



# Cooperazione nell'economia forestale svizzera



# Perché la cooperazione?

## Prefazione

Il Programma forestale svizzero (PF-CH 2004-2015) costituisce la base della futura politica forestale. Uno dei suoi obiettivi prioritari è quello di rendere l'economia forestale svizzera più competitiva. A tale scopo sono indispensabili strutture e procedure più efficienti. Pertanto, l'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM) ed Economia forestale Svizzera (EFS) hanno commissionato una ricerca presso la Scuola universitaria svizzera di agronomia (SHL), con l'obiettivo di fare analizzare le forme di cooperazione esistenti nell'economia forestale svizzera, formulare raccomandazioni utili, sia in campo pratico che politico, a migliorare le forme di cooperazione attuali e a svilupparne delle nuove. Il presente opuscolo offre una sintesi dei principali risultati della ricerca e mette le conoscenze acquisite a disposizione dei numerosi tecnici del settore. In particolare, indica le ragioni per cui la cooperazione è effettivamente necessaria, le sue possibili forme e le modalità per renderla efficace. La pubblicazione si propone inoltre di illustrare le opportunità che una tale opzione può offrire ai proprietari di bosco e alle aziende forestali. Questo opuscolo rappresenta quindi un contributo alla soluzione dei problemi strutturali dell'economia forestale svizzera.



*Bernhard Pauli*  
Prof. di gestione aziendale  
forestale SHL

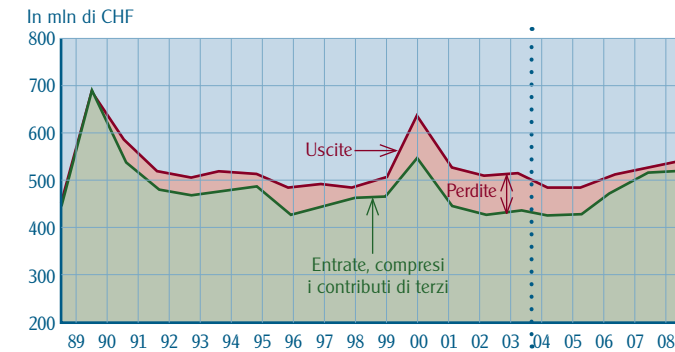
*Urs Amstutz*  
Direttore di EFS

*Andreas Götz*  
Vicedirettore  
dell'UFAM

## Contesto

Negli ultimi anni, sul mercato svizzero del legno la domanda e i prezzi sono sensibilmente aumentati con un conseguente sostanziale miglioramento della situazione economica delle aziende forestali, le quali, tuttavia, nel loro complesso continuano a far registrare delle perdite, come si evince dal grafico seguente.

Entrate e uscite delle aziende forestali per l'attività complessiva 1989 - 2008



•••• A partire dal 2004 aziende forestali pubbliche e private > 50 ha

Fonte: *Annuaire La forêt et le bois 2008, OFEV 2009, pag. 82*

Queste perdite complessive si registrano nonostante i contributi che gli enti pubblici hanno versato alle aziende forestali come indennizzo per le prestazioni fornite in alcuni settori nell'interesse della collettività. Finora queste perdite sono state sopportate dai proprietari di bosco, che nei due terzi dei casi sono costituiti da enti pubblici. La maggior parte delle perdite subite dalle aziende forestali svizzere può essere spiegata soprattutto con problemi strutturali. In Svizzera, la dimensione media dei boschi pubblici ha una superficie pari a 238 ha, mentre l'estensione dei boschi privati è pari a 1,44 ha. Sono superfici troppo piccole e con spese fisse troppo elevate per assicurare una gestione efficiente in termini di costi. Proprio per le loro dimensioni modeste, le aziende hanno spesso difficoltà anche a commercializzare in modo professionale le loro quantità limitate di legname.



Per professionalizzare e quindi ottimizzare la gestione delle foreste e l'immissione sul mercato del legname, le aziende forestali e i proprietari di bosco devono trovare nuove soluzioni. Sostanzialmente, hanno a disposizione tre possibilità :

- **fusione** : acquistano altre superfici boschive o nuovi mezzi di esercizio;
- **diversificazione** : offrono nuove prestazioni economicamente interessanti;
- **cooperazione** : dsi uniscono e collaborano.

La *fusione* non rappresenta un'opzione realistica, dato che l'acquisto di altre superfici boschive non conviene data la scarsa redditività. Inoltre, è molto raro che superfici boschive importanti vengano messe in vendita. Pertanto, il metodo dell'ingrandimento delle imprese, del tutto normale in altri settori, non ha trovato finora applicazione nell'economia forestale svizzera.

Possibili forme di *diversificazione* dell'attività aziendale si ottengono ampliando la gamma delle prestazioni offerte. Le aziende possono acquisire mandati supplementari sul libero mercato (ad es. tagli speciali e mandati di raccolta del legname nei boschi privati) oppure possono diversificare le prestazioni interne (ad es. fabbricando mobili da giardino e mettendo a disposizione legna da ardere pronta all'uso). L'esperienza mostra, tuttavia, che spesso è difficile offrire queste prestazioni a prezzo di costo.

È evidente quindi che l'opzione più promettente è rappresentata da forme di *cooperazione* interaziendale che coinvolgono diversi proprietari.

## Concetto di «cooperazione»

Per cooperazione s'intende :  
*una collaborazione a lungo termine, disciplinata da un contratto stipulato tra partner giuridicamente autonomi il cui scopo è l'adempimento di compiti di interesse collettivo.*

Questa collaborazione può assumere le forme più varie e interessare diversi settori di attività, quali ad esempio la commercializzazione congiunta del legname, lo scambio di mezzi di esercizio e la gestione comune di superfici boschive. Tuttavia la cooperazione ha un senso solo se tutti i partecipanti ne traggono dei vantaggi (situazione win-win). In questo caso è necessario che i partner adottino precise forme di organizzazione e meccanismi di collaborazione. A medio termine, l'onere del coordinamento non deve risultare superiore al maggiore ricavo ottenuto mediante cooperazione. L'esempio seguente chiarisce questo aspetto.

*L'impiego oculato di procedimenti altamente o completamente meccanizzati per la raccolta del legname su superfici che oltrepassano i confini delle piccole proprietà può consentire dei risparmi. Tuttavia, se i proprietari di bosco insistono per mantenere separati e riferiti alle loro superfici la pianificazione, il controllo della qualità, la fatturazione e la vendita del legname, allora detta regola potrebbe forse decadere. In questo caso, l'onere del coordinamento può risultare superiore ai risparmi ottenuti grazie all'impiego di procedimenti di raccolta più efficienti.*

Si tratta quindi di utilizzare al meglio il potenziale offerto dalla cooperazione. Perché questo avvenga, i partner della cooperazione devono soddisfare alcune condizioni quadro fondamentali :

- la fiducia nel fatto che a lungo termine la cooperazione vada a vantaggio di tutti;
- la disponibilità da parte di tutti a rispettare un codice di condotta comune;
- la disponibilità a concludere contratti che si applicano per lunghi periodi e che consentono alla cooperazione di disporre di margini di manovra sufficienti per una gestione forestale efficiente;
- la volontà di risolvere con dei negoziati i problemi che si presentano.



# Quali forme di cooperazione esistono?



## Cifre e fatti

Secondo la Statistica forestale svizzera (rilevazione totale presso tutte le aziende forestali), nel 2006 la superficie boschiva in Svizzera era pari a 1 244 681 ha, di cui il 71 per cento (884 421 ha) appartenente a enti pubblici. Il bosco pubblico era diviso tra 3709 proprietari di superfici, la cui dimensione media era pari a 238 ha.

Nel 2006, da un'indagine svolta presso i Cantoni, risultavano attive nell'economia forestale 803 aziende con struttura, direzione e dipendenti propri; 133 di queste, ovvero il 17 per cento, erano organizzate in cooperazione aziendale. Inoltre, si contavano 22 organizzazioni dedite alla commercializzazione. Queste cifre non comprendono le forme di collaborazione basate unicamente su un'azienda principale, dato che sono contraddistinte da un grado di collaborazione

molto scarso. Il numero delle cooperazioni aziendali varia fortemente secondo i Cantoni. In generale, l'economia forestale svizzera presenta un considerevole potenziale di cooperazione.

## Forme di cooperazione

Le forme di cooperazione attualmente esistenti in Svizzera sono molto diverse tra loro. Fondamentalmente si distingue fra la cooperazione aziendali e le organizzazioni per la commercializzazione. All'interno di questi gruppi si possono individuare diversi livelli di intensità di cooperazione, presentati nel seguente grafico. L'intensità della cooperazione cresce procedendo dall'alto verso il basso.

## Approcci di cooperazione nell'economia forestale

### Organizzazione per la commercializzazione

#### Commercializzazione del solo legname

Diverse aziende cooperano per commercializzare congiuntamente il legname.

#### Organizzazione congiunta sia della raccolta del legname che della commercializzazione

Oltre alla commercializzazione, le aziende organizzano congiuntamente anche la raccolta del legname al di là dei rispettivi confini di proprietà.

#### Servizi forestali / specialisti in logistica

Nel quadro di una cooperazione, le aziende svolgono tutti i servizi, dalla pianificazione della raccolta del legname all'organizzazione dei trasporti fino al conteggio.

### Cooperazione aziendale

#### Azienda principale con conteggio individuale

Un'azienda principale mette a disposizione le risorse necessarie per la gestione dei boschi. Tuttavia, l'attribuzione del mandato, la pianificazione, l'esecuzione e il conteggio sono effettuati separatamente per ogni taglio.

#### Cooperative di macchine

Il parco macchine viene messo a disposizione e utilizzato congiuntamente dalle aziende.

#### Modello con mandati di prestazione

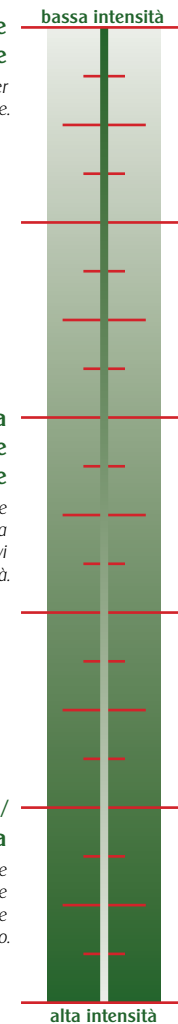
Le aziende conferiscono mandati di prestazione a fornitori privati.

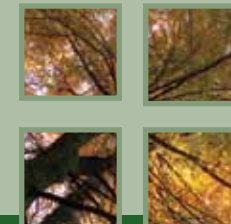
#### Concessione d'uso (affitto)

Le aziende danno in affitto i boschi a imprese, altri proprietari o altre aziende forestali, che li gestiscono.

#### Comunità aziendali di diversa forma giuridica

Le aziende creano un'organizzazione comune volta a gestire congiuntamente l'insieme delle superfici boschive.





Per la cooperazione vale in generale la regola seguente : più bassa è l'intensità, più facile è la realizzazione, ma anche più limitato il potenziale di miglioramento.

Realizzare una collaborazione non è semplice. Per tale motivo si scelgono spesso modalità di attuazione graduali : le aziende e i proprietari di bosco danno vita a una forma di cooperazione non impegnativa, che viene poi intensificata con il passar del tempo. Passi ulteriori verso una collaborazione più stretta sono spesso compiuti in occasione della partenza di collaboratori. Ad esempio, quando il responsabile di un'azienda forestale va in pensione, è possibile promuovere una fusione fra tale azienda e un'azienda confinante.

Una volta che le aziende si sono accordate sulla forma che la loro cooperazione deve assumere in linea di principio, devono provvedere a fornire a tale cooperazione una base giuridica. Al riguardo sono disponibili diverse opzioni, per quanto la scelta della base giuridica non abbia un'importanza decisiva per la riuscita di una cooperazione. Molto più importanti a tal fine sono, invece, le strutture e i processi interni, la cui definizione può essere abbastanza svincolata dalla base giuridica.

	Legge*	Caratteristiche	Contesto : economia forestale
<b>Affitto</b>	CO 275-304	Concessione di una cosa e dei proventi derivanti in cambio del pagamento di un affitto.	L'affittuario gestisce il bosco e ne cura le infrastrutture, la ripresa annua viene concordata, affitto : fisso o percentuale del ricavato.
<b>Mandato</b>	CO 394-406	Mandato attribuito a una persona perché esegua una determinata azione.	Gestione o direzione dell'azienda sulla base di un accordo sulle prestazioni.
<b>Società anonima (SA)</b>	CO 620-763	Persona giuridica, idonea per quasi tutti i tipi di imprese a scopo di lucro, capitale necessario : CHF 100 000.-.	Varianti : <ul style="list-style-type: none"> <li>• solo gestione forestale tramite SA,</li> <li>• affitti e gestione forestale tramite SA,</li> <li>• bosco come conferimento in natura in una SA e gestione forestale tramite SA.</li> </ul>
<b>Società a garanzia limitata (Sagl)</b>	CO 772-827	Persona giuridica, idonea per piccole imprese di persone, capitale necessario : CHF 20 000.-.	Analogamente alla SA, idonea per piccole aziende e bacini di raccolta, i proprietari possono partecipare direttamente alla conduzione dell'azienda.
<b>Società cooperativa</b>	CO 828-926	Unione di persone volta soprattutto all'aiuto economico reciproco, nessun capitale iniziale.	Soprattutto per proprietari (privati) di boschi, che li gestiscono in parte di persona, ma che desiderano utilizzare congiuntamente le infrastrutture.
<b>Consorzio di diritto pubblico</b>	Leggi cantonali e comunali	Tipo di cooperazione intercomunale più frequente, spesso con propria personalità giuridica.	Proprietari pubblici di boschi si uniscono in comunità aziendali forestali, il livello di collaborazione è molto diversificato.

\*CO = Codice delle obbligazioni

**Esempi di cooperazione in breve:** Il seguente capitolo illustra e analizza brevemente sei forme di cooperazione esistenti in Svizzera (rese anonime) e le loro caratteristiche principali.

*Esempio 1:*

**Organizzazione congiunta sia della raccolta del legname che della commercializzazione**

**Dati salienti**

- Società a garanzia limitata (Sagl)
- > 10 proprietari pubblici di boschi + associazione dei proprietari di boschi
- 1 direttore d'azienda + 3 altri forestali + 1 fiduciario
- Superficie boschiva : circa 4000 ha, quantità commercializzata : > 40 000 m<sup>3</sup> (2007)
- Regione alpina



**Analisi**

**Punti forti**

- I proprietari sostengono la cooperazione
- Forte appoggio da parte del servizio forestale cantonale
- Strutture snelle
- Concentrazione delle singole operazioni di taglio in interventi di maggiore portata
- Collaborazione duratura con pool di imprese

**Punti deboli**

- Timore dei responsabili aziendali di perdere, attraverso la cooperazione, il potere decisionale nella vendita o addirittura il posto di lavoro
- Azienda individuale (nessun sostituto)

**Opportunità**

- Organizzazione di tutta la raccolta e la commercializzazione del legname nel perimetro voluto
- Costi di transazione bassi grazie alla stretta e duratura collaborazione con un pool di imprenditori
- Crescente quantità di legname = crescente forza sul mercato
- Stretta collaborazione con altre organizzazioni per la commercializzazione
- Contatto dei proprietari di bosco con il mercato

**Rischi**

- Pochi grandi acquirenti
- Precarietà (nessuna soluzione di ripiego in caso di cattiva situazione di mercato)

**Breve descrizione**

L'obiettivo della Sagl è offrire servizi professionali per gli aspetti tecnici della raccolta del legname e per la sua commercializzazione al fine di superare la debolezza strutturale delle aziende associate e dei proprietari di boschi. I soci decidono i tagli da eseguire tramite la Sagl. Quest'ultima cerca acquirenti, bandisce i tagli da eseguire congiuntamente senza tener conto dei rispettivi confini di proprietà e, per questo, collabora stabilmente con un pool di imprenditori attrezzati in modo professionale. La Sagl organizza inoltre la consegna e il conteggio del legname,

di cui propone la commercializzazione anche a proprietari esterni.

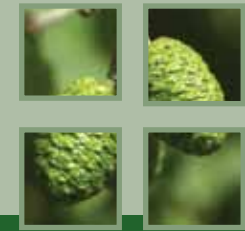
La Sagl viene costituita in tempi molto rapidi con il forte sostegno del servizio forestale cantonale, che assicura un finanziamento iniziale sull'arco del primo triennio. Inoltre, il servizio forestale promuove questa forma di cooperazione facendo opera di persuasione presso i proprietari di boschi. Infine, durante la fase di avvio, mette parzialmente a disposizione un forestale di sezione, cui sono conferiti compiti da svolgere in seno alla Sagl.

**Conclusione**

L'approccio è valido in linea di massima per tutta la Svizzera, specialmente per le aziende forestali private e per quelle pubbliche di piccole dimensioni nonché per bacini di raccolta esigui. La Sagl dispone di notevoli conoscenze in materia di interventi delle imprese nella collaborazione tra proprietari di boschi. Il rapporto dei proprietari di boschi con il mercato del legno permane perché la pianificazione avviene attraverso un dialogo tra tutte le parti interessate. Le imprese forestali si occupano per lo più di condurre a buon fine i tagli del legname; incarichi di vendita degli stock di legname vengono

attribuiti solo quando sono ritenuti opportuni. La Sagl ha già un ruolo nelle fasi di pianificazione e regolazione della raccolta del legname : questo ne assicura uno svolgimento efficiente. Il fatto che il direttore d'azienda sia lui stesso un esperto in materia forestale facilita il contatto con gli altri responsabili di azienda.

Il forestale di circondario ha motivato i responsabili delle aziende associate a commercializzare il loro legname tramite la Sagl e ad adeguarsi alle sue procedure. Questo ha permesso di accelerare nettamente l'avvio della cooperazione.



*Esempio2:*  
**Specialisti in logistica forestale**

**Dati salienti**

- Società anonima (SA)
- 2 grandi azionisti + 1 piccolo azionista
- 1 direttore d'azienda
- + 3 collaboratori commerciali
- Quantità commercializzata :  
145 000 m<sup>3</sup> (2006)
- Bacino di raccolta : tutta la Svizzera



**Breve descrizione**

L'obiettivo della SA è fornire servizi nell'ambito dell'economia forestale, dalla pianificazione dei tagli di legname alla vendita e all'acquisto fino al conteggio. In questo contesto la SA collabora con i forestali considerandoli partner regionali e stipulando con loro contratti di collaborazione. Nel 2007 i forestali coinvolti sono stati 16. Nella loro regione, coordinano la collaborazione

tra proprietari di boschi, imprese forestali, trasportatori e acquirenti. La SA va intesa come rete di aziende e territori in larga parte autonomi.

La SA è sorta da un'iniziativa privata. Nella fase di avvio ha avuto il sostegno della Confederazione e del Cantone.

**Analisi**

**Punti forti**

- I proprietari dei boschi sono azionisti
- I forestali di sezione svolgono un ruolo importante
- Strutture snelle
- Intervento che inizia già nella fase di pianificazione della raccolta del legname per arrivare fino alla sua consegna
- Esecuzione efficiente anche con un gran numero di proprietari di boschi

**Opportunità**

- Organizzazione di tutta la raccolta e la commercializzazione del legname
- Crescente quantità di legname = crescente forza sul mercato
- Stretta collaborazione di tutte le organizzazioni regionali per la commercializzazione

**Punti deboli**

- Azienda individuale (nessun sostituto)
- Timore dei responsabili del territorio di perdere, a causa della cooperazione, il potere decisionale nella vendita
- I territori mantengono in larga parte la loro autonomia di pianificazione

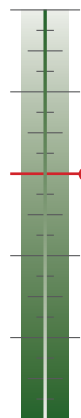
**Rischi**

- Sviluppo più lento rispetto alle attese
- Concorrenza di organizzazioni più piccole in grado di operare a più stretto contatto con i clienti
- Resistenze da parte dei commercianti di legname tradizionali

**Conclusione**

Questa forma di cooperazione è adeguata quando : a) i forestali di sezione in possesso di competenze aziendali abbastanza ampie si occupano di numerosi piccoli fornitori e b) i singoli territori sono troppo piccoli per poter rimanere autonomi. Si sfrutterebbe meglio il potenziale di risparmio effettuando una pianificazione della raccolta di tutto il legname, svincolata dai confini

dei singoli territori. L'onere di questo tipo di cooperazione è relativamente elevato, dato che comporta la partecipazione di molti forestali di sezione. L'elaborazione di una soluzione logistica di questo tipo esige normalmente un cospicuo investimento iniziale in una soluzione software.



**Esempio 3:  
Modello con mandati di prestazione**

**Dati salienti**

- Mandati a lunga scadenza (contratto di diritto privato)
- Comunità di lavoro costituita da un forestale libero professionista e da un'impresa forestale, proprietario di bosco
- Superficie boschiva : 143 ha di bosco comunale, quantità commercializzata : 900-1400 m<sup>3</sup> l'anno
- Altipiano



**Breve descrizione**

Il proprietario di bosco (un Comune) affida a fornitori privati di servizi l'esecuzione di tutti i compiti connessi alla gestione forestale utilizzando contratti di prestazione. A questo scopo, il Comune stipula contratti quinquennali con un forestale libero professionista e un'impresa forestale. Nel contratto sono definiti con precisione tipo e portata delle prestazioni richieste. Sulla base di queste direttive l'impresa forestale provvede alla gestione del bosco in modo autonomo. Da parte sua il forestale libero professionista redige per il Comune i con-

tratti e, una volta l'anno, controlla i lavori eseguiti nel bosco. Il forestale e l'impresa hanno come interlocutore la commissione forestale del Comune. Per le prestazioni dell'impresa viene concordato un prezzo fisso. Gli utili sono versati al Comune, che provvede a coprire le perdite. Il Comune acquisisce rapidamente nuove offerte, quando ritiene che siano necessarie nuove prestazioni che vanno oltre quelle concordate per via contrattuale.

**Analisi**

**Punti forti**

- I mandatari possono ripartire liberamente il lavoro
- Il mandante è in grado di prevedere i costi
- Elevata efficienza nel disbrigo del lavoro
- Assenza di rischi grazie al forestale e alla commissione forestale che fungono da istanze di controllo efficienti e competenti
- Elevata flessibilità : la ripresa deve essere eseguita entro cinque anni

**Punti deboli**

- Il Comune non dispone di un proprio forestale e quindi nemmeno di conoscenze specifiche interne
- Onere per pianificazione, regolazione e controllo

**Opportunità**

- Estensione del modello a Comuni vicini
- Gli imprenditori che gestiscono un «bene di fiducia» quale il bosco godono di una maggiore considerazione
- Crescita della professionalità grazie alla gestione di una maggiore quantità di superfici

**Rischi**

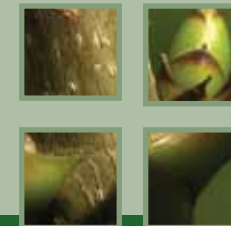
- L'interesse del Comune per il bosco può diminuire
- Pericolo potenziale che gli obiettivi delle imprese entrino in concorrenza con quelli dei proprietari di boschi
- Contratti impegnativi

**Conclusione**

Questo approccio rappresenta una soluzione idonea per piccoli proprietari di boschi che non desiderano più dirigere una propria azienda. Essi possono mantenere in una certa misura la propria autonomia e, al contempo, avvalersi della professionalità di un'impresa forestale. Un vantaggio offerto da questo approccio è rappresentato dalla competenza esterna di un forestale. La gestione dei boschi mediante contratti di prestazione è abbastanza complessa. Se si intende promuovere questo approccio in Svizzera, è necessario che le associazioni

e gli enti pubblici mettano a disposizione modelli di contratti standard e prendano anche in esame l'istituzione di un servizio di consulenza professionale per le aziende forestali e i proprietari di bosco. Queste misure potrebbero ridurre le riserve dei Comuni nei confronti dell'adozione di un simile approccio.





*Esempio 4 :*  
**Azienda forestale come società anonima**

**Dati salienti**

- Società anonima (SA)
- 22 azionisti (Comuni)
- 1 responsabile di azienda, 2 forestali, 3 selvicoltori, 4 apprendisti
- Superficie boschiva : 1413 ha, quantità commercializzata : circa 13 000 m<sup>3</sup> (2006)
- Altipiano



**Breve descrizione**

L'obiettivo della SA è assicurare la gestione dei boschi su mandato degli azionisti. La SA si assume l'incarico di eseguire tutti i lavori che si rendono necessari nei boschi, nonché compiti sovrani e lavori per terzi, quali ad esempio tagli del legname nei giardini e tagli speciali.

I boschi restano di proprietà dei Comuni che partecipano alla SA in qualità di azionisti. Le prestazioni lavorative vengono proposte dal responsabile d'azienda della SA in un pacchetto annuale. In seguito ogni Comune conferisce alla SA un singolo man-

dato da conteggiare separatamente. Il legno viene venduto dalla SA e il ricavo versato ai rispettivi proprietari. Ogni Comune dispone di un responsabile forestale che, insieme alla SA, redige il piano annuale e il budget. Nell'ambito di queste direttive, il responsabile d'azienda della SA può agire in modo autonomo. Il suo interlocutore è il consiglio d'amministrazione.

**Analisi**

**Punti forti**

- La dimensione dell'azienda permette una gestione efficiente e una commercializzazione professionale

**Punti deboli**

- Processo di pianificazione oneroso (il mandato deve essere definito separatamente con ciascun Comune)
- Il potenziale di risparmio non può essere ancora pienamente sfruttato a causa dell'organico elevato

**Opportunità**

- La dimensione rende l'azienda interessante per i grandi acquirenti (condizioni e prezzi del legname interessanti)

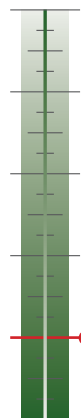
**Rischi**

- La SA riveste il ruolo di un'impresa forestale ed è esposta alla dura guerra dei prezzi

**Conclusione**

La SA è un modello che consente una gestione forestale efficiente e basata sulla collaborazione tra proprietari. Tuttavia è anche necessario utilizzare davvero al meglio il potenziale disponibile. L'azienda dovrebbe quindi poter pianificare ed eseguire le sue attività in modo omogeneo su tutta la superficie boschiva. L'attuale sistema dei singoli mandati riuniti in una comune pianificazione annuale e conteggiati separatamente è laborioso. La soluzione ideale sarebbe che la SA potesse affittare i boschi dei Comuni per poi gestirli in relativa autonomia.

Il potenziale di risparmio di questo tipo di cooperazione è considerevole, ma l'onere amministrativo è più elevato rispetto, ad esempio, alle comunità aziendali forestali (cfr. esempio 5). Alle stesse condizioni quadro, la forma giuridica di una Sagl potrebbe essere più attraente per potenziali interessati.



### Esempio 5: Comunità aziendale forestale nelle Alpi

#### Dati salienti

- Comunità aziendale forestale secondo la legislazione cantonale
- 4 Comuni
- 1 forestale (responsabile dell'azienda), 1 apprendista; stagionali : 3 operai forestali, 3 selvicoltori
- Superficie boschiva : 2432 ha, quantità commercializzata : 1600 m<sup>3</sup> (2006)
- Regione alpina



#### Breve descrizione

La comunità aziendale forestale (CAF) si propone di realizzare processi aziendali efficienti ed economici. Il compito principale della CAF è quello di curare il bosco di protezione (75 % della superficie). Altri compiti sono la gestione di una piccola superficie di bosco utilizzata a fini commerciali, nonché l'esecuzione di lavori nei seguenti settori : cura del paesaggio, turismo, preparazione di legna da ardere, trasporto del legname e sistemi di sostegno e contenimento. La CAF è un'azienda unitaria con un suo responsabile e una contabilità propria. Fino a

un certo importo, gli utili sono versati in un fondo di riserva. Gli utili eccedenti e i costi sono ripartiti tra i Comuni membri della comunità : per il 50 per cento in parti uguali e per il restante 50 per cento secondo la superficie boschiva messa a disposizione. La competenza della conduzione strategica spetta a una commissione aziendale in cui sono rappresentati tutti i Comuni membri della comunità. Il responsabile aziendale gode di un ampio margine di libertà nell'organizzare la gestione forestale.

#### Analisi

##### Punti forti

- Flessibilità: organico adeguato alla quantità stagionale di lavoro (scarsa in inverno)
- Buone basi finanziarie (risultati aziendali positivi e fondo di riserva elevato)
- Chiave di compensazione semplice di ripartizione degli utili o delle perdite

##### Opportunità

- Possibilità di un'ampia gamma di prestazioni (produzione di legna da ardere, trasporto del legname, sistemi di sostegno e contenimento)
- Possibile realizzazione di forme di cooperazione interaziendale con aziende limitrofe

##### Punti deboli

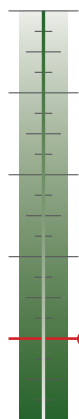
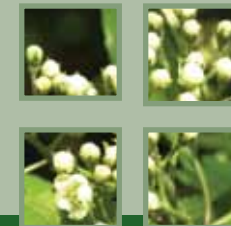
- Attività solo stagionali e quindi posti di lavoro meno interessanti
- Poche esperienze con metodi moderni di raccolta del legname

##### Rischi

- Azienda fortemente dipendente da contributi pubblici per la cura dei boschi di protezione
- Scarso sfruttamento del legno, che non può essere incrementato (75 % di bosco di protezione)

#### Conclusione

Questa comunità aziendale forestale rappresenta una soluzione efficiente dotata di strutture semplici. Tuttavia, è realizzabile solo se i proprietari sono disposti a delegare in larga parte la propria autonomia decisionale sui loro boschi. Altre importanti premesse sono la fiducia reciproca e una grande solidarietà. Questa soluzione è particolarmente adatta ai proprietari di boschi pubblici.



### Esempio 6: Azienda forestale con amministrazione centrale nelle Alpi

#### Dati salienti

- Associazione di diritto pubblico di Comuni secondo la legislazione cantonale
- 6 Comuni
- 2 forestali (responsabile dell'azienda + responsabile amministrativo), 3 operai forestali (a tempo parziale), 2 apprendisti
- Superficie boschiva : 7000 ha, quantità commercializzata : circa 10 500 m<sup>3</sup> (2006)
- Regione alpina



#### Breve descrizione

L'obiettivo dell'associazione è quello di gestire in modo sostenibile e conservare in modo efficiente i boschi dei Comuni che la costituiscono, tenendo conto della loro funzione protettiva, della biodiversità e della loro importanza sul piano turistico. Tra i compiti dell'associazione rientra, oltre alla gestione vera e propria dei boschi, l'esecuzione di lavori per il Comune e per terzi. L'associazione viene diretta come azienda

unitaria con un responsabile e una contabilità propri. Costi e ricavi sono suddivisi secondo una chiave di ripartizione (2 x la ripresa + 1 x la superficie boschiva) tra i Comuni aderenti all'associazione. Il comitato, composto dai responsabili forestali dei Comuni e dai loro sostituti, è incaricato della direzione strategica dell'associazione. Il responsabile aziendale gode di una libertà d'azione abbastanza ampia.

#### Analisi

##### Punti forti

- Gestione di una grande superficie boschiva
- Organizzazione efficiente
- Chiave di compensazione semplice per la ripartizione degli utili o delle perdite
- Posti di lavoro assicurati in una regione periferica

##### Punti deboli

- Difficoltà a utilizzare pienamente i collaboratori per tutto l'anno
- Lunghi tragitti

##### Opportunità

- Solido ancoraggio alla realtà regionale
- Possibile acquisizione di nuove opportunità di lavoro nel periodo invernale (sgombero delle strade, piste per lo sci di fondo)

##### Rischi

- Azienda con una forte dipendenza da contributi pubblici
- Nessuna possibilità di aumentare lo sfruttamento del legno (alta percentuale di bosco di protezione)
- Pericolo in caso di problemi finanziari, perché l'azienda non ha costituito riserve

#### Conclusione

Il consorzio è la soluzione ideale per quei Comuni che vogliono partecipare alle decisioni strategiche e che sono disposti ad assumersi le conseguenze (finanziarie) di queste decisioni. La chiave di ripartizione fissa per costi e ricavi rappresenta per i Comuni un incentivo ad affidare al consorzio l'esecuzione di altri lavori (ad es. lo sgombero della neve). L'occupazione del personale in inverno viene così incrementata.

L'impiego congiunto di personale e di macchine può far aumentare le attività durante la stagione del taglio del legname e riduce inoltre il rischio di carenza di personale (ad es. a causa di incidenti e malattie).

# Come stabilire una collaborazione proficua?

## Alla ricerca della cooperazione

### Motivazioni

Le motivazioni che possono spingere i proprietari di boschi (Comuni e privati) a cooperare sono diverse. La più importante è senz'altro costituita dal contesto economico, che in molti casi è notevolmente cambiato dall'inizio degli anni Ottanta. Non solo i prezzi del legname spesso non coprono più i costi, ma si sono anche sviluppati nuovi metodi e nuove tecnologie di raccolta. Il loro impiego, però è economicamente interessante solo per grandi superfici aziendali e in caso di pieno sfruttamento delle risorse. A questo si aggiunge la crescente esigenza di risparmio degli enti pubblici. Tutto ciò costringe le aziende forestali pubbliche a migliorare continuamente la loro redditività. Questi cambiamenti hanno indotto molte aziende forestali a cercare nuove forme di collaborazione nella speranza di poter ridurre i costi e occupare una migliore posizione sul mercato.



### Ostacoli

Le aziende forestali disposte a collaborare devono tuttavia affrontare una serie di ostacoli. I fattori che possono rendere più difficile una cooperazione sono i seguenti :

- timore dei proprietari di boschi di perdere autonomia e di non essere più adeguatamente consultati;
- esigenza per una precisa attribuzione di costi e ricavi da parte dei proprietari di boschi;
- diversità degli obiettivi aziendali e conseguente nascita di conflitti;
- diversità di condizioni quadro naturali e di tipologia di compiti;
- volontà dei Comuni di conservare personale e risorse;
- accettazione delle perdite come deficit;
- paura dei cambiamenti o addirittura della perdita del posto di lavoro da parte del personale forestale.

### Fattori di successo

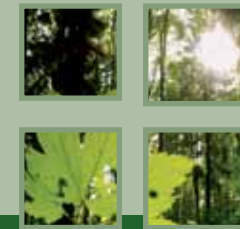
Una cooperazione proficua si sviluppa spesso gradualmente. Il seguente esempio concreto lo dimostra.

*A causa della difficile situazione economica e in seguito al pensionamento di un forestale, quattro settori forestali erano alla ricerca di una nuova forma di collaborazione. Allora il forestale di circondario si è impegnato a fondo per la creazione di una comunità aziendale forestale. Nessuno dei Comuni interessati era fondamentalmente contrario, ma sembrava che gli effettivi del personale, molto diversi tra loro, rendessero impossibile una contabilità comune. Ciò nonostante, un anno dopo è nata la comunità aziendale, con una sola direzione, ma con una contabilità separata per ciascun Comune. Tutto il personale già in servizio è stato reimpiegato dalla nuova comunità. In un prossimo futuro si dovrebbe passare a una contabilità comune con una chiave di ripartizione ancora da definire.*



Questo e altri esempi illustrano i fattori che possono favorire la nascita di una cooperazione fruttuosa:

- le mutazioni di personale forniscono lo spunto per ripensare l'organizzazione esistente;
- una persona prende l'iniziativa e crea una base di fiducia;
- i promotori agiscono in modo pragmatico e prendono in seria considerazione i timori suscitati dai cambiamenti;
- la collaborazione programmata non prevede perdenti;
- l'idea della cooperazione viene realizzata al «momento giusto»;
- i decisori dispongono di informazioni adeguate sulla struttura organizzativa di una cooperazione.



## Analisi delle forme di cooperazione esistenti

L'analisi di una selezione di forme di cooperazione permette di conoscere le esperienze realizzate, le quali dovrebbero essere tenute in considerazione nell'avvio di nuove cooperazioni e nello sviluppo di quelle già esistenti.

### Forma giuridica

La forma giuridica (cfr. pagina 5) definisce le condizioni quadro, interne ed esterne, di una cooperazione. La SA e la Sagl sono forme giuridiche idonee per le organizzazioni di commercializzazione. Infatti, costituiscono una buona base per le attività economiche e consentono una partecipazione dei proprietari di boschi. Il consorzio di diritto pubblico costituisce una forma giuridica idonea per le cooperazioni aziendali tra proprietari di boschi pubblici. Inoltre, permette alle parti interessate di scegliere l'intensità della collaborazione con una certa flessibilità. Esistono anche altre forme giuridiche, come l'associazione e la società semplice, che sono tuttavia meno adatte per cooperazioni aziendali di tipo economico e a lungo termine.

### Obiettivi

Nelle cooperazioni in ambito forestale, conciliare gli obiettivi aziendali dei singoli partner rappresenta una sfida. Per evitare

conflitti, spesso gli obiettivi della collaborazione vengono fissati in modo molto generale. Questa non è una soluzione ottimale: una precisa formulazione degli obiettivi è importante per una collaborazione intensa tra le diverse parti interessate.

### Ricorso a imprese esterne per la raccolta del legname

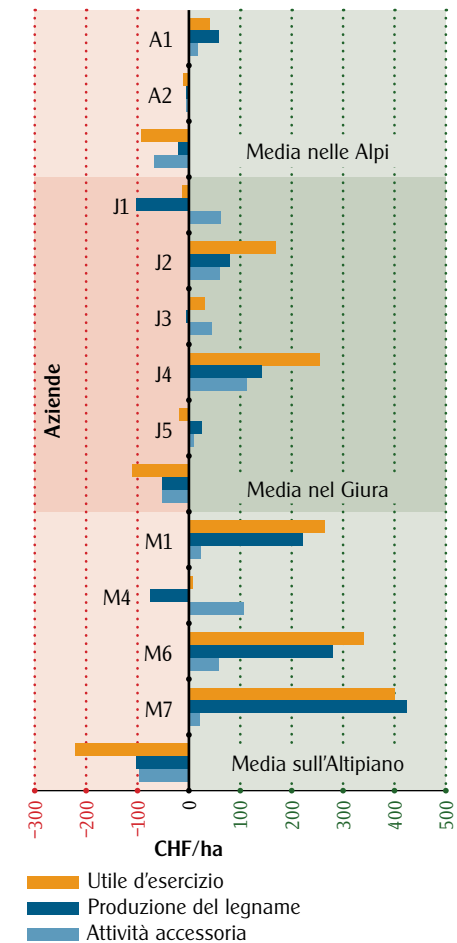
Per la maggior parte delle aziende forestali la raccolta del legname rappresenta il principale fattore di costo. L'esperienza mostra tuttavia che proprio questo settore presenta ancora il maggior potenziale di risparmio nelle aziende. È auspicabile, pertanto, che le aziende forestali facciano ampio ricorso alla collaborazione di imprese per il taglio del legname. Potrebbero così essere impiegati procedimenti di raccolta del legname moderni, sicuri ed efficienti in termini di costi. Inoltre lo sfruttamento potrebbe essere impostato con maggiore flessibilità tenendo conto delle opportunità offerte dal mercato del legno. Il personale delle aziende forestali si dovrebbe occupare soprattutto degli alberi di grandi dimensioni, dei tagli speciali e dei lavori per i Comuni. Valori empirici indicano che per ragioni di costi circa il 50-70 per cento dello sfruttamento del legno dovrebbe essere effettuato mediante imprese forestali. Attualmente, la maggior parte delle forme di cooperazione non raggiunge ancora questa percentuale.

### Oneri amministrativi

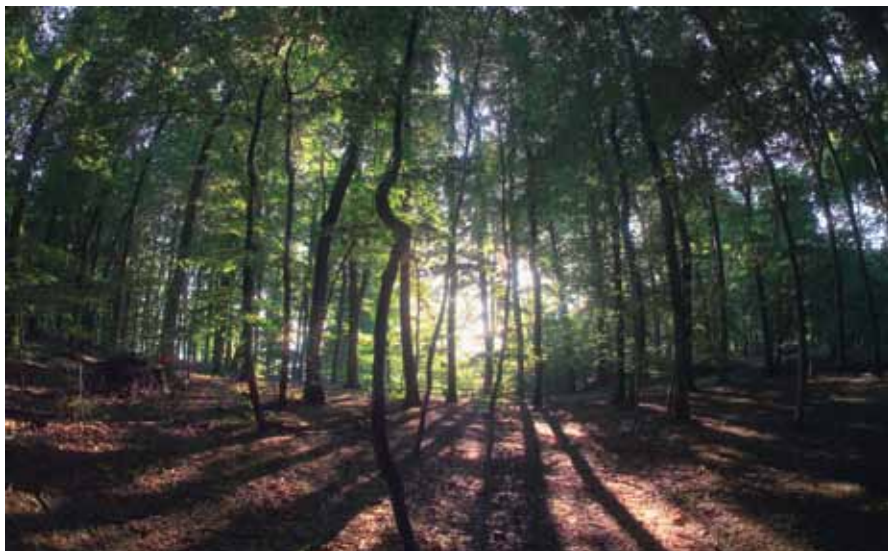
Gli oneri amministrativi si caratterizzano per lo più come costi fissi. Più intensa è una cooperazione e maggiori sono le superfici gestite congiuntamente, minori dovrebbero essere gli oneri amministrativi per superficie. Ciò trova una sostanziale conferma nella realtà: molte cooperazioni presentano costi amministrativi nettamente inferiori alla media. Tuttavia, spesso i partner delle cooperazioni sentono la necessità, forte ma non sempre motivata, di ricevere informazioni ed effettuare controlli con un conseguente aumento degli oneri amministrativi dovuti alla cooperazione. Proprio per questa ragione si dovrebbe puntare decisamente sulla fiducia piuttosto che sui controlli.

### Successo economico

Le cooperazioni aziendali sono economicamente vantaggiose. Il seguente grafico, che si riferisce al 2006, mette a confronto i risultati economici di diverse cooperazioni con quello medio delle aziende di una regione. I risultati delle cooperazioni sono nettamente migliori. Indipendentemente dalla forma organizzativa, i vantaggi delle cooperazioni sono quindi superiori ai loro oneri.



Fonte: Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. Schlussbericht. Bernhard Pauli, Barbara Stöckli-Krebs, Stephan Bernhard. Scuola universitaria svizzera di agronomia (SHL), novembre 2008. Pag. 126.



### **Modalità di computo delle prestazioni**

Il computo delle prestazioni è un tipico onere delle cooperazioni. Le sue modalità variano fortemente da una cooperazione all'altra e dipendono, in parte, dal rapporto di fiducia esistente tra i diversi partner.

Grosso modo, si possono distinguere tre tipi di computo:

- contabilità comune con chiave di ripartizione per oneri e utili;
- tutte le prestazioni sono commissionate e contabilizzate singolarmente;
- pagamento dell'affitto indipendentemente dal risultato economico.

Più il computo delle prestazioni e la chiave di ripartizione che ne sta alla base sono semplici, minori sono i costi. In molte cooperazioni il potenziale di risparmio di questo settore non è ancora sfruttato appieno. Tuttavia, se il computo delle singole prestazioni viene considerato una misura transitoria volta a rafforzare la fiducia reciproca in vista di una collaborazione più stretta, gli oneri supplementari che ne derivano sono assolutamente accettabili.

### **Superficie boschiva e sue funzioni**

La superficie boschiva media delle forme di cooperazione analizzate è di 1194 ha per l'Altipiano, 1259 ha per il Giura e 3658 ha per le Alpi. In confronto ai Paesi confinanti, le superfici restano piccole in Svizzera. Sono tuttavia sufficienti a consentire una gestione più efficiente.

Sull'Altipiano e nel Giura prevalgono le foreste di produzione, nelle Alpi invece i boschi di protezione. Le cooperazioni gestiscono anche boschi privati, la cui percentuale di superficie supera il 20 per cento solo in un quarto dei casi.

### **Numero dei proprietari di boschi coinvolti**

Il numero di proprietari di boschi partecipanti alle forme di cooperazione esaminate varia da tre a 22. Più partecipanti vi sono, maggiore è la superficie boschiva e più elevati sono i costi di amministrazione. Questo è quanto si potrebbe pensare, ma in realtà l'ultimo punto non è esatto: esistono infatti altri fattori che influiscono maggiormente sui costi.

### **Organico**

Di norma, il personale costituisce il fattore di costo principale di un'azienda forestale. Diverse tra le cooperazioni esaminate presentano un numero di occupati per ettaro superiore rispetto all'«azienda media» della rispettiva regione. Ciò si deve al fatto che la maggior parte delle cooperazioni è molto recente e si trova ancora in una fase di adattamento in cui le aziende vogliono evitare licenziamenti. Comunque i numeri parlano chiaro: meno sono le ore di lavoro per ettaro necessarie a una cooperazione, minori sono i suoi costi complessivi di personale e migliori i suoi risultati economici. Spesso i compiti sono svolti a un livello gerarchico superiore, quando potrebbero benissimo essere delegati; questo comporta un rincaro della fornitura delle prestazioni. Dunque il potenziale di riduzione dei costi non è ancora sfruttato appieno.



## Presupposti per una cooperazione proficua



### Basi legali

Le leggi e le ordinanze cantonali in materia forestale lasciano alle aziende un ampio margine di manovra nella definizione delle forme di collaborazione. Nei singoli casi è determinante il Codice delle obbligazioni (CO) o la legislazione cantonale riguardante i Comuni. Quest'ultima si applica senza problemi alle aziende forestali pubbliche. Solo i progetti intercantionali richiedono una certa armonizzazione.

### Attori chiave

All'avvio e alla gestione delle cooperazioni in ambito forestale partecipano diversi attori chiave: proprietari di bosco, responsabili d'azienda, collaboratori delle aziende forestali, rappresentanti delle associazioni di proprietari di boschi e il servizio forestale (compiti sovrani). Per il successo di una cooperazione è indispensabile che tutti questi attori diano pieno sostegno al progetto e comunichino chiaramente la loro scelta. Un simile impegno è possibile solo se, fin dall'inizio, i promotori di una cooperazione coinvolgono nello sviluppo della loro idea tutte le parti interessate. Se trascurano il lavoro di persuasione o ignorano anche un solo attore rischiano seriamente di fallire. Ogni attore ha un ruolo e interessi che vanno presi in considerazione.

- Il **proprietario di bosco** ha l'ultima parola nella decisione di avviare una cooperazione, quindi non deve avere la sensazione di essere in una situazione in cui ha tutto da perdere. Per evitare che percepisca l'idea della cooperazione come qualcosa di imposto dall'esterno, il proprietario dovrebbe figurare tra i promotori della proposta.
- Il **responsabile d'azienda** teme che una cooperazione interaziendale possa mettere in pericolo non solo la sua posizione professionale, ma anche il

suo posto di lavoro e quello dei suoi collaboratori. È perciò indispensabile che venga coinvolto nella realizzazione della nuova forma organizzativa.

- Il **forestale di sezione** ha compiti sovrani e di consulenza. Affinché possa sostenere in modo costruttivo i propositi di cooperazione dei proprietari di boschi, deve essere in grado di presentare le sue idee per la collaborazione tra servizio forestale e cooperazione.
- Il **forestale di circondario**, come il forestale di sezione, deve essere tempestivamente coinvolto nella pianificazione della cooperazione. Il suo contributo a favore della collaborazione può essere decisivo.
- La **Sezione forestale cantonale** definisce linee guida e basi legali, può promuovere il processo di formazione di un'opinione e fissa le condizioni per il sostegno finanziario delle cooperazioni.
- L'**Ufficio federale dell'ambiente (UFAM)** non influisce direttamente sull'avvio delle cooperazioni, ma svolge un ruolo di sostegno. Si occupa in particolare del finanziamento iniziale temporaneo, della promozione di unità di gestione ottimali (NPC Programma Economia forestale) e del trasferimento di conoscenze.

### Aiuti finanziari

Il finanziamento iniziale temporaneo da parte di enti pubblici agevola l'avvio di una cooperazione. Spesso, senza questo aiuto, i piccoli proprietari di boschi non avrebbero i mezzi necessari per realizzarla (dispendio iniziale). Questo sostegno finanziario permette inoltre di ricavare dal bosco beni pubblici in modo più efficiente.



### Obiettivi e valori

La vicinanza spaziale da sola non basta a realizzare una cooperazione proficua tra aziende forestali. È molto più importante che le parti interessate abbiano obiettivi aziendali simili. Ad esempio, possono puntare a una produzione di legname più efficiente. Possono avere inoltre come obiettivo comune lo svolgimento di compiti, quali la cura efficace dei boschi di protezione, la tutela della natura e la promozione del turismo, realizzabili più adeguatamente in cooperazione che come singola azienda. L'importante è trovare un'intesa sulla via da percorrere.

Affinché una cooperazione funzioni, deve avere alla base anche un sistema di valori condiviso. È necessario che i partner abbiano punti di vista simili sulla gestione della natura, sul ruolo del bosco come risorsa e fattore di produzione e sulle questioni sociali.

### Dimensioni aziendali

Unendo le superfici boschive per una gestione comune, le aziende possono risparmiare sulle spese fisse e impiegare metodi di gestione più efficienti in termini di costi. La loro disponibilità verso una simile collaborazione varia in base alle dimensioni. Le aziende di media grandezza, che con la loro forma organizzativa non riescono più a coprire i costi, sono le più interessate ad adottare nuove soluzioni. Le aziende più piccole temono spesso i costi fissi derivati dalla cooperazione e scelgono quelle forme di cooperazione che consentono loro di non avere più la responsabilità della propria organizzazione.

### Misure per rafforzare la fiducia

Una collaborazione efficiente fra partner deve essere basata sulla fiducia reciproca. Solo in questo caso sono disposti a ridurre al minimo le spese di informazione e di controllo e a stipulare contratti che prevedono un ampio margine di manovra e, quindi, un aumento delle probabilità di superare le situazioni di crisi.

Per questo motivo, fin dall'inizio si dovrebbero adottare misure volte a rafforzare la fiducia reciproca, ad esempio assicurando un'informazione trasparente e prendendo sul serio i desideri e i timori degli altri. Spesso è opportuno cominciare con una cooperazione poco impegnativa da intensificare in un successivo momento. All'inizio si può agevolare il successo della collaborazione tenendo conteggi separati e mantenendo inalterato l'organico. Col passare del tempo i partner dovrebbero cercare di aumentare l'efficienza della cooperazione, magari con l'appoggio di un comitato consultivo di esperti indipendenti.

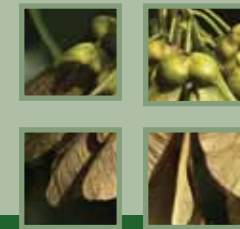
### Gestione delle informazioni

L'avvio di una cooperazione può essere ostacolato dalla mancanza di informazioni o dalla loro diffusione non uniforme. È quindi importante che tutti gli attori – proprietari, responsabili d'azienda e loro collaboratori, Amministrazione e decisori politici – siano informati in modo esauriente.

Attualmente esiste un deficit d'informazione sulle cooperazioni nell'ambito dell'economia forestale. Le seguenti misure potrebbero contribuire a risolvere questo problema:

- **piattaforma Internet** con risposte dettagliate alle domande ricorrenti, con descrizione delle cooperazioni e con la possibilità di entrare in contatto con gli interlocutori preposti;
- **manifestazioni informative** sia per i proprietari di bosco che per i responsabili d'azienda e i servizi forestali;
- **sistema di benchmarking** che permetta ai responsabili delle cooperazioni di imparare dai migliori;
- **sportelli** in grado di fornire tutte le informazioni necessarie, di effettuare consulenze e di coordinare le diverse misure d'informazione.





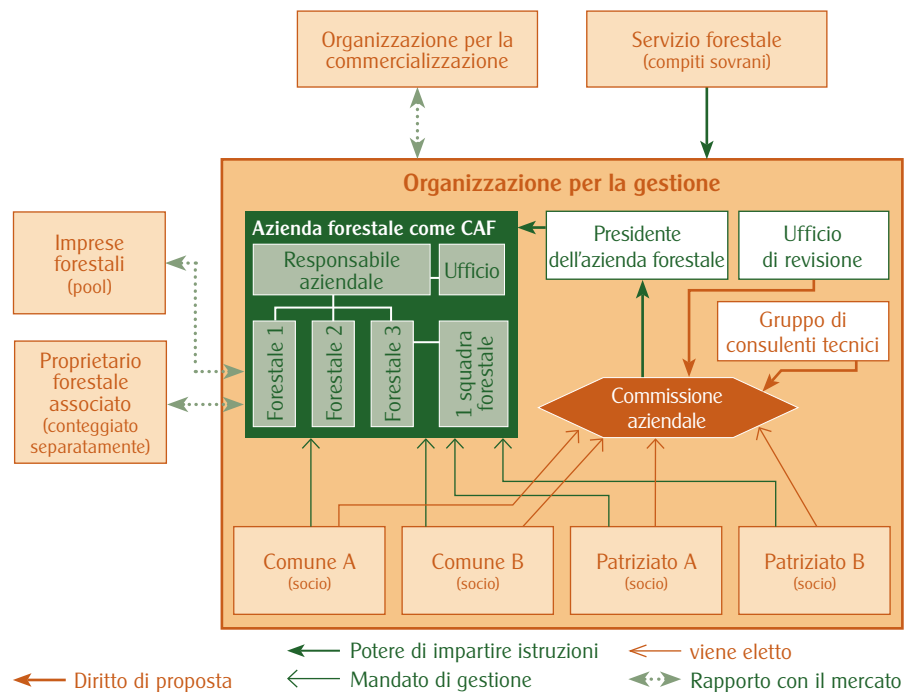
## Modelli di cooperazione

Attualmente, nella gestione delle foreste esistono numerosi approcci alla cooperazione. Questo è anche comprensibile se si pensa alla diversità delle condizioni generali sia a livello di ambiente naturale che di aziende. Ciò nonostante tutte le forme di cooperazione forestale dovrebbero tener conto di alcuni aspetti importanti. Nel capitolo seguente sono pertanto abbozzati modelli di approccio.

### Cooperazione aziendale in ambito forestale

La forma organizzativa ideale per i proprietari di boschi pubblici è costituita da una comunità aziendale forestale con una superficie compresa tra i 4000 e i 6000 ettari.

La seguente figura illustra in modo schematico la forma organizzativa ideale.



La cooperazione è organizzata sotto forma di **comunità aziendale forestale (CAF)**. I membri (soci) sono rappresentati in una commissione aziendale che elegge una presidenza. Entrambi gli organi sono affiancati da un gruppo di consulenti tecnici composto di esperti del settore, che si riunisce una volta l'anno e fornisce consulenza alla commissione aziendale in merito alle questioni strategiche e all'approvazione del piano annuale. La presidenza funge da interlocutrice della direzione della CAF. Dalla direzione dipendono uno o due forestali e circa quattro selvicoltori.

All'esterno la CAF ha quattro partner principali:

1. imprese forestali: la CAF lavora a lungo termine con un pool di imprenditori; l'80 per cento dei provvedimenti di raccolta del legname sono attuati attraverso questo pool;
2. proprietari forestali associati: la CAF offre loro servizi forestali e consente ad altri proprietari di entrare a far parte della cooperazione;
3. organizzazione per la commercializzazione: la CAF vi aderisce per commercializzare il legname;
4. servizio forestale: può delegare alla CAF attività sovrane.

La CAF ottiene risultati economici positivi grazie alle seguenti misure:

- contratto di gestione con alla base una gamma standardizzata di prestazioni;
- disciplinamento duraturo delle competenze che consenta al responsabile d'azienda un margine di manovra sufficiente per una gestione orientata ai risultati;
- ripartizione degli utili e delle perdite attraverso una chiave di compensazione semplice (ad es. ripartizione degli utili per ettaro);
- direzione aziendale professionale (ad es. come amministrazione forestale tecnica);
- valore aggiunto aziendale adeguato ai requisiti aziendali già nella raccolta del legname; parco veicoli quanto più possibile ridotto e macchinari noleggiati all'occorrenza;
- funzionalizzazione ove opportuno, ma non a qualsiasi costo.

L'offerta di prestazioni della CAF è definita chiaramente all'interno di una **strategia aziendale**. Il personale viene impiegato nell'ambito delle sue competenze essenziali e i compiti sono, ove possibile, delegati.



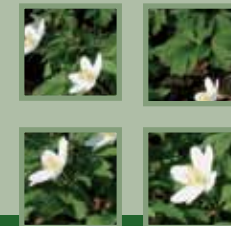
### **Organizzazione per la commercializzazione del legname**

L'organizzazione ideale per la commercializzazione del legname appartiene ai proprietari di boschi e vende circa 100 000 m<sup>3</sup> l'anno. I proprietari di boschi si identificano totalmente con l'organizzazione per la commercializzazione del legname. Quest'ultima ha la forma giuridica di una SA o di una Sagl: entrambe permettono una soluzione partecipativa flessibile e strutture efficienti, tra cui una direzione professionale a tempo pieno. Per mantenere bassi il rischio e il capitale aziendale necessario, l'organizzazione

non commercia il legno direttamente, ma lo vende per conto dei proprietari di bosco. L'organizzazione per la commercializzazione viene coinvolta tempestivamente nella pianificazione della raccolta del legname. All'inizio dell'autunno, effettua già la programmazione per l'anno successivo insieme ai responsabili delle aziende forestali. Con la vendita di circa 100 000 m<sup>3</sup> l'anno e commissioni che variano da 1,00 a 2,50 franchi al m<sup>3</sup> si ottiene un utile annuo compreso tra 100 000 e 250 000 franchi. Per raggiungere queste cifre, l'organizza-

zione offre i suoi servizi anche a proprietari forestali esterni dietro pagamento di una tassa.

L'organizzazione ha una struttura modulare che le consente di soddisfare le diverse esigenze dei proprietari di bosco. A seconda delle necessità offre la semplice commercializzazione e il supporto logistico, il coordinamento della raccolta del legname o la completa gestione del bosco. Indipendentemente dalle prestazioni richieste, i proprietari forestali partecipano sempre alla pianificazione dell'attività.



## Conclusione

L'analisi della situazione attuale lo mostra chiaramente: cooperare conviene. Le cooperazioni sono uno strumento idoneo ad affrontare il problema delle piccole strutture nell'economia forestale svizzera. Consentono infatti di gestire meglio i boschi e di risparmiare costi. Superfici più estese permettono una pianificazione più efficiente, un miglior accesso al mercato e una riduzione delle spese fisse (Schmithüsen, Kaiser et al. 2009).

D'altra parte, avviare una cooperazione non è semplice. Taluni cambiamenti possono suscitare diffidenza e resistenze. Possono esservi molti ostacoli, come, ad esempio, proprietari di boschi che temono di non essere più adeguatamente consultati, aziende che sono disposte a collaborare ma con obiettivi contraddittori e forestali che si oppongono decisamente a una nuova organizzazione. Per il buon funzionamento di una cooperazione è necessario che i partecipanti siano

orientati verso valori simili e perseguano obiettivi comparabili. Se ciò è il caso, si può pianificare seriamente l'avvio della cooperazione. Affinché la stessa diventi un successo, tutti gli attori devono essere coinvolti fin dall'inizio nella pianificazione. È inoltre utile cominciare con una cooperazione poco impegnativa da intensificare in un successivo momento. Procedendo per gradi, all'inizio il potenziale della collaborazione non viene sfruttato appieno. Proprio per questo le aziende prendono con maggiore facilità la decisione di affrontare una collaborazione interaziendale.

Una volta superati gli ostacoli fondamentali sulla via della cooperazione, si può pensare all'organizzazione concreta. È importante coinvolgere i proprietari di bosco anche in questa fase, contenendo però al contempo le spese di coordinamento. Per avere successo, bisogna disciplinare le competenze in modo duraturo, lasciare un margine di

manovra sufficiente ai responsabili d'azienda e ridurre al minimo i computi interni.

Infine, le cooperazioni risultano particolarmente proficue, quando tutti i partner sono informati in maniera esauriente. È più probabile che la collaborazione funzioni se si conoscono le esperienze passate, le possibilità di riuscita e gli eventuali ostacoli. Le cooperazioni coronate da successo contribuiscono a migliorare l'efficienza dell'economia forestale svizzera.



### Editori

Scuola universitaria svizzera di agronomia (SHL)  
La SHL di Zollikofen è l'istituzione di riferimento nei settori  
agricolo, forestale e alimentare. [www.shl.bfh.ch](http://www.shl.bfh.ch)

Economia forestale Svizzera (EFS)  
Economia forestale Svizzera è l'organizzazione mantello  
nazionale dei proprietari di bosco svizzeri. [www.wvs.ch](http://www.wvs.ch)

Ufficio federale dell'ambiente (UFAM)  
L'UFAM è un Ufficio del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti,  
dell'energia e delle comunicazioni (DATEC).  
[www.ambiente-svizzera.ch/bosco](http://www.ambiente-svizzera.ch/bosco), [www.ambiente-svizzera.ch/pianodazione-legno](http://www.ambiente-svizzera.ch/pianodazione-legno)

### Basi

Pauli B., Stöckli-Krebs B., Bernhard St. (2008) :  
Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. Schlussbericht. Scuola  
universitaria svizzera di agronomia (SHL), Zollikofen. Con il sostegno di  
Legno 21; responsabile del progetto: Alfred W. Kammerhofer, UFAM.

Schmithüsen F., Kaiser B., et al. (2009) : Unternehmerisches Handeln in der Wald-  
und Holzwirtschaft – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Managementprozesse.  
2ª edizione. dbv Verlag, Gernsbach. 610 pagine. ISBN 978-3-88640-099-7.

UFAM, editore (2009): Annuaire La forêt et le bois 2008. Studi sull'ambiente n° 0904.  
Ufficio federale dell'ambiente, Berna. 202 pagine. Download del formato PDF  
all'indirizzo [www.umwelt-schweiz.ch/uw-0904-d](http://www.umwelt-schweiz.ch/uw-0904-d) (D, F).

BFS, Statistisches Lexikon der Schweiz, 07.4 Forstwirtschaft, 2006.

### Progetto e redazione

Felix Hintermann, Scuola universitaria svizzera di agronomia (SHL), in  
collaborazione con Bernhard Pauli e Barbara Stöckli-Krebs, entrambi della SHL,  
e Alfred W. Kammerhofer, Ufficio federale dell'ambiente (UFAM),  
Divisione foreste, sezione Utilizzazione della foresta ed economia del legno.

### Grafica

Ana Maria Hintermann-Villamil, [webhint.ch](http://webhint.ch)

### Stampa

Schlaefli & Maurer AG, Interlaken

### Foto

Frontespizio : Rotex Helicopter, Giswil / LIGNUM; Michael Meuter,  
Zurigo / LIGNUM; Pierre Boss, Renens / LIGNUM;  
CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Pagina 2 : EFS, Soletta / LIGNUM

Pagina 3 : Friedrich Frutig, FNP; POSTA / LIGNUM

Pagina 4 : CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Pagina 5 : Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Pagina 6 : Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 7 : Società forestale svizzera, Frenkendorf / LIGNUM;  
Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Pagina 8 : Rolf Lüscher, Waldabteilung 5, Cantone di Berna

Pagina 9 : LIONS, Farnsburg; Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 10 : Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 11 : René Lauper, Oberdorf (BL); Frédéric Beaud, Stetten / LIGNUM

Pagina 12 : EFS, Soletta / LIGNUM; Zweckverband Falknis

Pagina 13 : Bodo Rüedi, San Gallo / LIGNUM

Pagina 14 : Pierre Boss, Renens / LIGNUM

Pagina 15 : Michael Freisage, Zurigo; Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 16 : Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 17 : CFPF, Le Mont-sur-Lausanne / LIGNUM

Pagina 18 : Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM

Pagina 19 : Michael Meuter, Zurigo / LIGNUM; Frédéric Beaud, Stetten / LIGNUM

### Contatto e ordinazione gratuita

Dr. Bernhard Pauli, Corso di studi in economia forestale, settore Produzione forestale,  
Scuola universitaria svizzera di agronomia (SHL), Länggasse 85, 3052 Zollikofen  
tel. : 031 910 21 07

E-mail : [bernhard.pauli@bfh.ch](mailto:bernhard.pauli@bfh.ch)

Una versione in formato PDF è disponibile al sito:

[www.shl.bfh.ch](http://www.shl.bfh.ch) → Forschung & Dienstleistungen → Teams und Kompetenzen

→ Forstwirtschaft → Forstliche Produktion (Abgeschlossene Projekte)

### Lingue disponibili

Tedesco, francese, italiano

### Tiratura complessiva

12 000 copie