

STRATEGIA INTEGRATA PER L'AGROBUSINESS DI QUALITÀ, ECO-SOSTENIBILE ED INCLUSIVO PER I PICCOLI PRODUTTORI





Edito da Fondazione Giovanni Paolo II, Onlus - Firenze 2022

STRATEGIA INTEGRATA
PER L'AGROBUSINESS DI QUALITÀ,
ECO-SOSTENIBILE ED INCLUSIVO
PER I PICCOLI PRODUTTORI



Premessa

La Fondazione Giovanni Paolo II per il dialogo, la cooperazione e lo sviluppo onlus coordina in Medio Oriente il programma multi-paese “Small farmers” composto da interventi triennali su diverse filiere agricole (Datteri, Ciliegie, Albicocche, Aloe Vera, etc). L'obiettivo degli interventi, finanziati dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e dalla Commissione Europea, è di offrire a piccoli e medi produttori agricoli un supporto tecnico diretto e continuativo con personale interno specializzato e con esperti provenienti da autorevoli organizzazioni di rilievo internazionale, utilizzando un approccio di partnership che favorisce la collaborazione di esperti economisti, agronomi, merceologi, chimici, analisti di mercato, manager dell'agroindustria ed esperti di cooperativismo. Un programma di assistenza tecnica continuativa, con scambio di best practices con esperienze cooperative di successo dell'agrobusiness europeo conosciute in tutto il mondo per i loro modelli organizzativi innovativi, sostenibili ed una produzione orientata al mercato e basata su un solido sistema di controllo di qualità.

Il programma si propone di promuovere una riqualificazione organizzativa delle imprese agricole a livello:

- PRODUTTIVO**, puntando sulla qualità, l'ecosostenibilità e orientando la produzione alle richieste del mercato, attraverso la definizione di norme di qualità ed il Quality Management System (QMS).
- MANAGERIALE**, identificando un chiaro obiettivo imprenditoriale e perseguendolo attraverso un Business Plan che prevede la riqualificazione della governance con l'identificazione di chiari ruoli e responsabilità per governare ogni aspetto d'impresa e l'investimento in impianti innovativi e formazione di nuove competenze interne.
- COMMERCIALE**, sviluppando una strategia commerciale che grazie a) ad un continuo monitoraggio del mercato e dei concorrenti definisca nuovi target di prodotto ed obiettivi di mercato e b) ad una strategia di promozione e marketing che, con una riqualificazione del brand e la partecipazione a fiere internazionali, favorisca la vendita diretta nel mercato organizzato.

Scopo del documento

“mettere a sistema e replicare la strategia di progetto usata per i piccoli produttori di albicocche”

Nell'attuale scenario della cooperazione internazionale è in corso un cambiamento che ha portato i principali donatori ed organizzazioni internazionali a promuovere programmi di intervento maggiormente incisivi e capaci di generare un impatto più diffuso e duraturo attraverso la costruzione di sinergie tra soggetti specializzati e provenienti da diversi ambiti tematici, questo al fine di offrire alti profili di expertise tecnica. In questo contesto la Fondazione Giovanni Paolo II, con l'obiettivo di combattere la povertà e contrastare gli effetti del cambiamento climatico, delle crisi economiche nelle aree rurali marginali, ha ottenuto importanti risultati nel rilancio delle filiere agroalimentari grazie ad un collaudato team di esperti e istituti di ricerca partner, posizionandosi con un'expertise di rilievo nelle strategie di sviluppo rurale e dell'agrobusiness. Tra i principali partner internazionali coinvolti possiamo citare: il Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi terrestri (CNR IRET), la Fondazione Archeologia Arborea, la Federazione Trentina della Cooperazione, l'Università di Firenze - Action research for co-development (ARCO-PIN), CHIEAM Istituto Agronomico Mediterraneo di Bari e Confcooperative. Il presente documento intende presentare la strategia, le attività ed i servizi che grazie a tecnici esperti la Fondazione propone per la messa in atto di un piano di azione innovativo e d'impatto per la riorganizzazione delle filiere agricole orientate alla qualità e alla vendita nel mercato locale ed internazionale. In particolare, verrà considerato l'impatto della strategia applicata nel progetto finanziato dall'AICS (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) a sostegno dei piccoli produttori libanesi di albicocche, iniziato nel Giugno 2018 e terminato nel Novembre 2021.

A> INTRODUZIONE



La Fondazione Giovanni Paolo II e la sua missione

La Fondazione Giovanni Paolo II con il programma Small Farmers, si pone l'obiettivo di fornire strumenti di riorganizzazione manageriale, produttiva e commerciale ai piccoli imprenditori agricoli che vivono in differenti aree del Medio Oriente per favorirne uno sviluppo economico sostenibile ed inclusivo. I destinatari sono infatti produttori svantaggiati, che sono esclusi dalla catena del valore, provenendo da aree depresse economicamente, quindi marginali, svantaggiate e più vulnerabili al cambiamento climatico. La riqualificazione imprenditoriale proposta con la strategia di agrobusiness permette infatti la creazione di un prodotto maggiormente orientato al mercato, con una qualità e un valore aggiunto superiori, risultato di un'ottimizzazione dell'uso delle risorse che sia sostenibile e in armonia con il contesto agro-ecologico, accompagnato cioè dall'introduzione di tecniche innovative, per produzioni di qualità ed ecologicamente sostenibili nell'uso di acqua, suolo e fertilizzanti. Perché questo avvenga, è importante al tempo stesso

rafforzare il cooperativismo tra i singoli produttori nel favorire un uso associato degli input produttivi che permetta così di vendere un prodotto non più “grezzo” ma finito, quindi processato, confezionato ed etichettato nel rispetto di standard qualitativi. Questo comporta un aumento del potere contrattuale nei confronti degli acquirenti, che non sono più solo i grandi oligopolisti, ma partner commerciali nazionali ed internazionali disposti a pagare di più per un prodotto di qualità. Solo l'unione tra produttori può quindi permettere ad essi di aumentare i ricavi attraverso la vendita di un prodotto a prezzi decisamente superiori rispetto a prima. In tal modo, l'inclusione dei beneficiari come parte attiva del programma può contribuire a sviluppare l'economia del territorio e a ridurre la propensione futura ad emigrare nelle future generazioni che godranno di maggiori opportunità di lavoro senza dover cercare fortuna in aree urbane.

La missione della FGP2 è quindi migliorare le condizioni di vita dei destinatari dei suoi progetti, favorendo una crescita sociale ed economica delle comunità rurali oggetto d'intervento, che miri all'uscita da un circolo vizioso caratterizzato da alta disoccupazione, reddito spesso stagionale e medio-basso, disorganizzazione gestionale e condizioni ambientali sfavorevoli, aggravatesi con il cambiamento climatico. Ancora, contribuendo a costruire un'economia rurale più equa, resiliente ed inclusiva in favore dei piccoli produttori agricoli e dei lavoratori della filiera.

I valori che la FGP2 intende perseguire nei suoi interventi sono quindi riassumibili nelle seguenti macro-aree:

- 1. RISPETTO DEGLI STANDARD PRODUTTIVI:** promuovere strategie di sviluppo rurale innovative che si fondano su un sistema di controllo della qualità dei processi produttivi che ha a cuore il rispetto delle esigenze del consumatore e degli standard delle principali certificazioni internazionali.
- 2. NESSUNO ESCLUSO:** credere che la fiducia sia il collante per l'aggregazione e l'empowerment dei piccoli produttori, dei giovani e delle donne verso una gestione associata, efficiente ed autonoma nella sostenibilità dei processi produttivi che nel cooperativismo trova la massima espressione democratica e partecipativa.
- 3. EQUILIBRIO E SINERGIA CON L'ECOSISTEMA DEL TERRITORIO:** valorizzare sistemi produttivi agro-ecologici che in equilibrio e in simbiosi con la biodiversità locale determinano un miglioramento della qualità e della produzione.
- 4. ACCOMPAGNAMENTO VERSO IL CAMBIAMENTO E L'IMPATTO DELLA STRATEGIA:** credere in una strategia condivisa fondata su obiettivi comuni e impegni concreti reciproci, grazie ai quali rafforzare la coesione dei beneficiari verso un reale processo di cambiamento con impatto di lungo periodo nelle comunità rurali.

La Strategia di Agrobusiness e la visione di cambiamento nel perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite



Il termine “business”, troppo spesso confuso nel linguaggio quotidiano con l’attitudine verso un guadagno sregolato, non attento ai principi etici e orientato prevalentemente a massimizzare i profitti, può sembrare contrastante con i valori che la Fondazione Giovanni Paolo II (FGP2) intende promuovere nel mettere in campo la propria strategia. In realtà, per la FGP2, business significa molto di più: implica sostenibilità economica e ambientale, cooperativismo ed inclusione sociale dei piccoli produttori, lavoratori e lavoratrici che si uniscono insieme, al di là delle etnie e/o delle confessioni religiose per migliorare i loro profitti ma anche la qualità di una filiera produttiva completa e più attenta all’uso sostenibile delle risorse naturali del territorio.

La strategia di agrobusiness sostenibile ed inclusivo portata avanti nel caso dei datteri in Palestina, dell'aloë vera in Giordania e delle albicocche e delle ciliegie in Libano mira a fornire ai piccoli produttori e imprenditori agricoli, che non hanno accesso ai mercati remunerativi, strumenti tecnici in grado di invertire il processo di riduzione del raccolto e del fatturato da loro spesso affrontato, e che li allontanerebbe dal praticare un'attività percepita come rischiosa quale è l'agricoltura. Ad essi si aggiungono i rappresentanti di istituzioni locali, come camere di commercio, comuni o università e quelli di cooperative agricole, già presenti o create durante i progetti, coinvolti insieme in un processo orientato all'accrescimento dei mezzi, tangibili e di know-how, per il miglioramento delle competenze produttive, commerciali e manageriali delle organizzazioni coinvolte. La strategia promuove anche la parità salariale tra donne e uomini nei lavori di processamento del prodotto post raccolta.



la strategia di
agribusiness della
Fondazione
Giovanni Paolo II

IL PROGRAMMA

I programmi di agrobusiness, che hanno una durata che si assesta sui 36-48 mesi, si basano dunque su una strategia di assistenza tecnica continuativa, con scambio di best practices su esperienze cooperative di successo dell'agrobusiness italiano conosciute in tutto il mondo per i loro modelli organizzativi innovativi e sostenibili, una produzione orientata al mercato e basata su un solido sistema di controllo di qualità.

La logica d'intervento dei programmi si fonda su una visione di cambiamento incentrata sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) fissati dalle Nazioni Unite per il 2030, come indicatori di impatto della strategia stessa nel dare sostenibilità all'attività agricola e alla vita dei contadini. In generale, il programma si rifà, nella sua applicazione, ad alcuni indicatori degli obiettivi sostenibili e soprattutto al numero 2, 8 e 15; orientati rispettivamente ad azzerare la povertà e la fame, a favorire crescita economica e decenti condizioni di lavoro e a rispettare la vita sulla terra.



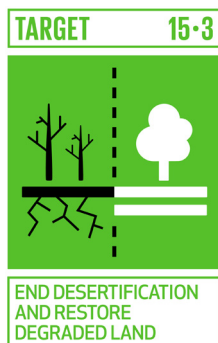
SDG2



Più in particolare, il **target 3 dell'OSS2** mira a raddoppiare la produttività agricola e il reddito dei produttori di alimenti su piccola scala entro il 2030, attraverso l'accesso sicuro e giusto alla terra, ad altre risorse e stimoli produttivi, alla conoscenza, ai servizi finanziari, ai mercati e ad opportunità che creino valore aggiunto. L'indicatore scelto, misurando l'incremento dei proventi delle cooperative di piccoli produttori, permette una diretta quantificazione del contributo dell'applicazione della strategia, che punta a promuovere un'agricoltura auto-sostenibile oltre che maggiormente produttiva. Questo avviene attraverso il coinvolgimento dei contadini beneficiari in una gestione associata dei processi produttivi, in capo a cooperative o a consorzi, del processo post raccolta di processamento, confezionamento e vendita; coinvolgimento grazie al quale i contadini sono in grado di ottenere prezzi maggiori dal mercato del prodotto, rispettando requisiti prima irraggiungibili.

Il **target 4** dello stesso obiettivo vuole invece che vengano garantiti, entro la stessa data, sistemi di produzione alimentare sostenibili e che vengano applicate pratiche agricole resilienti che aumentino la produttività e la produzione, aiutando così a conservare gli ecosistemi e a rafforzare la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici e alle condizioni meteorologiche estreme. Il contributo della strategia d'intervento a questo target viene realizzato attraverso la promozione di un percorso di riorganizzazione delle fasi di produzione e l'applicazione, nelle parcelle agricole interessate, di un Quality Management System (QMS) che prevede il rispetto di norme di qualità nelle fasi di produzione e di post-raccolta da parte dei piccoli produttori che permettano l'adozione di tecniche e pratiche eco-sostenibili.

SDG15



Tali target sono perseguiti in sintonia con il **target 3 dell'OSS15**, che mira a combattere la desertificazione, a ripristinare i terreni colpiti da desertificazione, siccità e inondazioni; e a sforzarsi di realizzare un mondo senza degrado del suolo. In questo senso, riconoscendo che l'agricoltura è considerata uno dei principali fattori responsabili del degrado del suolo, la strategia si propone di applicare tecniche produttive più sostenibili e orientate alla lotta al degrado dei terreni riducendo così l'impatto negativo dell'attività e contribuendo a proteggere e ripristinare gli ecosistemi delle aree target. Volendo fare un esempio pratico, l'uso di tecniche e strumenti come quelli di lotta integrata ai parassiti permette la riduzione degli antiparassitari chimici e la gestione integrata e consociata delle varietà vegetali arricchisce la biodiversità riducendo l'uso di fertilizzanti chimici, contribuendo in modo diretto alla riduzione del degrado dei suoli ed alla conservazione degli ecosistemi.

1. Come il concetto di Business, anche il concetto di Produttività economica così declinato potrebbe essere frainteso, rischiando di rimandare a un'idea di produzione agricola caratterizzata da sovrasfruttamento del suolo e delle piante orientato ad ottenere la massima quantità di frutti possibile. Nel caso dei progetti per lo sviluppo rurale delle filiere agricole portati avanti dalla Fondazione invece, "migliorare la produttività" significa scegliere la specie di cultivar che meglio si adatta al suolo specifico, adottando un sistema di potatura (nel caso delle albicocche detto "a leader centrale", con cui vengono identificati 4-5 rami principali con un ramo "leader" ciascuno) che permetta di far crescere i frutti in maniera omogenea e maggiore, ricevendo la giusta dose di luce dal sole. In tal modo si favorisce la produzione di un frutto con proprietà qualitative migliori e venduto a un prezzo decisamente più alto sul mercato nel rispetto di requisiti internazionalmente riconosciuti. Parliamo in questo caso di "produttività relativa".

SDG8



Attraverso una riqualificazione delle pratiche agricole e degli impianti di lavorazione del prodotto post raccolta, oltre che la trasmissione di migliori competenze dedicate alla gestione del processo di lavorazione, confezionamento e vendita del prodotto, la FGP2 si propone di perseguire anche l'OSS8. Il **target 2** infatti si propone di raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, anche concentrandosi sui settori ad alto valore aggiunto e ad alta intensità di manodopera. Di pari passo, il **target 3** mira alla promozione di politiche orientate allo sviluppo che supportino attività produttive, e che siano fautrici di posti di lavoro dignitosi, di imprenditorialità, di creatività e d'innovazione; incoraggiando la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari. Creazione di lavoro che, nella visione della Fondazione, limita anche lo spopolamento delle aree rurali da parte delle persone aumentano il costo-opportunità del trasferimento in città. Nel raggiungimento di questi due target la strategia promuove l'adozione di procedure di controllo di qualità per l'ottenimento delle certificazioni richieste dal mercato organizzato interno ed estero. Questo porta, da una parte, ad aumentare la domanda di manodopera da impiegare in nuove fasi produttive e, dall'altra, a migliorare i risultati economici dei produttori che si associano a cooperative o consorzi e che vengono valutati in termini di incremento delle quantità e dei prezzi di vendita.



il ruolo della strategia
nel perseguire gli
obiettivi di sviluppo
sostenibile (SDGs)

Questi indicatori sono naturalmente ricollegati dall'IFAD ai suoi 3 obiettivi chiave previsti nel Results and Impact Management System (RIMS) considerato anche dalla FGP2 nell'adattare la sua strategia d'intervento ai contesti specifici.

I tre obiettivi sono infatti i seguenti:

- 01** aumentare le capacità produttive della popolazione rurale povera: a tale obiettivo si legano naturalmente gli OSS 2.3, 2.4 e 8.3.
- 02** aumentare i proventi della popolazione rurale povera con la partecipazione ai mercati nazionali e internazionali, obiettivo connesso agli OSS 2.3, 8.2 e 8.3
- 03** rafforzare la sostenibilità ambientale e la resilienza climatica delle attività economiche della popolazione rurale povera, cui si riconducono i target 2.4 e 15.3 (IFAD, 2017).

I beneficiari di un programma di agrobusiness diventano così parte attiva di un processo di riqualificazione che pone particolare attenzione alle future generazioni e che avviene a livello produttivo, manageriale e commerciale.

L'ownership della strategia come risultante di un processo partecipativo di condivisione con beneficiari e stakeholder a partire dall'analisi dei bisogni fino alla gestione e valutazione d'impatto del progetto

La FGP2, al fine di garantire la sostenibilità nel tempo della strategia di sviluppo ha coinvolto i beneficiari dell'intervento e gli attori locali in ogni fase del programma. L'obiettivo è stato quello di assicurare nelle varie fasi di intervento un'ampia partecipazione attiva dei beneficiari target, produttori individuali e attori locali quali istituzioni pubbliche e private, in modo da garantire (misurandolo in corso di realizzazione) il consolidamento graduale del livello di appropriazione della comunità coinvolta rispetto all'intervento realizzato (definito comunemente "ownership") e con esso la presa in carico graduale delle strutture create e/o riqualificate attraverso gli investimenti del programma.

Distinguiamo quindi 3 diverse fasi in cui è stato favorito l'accompagnamento dei beneficiari verso l'attuazione della strategia:

01 ANALISI DELLA SITUAZIONE E DEI RISCHI: si è svolta con un lavoro dinamico di raccolta dati quantitativi e qualitativi e di confronto con i beneficiari, le associazioni di riferimento e gli attori locali chiave per conoscere le condizioni degli agricoltori in termini ambientali, culturali, di risorse produttive e di accesso al mercato. L'obiettivo di questa fase è stato cercare di coinvolgere i beneficiari interessati, inizialmente diffondendo informazioni sul programma e in seguito, una volta raccolti i dati sul grado di interesse a sviluppare forme associative, realizzando i primi gruppi di agricoltori che si tenevano in contatto anche tramite WhatsApp.

02 PIANIFICAZIONE DELLA STRATEGIA: in questa fase i beneficiari sono stati coinvolti nell'analisi dei possibili scenari di sviluppo nella loro riorganizzazione, quindi in quella degli obiettivi conseguenti gli scenari con particolare riferimento alle fasi di produzione associata con altri produttori per il completamento del ciclo produttivo. Ancora, i produttori sono stati coinvolti nell'identificazione e nella condivisione di una strategia di sviluppo con particolare riferimento al contributo che ciascuno di essi avrebbe apportato in termini di partecipazione attiva e risorse economiche.

03 GESTIONE DELLA STRATEGIA: lo staff di progetto ha effettuato un monitoraggio continuo dei produttori per accertare la partecipazione attiva degli stessi alla vita della cooperativa e il rispetto degli standard qualitativi di produzione previsti dal QMS. Allo stesso tempo, sono state identificate le modalità di contribuzione del produttore e degli stakeholder alla sostenibilità della cooperativa in termini di:

- accettazione e rispetto dei regolamenti di conferimento e del modello di gestione del processamento del prodotto, conservazione, preparazione alla vendita e vendita;
- rispetto degli impegni di compartecipazione al rischio d'impresa attraverso il sostegno economico da parte dei soci alla copertura dei costi di gestione degli impianti e strutture realizzate con il progetto;
- ruolo dell'ente pubblico del territorio, che per diretto interesse sullo sviluppo economico della comunità o in risposta alle richieste sollecitate dai produttori beneficiari della strategia, si è impegnato a mettere a disposizione terreni o strutture pubbliche sui quali realizzare gli investimenti per la trasformazione e conservazione del prodotto.

Questo approccio di accompagnamento è risultato fondamentale per favorire l'inclusione dei beneficiari e un impatto, anche negli anni a venire, del programma.

B>ACTION PLAN



l'Action Plan della strategia

I programmi Small Farmers sono costituiti da attività che accomunano più filiere produttive con un approccio sistemico e fondato su 4 principi generali, ciascuno dei quali dà vita a un modulo d'intervento con i suoi work packages specifici. Questo tipo di approccio ha rappresentato le fondamenta del programma di riorganizzazione della filiera produttiva della frutta in Libano, che sarà approfondito nelle sue caratteristiche nel capitolo 3.

In particolare l'Action Plan di questo programma si è basato sui seguenti obiettivi d'intervento:

1. Incrementare la qualità e la sostenibilità della produzione agricola attraverso l'applicazione di un Quality Management System (QMS) per migliorare le competenze tecnico-produttive e permettere una coltivazione e un processamento ottimali per l'ottenimento di una produzione di qualità.

PROBLEMA:

prima dell'intervento non esistevano procedure di controllo di qualità e il prodotto non raggiungeva il suo potenziale qualitativo, problema acuito dall'assenza di sistemi di gestione sostenibile di acqua, suolo e fertilizzanti che impediva una resa produttiva ottimale. Ancora, la carenza di attrezzature per la refrigerazione, lo stoccaggio e l'imballaggio dei frutti obbligava i produttori a vendere a prezzi bassi gran parte del prodotto prima che si deteriorasse.

IMPATTO:

Il risultato è un prodotto rispondente alle esigenze del mercato ed ecosostenibile, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile prefissati dalla strategia.

2. Favorire un'Inclusive Social Business per far accedere i piccoli produttori alle opportunità d'impresa identificando formule di gestione associata della produzione, trasformazione e vendita del prodotto.

PROBLEMA:

l'empowerment dei locali e delle fasce più deboli (giovani, donne e migranti) era ostacolato da un basso livello di associazionismo tra i produttori e da un basso capacity building delle istituzioni locali che non riuscivano a supportare nella gestione di modelli di governance cooperativistici.

IMPATTO:

la filiera produttiva è stata rilanciata dando empowerment ai contadini beneficiari, rafforzandone le competenze insieme a quelle dell'expertise delle istituzioni pubbliche locali per l'offerta di servizi riqualificati in favore delle imprese e accessibili anche ai piccoli produttori. Ne è conseguito uno sviluppo di modelli di governance maggiormente ispirati ai principi cooperativistici, sia tra i contadini che tra le istituzioni.

3. Riquilificare il management delle cooperative e associazioni di produttori target, sviluppando un Business Plan diretto al perseguimento di un chiaro obiettivo di posizionamento nel medio-lungo periodo.

PROBLEMA:

i piccoli produttori non associati basavano la gestione della loro impresa sul ciclo stagionale di lavoro sulla pianta che si concludeva con la raccolta del prodotto grezzo e profitti molto bassi. Quelli associati invece disponevano di una cooperativa con buone capacità di processamento ma con una capacità di commercializzazione dei prodotti molto debole.

IMPATTO:

Le imprese e le cooperative sono state accompagnate con attività di formazione e di assistenza tecnica per analizzare le criticità interne, in relazione anche al contesto esterno del mercato e ai competitors. In seguito, per identificare le opportunità di sviluppo imprenditoriale funzionali alla definizione dell'obiettivo d'impresa con la definizione di un piano di sviluppo a misura delle stesse.

4. Migliorare le competenze strategiche di gestione commerciale e vendita per favorire l'accesso dei beneficiari a mercati più remunerativi con un piano strategico di promozione e marketing.

PROBLEMA:

la mancanza di competenze per l'accesso diretto a canali commerciali più remunerativi, di attività di promozione presso fiere nazionali e internazionali, determinava una perdita di opportunità economiche importanti nei mercati esteri, specialmente in quelli attenti alla qualità e alla sostenibilità del prodotto e quindi potenziali futuri clienti.

IMPATTO:

grazie a dati rilevati con analisi di mercato nazionali e internazionali si è proceduto ad assistere i beneficiari per identificare i canali di mercato e le tipologie di prodotto target, dalla frutta alla verdura. In questo quadro, la partecipazione a fiere internazionali ha rappresentato e rappresenterà un momento importante per attivare nuovi canali di vendita internazionali, insieme allo scambio di buone pratiche e allo sviluppo di un brand riconosciuto

BOX1 - Il contesto d'intervento: il Libano e l'albicocca

In Libano la produzione agricola è gestita per metà da grandi società e per metà da famiglie di agricoltori che vivono nelle aree rurali montane con meno di 4 dollari al giorno.

L'agricoltura rimane una delle maggiori fonti di sostentamento della popolazione libanese, con il 25% della forza-lavoro rurale impiegata in questo settore ma ricopre comunque un ruolo minoritario per l'economia del paese, contribuendo solo al 5% del PIL nazionale (FAO, 2020) sebbene il 64% per cento del territorio del paese sia destinato ad uso agricolo e l'attività nel suo complesso sia abbastanza diversificata (Balestri, 2019). Nelle aree rurali di regioni povere come il nord della Bekaa, le attività riconducibili all'agricoltura arrivano invece a costituire fino all'80% del PIL locale (FAO, 2020).

Le popolazioni rurali libanesi, rappresentanti il 12% della popolazione nazionale (FAO, 2020) vivono in condizioni di povertà soprattutto a causa dei vari problemi che devono affrontare nella loro produzione agricola, come:

- **il basso livello tecnico-produttivo**, che soffre della piccola estensione delle tenute agricole (nel 70% dei casi sotto 1 ettaro) e di basse competenze gestionali nelle pratiche di irrigazione e fertilizzazione e nelle fasi di processamento e post-raccolta.
- **l'utilizzo eccessivo ed errato dei prodotti agrochimici**, come fertilizzanti e pesticidi, che sta mettendo a rischio la biodiversità del Paese e che si somma anche ai cambiamenti climatici che affliggono le risorse idriche e quindi ai problemi di aridità.
- **la debolezza dei sistemi di gestione associata e a rappresentanza dei piccoli produttori**, come le cooperative, in quanto è stato stimato che due terzi delle 1200 cooperative agricole esistenti sono inattive. Questa bassa propensione degli agricoltori ad associarsi insieme ha alimentato dinamiche che ne riducono i profitti, preferendo continuare ad affidarsi a tecniche agricole obsolete e a processi agroalimentari non ottimali (Russo - CNR, 2020).
- **la mancanza di piani di marketing e di sviluppo** che permettano di promuovere il prodotto avendo una chiara visione delle sue potenzialità, presenti e future, nei vari mercati a cui si somma la mancanza di certificazioni per accedervi.
- **il mancato accesso al credito**, a causa di barriere burocratiche, culturali ed economiche.

Tuttavia, è ampiamente riconosciuto che esistono opportunità per aumentare la produttività e la disponibilità di prodotti agricoli sviluppando catene di valore locali sostenibili, collegando i piccoli agricoltori ai mercati, riducendo le disuguaglianze di genere e migliorando la capacità del settore della vendita al dettaglio, in linea con la visione strategica del Ministero dell'Agricoltura per il quadriennio 2015-2019. È in questo quadro che la FGP2 ha deciso di intervenire a favore dei produttori dell'albicocca.





QMS

Il Quality Management System a miglioramento della sostenibilità e della qualità del prodotto agricolo

La FGP2 e i suoi partner hanno individuato nella creazione e nell'applicazione del Quality Management System (QMS) la soluzione strategica per l'ottimizzazione dei processi produttivi degli agricoltori locali in maniera ecosostenibile e conforme agli standard internazionali. Questo unisce al rigore e al controllo propri di un disciplinare più informazioni pratiche comprensibili anche dai produttori con un basso grado di istruzione. Ciò ha consentito l'applicazione di un modello agro-ecologico per produzioni che fossero di alta qualità, ecosostenibili e con un marchio di garanzia per migliorare il profitto dei contadini lavorando sulle loro competenze tecnico-produttive, nonché sulle strutture di processamento e di conservazione e sulle colture integrate e consociate.

Questo modello è in linea la visione di Cambiamento della FGP2 e quindi con alcuni dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile fissati dalle Nazioni Unite per il 2030, i cui indicatori sono stati usati per misurare gli effetti del progetto per le albicocche.



il ruolo del QMS



il ruolo del CNR
all'interno della
strategia



il ruolo di FAA
all'interno della
strategia

L'impostazione del QMS è partita dall'analisi delle criticità pertinenti all'albicocco e alle altre produzioni ortofrutticole locali condotte sul campo dai partner CNR e FAA. I partner hanno quindi evidenziato la necessità di accrescere l'esperienza dei locali con nuove tecnologie e competenze, introducendo pratiche agricole più sostenibili e a miglioramento della qualità dei prodotti. Sul lato della distribuzione, è stata invece riscontrata mancanza di infrastrutture mirate a garantire adeguati sistemi di trasporto, trattamento e raffreddamento, quindi di conferimento. Ciò contribuiva, insieme al basso livello di cooperativismo, a creare dinamiche di mercato che favorivano grossisti e distributori rispetto agli agricoltori nell'estrazione di surplus dalla vendita del prodotto finale. Ancora, lo scarso utilizzo di sistemi per la tracciabilità dei prodotti e la mancata adesione a certificazioni che garantissero il rispetto di standard internazionalmente riconosciuti limitavano fortemente l'esportabilità del prodotto.

Partendo da queste premesse, i produttori, i tecnici delle cooperative e i rappresentanti delle istituzioni locali sono stati in questo modo coinvolti direttamente in un percorso di riqualificazione produttiva, non solo legato alle strutture e ai macchinari da utilizzare ma anche e soprattutto alle conoscenze tecniche, da cui sono derivati manuali da seguire per il rispetto degli standard qualitativi e dell'ambiente.

BOX 2 - Le linee del QMS per la produzione di frutta e verdura: dal Regolamento di Produzione Integrata alle linee guida per l'harvest e il post-harvest

Il QMS si compone di due parti. Un primo documento è dedicato alla coltivazione ed è intitolato "Regolamento di Produzione Integrata per gli alberi da frutto nel Nord della Bekaa". Una seconda serie di documenti identifica, invece, le pratiche e gli standard che devono essere seguiti dagli agricoltori e dai centri di raffreddamento e stoccaggio in Libano per la corretta gestione della frutta e verdura fresca produzioni dalla raccolta alla fase post-raccolta, fino alla commercializzazione.

L'obiettivo del Regolamento di Produzione Integrata è quello di coniugare tecniche di produzione compatibili con la tutela dell'ambiente naturale locale (in prevalenza di carattere montano) con le esigenze tecnico-economiche dei moderni sistemi di produzione e di aumentare il livello di salvaguardia della salute degli operatori e dei consumatori, fornendo regole da rispettare per i produttori nel perseguire una produzione agro-ecologica.

Il Regolamento serve quindi anche a sensibilizzare sull'applicazione dell'agricoltura ecologica, che permette di garantire un'agricoltura sana proteggendo il suolo, l'acqua e il clima ma anche di promuovere la biodiversità e proteggere l'ambiente dalla contaminazione dovuta agli input chimici o all'ingegneria genetica, migliorando al contempo le competenze professionali dei produttori.

Le linee guida dedicate alle fasi di raccolta e post raccolta sono invece rappresentate da un breve disciplinare post harvest ideato a parte per le Cooperative e da un disciplinare destinato ai singoli produttori nel trattare le fasi che vanno dalla selezione al trasporto.

Sia il Regolamento di Produzione Integrata che le linee guida per l'harvest e il post harvest si compongono di una parte generale valida per la produzione di tutti i frutti trovabili nella Bekaa settentrionale, a cui segue una specifica indirizzata ai due frutti interessati dai progetti finora portati avanti dalla Fondazione: l'albicocca e la ciliegia. Il documento si è reso quindi importante anche per il progetto della Fondazione relativo alle ciliegie, che ha riguardato gran parte dell'area del progetto per l'albicocca libanese durante lo stesso periodo di tempo. Ad esempio, nel caso del Regolamento di Produzione Integrata, sia la parte generale che quella specifica si compongono di paragrafi relativi a: scelta del luogo e della varietà, preparazione e gestione del suolo, irrigazione, uso dei pesticidi e potatura.

WORK PACKAGE



1.0

Impostazione e coordinamento strategico per raccordo del QMS con il Business Plan

L'impostazione e la successiva applicazione dei work package del QMS rappresenta uno dei fattori di sviluppo più importanti della strategia di agrobusiness della FGP2.

Il QMS è stato il risultato dell'analisi di molteplici variabili correlate a:

1. le richieste di mercato, da quelle dei consumatori alle certificazioni necessarie ad entrarci (come la GlobalGAP o la ICM);
2. le caratteristiche agricole, sociali ed economiche;
3. le condizioni di sostenibilità ambientale e sociale della strategia;
4. gli obiettivi economici del business, dati anche dalle esigenze della Governance in termini di gestione del controllo dei costi.

Il QMS ha rappresentato lo "strumento" che tenesse conto di tutti questi aspetti all'interno del Business Plan elaborato per la riqualificazione dei sistemi produttivi applicati dai beneficiari che facesse da guida sia un punto di vista produttivo che da uno gestionale e amministrativo per le fasi post harvest. La sua realizzazione ha quindi richiesto un coordinamento strategico tra tutti gli attori coinvolti a livello produttivo, di governance e commerciale. I QMS diffusi ai beneficiari contengono anche dei QR Code per rendere fruibili le pillole video in merito a pratiche come la preparazione del terreno e le attività post-raccolta.

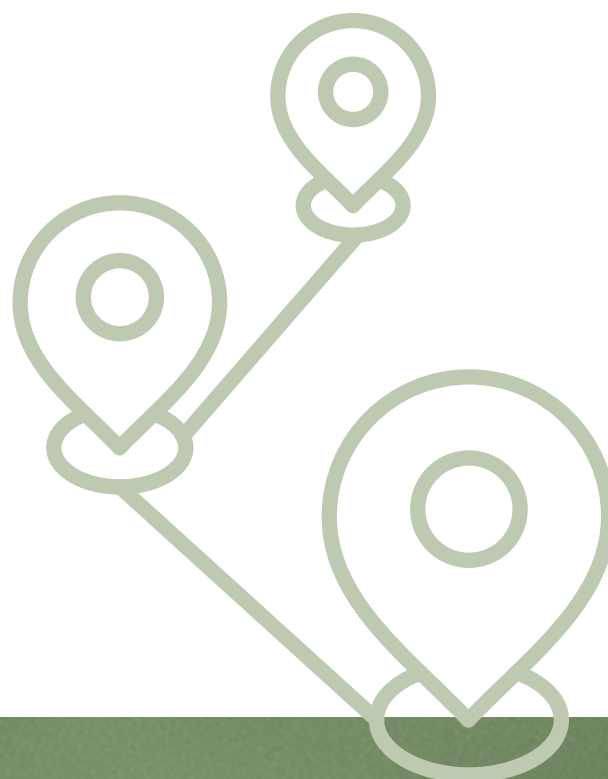
BUSINESS PLAN

RICHIESTE DEL MERCATO
CARATTERISTICHE DEL
CONTESTO D'INTERVENTO
CONDIZIONI DI SOSTENIBILITÀ
DI STRATEGIA
OBIETTIVI ECONOMICI DEL
BUSINESS

QMS

1. TECNICHE A MIGLIORAMENTO DELLA SOSTENIBILITÀ E DELLA QUALITÀ DEL PRODOTTO
2. CONFERIMENTO E TRACCIABILITÀ
3. AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
4. ANALISI CHIMICA
5. CERTIFICAZIONE PER L'ACCESSO AI MERCATI TARGET

WORK PACKAGE



1.1

Tecniche a miglioramento della sostenibilità e della qualità del prodotto



le tecniche

La proposta di valorizzazione in termini produttivi avanzata dalla Fondazione è quindi partita da una prima fase di studio e di ricerca condotta con i partner circa le principali criticità affrontate dalla produzione agricola nel contesto di intervento, con centralità data alle carenze sofferte dai produttori nella gestione dei suoli. L'applicazione del QMS ha quindi accompagnato l'introduzione di pratiche sostenibili nella gestione del terreno (in linea con l'OSS 15.3.), che migliorassero la qualità del prodotto riducendone i costi di produzione, mirando in tal senso all'OSS 2.4.

Nel contesto d'intervento procedere con tecniche produttive monoculturali obsolete non solo ha influenzato i produttori nella scelta varietale, ma ha anche reso il suolo progressivamente più sterile, scarsamente dotato di sostanza organica vulnerabile a parassiti e prone all'erosione (si veda Box 3). L'uso eccessivo di pesticidi, che eccede quasi di tre volte quello medio dei paesi OCSE (452 kg/ha contro 131 kg/ha) riduce anche la presenza di microrganismi e degli insetti impollinatori. Le errate pratiche di fertilizzazione e diserbo, interessando sempre lo strato più superficiale, riducono, specialmente in montagna, la presenza di sostanza organica. Tutto ciò, insieme a una scarsa conoscenza delle tecniche per una corretta preparazione del terreno, irrigazione e potatura della pianta, limitava la qualità e la quantità del raccolto.

Partendo dalla collaborazione con i partner di progetto, la Fondazione ha così inteso porre rimedio a queste criticità con interventi a favore di un aumento della qualità del prodotto che fosse anche sostenibile nel tempo e in equilibrio con il sistema agro-economico e sociale del luogo.

BOX 3 – Il subdolo dramma della monocoltura (di Marco Lauteri, CNR)

La monocoltura rappresenta di fatto un modello di gestione agronomica molto intensiva e relativamente recente, proprio di comprensori rurali industrializzati, fortemente dipendenti dall'agrochimica e altamente meccanizzati. La sua diffusione nel mondo è strettamente legata al colonialismo, rappresentando una strategia efficace di massimo sfruttamento e soggiogazione dei sistemi socio-ecologici d'oltremare. Intere comunità sono state così costrette a coltivare su larghissima scala una o poche specie, con perdita completa di resilienza sia sociale che ecologica e dipendenza completa alle politiche e alle economie colonizzatrici. Purtroppo, il miraggio della massimizzazione del profitto ha permesso il dilagare di questa agrotecnica che è, altresì, severamente confutata nelle sue basi dalla disciplina scientifica dell'agroecologia. Il miraggio della monocoltura si declina quale semplificazione estrema dell'agroecosistema. Questo diviene un mero supporto fisico per l'impianto di specie agrarie a variabilità genetica minima (cultivar molto selezionate e ibridi) o azzerata (cloni) e per flussi artificiali e massicci di fertilizzanti e prodotti fitosanitari. La rottura dell'olismo ecologico porta in questi sistemi ad una rapida perdita della fertilità del suolo e alla compromissione dei servizi ecosistemici con esiti spesso irreversibili (erosione spinta, desertificazione, collasso socioecologico, migrazione delle comunità).

1.1.1 Pratiche sostenibili nella gestione agricola per la rigenerazione della biodiversità e la riduzione del degrado dei suoli



le trappole



la lotta alla mosca mediterranea



la lotta alla Cerambyx Dux



le pratiche agro-ecologiche

L'analisi della composizione organica dei suoli effettuata dal partner CNR ha spinto lo staff di progetto ad accompagnare i beneficiari nell'adozione dell'irrigazione a goccia, per una gestione più equilibrata e sostenibile della risorsa idrica e dare maggiore benessere e resilienza alla pianta nei periodi di siccità. Insieme a questa, nel QMS sono state inserite le indicazioni da seguire per una corretta aratura dei suoli (da limitare durante il periodo invernale per evitare la distruzione di microbioma) e per la diffusione di una fertilizzazione gestita in maniera sistematica, attraverso l'utilizzo di un calcolo che considerasse la composizione del suolo dello specifico frutteto, generalmente meno fertile all'aumentare dell'altitudine.

La rigenerazione dei frutteti e di tutta la biodiversità locale è avvenuta anche attraverso l'introduzione di arbusti e siepi consociati alla loro coltivazione. La diffusione di queste piante, per lo più autoctone, risulta importante da un lato per ridurre il rischio di impoverimento del terreno derivante monocoltura grazie a un maggior rilascio naturale di azoto, che nutre la pianta e trattiene l'umidità nel terreno. Dall'altro lato è efficace per l'attrazione di insetti impollinatori e di insetti detti "antagonisti", essendo questi ultimi veri e propri pesticidi naturali dei parassiti. Ciò ha promosso una riduzione dell'uso dei pesticidi insieme all'introduzione di trappole, diffuse ai produttori e monitorate dal centro di ricerca LARI grazie a un'apposita app per smartphone in mano ai produttori. I risultati dell'analisi ago-ecologica condotta dai partner FAA e CNR avevano infatti messo in luce la convenienza di introdurre un sistema di lotta integrata alla mosca mediterranea e al *Cerambyx Dux*, un grosso coleottero le cui larve crivellano il tronco fino ad uccidere la pianta.

L'insieme di questi interventi ha di conseguenza favorito soprattutto il perseguimento dell'OSS 15.3 nella lotta all'erosione e degrado dei suoli.

1.1.2 Uso efficiente della risorsa idrica

Un aspetto importante del QMS diffuso ai beneficiari riguarda anche la piena efficienza nell'utilizzo della risorsa idrica. Un uso razionale, fondato su un sistema di gestione che guardasse ad aspetti come l'età della pianta (più è anziana, più ha bisogno di acqua), i diversi livelli di umidità e di precipitazione nel frutteto per evitare eccessivi stress specialmente nei frutteti che solitamente soffrono di aridità e di scarso apporto. In particolare, l'utilizzo dell'irrigazione a goccia permette di aumentare il contenuto di azoto (N) nel suolo e nelle foglie, eliminando al contempo l'utilizzo del glyphosato che innalzerebbe troppo questo valore riducendo la presenza di C (isotopo del carbonio) quale parametro di efficienza fisiologica della pianta. Suoli con alti tenori di N e di C (carbonio) supportano infatti un'efficiente conversione dell'acqua traspirata in fotoassimilati e quindi una maggior produzione di frutta.

In questo quadro, la ricerca del CNR ha spinto ad assistere i contadini nella pratica dell'inerbimento anche per aumentare la presenza di humus a miglioramento dei processi di percolazione e quindi di efficienza nell'uso idrico. Il cotico erboso, spesso erroneamente eliminato con diserbanti come il glyphosato, ha infatti un effetto

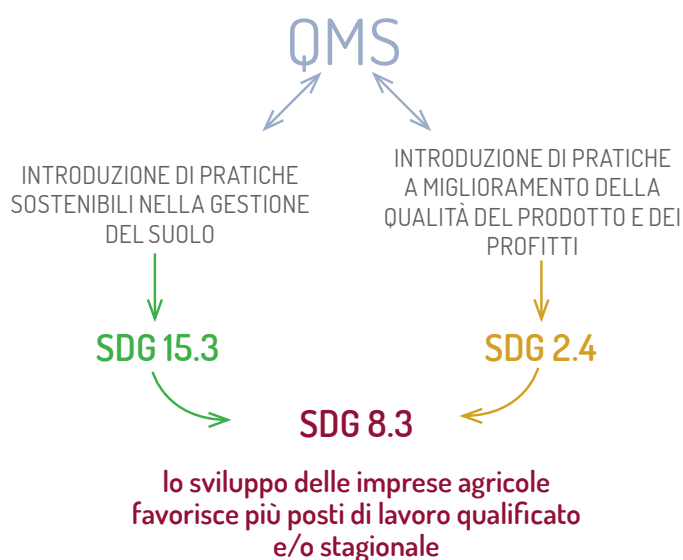
frenante sull'acqua piovana all'altezza delle radici delle piante. Con l'umificazione dei terreni argillosi, particolarmente presenti nella valle della Bekaa, l'inerbimento riduce la velocità di scorrimento in profondità dell'acqua lungo le crepe che si allargano durante i periodi di siccità. Questo meccanismo assicura una maggior stabilità ambientale, con l'insediamento sotterraneo di una comunità vegetale molto più ricca rispetto a quella di partenza. La diffusione di tensiometri ai contadini ha poi permesso di iniziare a misurare efficacemente il livello di stress idrico nelle piante.

1.1.3 Pratiche per un prodotto agricolo di qualità superiore

Seguendo i risultati delle analisi genetiche e varietali dei partner CNR e FAA, la FGP2 ha accompagnato i contadini verso la produzione di un frutto con proprietà qualitative migliori. Le indicazioni per un uso efficiente dell'acqua sono state affiancate a quelle per una giusta scelta varietale e della locazione del frutteto, per una buona gestione del terreno e per una corretta potatura della pianta.

Nello specifico contesto della Bekaa, dove si potrebbero avere terreni molto argillosi, è importante introdurre un sistema di drenaggio e favorire la coltivazione di varietà locali che meglio si prestano al terreno, tenendo conto di criteri come: l'epoca di fioritura in base all'altitudine, la stagionatura (che rende alcune varietà più suscettibili ai parassiti) e le caratteristiche organolettiche del frutto (colore, consistenza, sapore) sulla base della richiesta commerciale. Il QMS raccomanda inoltre la concimazione di base per recuperare la fertilità oltre all'introduzione di colture integrate a copertura del terreno. Queste specie erbacee infatti non solo aiutano a combattere l'erosione ma, migliorando l'attività biologica del suolo hanno anche un impatto concreto sulla quantità e sulla qualità del frutto prodotto e in questo modo determinano benefici economici di rilievo per i produttori. I produttori sono stati formati anche sulla potatura, che è da effettuare tagliando i rami dei frutti ogni 3-4 anni e in modo da consentire un'illuminazione omogenea da parte del sole, così ottimizzando l'attività vegetativa e riproduttiva della pianta.

In questo modo, i produttori minimizzano i costi di produzione a fronte di una migliore produttività relativa della pianta nel lungo periodo, favorendo un percorso di riqualificazione produttiva orientato all'OSS 2.4 e, come naturale conseguenza, all'OSS 8.3.



il sistema di potatura introdotto in Libano



la potatura di un albero di 2 anni



la potatura in preparazione all'estate



la potatura moderna



l'approccio bio-culturale del CNR per promuovere la coltivazione delle varietà locali

WORK PACKAGE

1.2

Il Conferimento e la tracciabilità del prodotto



la raccolta



il processamento post-raccolta

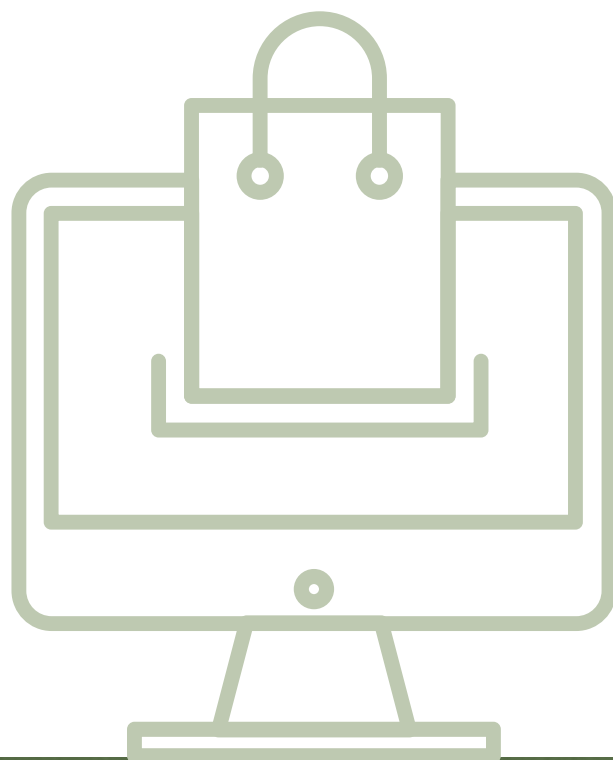
Seguendo la strategia di agrobusiness della FGP2, l'adozione di buone pratiche agricole e di procedure operative e gestionali conformi a standard internazionalmente riconosciuti costituiscono da una parte un supporto agli operatori della filiera per migliorare la qualità delle loro produzioni, dall'altra un prerequisito di accesso a certi mercati esteri.

In questo quadro, il conferimento è stato individuato per favorire sia la vendita di un prodotto qualitativamente superiore, sia i rapporti con gli acquirenti locali e internazionali, questi ultimi riconosciuti per effettuare ordini di quantità molto superiori. A tal proposito, il QMS per il post-harvest e i business plan realizzati in occasione del progetto prevedono dei precisi passaggi che oggi sono seguiti per la ricezione dei frutti da parte della cooperativa.

In campo, la raccolta del frutto deve essere fatta rispettando precisi standard che servono sia ad evitare che il frutto si rovini o deperisca prima di giungere al centro di processamento sia a garantire il rispetto dei requisiti qualitativi richiesti dal consumatore target

Giunto nel centro di processamento, il frutto viene sottoposto a un trattamento di refrigerazione alla temperatura di 0° gradi celsius e diviso in base alle dimensioni.

La strutturazione di un sistema documentato di tracciabilità è stata invece ritenuta fondamentale per poter seguire la produzione lungo tutta la filiera, dal campo fino



alla vendita, come richiesto dai principali mercati internazionali. Adesso ogni pallet di prodotto spedito ha un'etichetta contenente tutte le informazioni per il sistema di tracciabilità, quali: tipo di prodotto, varietà, grado, origine, codice di tracciabilità, peso netto minimo, nome della compagnia di spedizioni (come in figura).

Tipo di prodotto:

Paese di origine:

Varietà:

Villaggio:

Calibro o classe:

Esportatore:

Codice di tracciamento:

WORK PACKAGE

1.3 L'amministrazione e il controllo di gestione

Nel promuovere l'uscita degli agricoltori da una gestione basata sul ciclo stagionale di lavoro sulla pianta per passare ad una gestione d'impresa agricola che persegua la sostenibilità economica e ambientale nella vendita di un prodotto a più alto valore aggiunto, lo staff della FGP2 ha dotato i beneficiari del progetto di strumenti amministrativi e gestionali.

In particolare, le cooperative sono state assistite nell'adozione di un chiaro sistema per la registrazione dei prodotti, dal loro arrivo in magazzino alla vendita finale.

I singoli produttori sono stati invece forniti di business plan con tutti i passaggi utili alla gestione della loro attività anche grazie alla collaborazione con il partner PIN e di Farmer Book per la registrazione dei dati di natura contabile-amministrativa e gestionale-produttiva, contenenti 10 cartelle per archiviare con semplicità le operazioni commerciali. Trattasi di fatture e note di acquisto prodotti, ricevute di vendita, etichette di prodotti e quant'altro serva tenere in archivio, che in questo modo sono meno disperdibili e consentono all'agricoltore di registrare anche in un secondo momento quantità, costi e ricavi della stagione. A metà del terzo anno già 191 produttori avevano adottato i Farmer Book per portare avanti le loro attività.



WORK PACKAGE



1.4

L'analisi chimica del prodotto operata dal LARI



L'Analisi Chimica

Il centro di ricerca LARI del Ministero dell'Agricoltura è stato e sarà importante per portare avanti l'Integrated Pest Management con il monitoraggio delle fitopatie più ricorrenti, da cui sono già stati derivati bollettini fitosanitari per tutti i frutti prodotti dai contadini. Il LARI è anche la base per l'analisi delle condizioni produttive, in particolare sull'uso delle risorse acqua, suolo e fertilizzanti. Durante il progetto è stato inoltre incaricato dell'analisi genetica di 30 campioni provenienti da diverse varietà di della pianta, per la comparazione di qualità rilevanti a livello merceologico come il profilo quali-quantitativo dei principi attivi e la misura delle proprietà antiossidanti di ciascun campione. Questi dati permettono quindi di comprendere il grado con cui la specifica varietà soddisfa la domanda del mercato internazionale nelle proprietà organolettiche del prodotto. Il rilascio da parte dello stesso LARI di certificati fitosanitari e qualitativi come l'ICM (nel work package successivo) permette a cooperative e produttori associati di rispettare i principali standard necessari ad esportare.

WORK PACKAGE



1.5

La certificazione GlobalGAP e ICM

Un altro importante strumento di marketing del prodotto è rappresentato dal rispetto delle certificazioni maggiormente riconosciute da buyer e consumatori finali. Farmer Book e Business Plan sono stati anche i principali strumenti per accompagnare i produttori verso il conseguimento della certificazione GlobalGAP e di quella ICM (o "Integrated Crop Management") quale aspetto fondamentale per garantire al mercato un prodotto di qualità. Queste certificazioni certificano infatti l'adozione di buone pratiche agricole e di procedure operative e gestionali che rientrano nel QMS e che riguardano aspetti come il conferimento, la selezione, l'etichettatura o la tracciabilità che sono sempre più fondamentali per l'accesso al mercato organizzato e dell'export.

A tal proposito, il centro di ricerca LARI è stato assistito nel corso del progetto dagli esperti partner del PIN nell'ottenimento della certificazione ISO 17025, necessaria a eseguire le analisi riconosciute dagli enti certificatori dei produttori per il conseguimento della GlobalGAP e della ICM.

A metà del terzo anno già vari produttori di Qaa avevano ottenuto la certificazione.





ISB

L'Inclusive Social Business per una gestione associata a rilancio della filiera produttiva

Con l'obiettivo di rendere durevoli nel tempo i risultati dei propri progetti, la FGP2 ritiene fondamentale rafforzare il capitale umano dei beneficiari anche attraverso il trasferimento di competenze sociali e gestionali determinanti per lo sviluppo e la gestione di modelli organizzativi, associati e inclusivi. In questo senso, il creare fiducia, aggregazione e democratica partecipazione vengono prima e vanno oltre il mero profitto. La strategia di agrobusiness implica quindi anche l'accompagnamento dei produttori verso una gestione condivisa, consapevole e cooperativistica delle risorse naturali e produttive. Una gestione che rispecchi l'identità e il patrimonio storico-culturale del territorio e che dia empowerment a tutta la popolazione locale coinvolta nella filiera produttiva, a partire da donne, giovani e rifugiati. Nel perseguire tale obiettivo, uno dei principi cardine per la sostenibilità futura dei progetti di riqualificazione Small Farmers è garantire che questo processo di supporto avvenga non solo attraverso i manager delle cooperative sviluppate ma anche grazie ad istituzioni locali maggiormente accessibili e competenti in materia. Istituzioni come le Camere di Commercio e le Municipalità che offrano attivamente servizi tecnici utili all'impresa, come l'assistenza per il conseguimento delle certificazioni di qualità per l'export del prodotto. In particolare, i work package di Inclusive Social Business (ISB) della strategia integrata di agrobusiness ideata dalla FGP2 sono orientati a:

01. Rafforzare gli stakeholder coinvolti nella struttura istituzionale e di governance del sistema cooperativo a livello nazionale e locale, rendendoli promotori di una cultura cooperativistica;
02. Sensibilizzare le istituzioni sull'importanza dell'inclusione delle donne e delle altre categorie vulnerabili per migliorarne le condizioni lavorative all'interno di imprese e cooperative;
03. Sviluppare l'identità e l'imprenditorialità cooperativistica mettendone in luce il grande potenziale attraverso la creazione di nuove cooperative (come la Cooperativa "Sawa" in El Qaa) e il rafforzamento manageriale e commerciale di altre già esistenti.



L' Inclusive Social
Business della FGP2



WORK PACKAGE

2.1

Il rafforzamento del capacity building istituzionale a supporto di agricoltori e cooperative

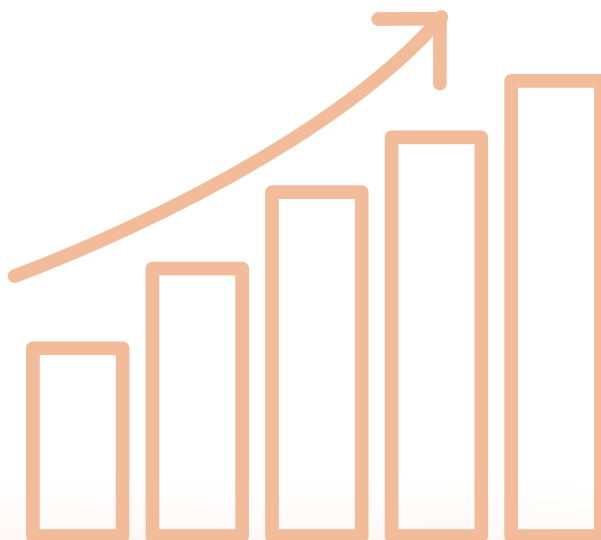
Nella visione della FGP2, le istituzioni locali hanno un ruolo fondamentale per garantire una sostenibilità futura alle attività promosse dalla strategia di agrobusiness promossa dal progetto. Su queste premesse, la Camera di Commercio e il Ministero dell'Agricoltura sono stati coinvolti per diventare principale input per il rafforzamento della cultura cooperativistica, il rispetto del QMS, e le attività di formazione e di assistenza tecnica da portare ai produttori.

Nell'offerta di servizi qualificati verso i produttori, queste istituzioni soffrivano di carenze di natura soprattutto conoscitiva, a cui la FGP2 ha inteso rimediare coinvolgendole direttamente in gran parte delle attività portate avanti durante il progetto: dalla dotazione del fondo start up, all'elaborazione di business plan per la riqualificazione produttiva dei piccoli produttori, fino agli scambi di esperienze sulle buone pratiche cooperativistiche e alla partecipazione a fiere internazionali.

Più direttamente i rappresentanti della Camera di Commercio sono stati assistiti costantemente dallo staff di progetto nel migliorare le loro competenze interne per l'offerta di servizi di riqualificazione delle capacità di promozione e vendita del prodotto in dote alle cooperative.

La Camera di Commercio è stata inoltre coinvolta dai tecnici agronomi della FGP2 nella creazione di un servizio di supporto ai produttori per l'ottenimento delle certificazioni ICM e GlobalGAP e di un sistema di controllo sperimentale a verifica della corretta applicazione del QMS da parte dei produttori agricoli. Tutto questo permette di facilitare l'espletamento delle procedure burocratiche richieste dai paesi destinatari del prodotto.

WORK PACKAGE



2.2

L'inclusione dei piccoli produttori, delle donne e dei giovani lavoratori nei processi produttivi e il fondo per start up innovative per uno sviluppo sociale sostenibile



l'empowerment
dei lavoratori

Nell'ottica della FGP2, la riqualificazione produttiva orientata alla qualità promossa dal progetto si caratterizza per non richiedere lavori di forza, favorendo così opportunità d'impiego e quindi di empowerment per categorie vulnerabili come donne, giovani oltre che per lavoratori stagionali come gli immigrati siriani. Più specificamente, uno degli obiettivi perseguiti dalla FGP2 nella sua strategia è quello di fare in modo che la maggior parte del monte di giorni lavorativi per lo svolgimento delle fasi post-raccolta all'interno delle cooperative sia affidato a donne anziché uomini anche una volta terminato il progetto. Già a partire da Ottobre 2020, oltre il 70% dei salari distribuiti dal neonato Consorzio FAV è finito in tasca alle donne anziché agli uomini. Nello stesso periodo i rappresentanti del Consorzio hanno deciso di dare la stessa paga giornaliera sia agli uomini che alle donne e di aumentarla fino a 50000 lire libanesi (pari a circa il doppio di quella di mercato), potendo beneficiare di una manodopera che nel tempo si è specializzata nelle fasi di selezione e imballaggio migliorando la resa in maniera evidente.

Il lancio, nel quarto trimestre del 2019 e del 2020, di due bandi per la distribuzione di 61.000 dollari a quattro start up agricole particolarmente innovative (composte in tutto da 50 produttori) è stato importante sia per l'acquisto e l'uso in forma associata di beni di produzione ecosostenibili nel rispetto del QMS che per l'aggregazione e l'empowerment dei beneficiari, nella cui selezione pesava soprattutto il fatto di essere giovani under 30 e donne.

WORK PACKAGE

EDUCATION AND TRAINING PRIMARY AND MIDDLE SCHOOLS

Thematic activities

COOPERATIVE VALUES

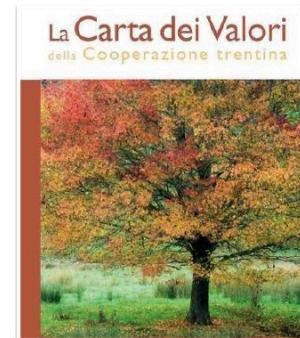
Democracy and Responsibility

Cooperation

The value of the Other

Mutual aid

Solidarity



2.3

La promozione e lo sviluppo dell'imprenditorialità cooperativistica



la promozione del cooperativismo

Gli interventi sulle cooperative sono stati portati avanti attraverso una sensibilizzazione sulle opportunità date dallo sposare modelli cooperativistici nei confronti di istituzioni e comunità locali volta a combattere la diffidenza diffusa in Libano sul settore cooperativistico. In particolare, il Directorate Generale delle Cooperative (DGC) libanese ha partecipato a un lavoro condotto dalla FGP2 insieme a consulenti esperti per individuare gli aspetti migliorabili nelle modalità di gestione cooperative rispettando la legislazione vigente. Il report di analisi comparata (qui riassunto nel Box 4) elaborato dalla Federazione Trentina della Cooperative (FTC) ha quindi contribuito a mettere in luce gli aspetti che richiederebbero direttamente una modifica della normativa, spesso troppo limitante per il pieno sviluppo del sistema cooperativo libanese. La FAO, che già prima del progetto aveva lavorato sulla normativa libanese, ha quindi stilato dodici raccomandazioni per una revisione legale. I funzionari del Directorate hanno anche partecipato anche a un primo scambio di esperienze in Trentino con la FTC per una buona gestione associata delle fasi post-raccolta.

In collaborazione con il DGC e la Municipalità di El Qaa, la FTC a settembre 2021 ha poi avviato un progetto pilota trimestrale di sensibilizzazione in una scuola del territorio, per formare i ragazzi sulle abilità trasversali e i valori insiti al cooperativismo e come affrontare i contrasti che derivano dalla gestione della cooperativa. L'insieme di queste attività ha senz'altro influenzato nell'adesione, alla cooperativa Sawa, di 66 produttori ancora prima che questa fosse ufficialmente istituita.

WORK PACKAGE



2.4

La creazione di un modello di gestione efficace ed efficiente all'interno delle Cooperative



l'importanza di processi produttivi definiti



Il lavoro svolto con le cooperative

Un altro obiettivo cui la FGP2 ha mirato è stata l'identificazione di un modello di gestione interno alla cooperativa efficiente, trasparente ed efficace per rafforzare la partecipazione e la fidelizzazione dei soci alla vita sociale, attraverso un processo partecipativo che coinvolgesse i produttori. Lo staff di progetto ha accompagnato le cooperative nell'impostazione di un sistema che valorizzasse le loro potenzialità nel processo di gestione, di crescita produttiva e di mercato.

Attraverso i partner e il diretto coinvolgimento dei beneficiari si è tenuto conto di aspetti come:

- **il ruolo delle cooperative nel processo produttivo quale elemento strategico per lo sviluppo e la pianificazione di servizi ai soci;**
- **le modalità di coinvolgimento dei soci nella governance delle cooperative;**
- **la creazione di opportunità occupazionali e imprenditoriali e la ripartizione equa delle risorse tra i soci, promuovendo la parità di genere.**

Tutti questi aspetti consentono la creazione di un modello di gestione efficiente ed efficace all'interno delle cooperative, in un percorso di crescita organizzativa che si basa sull'accrescimento delle competenze dei singoli e sulla divisione di ruoli e responsabilità a livello di gestione dei macchinari e di gestione logistica del magazzino.

BOX 4 – Il Report di analisi comparata della Federazione Trentina delle Cooperative (FTC)

Il report di analisi comparata tra quadro normativo libanese e italiano sul cooperativismo effettuato dalla FTC è stato strutturato in tre parti principali. La prima parte costituisce un'introduzione al cooperativismo, alla sua storia e ai suoi principi aggiornati alla Dichiarazione sull'Identità Cooperativa approvata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale nel 1995. Questi principi descrivono la Cooperativa come *“un'associazione autonoma di individui che si associano volontariamente insieme per soddisfare i loro bisogni economici, sociali e culturali e le loro aspirazioni attraverso la creazione di una società congiuntamente posseduta e democraticamente controllata [...] un'associazione basata sui valori dell'autosufficienza, l'auto-responsabilità, la democrazia, l'uguaglianza, l'equità e la solidarietà”*

La seconda parte, la più tecnica, contiene la comparazione tra la normativa italiana, dettata dalla costituzione e dal Codice Civile e la Legge sul Cooperativismo libanese (aggiornata al 1983) nel disciplinare aspetti come la funzione sociale, i requisiti legali, il mutualismo insito nell'attività cooperativa, l'istituzione, le forme di finanziamento, la supervisione del governo o i consorzi di cooperative.

Tra gli aspetti da migliorare dal punto di vista normativo, suggeriti nella sezione “raccomandazioni” della terza parte del report, vi è anche lo sviluppo del concetto di mutualità, in Italia distinta dal Codice Civile in “prevalente” e “non prevalente” in modo da premiare fiscalmente le Cooperative a cui viene riconosciuta la prevalenza attraverso l'uso di indicatori oggettivi specificati nello stesso Codice. Guardando all'istituzione della Cooperativa, la normativa italiana prevede la scrittura di uno statuto, di un atto di incorporazione e di un regolamento da applicare internamente alla Cooperativa; mentre quella libanese, dettata dall'art. 2 della legge sul Cooperativismo, risulta poco chiara e poco approfondita. Allo stesso tempo, manca una lista di diritti e doveri ben precisata, e non vengono previste forme di finanziamento a cui si può rifare una cooperativa. La normativa libanese risulta essere poco sviluppata anche nel regolare la supervisione, ad oggi limitata al verificare solo la conformità con la legge del CdA, del consiglio dei revisori e dell'assemblea generale. In Italia invece si prevede la possibilità che il Ministero dello Sviluppo Economico deleghi ad associazioni di settore questa funzione, in cui la verifica principale è effettuata sulla mutualità. L'art. 4 comma 1 del D.Lgs 220 del 2002 riconosce agli enti di supervisione anche il compito di fornire consigli ai rappresentanti della cooperativa per migliorare la gestione interna e rafforzare la partecipazione democratica di tutti i membri, con l'obiettivo di far crescere la Cooperativa e renderla sempre più autonoma. Infine, un'ultima area di miglioramento è riservata all'associazione consortile, che l'art. 62 della normativa libanese prevede come obbligo per tutte le Cooperative, che si devono associare alla Unione Generale Nazionale delle Cooperative, mentre in Italia vige l'aspetto volontario e viene riconosciuta a una funzione più economica che formale, prevedendo normativamente tre tipi di consorzi: quelli per l'esercizio congiunto delle attività economiche, quelli eleggibili per i contratti pubblici, quelli per il coordinamento della produzione e del commercio.

Il caso della Federazione Trentina delle Cooperative dimostra il successo di questa concezione, con 273,000 individui coinvolti per un totale di 501 cooperative associate. Di seguito, il report conclude fornendo indicatori che permettono di valutare in maniera pratica il quadro normativo libanese negli aspetti trattati.

La normativa italiana e il modello italiano (in questo caso particolarmente declinato a quello Trentino) dall'analisi risultano maggiormente completi rispetto a quelli libanesi, con buona probabilità a causa di una storia più antica e un'evoluzione meno limitata al solo settore agricolo. Il modello italiano vede infatti un forte movimento cooperativo in tutti i settori e non solo tra lavoratori ma anche tra consumatori, commercianti e imprenditori; che ha reagito in maniera anticiclica alla crisi del 2007, aumentando il numero di cooperative presenti nel territorio, così facendo anche da safety net per gli imprenditori che si associavano.





teamwork



investment goal



marketing



strategy

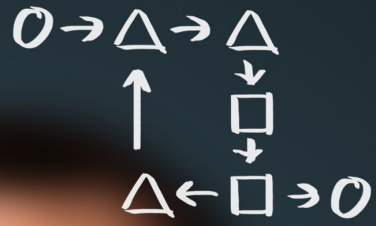
finance

\$ €
£ ¥



vision

process



pec





Il Business Plan per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali

Nell'ottica della FGP2, la creazione e il rafforzamento di Cooperative agricole consentono di migliorare il marketing del prodotto oltre al suo prezzo di vendita, e quindi anche il potere contrattuale dei piccoli produttori nei confronti dei compratori. Guardando al contesto libanese, territorio spesso vittima di instabilità politiche nazionali, le Cooperative si rivelano un importante volano di sviluppo locale sostenibile, offrendo maggior protezione ai piccoli produttori in caso di shock. La FGP2 ha quindi accompagnato i beneficiari verso il completamento del ciclo produttivo, per la realizzazione di un prodotto finito, da vendere a condizioni maggiormente remunerative nel mercato organizzato nazionale e internazionale.

Partendo da un'analisi sulle capacità produttive, gestionali e commerciali dei produttori e dei tecnici delle cooperative, sono stati realizzati dei Business Plan per 50 imprese agricole e per ognuna delle cooperative coinvolte, diretti al perseguimento di un chiaro obiettivo di posizionamento nel mercato della frutta.

Nel mettere in pratica i Business Plan, i singoli produttori e i tecnici delle cooperative sono stati coinvolti in momenti di formazione e di scambio di esperienze importanti per accrescere le proprie competenze e la propria consapevolezza circa i vantaggi derivanti dall'associarsi insieme, producendo economie di scala e accedendo a canali di mercato più remunerativi.

La creazione del Consorzio "Fruit and Vegetables" (o "FAV") a raccordo di tutte le cooperative di produttori ortofrutticoli della Bekaa ha rappresentato un'ulteriore spinta per lo sviluppo di rapporti commerciali internazionali.



il ruolo dei
Business Plan

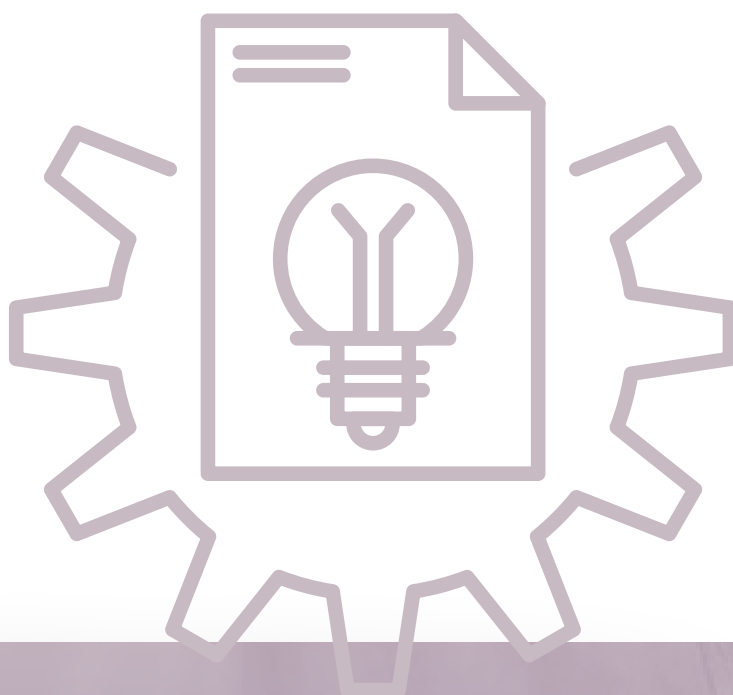


l'importanza di un
chiaro obiettivo di
business



il Consorzio FAV

WORK PACKAGE



3.1

Dall'analisi delle criticità allo sviluppo dell'idea di business a 3/5 anni

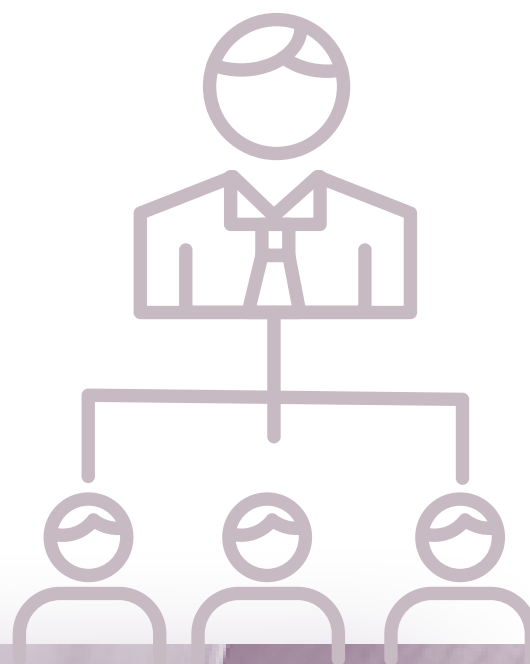
La pianificazione e l'implementazione delle operazioni per sviluppare un'idea di business a medio periodo sia nelle cooperative che nelle singole imprese è partita da un'analisi delle criticità e delle opportunità interne realizzata con focus group e incontri pubblici rivolti ai beneficiari.

Le analisi commerciali e socio-economiche, realizzate anche in collaborazione con 11 studenti della facoltà di agraria della Lebanese University (che hanno sottoposto 139 produttori a un questionario) hanno permesso di delineare la strada da intraprendere nei prossimi 3-5 anni guardando anche ai competitors nazionali e internazionali. La SWOT analysis finale ha permesso di far comprendere agli stessi produttori le principali criticità da essi sofferte e di derivare un percorso di sviluppo per superarle.

Sia per le imprese che per le cooperative, è quindi derivata la pianificazione di un percorso di assistenza tecnica diretto a:

- **riprofilare la struttura organizzativa di cooperative e singole imprese a livello strategico e operativo;**
- **rafforzare o creare competenze interne negli aspetti -contabili e commerciali, anche attraverso scambi di best practices in Europa;**
- **rafforzare la promozione del prodotto, con l'identificazione di margini per il miglioramento del labelling e del packaging;**
- **identificare nuove procedure di gestione con ruoli e responsabilità chiari;**
- **pianificare i necessari investimenti in strumenti, impianti ed attrezzature per la gestione del business ed il raggiungimento degli obiettivi di posizionamento.**

WORK PACKAGE



3.2

Il Business Plan come strumento di pianificazione operativa del progetto d'impresa

In seguito all'analisi dei dati e di necessari studi di fattibilità, si è quindi proceduto con la stesura dei business plan. L'elaborazione è avvenuta con il diretto coinvolgimento dei rappresentanti delle cooperative e dei produttori, in modo da rafforzarne le competenze anche in questi aspetti e da garantire così durabilità e sostenibilità ai miglioramenti apportati. Piani che per le piccole imprese prevedono due capitoli iniziali sull'azienda e sulle caratteristiche della produzione; un terzo sul mercato e sui suoi punti di forza e di debolezza; infine un'ultima parte riservata alla strategia di business futuro, con il suo action plan e con obiettivi economico-finanziari fissati.

Più approfonditi sono invece quelli realizzati per le cooperative, prevedendo percorsi di assistenza tecnica orientati al rafforzamento delle competenze interne e a facilitare l'adesione dei produttori culturalmente meno disposti a lavorare con gli altri a forme di aggregazione organizzativa. Al loro interno si specificano le modalità operative per aspetti come:

- **acquisto collettivo degli input agricoli e dei servizi di esperti agronomi,**
- **gestione coordinata della mano d'opera, delle attrezzature interne e dei servizi di processamento;**
- **modalità di governo d'impresa;**
- **modalità di ripartizione dei costi indiretti e dei ricavi.**

Nella realizzazione di questo work package, un ruolo importante è stato ricoperto dal partner PIN che ha guidato produttori e partner locali (come i tecnici della CCIASZ) nella realizzazione dei piani. Il PIN ha formato anche gli 11 studenti di agraria nella loro realizzazione di 50 business plan per altrettanti produttori selezionati.

WORK PACKAGE



3.3

Una gestione dei costi a vantaggio dei piccoli produttori. Il ruolo del Consorzio “FAV” e del fondo start-up



Il marchio ombrello FAV per un'immagine coordinata



l'anticipo dei pagamenti

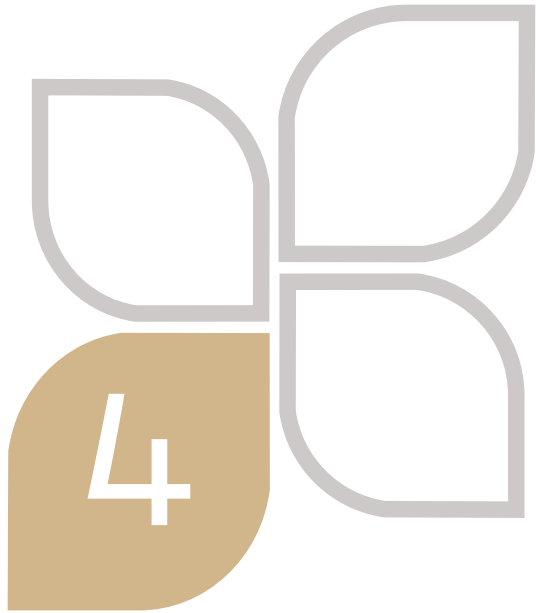
Il rafforzamento delle competenze dei tecnici delle cooperative e dei produttori è rientrato in un percorso attuato per uscire da una logica diseconomica che ha visto, nell'elaborazione dei Business Plan, uno strumento utile a prevedere tutte le possibili procedure amministrative per il conferimento e quindi l'attribuzione ad esso di un valore di mercato. A livello formale, il Business plan risulta importante per l'impostazione e il controllo dei costi di gestione interni alle cooperative, nonché per l'attribuzione oggettiva dei costi (distinti tra diretti e indiretti) e dei ricavi. Nella sostanza, il piccolo produttore, entrando in una cooperativa trasparente ed efficiente in queste procedure, ha modo di accedere a un servizio che gli permette di identificare chiaramente i costi oltre che di aumentare i ricavi vendendo di un prodotto maggiormente processato e strutturando un piano di business sostenibile nel tempo.

Dall'esigenza di promuovere meglio i prodotti della Bekaa soprattutto a livello internazionale e allo stesso tempo creare economie di scala a riduzione dei costi di processamento e di trasporto dei prodotti è nato poi il Consorzio “FAV”. Il consorzio ha riunito, sotto un unico marchio “ombrello”, tutte le cooperative coinvolte dai progetti della FGP2 in Libano. Il FAV ha permesso ai produttori di esportare tutti i loro prodotti, dalla frutta alla verdura.

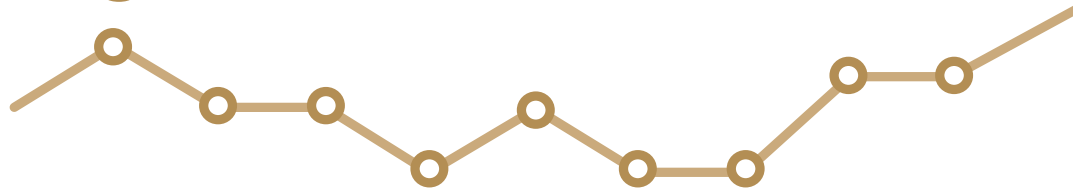
Già nella stagione “pilota” del 2020, i rappresentanti del Consorzio hanno dovuto affrontare attivamente il problema dell'anticipo dei pagamenti ai fornitori e agli intermediari di mercato. Con il supporto dello staff di progetto, hanno così lavorato alla proposta di un accordo comune di fondo anticipi finanziari approvata con il fondo per start-up.







La strategia commerciale per il raggiungimento dei mercati target



L'obiettivo primario perseguito dalla FGP2 nella riorganizzazione commerciale dei produttori di frutta della Bekaa è stato quello di definire una produzione e di un piano di comunicazione che rispondesse nel miglior modo possibile ai bisogni dei potenziali compratori e dei canali di vendita individuati sul mercato.

Il partner Fair Trade Libano (2016) aveva individuato diversi punti critici riguardo ai produttori della Bekaa. Tra i più importanti, la mancanza di competenze e conoscenze per connettersi con compratori di prodotti di alta qualità o la mancanza di conoscenze per promuovere, oltre che per selezionare, un prodotto in base alla sua qualità, alimentando così una scarsa reputazione dei frutti.

L'elaborazione della strategia commerciale per i produttori di albicocca è quindi partita da due analisi di mercato (una nazionale e l'altra internazionale) che hanno permesso di impostare un piano commerciale fondato sulle peculiarità commerciali delle singole varietà di albicocca, sulle caratteristiche dei mercati di destinazione e sui requisiti da questi previsti per partecipare e acquisire una buona competitività al loro interno.

In collaborazione con i partner di progetto coinvolti ne è sorto un intervento che, a completamento del ciclo produttivo, ha portato a definire un brand per il Consorzio e per le due cooperative coinvolte dal progetto e l'identificazione di fiere internazionali individuate per la promozione strategica del prodotto e l'integrazione di un database di potenziali compratori. Già al termine della stagione 2020 si sono potuti apprezzare i primi risultati dell'applicazione della strategia di agrobusiness nella vendita del prodotto.



La strategia commerciale



Le analisi di mercato



Dalla pianificazione della strategia al marketing del prodotto

WORK PACKAGE

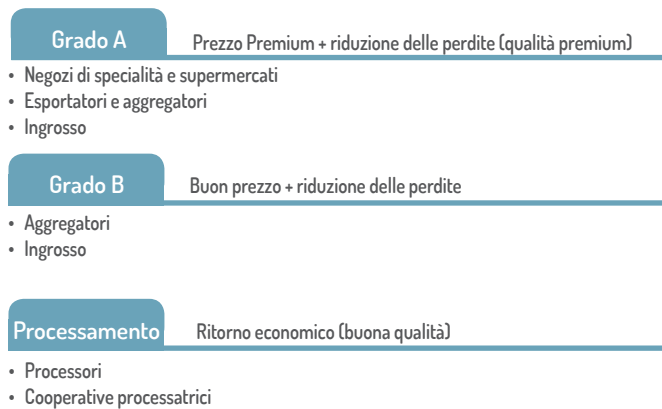


Figura 3: lo schema riassuntivo delle raccomandazioni riguardanti la selezione evidenzia come la selezione delle albicocche in base alla qualità comporti un aumento dei prezzi ottenuti per chilogrammo di prodotto (prezzo "Premium" per le albicocche di Grado A) e una riduzione delle perdite del raccolto

4.1

Le analisi di mercato nazionale e internazionale

Le due analisi di mercato hanno voluto fornire ai produttori locali una conoscenza dettagliata delle opportunità di business, quindi dei diversi compratori, nazionali e internazionali, e delle loro richieste.

Lo studio di mercato locale ha previsto interviste a 109 compratori regionali tra buyer della GDO (in tutto 66), negozianti (23) grossisti, esportatori (4) e trasformatori che producevano yogurt o succo all'albicocca ed è stato diretto a comprendere la domanda del prodotto nelle sue varietà e nelle caratteristiche qualitative e quantitative. Un'analisi diretta a fornire raccomandazioni ai produttori su aspetti come i tempi di raccolta (da effettuare in base alla varietà), la selezione (dividendo le albicocche di "Grado A" destinate a esportatori e GDO da quelle di "Grado B" destinate ai grossisti) la catena del freddo e l'impacchettamento (importanti per scongiurare deterioramenti).

Lo studio di mercato internazionale ha invece analizzato il flusso del commercio globale per identificare i mercati target più interessanti a livello di remuneratività e di normative e certificazioni richieste. In particolare, per il Libano, che nel 2017 rappresentava circa lo 0,6% della produzione mondiale di albicocca (stimata in circa 4 milioni di tonnellate) l'esperto di mercato ha evidenziato la convenienza ad esportare nei mercati del Golfo. La maggior parte dei compratori di questi paesi sono intermediari che forniscono catene di supermercati molto estese e quindi cercano prevalentemente fornitori, come il FAV, in grado di offrire un ampio paniere di frutta e verdura.

Le due analisi di mercato hanno infine fornito un database di compratori, nazionali e internazionali, potenzialmente interessati all'acquisto della frutta e quindi contattabili anche in futuro.

WORK PACKAGE



4.2

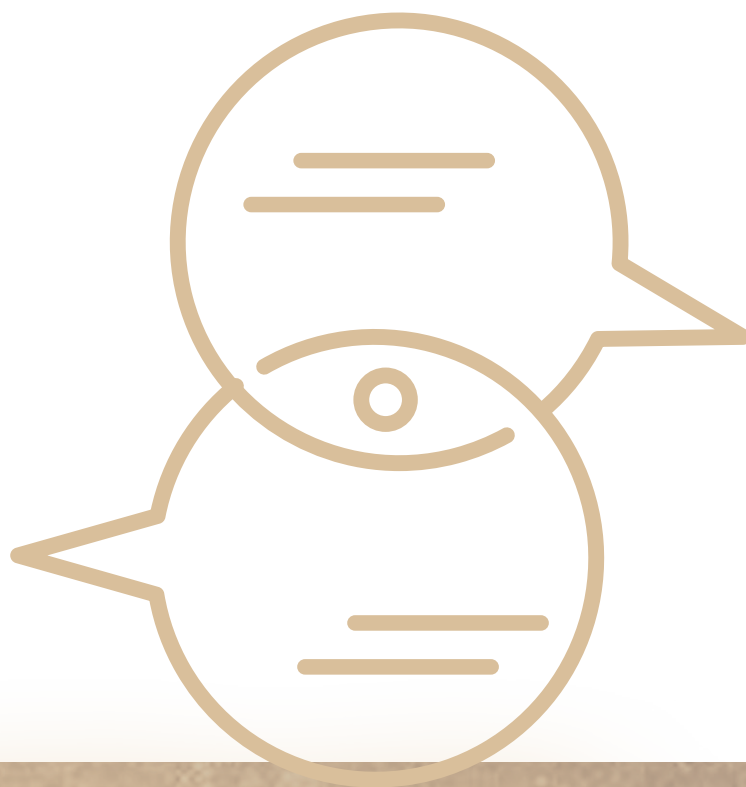
Lo sviluppo dei Brand e il marketing del prodotto

Nella visione della FGP2, lo sviluppo di una strategia di promozione e marketing che in modo efficace permetta l'apertura di nuovi canali commerciali, vede nell'elaborazione di un brand e nella promozione web elementi di importanza primaria. L'analisi di mercato effettuata per le albicocche ha sottolineato come l'utilizzo di un packaging curato e legato al brand, possa rivelarsi importante per influire sulla scelta dell'acquisto del consumatore, anche valorizzando l'identità socio-culturale del prodotto. Almeno nel mercato internazionale, questo rafforza la fidelizzazione dei clienti che lo percepiscono come garanzia di qualità. Lo sviluppo dei brand ha quindi presupposto una profonda analisi della situazione identitaria dei produttori soci, del territorio e del processo di cambiamento in atto, guidata da esperti di design della FGP2 in linea con gli obiettivi del progetto. Per la creazione del brand di ciascuna Cooperativa, gli esperti di design della Fondazione hanno coinvolto i beneficiari nell'obiettivo di ricercare quei valori intrinseci del territorio da trasmettere attraverso il marchio di ogni cooperativa. L'interpretazione del desiderio, l'identificazione dell'esperienza emozionale trasmessa dalla terra ai produttori sono tutti fattori che hanno condizionato nell'elaborazione dei 3 brand finali, uno per ciascuna cooperativa e un altro per il FAV.

Nello specifico, basare il packaging sul brand "ombrello" FAV a riunione di quelle delle cooperative è stato ritenuto importante per posizionarsi mercato. Per quanto riguarda il marketing online, per l'albicocca è stata creata una landing page nel sito Small Farmers² ed è stato creato il sito del Consorzio FAV con il catalogo dei prodotti da esso commercializzati.

2. <https://www.smallfarmers.trade/apricot>

WORK PACKAGE



4.3

Lo scambio di buone pratiche, la gestione dei rapporti con i buyer e la partecipazione alle fiere internazionali

Nell'attuazione della strategia commerciale è stato importante sin da subito intervenire per il rafforzamento delle competenze dei beneficiari in materia di gestione e consolidamento dei rapporti commerciali.

Momento rilevante è stato rappresentato dagli scambi di buone pratiche, in cui i beneficiari locali si sono potuti confrontare con eccellenze come la FTC, che nel novembre 2019 ha realizzato un focus group importante per ispirare i produttori in ragionamenti sulle opportunità aperte dal Consorzio FAV nel commercio estero.

Nello stesso periodo si è avviata la campagna promozionale con strumenti social rivolte ai compratori internazionali individuati, importanti per presentare un prodotto di maggior qualità a più alto valore aggiunto grazie all'applicazione del QMS.

La partecipazione a fiere internazionali come la "WOP" di Dubai, la "Fruit Attraction" di Madrid o la "Food Africa and Mac Fruit Attraction" de Il Cairo da parte dei rappresentanti delle cooperative è servita e servirà, oltre che per la promozione dei prodotti FAV, anche per la creazione di nuovi canali commerciali con compratori interessati e per favorire lo scambio di esperienze con colleghi provenienti da altri paesi.

Un altro aspetto rilevante è stato rappresentato dagli incontri face to face intrattenuti con i buyer nazionali e internazionali, tra cui quelli della catena Spinneys, che presenta supermercati in Libano e in vari paesi del Medio Oriente. Questi momenti di scambio hanno permesso ai rappresentanti di Consorzio e Cooperative di analizzare le caratteristiche dei competitor e dei leader del settore, quindi gli interventi necessari a rispondere alle esigenze dei buyer interessati e, infine, di realizzare accordi per la vendita dei prodotti e la promozione del brand FAV.



C> I RISULTATI DI VENDITA RAGGIUNTI DURANTE IL PROGETTO E LE RICADUTE SUI PRODUTTORI AGRICOLI

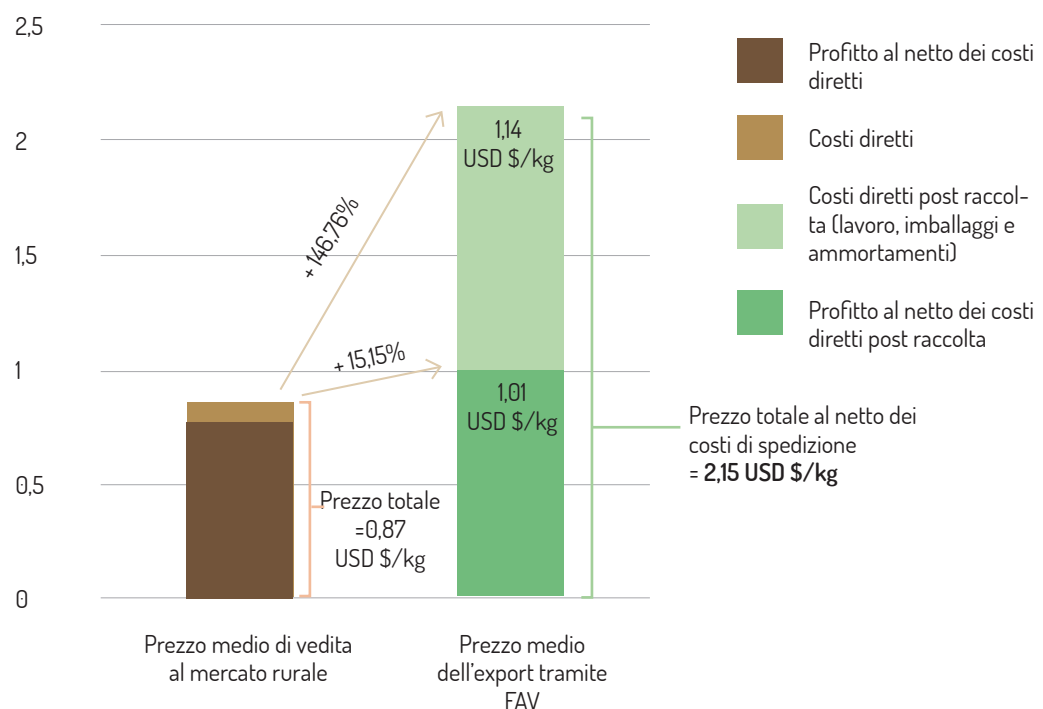
L'importanza dell'associarsi in Cooperativa e la ricaduta delle vendite nel mercato locale e internazionale a vantaggio dei soci e dei lavoratori della filiera.

La creazione del Consorzio FAV ha permesso ai contadini associati alle cooperative di vendere il prodotto in modo collettivo favorendo l'accesso a mercati più remunerativi permettendo ai singoli produttori di non vendere più il proprio prodotto ai grossisti per pochi centesimi al chilo. Il prodotto "FAV" viene infatti venduto a negozi e GDO libanesi interessati all'alta qualità e per la prima volta anche al mercato dell'export. La convenienza a far parte di una cooperativa per un piccolo produttore è espressa anche dalla differenza tra i prezzi ricavati tra i diversi canali di vendita. Il grafico 1 ci permette di osservare le differenze in termini di prezzo al chilogrammo ricavato mediamente tra mercato rurale (0,87 USD) e quello dell'export tramite FAV (2,15 USD) per il 2021. Il prezzo si riferisce alla media ponderata delle vendite di molteplici prodotti (frutta e verdura)³ effettuate dal consorzio che ha previsto 44.695 kg complessivi nel solo 2021.

3. Il paniere di prodotti nel corso del 2021 "ha previsto:" (zucchini, fave, cetriolo locale, piselli, fagioli borlotti, fagioli piatti, annona, anguria, cachi, fagioli sgusciati, mandarini, etc oltre che albicocche e ciliegie)

Questo significa che il prezzo medio del prodotto venduto tramite FAV è incrementato del 146,76% rispetto a quello del mercato rurale. Le ricadute economiche di questo aumento sono cospicue sia per l'imprenditore agricolo che per i lavoratori della filiera.

Confronto tra i prezzi di mercato in USD \$/kg (2021)



Il produttore, beneficiando di un incremento del 15,35% del suo profitto al netto dei costi diretti del post raccolta, avrà una prospettiva di sviluppo della propria impresa migliore. Infatti, il nuovo surplus potrà essere usato dal produttore per rendere l'agricoltura più efficiente e sostenibile e, in prospettiva, più attrattiva per le giovani generazioni.

Il restante 131,41% dell'incremento dei prezzi del prodotto è invece relativo all'incremento dei costi nel processo produttivo necessario a raggiungere la qualità del prodotto richiesta dal mercato. L'adesione alla cooperativa ha permesso l'acquisto collettivo di fattori produttivi e inputs agricoli e di conseguenza la riduzione dei costi di produzione sul campo per ciascun produttore. L'applicazione delle norme di qualità ha però richiesto

servizi aggiuntivi. Nel complesso, buona parte dei costi è attribuibile al lavoro stagionale, impiegato sia nel campo che nelle fasi di processamento post raccolta.

Il dato di maggior rilievo in termini socio economici riguarda la ricaduta dei benefici della strategia in favore dei lavoratori stagionali coinvolti. Si tratta soprattutto di giovani, donne e rifugiati siriani verso i quali l'intervento ha prodotto benefici diretti in termini occupazionali nel pieno rispetto del principio di Inclusive Social Business della strategia. Coerentemente all'OSS 8 gran parte del surplus generato dalla vendita del prodotto di qualità nei mercati più remunerativi va infatti a donne, giovani e lavoratori rifugiati siriani. In particolare, si osserva un incremento delle giornate di lavoro offerte e di incremento del salario giornaliero per la manovalanza femminile.

Il vantaggio della diversificazione



Nel corso del progetto portato avanti per la filiera dell'albicocca, lo staff di progetto della Fondazione ha compreso progressivamente la rilevanza economica di offrire un prodotto diversificato. Quasi tutti i contadini coinvolti, insieme all'albicocca coltivavano molti altri prodotti ortofrutticoli e quindi non aveva più senso applicare il QMS solo alla produzione di questo frutto.

Per questo, durante il progetto sono stati elaborati bollettini fitosanitari per molti tipi di colture di frutta e verdura individuate come potenzialmente vendibili nei mercati internazionali e della GDO.

Questo ha avuto l'effetto di offrire al mercato prodotti ortofrutticoli che soddisfano precisi standard di qualità, in termini organolettici, sanitari, di tracciabilità e confezionamento.

Quindi, nella stagione di vendita 2021 al mercato nazionale e internazionale sono stati venduti anche cetrioli, fagioli borlotti, fagioli piatti, piselli, angurie, annona, cachi e mandarini.

Da un lato, l'adesione a una cooperativa e al Consorzio FAV ha consentito ai piccoli produttori agricoli di ottenere un prodotto processato, conservato, tracciato e confezionato rispettando gli standard qualitativi previsti dal QMS.

Dall'altro, l'ampliamento dell'offerta delle tipologie di frutta e verdura (oltre alle ciliegie e alle albicocche) ha consentito al FAV di attirare un maggior numero di potenziali compratori dai paesi del Golfo, in particolare Dubai.

Nella stagione 2020 il Consorzio FAV aveva già venduto 42.250 kg di frutta e verdura, di cui l'85,56% nel mercato dell'Export.

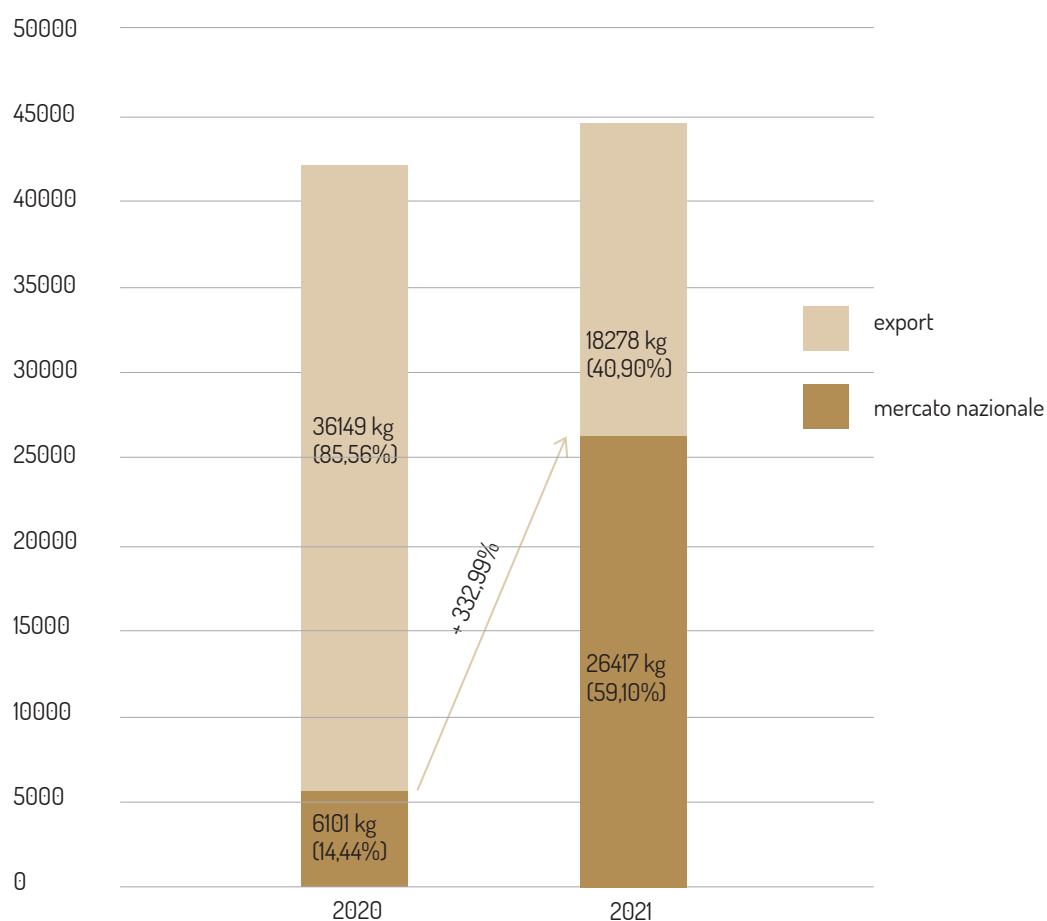
Nel 2021, nonostante la crisi economica abbia bloccato il paese e abbia temporaneamente complicato i rapporti con i buyer internazionali, la vendita tramite Consorzio FAV è salita a 44.695 kg.

Questo è avvenuto grazie a:

- 01** alla vendita al mercato nazionale, che è aumentata del 332,99% rispetto al 2020 soprattutto grazie a nuovi accordi commerciali con le GDO e negozi libanesi interessati a un prodotto di qualità superiore;
- 02** a una maggior diversificazione dei prodotti venduti in Libano e a Dubai (tra cui anche annona, cachi, mandarini, fagioli e piselli)

In futuro, la diversificazione dell'offerta dei prodotti permetterà a Consorzio FAV e cooperative di aumentare la stagione di vendita e di offrire più giornate di lavoro a lavoratori stagionali. Allo stesso tempo, i produttori associati alle cooperative si tuteleranno meglio da possibili shock covarianti che potrebbero compromettere la stagione produttiva di certe piante. Questo è infatti un rischio del mestiere mai sottovalutabile nonostante l'applicazione del QMS.

Vendite del consorzio FAV in Kg di prodotto



Gli effetti indiretti del QMS

Spostando l'attenzione sugli effetti più "indiretti", nel post raccolta l'applicazione del QMS permette di aumentare non solo la qualità ma anche la quantità del prodotto vendibile e di favorire un Inclusive Social Business.

L'incremento della produzione totale commercializzabile

La strategia di agribusiness messa in atto non produce un aumento della produttività "assoluta" della pianta. Infatti, all'utilizzo indiscriminato di fertilizzanti chimici (dannosi per la pianta e per l'ambiente) è preferita una gestione agroecologica per ristabilire l'equilibrio e la qualità della vita della pianta nell'ecosistema circostante. Grazie all'agroecologia i frutteti raggiungono condizioni ottimali di biodiversità vegetale e animale. La pianta beneficia di una maggior durata complessiva di vita produttiva e riceve in cambio le condizioni per una produzione efficiente e di qualità⁴. Questo ha contribuito ad aumentare la produzione media per agricoltore da 2,72 a 2,87 tonnellate. Inoltre con l'applicazione del QMS, la quantità di prodotto commercializzata incrementa grazie a una diminuzione delle perdite di prodotto danneggiato o deperito.

4. È il concetto di produttività relativa esposto nei precedenti paragrafi, secondo cui l'applicazione del QMS basato su tecniche agronomiche ecosostenibili non produce un aumento della produttività assoluta della pianta, i kg totali non aumentano, ma aumenta il calibro dei frutti generando un rilevante beneficio economico. Inoltre la pianta vivendo più a lungo in prosperità produce nel complesso maggiori quantità di prodotto nel corso della sua completa esistenza.

Si registrano quindi:

A- UNA RIDUZIONE DEL DEPERIMENTO DEL PRODOTTO grazie alla disponibilità di celle frigo dove stoccare il prodotto giornalmente invenduto. Il produttore, grazie alla cooperativa, dispone di un sistema di processamento (lavaggio, selezione e confezionamento) e conservazione del prodotto in celle frigo. Questo gli consente di conservare il prodotto per un arco temporale più lungo.

B- UNA RIDUZIONE DEI PRODOTTI DANNEGGIATI NELLE FASI DI RACCOLTA E TRASPORTO. Il danneggiamento dei frutti è ulteriormente ridotto dall'imballaggio in cassette previsto dal QMS. Le cassette sostituiscono i sacchi, che venivano maggiormente usati in precedenza e causavano un'eccessiva pressione tra i frutti al loro interno, così aumentando il rischio di rovinare i frutti.

SENZA QMS

- frutti con dimensioni più variabili
- mancata refrigerazione e mancata selezione del prodotto
- frutta e verdura imballate direttamente in sacchi di plastica

Prezzo medio ottenuto nel mercato rurale:

0,87 USD/ Kg

Più prodotti invenduti e da buttare

CON QMS

- frutta e verdura con dimensioni più uniformi
- refrigerazione e calibratura del prodotto
- prodotti impacchettate in confezioni da 1 Kg e imballate in cassette da 7 Kg

Prezzo medio ottenuto tramite FAV:

2,15 USD/ Kg

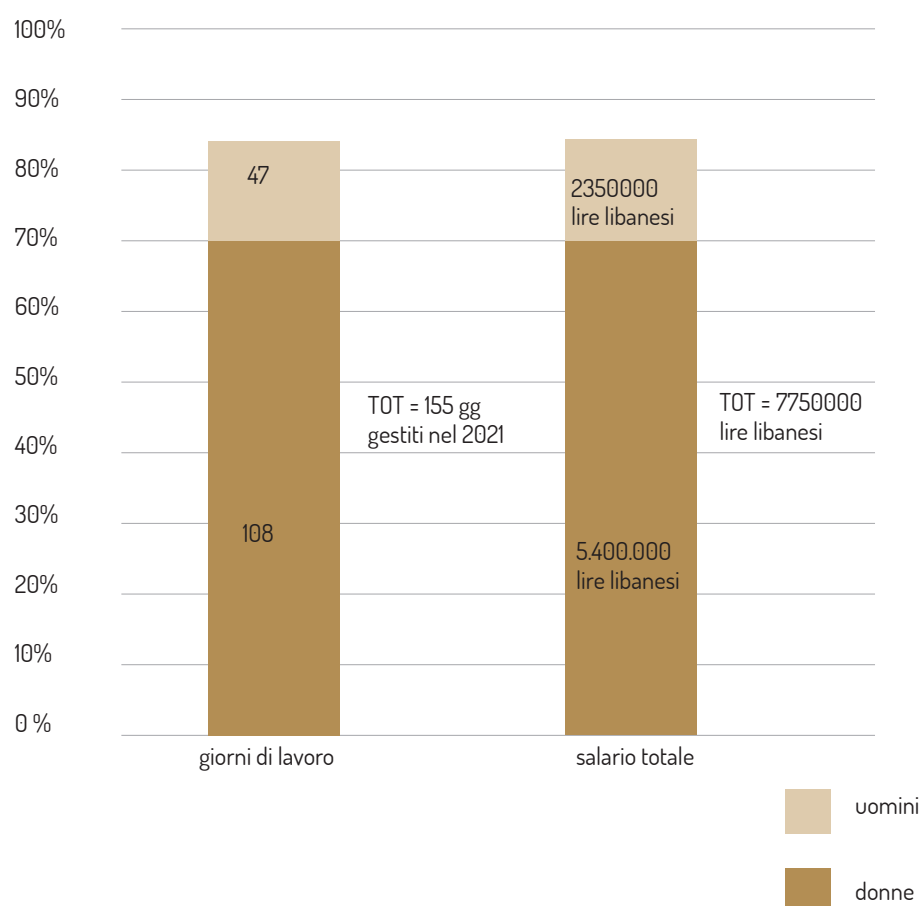
I produttori vendono maggior % di prodotto

L'impatto sull'empowerment femminile e sull'impiego dei più deboli

Da un punto di vista sociale, la vendita di un prodotto qualitativamente migliore e con appetibilità internazionale ha avuto anche effetti positivi sulle condizioni d'impiego e sull'empowerment della donna. Nelle singole imprese, il numero di produttori che assumono lavoratori stagionali è aumentato del 40%. All'interno di FAV e cooperative, il salario delle donne è stato alzato da 40.000 a 50.000 lire al giorno. Allo stesso tempo, il 70% del totale delle giornate di lavoro (e quindi dei salari) all'interno del magazzino FAV è stato gestito da mano d'opera femminile.

Tali scelte sarebbero state molto più difficili da attuare senza l'applicazione del Quality Management System che richiede mano d'opera specializzata e quindi più remunerata. In questo senso, il QMS ha un impatto positivo non solo sulle donne, ma anche sui lavoratori fissi e stagionali, giovani e rifugiati siriani compresi.

Il consorzio FAV favorisce l'empowerment femminile



Risultati ancora più specifici sono forniti dal progetto promosso dalla FGP2 nello stesso contesto per i produttori di ciliegie e qui riassunti nel Box 5.

Box 5 – I risultati del progetto di sostegno alla riorganizzazione produttiva, manageriale e commerciale delle cooperative e dei produttori di ciliegie libanesi (AID 10933)

Anche la ricaduta economica del progetto realizzato dalla FGP2 per i piccoli produttori di ciliegie della Valle della Bekaa nello stesso periodo è stata molto positiva. I risultati di vendita confermano l'importante ruolo del cooperativismo nel ridurre la vulnerabilità dei contadini: l'applicazione del QMS come naturale conseguenza dell'associarsi a una cooperativa permette di accedere a mercati più remunerativi vendendo un prodotto di migliore qualità. Se nel 2020 la ciliegia era pagata in media 1,91 USD/kg nel mercato locale, la ciliegia di qualità era venduta da cooperative e consorzio FAV del progetto alle GDO nazionali per 2,48 USD/kg e al mercato dell'export per 4,10 USD/kg.

Questo ha comportato un incremento del prezzo di vendita del 220 %, che si è tradotto in:

- un aumento dei costi post raccolta del 164%, tradotto in gran parte in salari per la nuova manodopera occupata grazie alla creazione dei centri di stoccaggio e quindi completando la filiera produttiva. In gran parte si tratta di donne e migranti, nel rispetto del principio di Inclusive Social Business che caratterizza la strategia.
- un aumento del 56% del profitto in mano ai contadini aderenti al progetto che così avranno una prospettiva di sviluppo della propria impresa più favorevole.

L'applicazione del QMS ha avuto diversi effetti significativi per i produttori di ciliegie.

Guardando agli effetti più diretti, grazie all'applicazione di tecniche agricole migliori, c'è stato un progressivo aumento della percentuale di ciliegie dal calibro di Classe A (con spessore > 27 mm) e Classe B (25<mm<27). Queste sono fonte di maggior guadagno, essendo vendute rispettivamente a 6,60 USD/kg e a 3,30 USD/kg e soprattutto alle GDO e al mercato dell'export.


Spostando l'attenzione sugli effetti più indiretti, l'applicazione del QMS ha permesso di aumentare la produzione totale commercializzabile di ciliegie. La riduzione del loro deperimento e del loro danneggiamento viene infatti favorita dalla conservazione in celle frigo e da un nuovo sistema di imballaggio e di confezionamento dei frutti che evita che i frutti si schiaccino l'uno sull'altro.



Gli effetti del cooperativismo



Gli effetti del QMS



D> CONCLUSIONI:
LE CONDIZIONI DI
SOSTENIBILITÀ E DI
REPLICABILITÀ DEL
PROGETTO
E LE LEZIONI APPRESE
PER IL FUTURO

Il percorso di riqualificazione è stato portato avanti dalla Fondazione nel contesto di intervento con l'intento di favorire un'attività agricola che fosse sostenibile sotto vari aspetti.

TECNICO

L'introduzione di pratiche innovative e maggiormente performanti, sia in termini di know-how che di input fisici ha favorito l'accesso a nuovi mercati e il rispetto di standard a garanzia della qualità del prodotto.

ECONOMICO-FINANZIARIO

Grazie a una strategia basata sul controllo di qualità e al rafforzamento, anche in termini di autosufficienza finanziaria, delle strutture cooperativistiche e all'offerta di prodotti fit to market. Più in particolare, le cooperative sono adesso capaci di accedere a mercati diversificati, sia nazionali che internazionali. In questo modo, si ottengono notevoli incrementi sia nei prezzi di vendita che nei margini operativi netti per i produttori, come dimostrato dai risultati di vendita del 2021. Tale capacità è determinata da:

- il miglioramento della fase produttiva, con prodotti che impattano meno sulle risorse naturali e che vengono ottenuti a costi ridotti;
- il rafforzamento della fase di post-raccolta, in termini di dotazione di input e di conoscenze tecniche, che insieme producono un impatto positivo sulla qualità dei prodotti finali;
- l'aggregazione dei produttori, che possono affrontare il mercato in cooperativa e sotto un marchio unificato. L'aggregazione permette di aumentare la visibilità, i volumi offerti e la diversificazione dei prodotti che vengono realizzati con economie di scala.

ISTITUZIONALE

Sotto l'aspetto istituzionale, la sostenibilità è stata invece favorita con una strategia di ownership che ha previsto il diretto coinvolgimento degli enti locali. Infatti, camera di commercio e municipalità sono state coinvolte sin dalla fase di pianificazione del progetto con l'obiettivo di renderle un punto di riferimento sicuro a supporto dei contadini della filiera.

AMBIENTALE

Dal punto di vista ambientale, è avvenuta una riorganizzazione produttiva che ha permesso l'adozione di tecniche innovative agro-ecologiche. Questa strategia sostenibile già da oggi è applicata dai beneficiari dei servizi, grazie a un coinvolgimento delle istituzioni che è fondamentale per poter replicare il progetto. In particolare, il Direttorato delle Cooperative adesso ha uno schema di valutazione nuovo, più sostenibile e la Camera di Commercio è in grado di offrire servizi di formazione sulla certificazione GlobalGap. Il LARI è invece in grado di offrire servizi di alert system in maniera attiva, più vicina ai singoli agricoltori. In altre parole, nuove competenze si aggiungono alle vecchie nell'offrire servizi completi, in una maniera sistematica. E in questo modo le istituzioni si presentano come un interlocutore più preparato per produttori di tutti i tipi che sono alla ricerca di supporto.

LE LEZIONI APPRESE PER IL FUTURO

Tanti aspetti su cui si è basato l'intervento della FGP2 in Libano sono ancora da approfondire e dovranno essere considerati in anticipo per affrontare le sfide che si presenteranno in futuro. In particolare, l'applicazione della strategia di agribusiness ha mosso riflessioni che influenzeranno i futuri programmi di sviluppo su 4 punti focali:

1) L'OWNERSHIP DEI BENEFICIARI

I beneficiari devono essere coinvolti in ogni fase dell'intervento. In fase di analisi per comprendere le dinamiche economiche, politiche, sociali e culturali e le principali criticità dell'area di intervento. In fase di pianificazione della strategia per sensibilizzare e coinvolgere direttamente i beneficiari stessi. In fase di gestione per verificare il rispetto del QMS da parte dei produttori e per monitorare quanto si impegnano le istituzioni locali nel supportarli.

Tutto questo favorisce un buon livello di appartenenza della comunità coinvolta rispetto all'intervento realizzato e la graduale presa a carico delle strutture realizzate con gli investimenti del programma.

2) L'ACCESSO AL MERCATO E ALL'EXPORT

Si è compreso che l'export e la vendita a GdO richiedono garanzie di qualità e quindi l'importanza di applicare il QMS per acquisire certificazioni come ICM e GlobalGAP. Per questo motivo, le istituzioni locali, oltre a fornire assistenza, devono sollecitare i produttori a seguire i cambiamenti promossi dal programma di sviluppo.

Invece, le Cooperative e i Consorzi devono funzionare da interlocutore sia per l'attivazione di nuovi canali commerciali e la promozione del prodotto, che per il reperimento di beni e servizi necessari a rispettare il QMS. Soprattutto in paesi in crisi economica come il Libano i programmi successivi devono considerare anche il problema degli anticipi finanziari necessari ad esportare. In questo senso, la creazione di fondi di anticipo finanziario è una buona soluzione per pagare le spedizioni e il prodotto conferito dagli agricoltori che non hanno liquidità né accesso alle istituzioni creditizie.

3) IL SISTEMA CONTROLLO QUALITÀ

È diventato un approccio realmente applicato alle cooperative e non è solo scritto sulla carta come invece accadeva prima. La diffusione di un approccio sistemico all'interno delle cooperative ha permesso di garantire il rispetto di standard qualitativi richiesti sempre di più dagli esportatori di Dubai e del Golfo.

4) IL COOPERATIVISMO

L'associarsi in cooperativa è importante non solo per accedere ai mercati più remunerativi, ma anche per offrire a costi più contenuti ai produttori beni e servizi necessari ad applicare le pratiche agricole considerate miglioratrici. In particolare, gli input per la coltivazione e il processamento sono in genere poco reperibili sul mercato ma adesso i contadini riescono ad accedervi grazie all'acquisto collettivo. Centralizzando la richiesta riescono ad acquisire prodotti reperibili talvolta solo nel mercato internazionale. La gestione associata degli input produttivi permette così di ridurre i costi di produzione di ciascun contadino e rappresenta il principale motivo di funzionamento delle cooperative.

5) BARRIERE CULTURALI VERSO LA GESTIONE ASSOCIATA E PERCORSO GRADUALE PER L'ACQUISIZIONE DI FIDUCIA TRA SOCI E VERSO LE COOPERATIVE.

Elemento imprescindibile della strategia è la gestione collettiva dei processi produttivi pre e post raccolta. Solo uniti i piccoli produttori possono competere. In medio oriente le forme aggregative societarie e cooperativistiche hanno da sempre incontrato ostacoli e la mancanza di fiducia tra soci e verso organismi di secondo livello ha impedito lo sviluppo delle cooperative. La creazione di centri di servizio con i quali i produttori, senza vincoli di lungo periodo, possono beneficiare di economie di scala e dell'accesso a servizi e input produttivi rappresenta un primo step nel percorso di costruzione di fiducia tra produttori. È indispensabile come prima fase della strategia dedicare un arco temporale di medio periodo a far testare ai produttori l'utilità degli acquisti collettivi e dell'accesso a expertises che i centri di servizi possono garantire, garantendo una rilevante riduzione di costi del processo produttivo. Solo in un secondo momento l'attenzione è dedicata alla gestione associata delle vendite. In questo caso i rilevanti benefici economici dell'accesso a mercati più remunerativi fa maturare nei produttori la consapevolezza che la gestione associata è determinante per gli obiettivi di business. Solo dopo questa fase le condizioni di fiducia tra soci e verso il centro servizi sono tali da favorire la costituzione della cooperativa.

SOMMARIO

4 Premessa

5 Scopo del documento

6 Introduzione

Assetto organizzativo

La Strategia di Agrobusiness e la visione di cambiamento nel perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

14 ACTION PLAN

19 QMS Quality Management System

Work Package 1.0 Impostazione e coordinamento strategico per raccordo del QMS con il Business Plan

Work Package 1.1 Tecniche a miglioramento della sostenibilità e della qualità del prodotto

Work Package 1.2 Il Conferimento e la tracciabilità del prodotto

Work Package 1.3 L'amministrazione e il controllo di gestione

Work Package 1.4 L'analisi chimica del prodotto operata dal LARI

Work Package 1.5 La certificazione GlobalGAP e ICM

35 ISB Inclusive Social Business

Work Package 2.1 Il rafforzamento del capacity building istituzionale a supporto di agricoltori e cooperative

Work Package 2.2 L'inclusione dei piccoli produttori, delle donne e giovani lavoratori della filiera per uno sviluppo sociale sostenibile.

Work Package 2.3 La promozione e lo sviluppo dell'imprenditorialità cooperativistica

Work Package 2.4 La creazione di un modello di gestione efficace ed efficiente all'interno delle Cooperative

43 Il Business Plan

Work Package 3.1 Dall'analisi delle criticità e potenzialità organizzative interne e dei competitors allo sviluppo dell'idea di business a 3/5 anni.

Work Package 3.2 Il Business Plan come strumento di pianificazione operativa del progetto d'impresa

Work Package 3.3 Una gestione dei costi a vantaggio dei piccoli produttori. Il ruolo del Consorzio "FAV" e del fondo start-up

49 La strategia commerciale

Work Package 4.1 Le analisi di mercato nazionale e internazionale

Work Package 4.2 Lo sviluppo dei Brand e il marketing del prodotto

Work Package 4.3 Lo scambio di buone pratiche, gestione dei rapporti con i buyer e la partecipazione alle fiere internazionali

53 I risultati di vendita raggiunti durante il progetto e le ricadute sui produttori agricoli

61 Conclusioni

BIBLIOGRAFIA

Balestri, S. (2019), Valutazione d'Impatto del Progetto "Il miglioramento del prodotto e l'innovazione produttiva, manageriale e commerciale dei piccoli produttori nella filiera di agrobusiness dell'albicocca in Libano quale motore di sviluppo economico rurale ecosostenibile e inclusivo" – Rapporto Intermedio. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.

FAO (2020), FAO Mission to Assess the Impact of the Financial Crisis on Agriculture in the Republic of Lebanon. Roma: Food Agriculture Organization.

FGP2 (2019), Analisi di Mercato Internazionale sull'albicocca. Firenze: Fondazione Giovanni Paolo II.

FTL (2016), Rete internazionale per lo sviluppo ecosostenibile e l'innovazione produttiva, manageriale e commerciale dei piccoli produttori nella filiera agrobusiness della ciliegia in Libano – Needs Assessment, Hazmieh: Fair Trade Lebanon.

ILO (2018), The Co-operative Sector in Lebanon. Beirut: International Labour Organization.

McKinsey & Co. (2018), Lebanon Economic Vision – Full Report. Abu Dhabi: McKinsey & Company. <https://www.economy.gov.lb/media/11893/20181022-1228full-report-en.pdf> (accesso online)

Pistocchi, L. (2019), Analisi di Mercato Internazionale sull'albicocca (Report). Firenze: Fondazione Giovanni Paolo II. https://smallfarmers.trade/sites/default/files/2020-10/Report%20analisi_mercato_albicocche.pdf (accesso online)

Russo G., Dalla Ragione I. e Lauteri M. (2019), "Il miglioramento della qualità del prodotto e l'innovazione produttiva, manageriale e commerciale dei piccoli produttori nella filiera agrobusiness dell'albicocca in Libano quale motore per uno sviluppo economico rurale ecosostenibile e inclusivo" – Report CNR-IRET e FAA. Porano: Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Russo G., Ciolfi M., Dagher S., Chebel M. B., Baldini S. e Lauteri M. (2020), "Il miglioramento della qualità del prodotto e l'innovazione produttiva, manageriale e commerciale dei piccoli produttori nella filiera agrobusiness dell'albicocca in Libano quale motore per uno sviluppo economico rurale ecosostenibile e inclusivo" – Studio di Inquadramento Bioculturale ed Agroecologico. Porano: Consiglio Nazionale delle Ricerche.





FONDAZIONE
**GIOVANNI
PAOLO II**

www.fondazionegiovannipaolo.org
tel. +390575 583077

www.smallfarmers.trade

Sede legale

via Madonna della Tosse, 2
50129 Firenze
tel.+39 055 219046

Sede operativa

Viale Roma, 3 Pratovecchio
52015 Pratovecchio Stia (Ar)
tel.+39 0575 583077

Sede in Svizzera

Unterer Graben 1
9000 San Gallo
tel +41 712237693

Sede in Palestina

Hebron-Jerusalem 473
Bethlehem
tel. +97 222 745557

Sede in Giordania

Mu' nes Al Razzaz St. 12
Weibdeh-ad
Amman
Tel. +962 790872091

Sede in Libano

Rue Gouraud, 191
Gemmayzeh 14, Mar Mikhail
Beirut
Tel. +961 (0)1447003



AGENZIA ITALIANA
PER LA COOPERAZIONE
ALLO SVILUPPO



AICS - Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
Sede di Beirut - Baabda - Libano

Questa pubblicazione è stata finanziata dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo con il Miglioramento della qualità del prodotto e dell'innovazione produttiva, gestionale e commerciale dei piccoli produttori come motore per uno sviluppo economico rurale ecosostenibile e inclusivo nella filiera agroalimentare di albicocche in Libano AID 11427

Le opinioni espresse in questa pubblicazione sono quelle degli autori e non riflettono necessariamente le opinioni o le politiche dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo.

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo non è responsabile per qualsiasi informazione inesatta o diffamatoria, o per l'uso erraneo delle informazioni.