage und Managementprozesse. Seconda edizione. dbv-Verlag, Gernsbach. ISBN 978-3-88640-099-7

Basi e informazioni supplementari

Il rapporto di progetto dettagliato con informazioni di approfondimento è disponibile sul sito dell'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM).

www.ufam.admin.ch > Temi > Bosco e legno

Informazioni e ordinazione gratuita

Per chiarimenti o informazioni più approfondite, rivolgersi a Mélanie Thomas della Divisione di scienze forestali della BFH-HAFL: melanie.thomas@bfh.ch oppure +41 (0)31 910 29 17.

Download

www.bafu.admin.ch/ui-1917-i

Lingue disponibili

La presente pubblicazione è disponibile anche in tedesco (lingua originale) e francese.

