

MODEL INTERVENȚIE ÎN COMUNITATE PENTRU DEZVOLTAREA DE STRUCTURI ASOCIATIVE ÎN AGRICULTURĂ

Experimentat în cadrul programului pilot
„Dezvoltare rurală prin antreprenoriat și asociere”

Revizuit și completat în cadrul programului
„Coopnet 2.0 - Învățăm și creștem împreună”



Colectiv de autori - Ediția 2, revizuită și adăugită:

Demian Gabriela

Filip Valentin

Colectiv de autori - Ediția 1:

Balogh Martin

Filip Valentin

Ciobanu Carmen

Toderiță Alexandra

Constantinescu Simona

Albu Laura

MODEL DE INTERVENȚIE ÎN COMUNITATE PENTRU
DEZVOLTAREA DE STRUCTURI ASOCIATIVE ÎN
AGRICULTURĂ - EDIȚIA 2, REVIZUITĂ ȘI ADĂUGITĂ

Cluj-Napoca, Editura AMM, 2021. – 52 p. : il., tab.; 21 x 15
cm

ISBN 978-973-8973-46-6.

Deși în ultimii ani s-au înregistrat multe îmbunătățiri, în România există în continuare foarte puține forme asociative cu scop economic funcționale în agricultură (asociații, cooperative). Acestea nu se formează de la sine, au nevoie de sprijin individualizat din partea unor organizații cu expertiză în facilitare comunitară și dezvoltare economică rurală. Vorbim despre un proces de incubare de start-up-uri, pentru fiecare grup în parte, desfășurat pe toată durata constituirii și consolidării, până când organizația devine suficient de stabilă și solidă din punct de vedere economic.

Acestea sunt premisele de la care a pornit programul **“Dezvoltare rurală prin antreprenoriat și asociere”**, finanțat de **Romanian-American Foundation** și implementat în perioada 1 iulie 2012 – 28 februarie 2013 de către **Fundația Civitas pentru Societatea Civilă Cluj – Filiala Cluj-Napoca, Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile (FDSC București), Centrul de Mediere și Securitate Comunitară (CMSC Iași), Centrul Român de Politici Europene (CRPE) și Fundația Centrul pentru Educație Economică și Dezvoltare din România (CEED România).**

Ulterior, alte programe și proiecte cu scop similar au luat naștere și au contribuit la dezvoltarea sectorului cooperativelor agricole în România, printre care menționăm programul **“Coopnet 2.0 – Învățăm și creștem împreună”**, finanțat de **Romanian-American Foundation** și implementat în perioada 1 ianuarie 2020 – 31 octombrie 2022 și derulat de către **Fundația Civitas pentru Societatea Civilă Cluj, Centrul de Mediere și Securitate Comunitară (CMSC Iași) și Centrul Român de Politici Europene (CRPE).**

Materialul de față se bazează pe experiența și rezultatele celor două programe de mai sus și explicitează pașii parcurși în cadrul proiectului-pilot finanțat din fonduri private, fiind revizuit și completat cu recomandări în anul 2021, din perspectiva implementării unor proiecte cu finanțare publică.



Modelul de intervenție urmează în mod cronologic pașii de înființare a unei cooperative, precum:

- Analiza comunităților și a coordonatelor socio-economice ale spațiului în care se dorește sprijinirea asocierii dintre fermieri;
- Realizarea unor demersuri de facilitare comunitară - de exemplu aducerea fermierilor cu activitate economică susținută, la aceeași masă, pentru a discuta posibilitatea dezvoltării unei afaceri în comun;
- Organizarea de activități care să conducă la coagularea propriu-zisă a grupului - de exemplu training-uri pe teme agricole, contabile sau financiare, vizite de studiu în țară la asociații de succes, etc.;
- Înființarea cooperativei/ asociației, în paralel cu elaborarea unui plan de afaceri;
- Acordarea de asistență de management și pentru implementarea planului de afaceri;
- Acordarea de asistență în activitatea de marketing și creșterea capitalului social;
- Asistență în creșterea capacității și stabilizarea proceselor de management și marketing, și nu numai.

Întreaga intervenție se concentrează pe două mari paliere: **1. Planificarea afacerii și dezvoltarea acestora** și **2. Dezvoltarea grupului și a capitalului social din comunitate**, fiecare având instrumentele și activitățile specifice prezentate în model.

Plusul de valoare adus de acest material, este dat de faptul că prezintă un model aplicabil destinat fermierilor, constituit din șapte pași, ce poate fi aplicat în cazul dezvoltării unei cooperative, cu ajutorul atât a unor fonduri publice, cât și private.

Cei 7 pași sunt:

1. Analiza resurselor locale, identificarea profilului comunității (anul 1);
2. Contactarea actorilor relevanți din comunitatea în care va avea loc intervenția (anul 1);
3. Training/ workshop/ vizite de studiu/ discuții facilitate pentru membrii grupului de inițiativă (anul 1);
4. Înființarea întreprinderii comunitare (cooperativă agricolă) și activități conexe (anul 1 al cooperativei);
5. Asistență intensivă pe elemente de management, marketing și creșterea capitalului social (anul 2);
6. Co-implementarea și maturizarea inițiativei (anul 2-3 – suprapus cu cel de-al doilea an de producție);
7. Asistență în creșterea capacității și stabilizarea proceselor de management și marketing (anul 3).

Adițional, în cadrul acestui material, sunt prezentate rezultate concrete pe care fiecare etapă ar trebui să le genereze, precum și instrumente și resurse necesare.

Se recomandă ca facilitatorul, beneficiarul direct al materialului, să parcurgă și să adapteze informațiile în acord cu situația specifică domeniului de activitate, zonă, caracteristici locale, constrângeri de piață și altele.

1

Analiza resurselor locale, identificarea profilului comunității (anul 1)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

Analiza preliminară a comunității se va concentra pe colectarea de date din zona vizată, relevante pentru intenția de a dezvolta structuri asociative în agricultură.

Această etapă constă în colectarea efectivă de date despre comunitatea vizată (ex. capacitate de producție, antecedente, context propice, conectare la infrastructură).

* În funcție de anvergura și caracteristicile particulare ale intervenției (respectiv dacă facilitatorul știe din primul moment care va fi comunitatea sau are o listă scurtă din care va trebui să selecteze), această etapă poate demara chiar înainte de Etapa 1 într-o formă preliminară și poate continua apoi în paralel cu aceasta.

Raționament – de ce facem așa?

Ipotezele de lucru pentru a lua ulterior decizia de a lucra într-o anumită comunitate sunt:

- Interesul fermierilor locali de a se asocia și a se implica într-un demers pe termen lung;
- Intenția lor de a-și valorifica produsele prin intermediul unei structuri asociative;

- Caracteristicile socio-economice ale comunității, potențialul său de dezvoltare agricolă.

Metodologie – cum facem?

În cadrul acestei etape, facilitatorul va folosi un mix de metode calitative și cantitative, care vor debuta obligatoriu prin cercetare de birou, urmată apoi de deplasări la fața locului care vor include aplicarea de chestionare și organizarea de interviuri.

Cercetarea de birou va folosi surse de informare oficiale, deschise și disponibile de cele mai multe ori în mediul online sau obținute prin solicitarea directă de la instituțiile abilitate (date INS, strategia de dezvoltare a regiunii vizate, strategia GAL, alte documente și rapoarte disponibile) **și va viza:**

a. Prezentarea geografică și fizică

a.1 **Principalele caracteristici geografice:** amplasamentul, relieful, altitudinea, clima, tipurile de sol predominante, resursele naturale, vegetația;

a.2. **Populația, respectiv demografia locală:** se va evidenția evoluția populației în ultimii 10 ani, structura de vârstă, structura pe sexe, elemente de migrație (în măsura în care acestea există);

a.3 **Patrimoniul de mediu:** se vor evidenția principalele caracteristici care țin de **patrimoniul natural** (relief, geologie, biodiversitate, râuri sau lacuri, arii naturale protejate etc.) cu scopul de a evidenția aspectele care pot conduce la o identitate locală, potențialul turistic, produsele care provin din aceste situri (neafectate de fertilizanți chimici sau pesticide), potențialul de promovare a agroturismului, posibilitățile de susținere a mediului prin diferite forme de compensații atribuite fermierilor etc.).

a.4 **Patrimoniul local:** se vor menționa elemente de **patrimoniul local material, dar și imaterial** – ocupații /meșteșuguri tradiționale, obiceiuri locale. Se vor prezenta comentarii privind patrimoniul arhitectural și cultural local, legătura dintre elementele acestora și influența asupra comunităților zonei.

b. Economia locală

b.1 **Capitalul uman (forța de muncă) și ocuparea:** se vor evidenția structura populației ocupate, după statutul profesional, mediu de rezidență, forme de proprietate (în cazul salariaților);

b.2 **Agricultura:** se va prezenta o analiză sintetică privind economia agricolă după:

- structura – mărirea terenurilor și a exploatațiilor agricole;
- modul de exploatare – direct, în arendă, prin asociere în scopul practicării agriculturii, agricultura ecologică, culturile dominante, evoluție etc.),
- nivelul de procesare a produselor agricole în zona vizată;
- mărci locale (existența unor denumiri de origine protejată, indicații geografice protejate sau specialități tradiționale).

b.3 Industria locală / întreprinderile

Se vor urmări și principalele activități economice (industrie, comerț, servicii) prezente în zonă. În special, vor fi prezentate aspecte privind industriile și rețeaua întreprinderilor de producție (combinat și fabrici de prelucrare a produselor, servicii pentru agricultură, depozite, sectoare economice acoperite, evoluție etc.), precum și legăturile acestora cu celelalte domenii economice ale zonei sau cu zone externe celei vizate de analiză.

b.4 **Accesul la finanțare:** prezența instituțiilor finanțatoare în zona vizată (bănci, CAR-uri, alte instituții financiare non-banca-re) și condițiile concrete în care finanțarea este acordată astfel încât să poată fi evaluat accesul efectiv la finanțare a celor vizati de intervenție.

c. **Activități sociale și instituții locale:** se vor menționa autoritățile și instituțiile publice locale (primărie, consiliul local, servicii descentralizate în teritoriu cu sediul în zona vizată, liceu agricol, dacă este cazul etc.), structurile lor asociative și/ sau de reprezentare (asociații de comune, de consilii locale), precum și principalele activități sociale în care acestea sunt implicate și de care beneficiază comunitățile locale. De asemenea, vor fi prezentate cele mai relevante ONG-uri, asociații locale, precum și domeniul de intervenție al acestora și influențele asupra dezvoltării zonei respective.

d. **Programe și proiecte în zona vizată:** : se vor identifica programele și proiectele dezvoltate în teritoriul vizat, indiferent de sursa lor de finanțare (fie că este vorba de măsuri naționale, fie că este vorba de linii de finanțare europene sau altele), evidențiind dimensiunea, durata, principale activități realizate, actorii implicați. Accentul se va pune pe identificarea acelor proiecte și

programe legate de agricultură sau cu potențial de influențare a dezvoltării activităților agricole pe plan local. În același timp, trebuie identificată orice măsură menită să asigure un mediu extern propice dezvoltării economiei locale.

Cercetarea de birou va fi însoțită de **vizite în comunitate** în cadrul cărora facilitatorul va avea ocazia de a valida o parte din concluziile analizei de birou, adăugând observațiile sale directe și datele colectate în timpul întâlnirilor pe care le va organiza. Este preferabil ca întâlnirile să implice un număr cât mai mare de actori locali, cu tipologii și grade de influență diverse în comunitate. În funcție de ce se va fi constatat în timpul cercetării de birou, facilitatorul va întocmi lista celor cu care dorește să se întâlnească, care îi va cuprinde cel puțin pe reprezentanții primăriei, eventual consilieri locali din mai multe partide politice, antreprenori locali (preferabil din agricultură sau zone conexe, dar nu numai aceștia), lideri informali locali (preot, director de școală, medic etc.), reprezentanți de servicii deconcentrate în teritoriu, reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale și, desigur, producători locali.

Facilitatorul va decide care este instrumentul de cercetare utilizat. Cel mai probabil, în această etapă, interviul este cel mai la

îndemână (facilitatorul va putea investiga existența de antecedente de asociere, existența de asemenea intenții nematerializate, sau materializate parțial), urmând ca ulterior să fie aplicat și un chestionar producătorilor.

Înainte de vizitele în comunitate, facilitatorul va contura un mesaj clar, care să explice pe de o parte rolul și interesul său în comunitate, iar pe de alta, beneficiile și posibilul rol al interlocutorului (beneficiile pot fi structurate pe mai multe paliere: beneficiul pentru întreaga comunitate, beneficiul grupului care va alege să se asocieze, beneficiul individual al producătorului care se va asocia). În egală măsură, facilitatorul va avea grijă să creeze așteptări realiste și posibilele celor cu care va intra în contact.

Vizitele la fața locului sunt utile mai ales pentru evaluarea dorinței de asociere, identificarea factorilor favorizanți care vor fi deosebit de utili în stabilirea strategiei de intervenție (cum ar fi, de exemplu, deschiderea autorităților locale de a sprijini acest demers – aceasta va putea ulterior pune la dispoziție spații de întâlnire, facilita accesul la spații de depozitare, intra în parteneriat cu structura asociativă ce se va înființa și participa împreună la accesarea de fonduri etc.)

■ Rezultate așteptate

Outputs etapa 1:

listă de comunități locale în care există grupuri sau organizații ale fermierilor care sunt interesate în a se angaja într-un demers de asociere în agricultură.

Outcome etapa 1: comunitatea este pregătită preliminar pentru începerea demersului, intenția de asociere și de demarare a unui asemenea proces nu este doar prezumată, ci asumată.

Outputs etapa 2:

1. fișă cu date socio – economice relevante despre zonă (informații care să ofere indicații asupra factorilor care favorizează asocierea);
raportul agregat după colectarea datelor care poate avea funcția de pre-studiu de piață, însoțit de planul de lucru pentru perioada ulterioară, când se va lucra efectiv cu comunitatea și se vor identifica în detaliu capacitățile de producție ale fermierilor);
lista de persoane resursă care vor fi implicate în faza ulterioară, de lucru în comunitate

■ Instrumente

Etapa 1:

1. Metodologie selecție zonă (apel selecție și/sau criterii de selecție utilizate de către facilitator în cazul selecției directe)
2. Lista rețele de dezvoltare comunitară în zonele rurale și asociații/ federații cu relevanță pentru domeniu (asociații de producători agricoli, patronate relevante din domeniu, organizații interprofesionale, GAL-uri, etc.)

Outcome etapa 2:

1. alegerea de către facilitator a comunității în care va interveni, însoțită de elemente preliminare de strategie de intervenție bazate pe potențialul de piață identificat (în absența etapei 1)
2. intenția comunității, respectiv a unui grup de a se angaja într-un asemenea demers.

Etapa 2:

1. Formular care să cuprindă categoriile de date ce vor fi colectate;
solicitări adresate instituțiilor publice relevante (ex. Direcțiile Agricole Județene în legătură cu elemente funciare, legate de producția agricolă, etc.);
2. Ghid de interviu, chestionar (opțional).

■ Echipă/durată

Echipa necesară:

1 Coordonator

1. Metodologie selecție zonă (apel selecție și/sau criterii de Rol:

- Selecția comunității și asigurarea legăturii cu aceasta pe tot parcursul demersului;
- Contactarea instituțiilor/ actorilor locali și județeni relevanți.
- Organizarea întâlnirilor cu actorii locali relevanți;
- Coordonarea colectării și analizei de date;
- Asigurarea unei comunicări adecvate cu toți factorii interesați.

1 Facilitator suport

Rol:

- Asistență în activitățile de cercetare/prelucrare date.

Durată: 2 – 3 luni

*Durata și numărul de facilitatori vor varia în funcție de anvergura demersului (numărul de comunități și complexitatea metodelor de cercetare alese);

Este preferabil ca vizitele la fața locului, respectiv interviurile față în față să fie realizate de către o echipă de 2 persoane;

În măsura în care vor fi aplicate chestionare, se va alege completarea acestuia de către personalul facilitatorului, care va efectua această operațiune pe loc, în timpul discuției cu persoana interviuată. În această situație se va ține cont în dimensionarea echipei că o persoană completează în medie 5 – 7 chestionare pe zi.

**Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator si responsabil financiar**

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Existența de informații relevante și actuale în cadrul Strategiilor de Dezvoltare Locală elaborate de GAL-urile pe teritoriul cărora se înființează Cooperativa.
- 2) Este importantă contactarea persoanelor resursă pentru a ajunge tot mai aproape de sectorul agricol ce manifestă precondiții pentru asociere, dar și de fermierii reprezentativi. Persoanele resursă sunt: 1) responsabilul de Registrul Agricol; 2) Lideri ai altor organizații profesionale reprezentative; 3) Animatori din GAL; 4) Medicul Veterinar arondat zonei; 5) Primar/Viceprimarul de comună; 6) Producătorii din zona sau din piețele volante și organizatorii/responsabilii piețelor; 7) Experți USAMV.
- 3) Informații privind producția și caracteristicile zonei se pot obține de la următoarele instituții: a) Direcția Agricolă Județeană; b) Agenția de Plăți și Intervenții în Agricultură; c) Primăria comunei pe raza căreia se găsesc exploatațile agricole; d) Grupul de Acțiune Locală; e) INS; f) USAMV.
- 4) În gestionarea și analiza datelor este important de avut în vedere caracterul estimativ al acestora, având în vedere sistemele de raportare necorelate (ex: între registrul Agricol și APIA pot apărea diferențe), dar și volatilitatea crescută a sectorului, în care dinamica deschiderii de noi exploatații și închiderii altora este mare.
- 5) Se recomandă implicarea, din această fază, a unui expert tehnic relevant sectorului agricol, a unui expert de piață (practicant) activ în sectorul respectiv sau a unor experți din cadrul unor cooperative funcționale.
- 6) Se recomandă contactarea principalilor actori relevanți de pe lanțul valoric de referință: unități de procesare, spații de depozitare, societăți comerciale active în vânzarea de inputuri și în achiziționarea de produse. Acest demers oferă o perspectivă actuală asupra evoluției producției. Ex. Inițiative de piață similare (Nod Verde) – constituie un avantaj dacă inițiatorul are deja o rețea de contacte.
- 7) În această etapă se recomandă evaluarea infrastructurii de la nivelul comunității (depozite vechi, clădiri pentru sediu social, unități de procesare etc.)



2

Contactarea actorilor relevanți din comunitatea în care va avea loc intervenția (anul 1)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

Etapă 2.1: Colectarea de date aprofundate asupra capacităților de producție și a tipologiei acestora de la producătorii locali.

Se vor aplica chestionare menite să determine: suprafețele cultivate individual, tipologia produselor și cantitatea acestora, modalitatea de vânzare, ponderea vânzărilor prin diverse canale (la piață, în fața casei, către magazine etc.), modalitatea de colectare și transport către cumpărător, tipul de utilaje de producție utilizate, forma prin care este vândută producția (PFA, producător individual, altele), finanțarea utilizată (credite, microcredite, intenție de împrumut etc.), principalele probleme întâmpinate și planuri de viitor.

Chestionarul va cuprinde și o secțiune dedicată potențialului de asociere, menită să determine interesul pentru asociere, beneficiile așteptate de la o eventuală asociere, disponibilitatea de resurse pe care producătorul le-ar aduce în asociere, precum și riscurile pe care ar fi pregătiți să și le asume (acestea sunt investigate preliminar în acest moment, ele vor fi reluate în sesiunile de lucru cu grupul de producători deja identificat).

Este recomandat ca facilitatorul să țină cont de programul de lucru al fermierilor (în timpul zilei aceștia nu sunt disponibili pen-

tru întâlniri acasă, ci eventual la locul în care se află suprafețele exploatate. În egală măsură, este mai ușor să interacționezi cu producătorul în zilele de sărbătoare religioasă, când nu este ocupat cu munca agricolă. Este preferabil ca facilitatorul să fie însoțit în acest demers de către una din persoanele de contact identificate în etapa anterioară. Aceasta îi va facilita interacțiunea cu producătorul, stabilind o relație de încredere și asigurând, în același timp, „traducerea” unor termeni din chestionar care nu sunt neapărat la îndemâna producătorului.

Etapă 2.2: Informarea producătorilor agricoli asupra intenției de a forma o structură asociativă care să faciliteze comercializarea în comun a producției

Facilitatorul trebuie să pregătească momentul întâlnirii cu producătorii agricoli care vor forma structura asociativă, informând comunitatea asupra acestei oportunități. Aceasta se poate realiza:

- în același timp cu Etapa 2.1, de aplicare a chestionarelor;
- prin distribuția de materiale informative direct în gospodării;
- prin anunțuri plasate în locurile cu trafic din comunitate (primărie, piață, magazine, biserică etc.);

- prin participarea la o ședință de consiliu local (cu aprobarea prealabilă a primarului);
- prin întâlniri pregătitoare în comunitate (în măsura în care există resurse de timp și logistice pentru acestea).

Informarea trebuie să cuprindă elemente care să răspundă la întrebări de tipul: de ce ne asociem, cum ne ajută facilitatorul, cum ne implicăm efectiv, cui ne adresăm, unde și când. Este preferabil ca primăria să susțină acest demers și să pună la dispoziția facilitatorului și infrastructura sa de comunicare, precum și un spațiu în care să se realizeze întâlnirile.

Etapă 2.3: Întâlnirile cu producătorii agricoli

Interacțiunea cu producătorii agricoli a început deja în faza de diagnostic a comunității și de aplicare a chestionarelor, o dată ne implicăm efectiv, cui ne adresăm, unde și când. Este preferabil ca primăria să susțină acest demers și să pună la dispoziția facilitatorului și infrastructura sa de comunicare, precum și un spațiu în care să se realizeze întâlnirile.

Etapă 2.4: Întâlniri regulate cu autoritățile locale

Susținerea din partea primăriei și, eventual a Consiliului local este importantă atât pentru validarea demersului pe care facilitatorul îl întreprinde în comunitate, cât și pentru maximizarea sau creșterea resurselor locale ce vor fi investite în asociere. Dincolo de rolul său de reper în comunitate, primăria este cea care poate contribui direct la dezvoltarea mai rapidă a asocierii prin punerea la dispoziție a unei infrastructuri deja funcționale (spații pentru întâlniri sau depozitare), a unor facilități locale (cum ar fi preț de închiriere diminuat pentru depozite sau concesiunea de terenuri).

Lista de beneficii și scenarii de lucru trebuie adaptată în permanență la realitatea din comunitate, iar mai apoi comunicate corespunzător prin întâlniri regulate și cu primăria. Desigur, în funcție de specificul comunității, primăriei i se poate alătura și unul sau mai mulți actori locali determinanți care trebuie păstrați în comunicarea permanentă și implicați pe tot parcursul (cum ar fi un specialist în agronomie sau alt antreprenor de succes din zonă/alt lider de opinie local).

În măsura în care zona vizată este formată din mai multe comune, se vor organiza întâlniri cu reprezentanții primăriilor din comunele interesate să „găzduiască” sediul / unitatea de procesare.

În vederea realizării unei evaluări clare și reale a potențialului zonei (detalii tehnice și calitative ale solului și culturilor legumicole din zonă), va fi nevoie de **cooptarea unui expert tehnic extern** ce poate proveni de la instituții de profil din zonă (institut de cercetare, DADR, USAMV etc.).

Etapă 2.5: Constituirea grupului de fermieri care se asociază

Facilitatorul stabilește locul și data întâlnirii de constituire a grupului de fermieri care doresc să se asocieze. În acest moment, facilitatorul are indicii asupra numărului și componenței grupului, dar finalizarea acestuia se va realiza în cadrul întâlnirii. Facilitatorul pregătește desfășurătorul întâlnirii astfel încât la final componența grupului să fie clară și planul de lucru pe termen scurt și mediu să fie conturat.

Acesta este momentul în care se întâlnește „oferta” facilitatorului cu „cererea” comunității și de la care se începe practic seria de întâlniri de facilitare a grupului menite să:

- construiască un grup coeziv și care să funcționeze pe bază de încredere între membri și norme interne clare și eficiente;
- ofere cunoștințe suficiente legate de dinamica unui grup și guvernanta sa;
- contureze planul de lucru și strategia structurii asociative (planul de afaceri);
- efectueze demersurile legale pentru ca structura asociativă să capete statut legal;
- dezvolte comunicarea internă și serviciile oferite de structura asociativă
- pună în practică planul de afaceri.

Metodologie – cum facem?

În cadrul primelor întâlniri, se vor relua aspecte legate de inventarierea capacității de producție a fiecărui membru în parte, precum și aspecte legate de așteptările grupului.

În paralel, se identifică nevoile de instruire ale grupului, acestea fiind ulterior adresate în întâlnirile de lucru.

Indiferent de subiectul întâlnirii, facilitatorul va ține cont de fiecare dată de aspectele cu potențial de deteriorare a relației de încredere care este în permanență construcție și va alocă timp pentru discuții legate de coeziunea grupului, reguli de comunicare interne, tratament egal al membrilor, transparența demersurilor ocazionate de întâlniri în care nu au fost implicați toți membrii.

În egală măsură, facilitatorul va încerca să medieze în permanență interesul individual al membrilor cu cel al grupului, astfel

încât la final să existe o relație de tipul „WIN-WIN”.

Sugestii de subiecte pentru întâlnirile de lucru:

- beneficiile asocierii pentru ferma individuală;
- oportunități de finanțare;
- oportunitatea alegerii formei juridice cooperativă vs. asociație agricolă;
- reguli de constituire;
- construirea misiunii comune;
- drepturi și obligații ale membrilor;
- procesul de dezvoltare a afacerii;
- faze individuale de dezvoltare a afacerii;
- plan de afaceri;
- organizarea vânzării și distribuției;
- reguli de comunicare în structura asociativă.

Raționament – de ce facem așa?

Odată luată decizia de a lucra într-o comunitate, facilitatorul are nevoie de date suplimentare pentru o cunoaștere reală a mediului în care va lucra, precum și pentru identificarea grupului de producători care se va constitui într-o formă asociativă. Acesta este momentul în care facilitatorul începe să comunice public „oferta” sa de intrare în comunitate și „caută” persoanele atât relevante, cât și doritoare de asociere. Se va evalua potențialul real din punct de vedere al: resurselor umane, cantității de materie primă din zonă, nivelului de sprijin din partea autorităților locale (clădire existentă, teren disponibil, autorizații, avize, date din registrul agricol).

■ Rezultate așteptate

Outputs:

- 1. chestionare completate cu date detaliate cu privire la suprafețe cultivate/cantități/ dimensiunea fermei/proveniență
- 2. soiuri/echipamente/utilaje completate
- 3. chestionare completate cu date referitoare la dimensiunea de asociere
- 4. campanie de informare a comunității asupra oportunității de asociere;
- 5. întâlniri regulate cu primăria și alți actori locali relevanți
- 6. întâlniri cu producătorii

- 7. lista cu beneficiile asocierii
- 8. sesiuni de lucru pe teme specifice realizate cu grupul de producători care s-au asociat

Outcomes:

- 1. o apreciere de profunzime asupra capacității de producție locală;
- 2. comunitatea informată asupra oportunității de asociere;
- 3. un grup de producători decizi să se asocieze;
- 4. o formă sociativă antreprenorială pe cale de a se înregistra ca formă juridică și de a deveni funcțională.

■ Instrumente

Documente tip (de colectare a datelor):

- chestionar aplicat membrilor comunității;
- formular privind informațiile pentru planul de afaceri (grupul de producători);
- material de prezentare a oportunității de asociere;
- material de informare asupra întâlnirii de constituire a grupului;
- lista fermierilor interesați de asociere, precum și formular de adeziune.

Instrumente suport pentru prezentări:

- Video,
- Prezentări PPT,
- Materiale relevante. **(handouts)**

■ Echipă/durată

Echipă necesară:

1 Coordonator

Rol:

- Contactarea instituțiilor locale/ actorilor locali;
- Organizarea întâlnirilor cu instituțiile locale/actori locali și cu producătorii
- Coordonarea colectării și analizei de date;
- Asigurarea unei comunicări adecvate cu toți factorii interesați;
- Coordonarea experților externi;
- Participarea la activități în comunitate.

1 Facilitator suport

Rol:

- Asistență în activitățile de cercetare / prelucrare date);
- Asistență și feedback în procesul de facilitare. (participare la întâlniri, pregătirea unor teme specifice pentru întâlniri)

1 Specialist activități agricole (agronom sau chimist specializat în agricultură)

1 Jurist

1 Expert în dezvoltarea afacerii

**Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator si responsabil financiar**

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Primele întâlniri cu fermierii trebuie să fie mijlocite de un reprezentant local de încredere, recomandat personal din GAL sau de la primărie.
- 2) Prezentările inițiale trebuie să se concentreze pe avantajele și implicațiile asocierii și să extragă de la participanți așteptările și temerile față de proces. De asemenea, se recomandă folosirea unui limbaj mai accesibil pentru grup.
- 3) Chestionarele aplicate să evite răspunsurile deschise (maxim 1 întrebare cu răspuns deschis) și să sugereze cât mai multe variante predeterminate de răspuns.
- 4) Se recomandă vizite în ferme (acolo unde este avansată o invitație), acestea având atât un scop de a determina poziționarea pe axa – subzistență – antreprenoriat a exploatațiilor, cât și de a facilita o abordare mai non-formală asupra perspectivei asocierii și dezvoltării.

- 5) Informarea asupra finanțării publice a demersului trebuie să conțină: drepturi și obligații ale partenerilor, metodologii de achiziție, metodologii de rambursare a cheltuielilor avansate, modul de determinare a contribuției la cheltuielile avansate, procedurile de lucru cutumiare în relația cu finanțatorul (ex: modul de lucru AFIR în relație cu achizițiile directe). Comunicarea clară a termenelor de implementare, a procedurilor de achiziții etc.
- 6) Prezentarea transparentă a costurilor și riscurilor asumate de liderul de parteneriat (în cazul finanțărilor oferite din PNDR).
- 7) Acceptare/validare din partea tuturor membrilor grupului a importanței trainingurilor pe anumite subiecte (constrângere prin punctaj etc.)
- 8) Poziționare fermă vizavi de ce se poate și ce nu se poate finanța prin măsura de finanțare propusă grupului.
- 9) Deschiderea timpurie a discuțiilor privind închiderea proiectului și predarea echipamentelor către cooperativă.

**Facilitatorul
va media în permanență
INTERESUL INDIVIDUAL
al membrilor cu
INTERESUL GRUPULUI !**



3

Training / workshop / vizite de studiu / discuții facilitate pentru membrii grupului de inițiativă (anul 1) – suprapunere între etapa 3 și 4

■ Descriere

Raționament – de ce facem așa?

În această etapă, are loc dezvoltarea de materiale, module de training corelate cu domeniile de interes ale membrilor grupului de inițiativă. Se dezvoltă, în cadrul acestei activități, programe de training educaționale din prisma creșterii nivelului de cunoștințe și competențe în rândul lucrătorilor din exploatații agricole și din domeniul antreprenorial.

Activități specifice și metodologie

3.1 Importanța instruirii

Evaluarea nevoii de instruire.

Pre-condiții: instruirea trebuie să se bazeze pe nevoile reale ale cursanților și să nu fie derulată într-un cadru formal, care să constrângă participanții și să îi inhibe;

- Se recomandă vizite în exploatații cu viitorii traineri pentru ca aceștia să reușească să surprindă cât mai bine nevoile de instruire ale membrilor viitoarei cooperative.

Realizarea **profilului participanților** la curs urmărește următoarele aspecte:

- nivelul de pregătire al fiecăruia, cursurile sau instruirile la care au mai luat parte, care ar putea viza, de exemplu: echipamentele pe care le poate folosi și, eventual, echipamente a căror necesitate o recunoaște, dar, de care nu dispune și nu are cunoștințe de utilizare chiar dacă l-ar avea în proprietate, randamentul culturilor, procesul tehnologic folosit și tipul culturilor (aspecte privind calitatea);
- capacitățile persoanelor care sunt implicate în procesul tehnologic alături de ei;
- forma de organizare, experiențe antreprenoriale anterioare, procesul de achiziție de materii prime în cadrul fermei, procesul de valorificare a produselor realizate și metodele de lucru folosite cu colaboratori;
- modul în care a fost finanțată dezvoltarea exploatației până în acel moment.

În baza acestor informații, facilitatorul, împreună cu specialiștii cooptați, vor putea realiza un plan de instruire individualizat pentru fiecare membru al grupului de inițiativă, dar și pentru grup în baza punctelor comune sesizate în urma evaluării de nevoi. Activitatea ce presupune evaluarea nevoilor de instruire

se recomandă a fi derulată doar după clarificarea listei finale de membri ai grupului de inițiativă.

Conștientizarea la nivelul membrilor a nevoilor de instruire

În acest moment poate avea loc prezentarea unor exemple de **bună practică**, situații din care să reiasă că, în urma unor module de instruire, participanții au reușit să fie mai eficienți în activitatea desfășurată.

Exemplele pot să fie pe partea antreprenorială sau pe partea de cursuri în domeniul agricol.

Alte **aspecte motivaționale**: diploma obținută de către aceștia să fie valorificată, fie în procesul de acreditare sau autorizare, fie să poată depune aplicații pentru obținerea de fonduri europene.

Reguli stabilite împreună cu participanții la cursuri: aspecte ce țin de punctualitate din partea părților implicate, modalitatea de interacțiune, seriozitate, încredere reciprocă, ascultare activă și ascultare reciprocă, respect.

3.2 Profilul trainerului

Se recomandă ca cel care va susține cursurile de instruire să fie un **expert extern**, care să nu facă parte din grupul de inițiativă, deoarece se poate considera că dorește să câștige o poziție dominantă în cadrul grupului, dar și pentru a păstra rigurozitatea procesului și a menține atenția grupului de inițiativă.

Criterii de selecție a expertului extern:

Competențe profesionale – calificări și expertiză relevantă în

acest tip de activitate. Cineva care are expertiză pe domeniul didactic (sau cercetare) în mediul universitar sau post-liceal, dar care este sau a fost implicat și în activitatea concretă de producție într-o unitate relevantă ar fi soluția ideală pentru a răspunde de susținerea acestor cursuri. Recomandarea este să poată utiliza exemple relevante pentru activitatea desfășurată de grup.

Abilități personale: limbaj adecvat nivelului de înțelegere al grupului, structură de curs interactivă, participarea activă a grupului de inițiativă și abordarea subiectelor prezentate în strictă corelație cu activitatea lor agricolă.

3.3. Structura trainingului

Durata și perioada de desfășurare

Trebuie stabilită în funcție de particularitățile grupului și de specificul activității agricole a acestuia.

Constrângeri: cei care desfășoară activități în domeniul agricol pot să alocă timp doar în anumite perioade ale anului și nu pot să lipsească din gospodărie o perioadă îndelungată de timp. Majoritatea participanților nu au exercițiul sau cultura participării la instruire.

Durata cursurilor: sesiunea într-o zi ar trebui să nu fie mai lungă de 3-4 ore, împărțită în două module distincte și desfășurate în acea perioadă a zilei când este cel mai facil pentru participanți.

Perioada: Cursurile pot fi desfășurate grupat, într-o perioadă anume (două – trei săptămâni) sau pot fi derulate dispersat pe o perioadă de timp mai lungă. Modulele de curs să fie organizate pe o perioadă de 3-4 luni cu o frecvență nu

mai mare de două – trei ori pe lună. Aceste activități trebuie corelate cu ciclul producției agricole pe care ei îl derulează. Exceptând probabil pe cei care se ocupă de creșterea animalelor, pentru ceilalți, perioada de iarnă este perioada cea mai potrivită pentru aceste activități.

Locație: modulele de curs să fie organizate cât mai aproape de gospodăriile lor, însă într-un cadru potrivit pentru acest gen de activități

Conținut propus:

a. Noțiuni introductive de management al exploatației agricole

Modul de curs introductiv, care să inițieze participanții în câteva aspecte privind managementul fermei (contabilizare costuri – resurse umane, costuri de producție). Discutarea unor aspecte privind stabilirea costurilor de producție, care poate avea efecte ulterioare și în stabilirea prețului produselor. Acest curs poate fi structurat pe 3 ore și să fie derulat într-o singură ședință de o zi, împărțită pe două sesiuni.

b. Marketingul agricol și agroalimentar (standarde impuse de piață) – Modalitățile prin care pot valorifica produsele realizate în fermele lor, dar și aspecte privind standardele necesare a fi îndeplinite pentru a putea ajunge în piață. Durată de 6 ore, împărțite în două zile de curs a câte 3 ore.

c. Finanțări publice și private

Atragerea de resurse atât pentru componenta operațională, cât și pentru potențiale investiții ar fi un alt subiect unde trebuie dezvoltate competențe specifice la nivelul grupului de

inițiativă. Particularizarea informației este esențială la nivelul specificului lor și se recomandă ca instruirea să îi pregătească pe aceștia pentru a înțelege procesul de atragere de fonduri atât pentru fermele lor, cât și pentru cooperativa ce urmează să o înregistreze pe viitor. Durată: 6 ore, împărțite în două zile de curs a câte 3 ore.

d. Modul variabil – se recomandă a fi unul pe profilul cooperativei care urmează a fi înregistrată (legumicultură, pomicultură, apicultură etc.). Aici, fiecare facilitator va putea decide care sunt temele care trebuie tratate. Câteva recomandări de subiecte ce ar trebui atinse sunt: Controlul calității (standarde MADR etc.) – Igiena produselor alimentare. Durată recomandată – 9 ore.

e. Teambuilding – În vederea creării coeziunii de grup, propunem, înainte de începerea activităților „hard”, organizarea unui eveniment de tip teambuilding, de cunoaștere reciprocă și creare a unui cerc al încrederii reciproce.

f. Vizite de studiu de profil (pliate pe specificul grupului de inițiativă: legumicultori, pomicultori, apicultori etc.) pentru a cunoaște exemple de bune practici.

Obiectivele vizitelor de studiu:

- Facilitarea schimbului de informații și de experiență între cele două grupuri și specialiștii din domeniul propus pentru interesele comune ale grupurilor participante;
- Motivarea membrilor grupului nou de a porni în această inițiativă;
- Sprijinirea participanților în cunoașterea măsurilor deja adoptate în domeniu în cadrul altor grupuri;

- Oferirea oportunității de a încuraja, iniția sau sprijini activități legate de alte acțiuni din domeniu;
- Încurajarea participanților în scopul conștientizării rolului

pe care trebuie să-l joace și ca inițiatori sau persoane resursă, dându-le oportunitatea să stabilească numeroase contacte în timpul vizitei lor de studiu.

■ Rezultate așteptate

Outputs:

1. Prezentări pe teme relevante (management, marketing, finanțarea afacerii, comunicare)
2. Planul de afaceri (versiune în lucru) / Completarea capitolelor aferente planului de afaceri.

Outcomes:

1. Nivel minim acceptat de cunoștințe
2. Conștientizare a efortului viitor/progres
3. Pregătirea pentru ce urmează să întreprindă
4. Profilul antreprenorial
Standarde/tehnologie nouă
5. Înțelegere comună asupra modului de funcționare a unui grup
6. Creșterea coeziunii grupului.

■ Instrumente

Instrumente suport pentru prezentări:

- Video
- Prezentări PPT
- Materiale relevante. **(handouts)**

■ Echipă/durată

2 – persoane – Facilitator și trainer.

**Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator si responsabil financiar**

Trainer (practician)- Ex: manager altă structură similară

Teambuilding – 2 zile

Training: 3 ore/ fiecare modul

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Există o nevoie mare de moderare a discuțiilor din grupuri și de formare a acestora.
- 2) Capacitarea leadershipului (președinte și/sau manager)
- 3) Vizitele de studiu sunt ocazii bune pentru formare și sudarea grupului.
- 4) Grupurile apreciază în mod deosebit sprijinul pe aspecte tehnice, relevante activității lor agricole.
- 5) Atragerea de finanțări este un element pozitiv în relație cu grupul, 2 ani de funcționare pe fonduri nerambursabile sunt insuficienți pentru ca o cooperativă agricolă să funcționeze de sine stătător.
- 6) În această fază, înțelegerea parțială a principiilor cooperatiste de către fermieri impune discuții mai aprofundate cu grupul stabilizat.
- 7) Sesiunile de formare organizate în locații relevante – unități de procesare, depozite etc., sunt de o valoare mai mare decât cele organizate în mod tradițional.
- 8) Este important ca aplicarea informațiilor furnizate de experți să se realizeze cât de rapid (maxim 3 luni) de la data livrării. Selectarea tematicii de curs să țină cont de această perspectivă de aplicarea a informațiilor.
- 9) Alegerea unor locații/exemple cu 2-3 pași (dar nu mai mult

de 5 pași) înainte de stadiul cooperativei din punct de vedere economic.

- 10) Se recomandă confruntarea membrilor cooperativei cu costurile fixe, execuția bugetară (servicii de contabilitate, cost total pentru un CIM etc.).
- 11) Se recomandă facilitarea unor discuții pe previziuni financiare pe termen mic / mediu / lung (profit / pierdere), care va ajuta în implementarea unor planuri de bună funcționare a cooperativei.
- 12) Se recomandă implicarea responsabilului financiar (de pe proiect) în discuțiile lunare pentru a răspunde la întrebări

Trainerul va avea un limbaj adecvat nivelului de înțelegere a grupului. Se va asigura participarea activă a grupului și abordarea subiectelor va fi în strică corelație cu activitatea agricolă a grupului!



4

Înființarea întreprinderii comunitare (cooperativă agricolă) și activități conexe (anul 1 al cooperativei)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

În această etapă se realizează activitățile premergătoare înregistrării juridice. Pe de-o parte, există un set de activități punctuale, direct conectate înregistrării:

- Definitivarea participativă a statutului și actului constitutiv;
- Validarea documentelor de către un consilier juridic (implikarea unui consilier juridic în întreg procesul este necesară);
- Maturizarea regulamentului de ordine interioară (discuții în cadrul întâlnirilor)- care să includă inclusiv aspecte de flux operațional, informații utile pentru procesele de depozitare, procesare și ambalare (specifice de la caz la caz);
- Planificarea și implementarea acțiunilor specifice: semnare comună la notar, depunerea documentelor la Registrul Comerțului, înregistrare la Ministerul Finanțelor, demararea activităților de autorizare îndată ce actele constitutive sunt emise.

Totodată, există și activități conexe:

- Dezvoltarea fișelor postului și a politicii de salarizare;
- Discutarea de reguli de comunicare intra-instituțională: între manager și membri, între facilitator și manager etc.

Raționament – de ce facem așa?

În această fază, se realizează înregistrarea juridică a entității. Acest fapt aduce cu sine implicații de natură fiscală, prin urmare este importantă prezentarea tuturor acestora în plen. Trecerea de la economia cvasi-fiscalizată (impozitarea pe norme de venit) la activități economice fiscalizate conform legislației societăților comerciale reprezintă un punct nodal, important în procesul de asociere pentru fiecare din membrii implicați. În funcție de regimul de impozitare (3% pe venit sau 16% pe profit), discuțiile pe aceste teme se impun în această fază pentru a se înțelege costurile financiare ale lucrului în această formă.

Activitățile premergătoare înregistrării juridice sunt necesare, abordarea cu diligență și atenție fiind impusă, mai ales avându-se în vedere sensibilitatea micilor producători față de subiectul fiscalizării.

Raționamentul înregistrării juridice poate părea, la o primă vedere, că nu necesită o vastă detaliere. Înregistrarea se realizează pentru a putea intra în relații comerciale cu alți actori juridici și pentru a respecta cadrul fiscal național specific. Totuși, dincolo de aceste prime raționamente familiare, consultanților și facilitatorilor (la care se adaugă și altele), este importantă detalierea acestui demers și sublinierea avantajelor și dezavantajelor, deoarece acest pas poate să nu pară la fel de firesc pentru toți cei implicați.

Metodologie – cum facem?

4.a Dezvoltarea planului de afaceri – întâlniri regulate

În cadrul acestei activități, se vor pune bazele planului de afaceri cu toate componentele sale, inclusiv forma juridică ce o va lua inițiativa.

Până în acest moment, ar fi ideal să se fi definitivat componența echipei de lucru a agricultorilor care vor să adere la structura asociativă.

Alături de persoanele selectate din comunități, persoane considerate utile în dezvoltarea planului de afaceri, se vor derula o serie de întâlniri de lucru pe marginea definitivării acestui document.

Este importantă utilizarea de metode participative.

Se recomandă:

- implicarea experților în acest proces/invitarea acestora la ședințele de lucru cu grupul de inițiativă;

- fiecare capitol din planul de afaceri va fi tratat în cadrul unei întâlniri separate;
- prezentare stadiu dezvoltare + colectare date necesare pentru maturizarea planului de afaceri.

În medie 2 întâlniri pe lună = distanță maxim 2 săptămâni între întâlniri.

4.b Management operațional

- identificare / analiză / decizie formă juridică
- înregistrare
- legislație
- statut
- înregistrare produse (proces) – marcă OSIM
- comunicare organizațională
- management financiar
- finanțări
- funcționare ROI – cotizații/cheltuieli
- resursă umană – proces, cerințe
- gestiune/stocuri/soluții/instrumente
- contracte regulate
- confidențialitate/securizare/clauze

■ Rezultate așteptate

Outputs:

1. Minim 10 zile de cursuri (management și tehnic)
2. Plan de afaceri – versiune inițială
3. Lista preliminară cu grupul stabil
4. Dezvoltarea de instrumente de gestiune internă și registre / formulare specifică agenților economici
5. Înregistrare juridică
6. Organigramă, fișe ale postului
7. Regulament de ordine interioară
8. Formalizarea relațiilor de muncă (contract manager de vânzări, contract / borderou de achiziții cu membri)
9. Lista de produse / servicii

Outcomes:

1. Înțelegerea importanței planificării și monitorizării (o evoluție în cultura antreprenorială)
2. Schimbarea atitudinii membrilor cu privire la monitorizare și control intern
3. Utilizarea de instrumente de control / măsurare mai eficientă / actuale atât la nivelul fermei, cât mai ales în interiorul structurii
4. Cunoașterea pieței finanțărilor rambursabile și nerambursabile
5. Defalcarea responsabilităților

■ Instrumente

1. Template Plan afaceri
2. Template statut
3. Prezentări însoțite de materiale ajutătoare (handouts)
4. Template ROI.
5. Ghiduri ale solicitantului.
6. Diferite modele de documente tip / registre / structură de fișa postului

■ Echipă/durată

1 Coordonator

Rol:

1. Asistență intensivă pentru manager, președinte și membri (luare de inițiativă);
2. Participare efectivă la întâlniri și activități relevante;
3. Dezvoltarea instrumentelor de lucru;
4. Facilitarea întâlnirilor – participare, mediator (trainer).

1 Facilitator suport

Rol:

1. Pregătire activități specifice (târguri, elemente de identitate vizuală, cercetări specifice de piață);
2. Contribuție la dezvoltarea instrumentelor;

3. Participare efectivă la întâlniri și evenimente;
4. Acordarea de feedback;
5. Contribuția pe aspecte de dezvoltare strategică. (management).

1 Expert tehnic (în funcție de sectorul agricol)

Rol:

- 1) Contribuții cu expertiză tehnică în dezvoltarea planului de afaceri;
- 2) **Training** pe domeniul specific – pentru creșterea randamentului și introducerea de tehnici noi de producție.

Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator și responsabil financiar

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Stabilirea clară a sarcinilor în cooperativă (Consiliu de Administrație, Președinte, Manager – în perspectiva funcționării independente de facilitator). Stabilirea unui ROI/ROF
- 2) Selectarea managerului de vânzări în perioada imediat apropiată înregistrării, este un avantaj important.
- 3) Corelarea planului de achiziții cu planul de afaceri elaborat în prealabilul înregistrării juridice este esențială. Trebuie avute în vedere eventualele întârzieri de natură birocratică ce pot să apară. Realizarea planului de culturi.
- 4) Este importantă prioritizarea achizițiilor / contractărilor de

care depinde demararea activității economice – ex: angajare manager, contractare contabil etc.

- 5) Subcontractarea asistenței juridice pentru înregistrare la ORC către o firmă specializată poate să favorizeze rapiditatea procesului.
- 6) Implementarea direcțiilor de brand menționate în planul de afaceri, precum și pregătirea primelor elemente de identitate vizuală este importantă pentru primele ofertări/colaborări comerciale.
- 7) Informarea membrilor asupra parcursului administrativ al proiectului (achiziții publice, cereri de plată, rapoarte, notificări, acte adiționale) ajută la buna înțelegere a implicațiilor implementării unui astfel de proiect.
- 8) Actualizarea planului de afaceri trebuie să se facă într-o manieră dinamică, incluzând concluziile relevante ale întâlnirilor derulate.
- 9) Implicarea responsabilului financiar al proiectului în evaluarea și monitorizarea activității economice a cooperativei (balanța de verificare, bilanț etc.)

Facilitatorul va oferi grupului alternative de lucru pe toate subiectele aferente managementului operațional.

Exemple: analiza comparativă a formelor juridice posibile; oportunități de finanțare.



5

Asistență intensivă pe elemente de management, marketing și creșterea capitalului social (anul 2)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

Această etapă presupune o implicare activă a facilitatorului, inclusiv pe aspecte executive ce țin de gestiune sau de procesele de lucru interne. Este o perioadă de *"trials and errors"* (de tipul Lean start-up) în care se încearcă diferite abordări de marketing preconizate în planul de afaceri, care fie vor fi validate de realitate, fie vor fi abandonate pe fondul insuccesului. Activitatea facilitatorului include gestionarea crizelor și catalizarea inițiativelor propuse. Această activitate presupune:

1) Asistență în implementarea planului de afaceri:

- gestiune/administrativ;
- marketing.

2) Asistență în dezvoltarea și implementarea proceselor de lucru și guvernare internă:

- Organizarea fluxurilor de lucru;
- Comunicare internă;
- Armonizarea modului de lucru al managerului cu membri.

3) Creșterea coeziunii grupului (capital social):

- Organizare de întâlniri de lucru;
- Comunicare constantă (telefonică, față în față cu membrii);
- Organizarea de evenimente, vizite de studiu, cursuri, co-optarea în proiecte conexe, acțiuni comune.

Raționament – de ce facem așa?

Asistența intensivă în faza de start-up, reprezentată de un mix format din coaching, consultanță, mediere și preluarea inițiativei privind implementarea planului de afaceri, aduce cu sine o prezență activă a facilitatorului în cadrul structurii.

Această prezență este utilă pentru a crea dinamismul necesar implementării acțiunilor propuse, dar și pentru a clarifica subiecte la o primă vedere noi pentru membri și manager: realizarea unei mape de prezentare și conduita specifică la o întâlnire de afaceri, modul de adresare prin e-mail și comunicarea externă și reguli de comunicare internă (pentru a da doar câteva exemple).

Pentru fiecare din cele 3 paliere majore: management, marketing și capital social (coeziune internă), activitățile sunt

necesare a se derula în sinergie cu o atenție pe rezultate și pe lecțiile ce reies în urma experiențelor inițiale. Ca în cazul oricărui start-up, se vor utiliza metode bazate pe încercare/ inovare și eșec, reluare și validare a practicilor ce devin procese recurente, învățarea continuă bazată pe experiențe proprii și externe.

Metodologie – cum facem?

Întâlnirile regulate de lucru cu managerul de vânzări (angajat în finalul fazei precedente/ începutul fazei actuale) – în medie 2-3 întâlniri pe săptămână (1), cercetarea continuă din partea facilitatorului, în prealabilul întâlnirilor cu grupul a caracteristicilor pieței și a abordărilor organizaționale specifice (2), întâlniri de informare și monitorizare a progresului (3) sunt 3 din metodele cele mai importante. Această fază impune și implicarea

treptată a Consiliului de Administrație în aspectele operaționale (desigur, în limita permisă de caracterul neremunerat al acestor funcții) și demararea unui proces de responsabilizare și creștere a sentimentului de posesie și apartenență (ownership).

Această fază de facilitare, mai mult decât cele precedente, nu se bazează predominant pe o matrice universală, fiind una ce ține de adaptarea la presiunile pieței, la dinamica grupului și la capacitățile și disponibilitățile managerului de vânzări/personalului angajat.

Pentru etapele 5, 6 și 7, se recomandă organizarea unui teambuilding anual (o ieșire comună de 2-3 zile) care să se suprapună cu finalul fiecărei etape și demararea celei următoare.

■ Rezultate așteptate

Outputs:

1. Regulament de Ordine Interioară (variantă în lucru)
2. Documente tip de gestiune validate / îmbunătățite (tabele centralizatoare, simulatoare de preț, gestiune extracontabilă de bază)
3. Proceduri de administrare internă (proceduri de plăți, centralizatoare ore de voluntariat, inventar etc.).
4. Bază de date cu clienți constanți și clienți contactați pentru colaborări sporadice.
5. Document tip Proces-Verbal, ședințe și centralizator.

6. Participarea la evenimente de marketing, networking

Outcomes:

1. Clarificarea rolurilor și responsabilităților interne
2. Consolidarea echipei și dezvoltarea competențelor de management (manager și consiliu de administrație), marketing (manager) comunicare (manager și membrii Adunării Generale)
3. Creșterea coeziunii echipei
4. Creșterea gradului de onestitate în relația între membri și între membri și facilitatori

■ Instrumente

Prezentări

1. Materiale-suport pentru ședințe (legislație, ghiduri ale solicitantului etc.)
2. Documente tip de gestiune (Proces-Verbal, registre etc.)
3. Întâlniri formale și informale (ședințe ordinare, extraordinare, team-building-uri) .
4. Materiale specifice pentru vizibilitate: pliante, afișe, roll-up, banner

■ Echipă/durată

Echipă necesară:

1 Coordonator

Rol:

1. Asistență intensivă pentru manager, președinte și membri;
2. Participare efectivă la întâlniri și activități relevante;
3. Dezvoltarea instrumentelor de lucru;
4. Facilitarea întâlnirilor – participare, mediator (trainer);
2. Contribuție la dezvoltarea instrumentelor;
3. Participare efectivă la întâlniri și evenimente;
4. Acordarea de feedback;
5. Contribuția pe aspecte de dezvoltare strategică (management).

1 Facilitator suport

Rol:

1. Pregătire activități specifice (târguri, elemente de identitate vizuală, cercetări specifice de piață;

**Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator si responsabil financiar**

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Dezvoltarea unor proceduri și instrumente clare creează o stare de confort membrilor în ceea ce privește gestionarea unor active fizice.
- 2) În vederea extinderii bazei de date cu colaboratori comerciali, contactele precedente ale fermierilor sunt foarte valoroase.
- 3) Este necesară comunicarea constantă între furnizorul de servicii de contabilitate, administratori și managerul angajat în vederea înțelegerii elementelor de contabilitate de gestiune și contabilitate financiară.
- 4) Este oportună începerea unei defalcări clare a cheltuielilor/ costurilor acoperite din proiect respectiv acoperite din activitatea de exploatare.
- 5) Ședințele trebuie să includă rezultatele economice, progresele proiectului și perspectivele de viitor.
- 6) Comunicarea între managerul de proiect și managerul de vânzări/ manager operațional trebuie să se realizeze zilnic și să includă o „predare” a cât mai multor atribuții de la primul către al doilea. De asemenea, să includă un instrument de evaluare și control –evaluare a progresului.
- 7) Implicarea managerului operațional în aspecte privind implementarea proiectului poate conduce la creșterea capacității acestuia de a gestiona viitoare proiecte de dezvoltare.
- 8) Prezentarea și implicarea membrilor cooperativei în procedurile administrative de gestionare a proiectului în vederea predării cunoștințelor deținute de liderul de parteneriat către conducerea cooperativei.
- 9) Elaborarea unui set de atribuții și responsabilități pentru managerul de vânzări dezvoltat și agreat cu membrii cooperativei/manager operațional (Trebuie specificat de la angajare că poziția presupune un spectru larg de activități.)
- 10) Se recomandă existența unui registru intern în care să se evidențieze bunurile intrate/ ieșite din cooperativă.
- 11) Se recomandă aplicarea unui sistem de bonusare a managerului de vânzări (ex. procent din venit realizat pe luna/ an, obligatoriu menționat în contractul de prestări servicii), din partea cooperativei, ca stimulare financiară pentru atingerea targeturilor prestabilite.

6

Co-implementarea și maturizarea inițiativei (anul 2-3 – suprapus cu cel de-al doilea an de producție)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

Co-implementarea presupune scăderea implicării în aspecte executive (gestiune, pregătirea documentelor pentru ședințe, discuții individuale frecvente) și demararea participării ca observator al acțiunilor adunării generale și managerului. Desigur, pe parcursul acestei perioade vor fi momente în care e nevoie de o implicare executivă mai puternică și momente în care acesta este foarte scăzută. Scopul este consolidarea *ownership*-ului și creșterea capacității managerului, membrilor Consiliului de Administrație și ai Adunării Generale.

Foarte important în această etapă este identificarea nucleului de persoane care reprezintă constanta de stabilitate. Preferabil este ca aceste persoane să se implice în administrație (să fie membri în Consiliul de Administrație).

Alte activități specifice:

- Asistență sporadică în micro-management (în situații de criză)
- Participare la întâlnirile cu partenerii comerciali
- Comunicare cu membrii cooperatori privind posibilități de

dezvoltare/creștere a capacității etc.

- Evaluare și monitorizare a activității managerului și a membrilor

Raționament – de ce facem așa?

Expresia recurentă în această etapă este: dezvoltarea sentimentelor / comportamentelor de apartenență, responsabilitate și posesie (*ownership*). Odată stabilite procesele operaționale generale (pentru faza respectivă de dezvoltare) este important în cadrul ședințelor ca facilitatorul să demareze un proces de predare a responsabilităților către structură – cu precădere către manager și Consiliul de Administrație.

Medierea, identificarea de oportunități noi de dezvoltare, *networking*-ul, pregătirea, convocarea și structurarea întâlnirilor, managementul financiar sunt doar câteva din funcțiile facilitatorului ce trebuie realizate în această fază în comun.

Metodologie – cum facem?

- Întâlnirile regulate, concentrate pe subiecte operaționale și încurajarea asumării de responsabilități (cu termene și activități specifice bine definite) sunt principalele metode

utilizate. Totodată, în această etapă, întâlnirile individuale cu membrii (de încurajat implicarea membrilor CA pentru o suprapunere optimă a liderilor formali cu cei informal) care își asumă diferite responsabilități specifice sunt o metodă de a sprijini pro-activismul și distribuția activităților operaționale într-un mod eficient.

- Facilitatorul va participa la acțiunile comune, însă va manifesta o prezență discretă, care să lase loc implicării

membrilor (care deja au fost informați asupra modului în care se fac acele activități).

Pentru etapele 5, 6 și 7, se recomandă organizarea unui teambuilding anual (o ieșire comună de 2-3 zile), care să se suprapună cu finalul fiecărei etape și demararea celei următoare. Acest teambuilding se poate suprapune și cu o vizită de studiu și va include obligatoriu o sesiune de impresii și concluzii despre anul precedent și sugestii pentru următorul.

■ Rezultate așteptate

Outputs:

1. Regulament de ordine interioară – varianta consolidată.
2. Plan de afaceri – varianta consolidată
3. Documente contabile specifice – prezentate constant și supuse discuției

Outcomes:

1. Repartizarea clară a rolurilor și responsabilităților
2. Capacitarea (prin preluarea responsabilităților specifice) managerului și membrilor consiliului de administrație

3. Familiarizarea managerului și consiliului de administrație cu procedurile de administrare și cu documentele specifice
4. Transparența procedurilor administrative și rezultatelor economice
5. Independența în rezolvarea problemelor curente/operationale
6. Respectarea regulilor de funcționare (ROI, hotărâri AG)
7. Consolidarea experienței ședințelor / inițiativei de jos în sus, proceduri de comunicare, inițiativă

■ Instrumente

1. Materiale suport pentru ședință (legislație relevantă, ghiduri ale solicitantului etc.)
2. Registre interne, instrumente de gestiune (pentru monitorizare)
3. Formular de acces/reguli de acces – agreate de toți
4. Materiale specifice pentru vizibilitate: pliante, afișe, roll-up, bannere

■ Echipă/durată

Echipă necesară:

1 Coordonator

Rol:

1. Asistență intensivă pentru manager, președinte și membri (luare de inițiativă);
2. Participare efectivă la întâlniri și activități relevante;
3. Dezvoltarea instrumentelor de lucru;
4. Facilitarea întâlnirilor – participare, mediator (trainer).

1 Facilitator suport

Rol:

1. Pregătire activități specifice (târguri, elemente de identitate vizuală, cercetări specifice de piață);
2. Contribuție la dezvoltarea instrumentelor;
3. Participare efectivă la întâlniri și evenimente;
4. Acordarea de feedback;
5. Contribuția pe aspecte de dezvoltare strategică. (management).

**Echipa de implementare pe toată durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator și responsabil financiar**



■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Alocarea de resurse pentru formarea managerului și expunerea lui la rețeaua de colaboratori ai facilitatorului.
- 2) Propunerea, în cadrul ședințelor, de forme de colaborare ulterioare între liderul de parteneriat și cooperativa formalizată.
- 3) Coordonarea evenimentelor de promovare, implicarea asumată a membrilor și determinarea unui mod de lucru standard privind organizarea și derularea acestora.
- 4) Actualizarea planului de afaceri cu fiecare an de proiect.
- 5) Pregătirea cooperativelor pentru viitoare proiecte – urmărirea situației financiar-contabile.
- 6) Utilizarea identității vizuale a cooperativei în documente.

**Facilitatorul va
asigura asumarea
de responsabilități,
cu termen și
activități bine
definite!**



7

Asistență în creșterea capacității și stabilizarea proceselor de management și marketing (anul 3)

■ Descriere

Activități specifice – ce facem?

7.a. Asistență în stabilizarea proceselor de management, marketing

Ultima etapă de asistență presupune transferarea totală a funcțiilor pe care facilitatorul le-a avut către manager, Consiliu de Administrație și Adunarea Generală. Contribuția facilitatorului este mai scăzută, manifestându-se în ședințe în egală măsură cu a celorlalți (în situațiile în care se decide apartenența formală la cooperativă/asociație a facilitatorului ca membru cu drepturi depline).

Abordarea normativă devine mai discretă pe probleme operaționale și se mută spre alte subiecte (dezvoltare, accesare de fonduri UE, colaborări, evenimente).

Facilitatorul este implicat în activitatea de evaluare și monitorizare dar nu într-o manieră intruzivă. Este important să se creeze contextul asumărilor de responsabilități și înțelegerii că nu există o „plasă de siguranță” și că deciziile greșite sunt asumate de cei în cauză.

Este importantă sublinierea identității distincte, individuale, a

cooperativei față de facilitator. Astfel, cooperativa trebuie să participe independent la evenimente relevante, să acceseze proiecte individual etc.

Această etapă presupune înlăturarea dependenței de facilitator și construirea unei „dependențe” de procese, nu de indivizi.

7.b. Exit-ul facilitatorului.

Retragerea facilitatorului trebuie să se realizeze în momentul în care implicarea acestuia nu mai este necesară în procesele curente. Facilitatorul se transformă în consultant, neimplicându-se în aspectele operaționale. Este importantă continuarea colaborării.

Raționament – de ce facem așa?

Retragerea facilitatorului fără șocuri sau involuții la nivel operațional și păstrarea ritmului operațional (volum activități, volum vânzări, coeziune a grupului) reprezintă principalul indicator de succes al intervenției. O structură dependentă de facilitator sau consultant reprezintă o entitate menținută artificial care nu deservește nevoile reale ale producătorilor.

Activitățile specifice acestei etape trebuie să aibă în vedere acest deziderat: viabilitatea entității independentă de facilitator.

Aceste activități continuă direcția începută în etapa precedentă prin predarea funcțiilor către manager, membri, Consiliul de Administrație, președinte.

Metodologie – cum facem?

Întâlnirile cu managerul vor fi însoțite de întâlniri și discuții cu membri în parte și sugerarea de activități corective acolo

unde este cazul. Totodată, se va facilita participarea entității în activități distincte, independent de facilitator, pentru a testa capacitatea proprie de organizare.

La fel ca în etapele precedente, este importantă organizarea unui teambuilding care să aibă funcții atât de evaluare a anului precedent și planificare a anului ce vine cât și de marcare a finalizării etapei de asistență (cu prezentarea tuturor implicațiilor).

■ Rezultate așteptate

Outputs:

1. Regulament de ordine interioară consolidat (document ce include toate regulile specifice de funcționare – de la aspecte logistice la gestiune economică)
2. Plan de afaceri final
3. Plan de dezvoltare (componentă a planului de afaceri) final

Outcomes:

1. Procese de comunicare, management și marketing disponibile și comunicate tuturor
2. Maturitatea grupului și înțelegerea cât mai avansată a mecanismelor funcționale ale structurii. Respectarea regulilor de funcționare (ROI, hotărâri AG)
3. Predarea atribuțiilor facilitatorului către manager, Consiliu de Administrație, Adunare Generală

■ Instrumente

Materiale suport pentru ședință (legislație, ghiduri ale solicitantului etc.)

Utilizarea evidențelor interne pentru o evaluare și monitorizare exactă

■ Echipă/durată

Echipă necesară:

1 Coordonator

Rol:

1. Asistență intensivă pentru manager, președinte și membri (luare de inițiativă);
2. Participare efectivă la întâlniri și activități relevante;
3. Dezvoltarea instrumentelor de lucru;
4. Facilitarea întâlnirilor – participare, mediator (trainer).

1 Facilitator suport

Rol:

1. Pregătire activități specifice (târguri, elemente de identitate vizuală, cercetări specifice de piață);
2. Contribuție la dezvoltarea instrumentelor;
3. Participare efectivă la întâlniri și evenimente;
4. Acordarea de feedback;
5. Contribuția pe aspecte de dezvoltare strategică (management).

**Echipa de implementare pe toata durata proiectului (PNDR):
manager de proiect /facilitator si responsabil financiar**

■ Concluzii și recomandări după implementarea proiectelor cu finanțare publică

- 1) Necesitatea Auditării/verificarea existenței tuturor registrelor/documentelor impuse de legea 566.
- 2) Realizarea documentațiilor de predare/primire a activelor și discutarea asupra obligațiilor ce decurg din proiect pentru faza de monitorizare.
- 3) Asistență în planificarea următorului an de business.
- 4) Actualizarea planului de afaceri cu asistență din partea noastră.
- 5) Mediarea relației dintre managerul de vânzări și cooperativă, mai ales acolo unde este vorba despre cooperative cu producție sezonieră și unde managerul de vânzări are activitate în doar câteva luni pe parcursul anului.

Rezultate

Prezentul manual documentează experiența de implementare a proiectelor ce vizează asocierea micilor fermieri, acumulată atât în urma implementării cu o finanțare privată a metodologiei, cât și în urma implementării proiectului cu sprijinul financiar public, prin Programul Național de Dezvoltare Rurală.

Vedem acest proces ca fiind unul complex, care implică respectarea pașilor prezentați în modelul de față, proces ce presupune o oarecare maturitate profesională din partea facilitatorilor. Observăm, din experiență, tendința omiterii etapelor 1-3, considerate etape soft, ce țin mai mult de analiza potențialului în comunitate, derularea întâlnirilor și gestionarea grupului de inițiativă, etape esențiale în ceea ce privește consolidarea grupului și creșterea coeziunii în grup.

De reținut este și faptul că există intervenții în care sunt deja constituite grupurile de inițiativă, situații în care se trece direct la etapele 4-7 ale prezentului model de intervenție.

Manualul cumulează experiențele mai multor experți, implicați în proces fie ca manageri de proiect, fie ca responsabili financiari. Un element comun al etapelor parcurse, din prisma resursei umane implicată în proces, este cel legat de reziliența la procesele administrative în cadrul echipei, pentru a putea răspunde, în mod diligent, tuturor spețelor ivite, neanticipate în faza de scriere.



REZULTATELE OBȚINUTE ÎN CADRUL PROGRAMULUI “Dezvoltare rurală prin antreprenoriat și asociere” (faza implementării cu fonduri private)

În cadrul acestui program, “Dezvoltare rurală prin antreprenoriat și asociere”, au fost create: **Cooperativa Agricolă Lunca Someșului Mic** (comuna Apahida, Județul Cluj), **Cooperativa Legume de Vidra** (comuna Vidra, Județul Ilfov), iar **Asociația Legume – Fructe Prisăcani** (Județul Iași) a fost sprijinită să devină activă economic (să deruleze activități comerciale pentru membrii săi, ceea ce nu era cazul până în acel moment).

- **Cooperativa Agricolă Lunca Someșului Mic**, județul Cluj (legume-vărzoase)
 - 17 membri fondatori (în prezent 15 membri)
 - Livrări în anul agricol 2013-2014 – aproximativ 350 tone (Kaufland și magazine din Municipiul Cluj-Napoca), în valoare de aprox. 52 000 Euro
 - Livrări în anul agricol 2014 – 2015 – 640 tone (Profi, Kaufland), în valoare de aproximativ 110.000 Euro
 - Livrări în anul 2015 (până la data de 30 octombrie) de 420 tone, în valoare de aproximativ 117.000 Euro
 - S-a trecut printr-un proces de stabilizare a structurii de membri – retrăgându-se o parte din membrii inițiali și înscriindu-se noi membri
 - După 3 ani membrii cooperatori și-au mărit cu peste 10% suprafața de producție și vând, în medie, 50% din recoltă prin cooperativă (procentele oscilând la fiecare membru – o treime din aceștia vânzând peste 80% din producția proprie prin cooperativă).

Planuri:

- Recunoaștere ca grup de producători, aplicație pe măsura de investiții PNDR 2014-2020,
- Diversificarea produselor prin dezvoltarea de produse procesate.
- Diversificarea serviciilor pentru membri prin dezvoltarea capacității de ambalare, depozitare și distribuție.

www.luncasomesuluimic.info



- **Cooperativa Legume de Vidra**, județul Ilfov (legume)

- În 2013, s-a pilotat un sistem de vânzări directe online prin intermediul platformei <http://www.legumedevidra.ro>, care a generat vânzări în valoare de aproximativ 16 000 lei.
- Pentru al treilea an consecutiv, contract în derulare cu Mega Image (până în Dec 2016). Vânzările au înregistrat o creștere semnificativă de la un an la altul, se înregistrează o dublare a vânzărilor în 2015 (în 2014, cooperativa a vândut legume în valoare de 416,000 lei). Cooperativa vinde o varietate de 9 legume (salată, varză, roșii, ardei, vinete, leuștean, ardei, gulii, conopidă), în cantități variabile, în funcție de dimensiunea producătorului.
- Contractele succesive cu Mega Image au trezit interesul altor producători locali – în prezent numărul de membri a crescut de la 12 la 21, estimându-se primirea a încă maxim 10 membri în următoarele luni.
- Din februarie 2015, a fost creat un loc de muncă în cadrul cooperativei prin preluarea poziției de manager de către unul dintre membri, acesta a administrat cooperativa pe parcursul anului 2014 prin munca sa voluntară. Exploatarea propriilor loturi în vederea producerii de legume pentru vânzarea în sistemul retail (în acest caz, Mega Image) a determinat angajarea de forță de muncă sezonieră din comunitatea locală.
- Cooperativa este interesată de întărirea imaginii și încrederii comunității în activitatea sa, fiind activă în comunitate în perioada de tranziție spre atestatul de producător impus de legislația referitoare la comercializarea produselor agricole, prin informare și consultanță, pe care le-a acordat producătorilor locali interesați, în virtutea apartenenței sale la Organizația Națională Interprofesională PRODCOM LEGUME FRUCTE din România, a cărei membră a devenit la începutul anului 2015.
- Există planuri de dezvoltare imediată a capacităților de producție individuale, astfel încât să crească implicit și volumele vândute prin intermediul cooperativei - membrii au înființat un Fond de Dezvoltare la nivelul cooperativei, menit să instituie un sistem de vânzare în rate către membri a necesarului de materiale pentru investiții individuale, care să îi ajute să treacă de la agricultura de subsistență la livrarea în supermarket-uri (cum ar fi, investiții în sere mai mari și mai bune, tehnologii de lucru, facilități de depozitare și climatizare, mijloace de transport etc.).



- **Asociația „Legume - Fructe Prisăcani”**, Județul Iași
 - Peste 200 de membri, dintre care 16 activi;
 - Crearea brandului Rodinia;
 - Contract în derulare cu hypermarket-ul Auchan din Iași, semnat în septembrie 2014 – comenzi săptămânale de 1-2 tone începând din octombrie 2014. Valoare de achiziție estimată pentru 2014 - 90 000 lei.

Planuri:

- Modificarea formei de asociere pentru a deveni eligibilă în cadrul măsurilor de investiții PNDR 2014-2020;
- Diversificarea produselor prin dezvoltarea de produse procesate;
- Realizarea în 2015 a unei întreprinderi sociale cu fermieri din asociație, care să se ocupe de vânzarea directă de legume proaspete către clienți după modelul ASAT;
- Crearea unui loc de muncă în mod direct (managerul de vânzări al Asociației) și a unui loc de muncă sezonier în mod indirect – prin angajarea de către asociație a unui agent de vânzări, pentru pregătirea în timp util a legumelor pentru livrare;
- Atragerea de fonduri externe nerambursabile pentru instruirea fermierilor.



REZULTATELE OBTINUTE ÎN CADRUL PROGRAMULUI „Coopnet 2.0 – Învățăm și creștem împreună” (faza implementării cu fonduri publice)

Prezentarea celor 6 cooperative agricole:

- **Cooperativa Agricolă Arome Transilvane**, județul Cluj (fructe de pădure)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Cooperativa Agricolă Arome Transilvane are ca obiect de activitate comercializarea fructelor de pădure de cultură. Sunt cultivate fructe precum afinele, zmeura, coacazele, aronia și mure.

2) Localizare

Lujerdiu, județul Cluj

3) Număr de membri

Cooperativa întrupește 9 membri și este localizată pe teritoriul GAL Someș Transilvan, cu plantații în Sic, Borșa, Vișea, Lujerdiu.

4) Model de business

Modelul de business al Cooperativei este inspirat de viața intensă și cu multe preocupări a locuitorilor urbani, așadar Cooperativa colectează comenzile și face livrări la domiciliu sau la locul de muncă. De asemenea, a fost dezvoltată o relație puternică de sprijin între Cooperativă și industria HoReCa, cea dintâi livrând fructe proaspete către cofetării, cantine și restaurante din județul Cluj. Acesta a fost unul din elementele de inovare ale Cooperativei - livrarea la domiciliu a caserolelor cu fructe, astfel, salvând timpul clienților și asigurând lanțul scurt agro-alimentar. De asemenea, cu sprijinul proiectului, Cooperativa livrează majoritatea fructelor în cutii de carton, încercând astfel să reducă la minim consumul de caserole din plastic.

5) Perspective de viitor Cooperativa își propune să aducă mai mulți membri în cadrul ei, pentru a fi capabili să acopere cererea, dar și pentru a-și extinde gama de fructe de pădure oferită consumatorilor.

www.arometransilvane.ro



AROME TRANSILVANE

- **Cooperativa Agricolă Izvorul Fizeșului**, județul Cluj (cultură mare)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Comercializarea de cereale și plante oleaginoase

2) Localizare

Cătina, județul Cluj

3) Număr de membri

Cooperativa Agricolă Izvorul Fizeșului reunește 9 producători de cereale și plante oleaginoase, care exploatează împreună o suprafață totală de 789,5 ha. Principalele tipuri de culturi agricole cultivate de producătorii CAIF sunt cele de floarea soarelui, porumb boabe, grâu, soia, rapiță, orz de toamnă, ovăz și orzoaică de primăvară.

4) Model de business

Modelul de business este axat pe comercializarea de cereale de la membrii cooperatori și membrii afiliați și prestarea de servicii de recoltat pentru alți producători de cereale din zona Câmpiei Transilvaniei.

În anul 2019, Cooperativa Agricolă Izvorul Fizeșului a fost recunoscută ca grup de producători, obținând totodată și o finanțare publică prin Programul Național de Dezvoltare Rurală, Submăsura 9.1 „Înființarea de grupuri de producători”, finanțare care poate ajunge la o valoare maximă de 168.575,45 EURO pentru o perioadă de 5 ani.

5) Vânzări în anii de funcționare

În anul 2019 (primul an de funcționare), au avut vânzări de cereale în valoare de 1.249.753,9 LEI, iar venituri din prestări servicii de 146.651,03 LEI.

6) Perspective de viitor

Membrii cooperativei își propun să crească dimensiunea cooperativei prin atragerea de noi membri și să acceseze fonduri pentru condiționarea, păstrarea și procesarea cerealelor. În acest sens, un prim pas pe care doresc să îl facă este să achiziționeze un teren în Cătina.

www.izvorulfizesului.ro



- **Cooperativa Agricolă Gospodarii din Câmpia Transilvaniei**, județul Cluj (creșterea animalelor)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Comercializarea de produse lactate

2. Localizare

Comuna Căianu, județul Cluj

3. Număr de membri

5 membri fondatori, care dețin împreună un număr de aproximativ 65 de capete de animale (bovine), producția zilnică de lapte ajungând până la 500 l.

4. Model de business

Se colaborează cu un procesator din zona Clujului (Firma BONAS), către care se livrează lapte crud spre procesare și acesta produce cașcaval, brânză și telemea. De asemenea, se vinde lapte crud la aceasta firmă. Produsele obținute se vând sub brandul Cooperativei Agricole Gospodarii din Câmpia Transilvaniei în diferite băcănii din Cluj-Napoca și prin NOD VERDE.

5. Perspective de viitor

Cooptarea de noi membri cooperatori - crescători de ovine și extinderea portofoliului de produse comercializate.

6. Elemente de inovare

S-a achiziționat o masă de brânzeturi care va face posibilă producția de brânzeturi la punctul de lucru al Cooperativei. De asemenea, prin implementarea proiectului s-a realizat închirierea unor vitrine frigorifice care să asigure condițiile frigorifice necesare pentru comercializarea brânzeturilor.

www.campialaptelui.ro



- **Cooperativa Agricolă Cramele ULM**, județul Sălaj (viti-vinicultură)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Comercializarea fructelor și vinurilor

2) Localizarea cooperativei

Camăr, Județul Sălaj

3) Număr de membri

5 podgoreni (proprietari de vie din comunele Camăr, Carastelec, Nușfalău, Ip)

Însumate, cele cinci podgorii au o suprafață totală de aproximativ 60 hectare. Asocierea celor cinci producători face posibil accesul la resurse și tehnologie modernă și dă forța vinurilor, recunoscute local și internațional.

4) Model de business

Cooperativa agregă producția membrilor pe care o ofertează către diverși colaboratori comerciali, asigurând tot suportul administrativ pentru întreg procesul.

Suplimentar, cooperativa asigură aprovizionarea cu inputuri la prețuri avantajoase și se implică în organizare de evenimente și degustări cu scopul de a educa și familiariza consumatorii cu produsele din zonă.

5) Vânzări în anii de funcționare

Vânzări 2020 (primul an de funcționare): 35.000 lei.

6) Perspective de viitor

- Consolidarea ofertei de produse în vederea creșterii vânzărilor
- Cooptarea de noi membri cooperatori

7) Elemente de inovare

Cooperativa asigură un mesaj unitar de marketing a micilor crame din zonă, ajutându-le să se poziționeze într-un segment superior calitativ și de preț.

www.crameleulm.ro



- **Cooperativa Agricolă Calea Laptelui Transilvan**, județul Cluj (zootehnie, creșterea animalelor)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Comercializarea laptelui proaspăt, procesarea și comercializarea produselor lactate

2) Localizare

Berind, Comuna Sînpaul, județul Cluj

3) Număr de membri

26 de membri

4) Model de business

Colectarea laptelui, de la membri cooperatori în acord cu cererea de piață și distribuția lui către centre, procesatori parteneri.

Adițional, se lucrează la dezvoltarea unei capacități proprii de procesare.

Scopul cooperativei este diversificarea logisticii de colectare și procesare în vederea generării unei oferte solide procesatorilor locali și procesării de produse proprii, distribuite pe canale online și offline direct la consumator.

5) Vânzări în anii de funcționare

2020 - 3 luni de activitate, aproximativ 25.000 lei

6) Perspective de viitor

Dezvoltarea unei linii de pasteurizare și a unei linii de procesare brânzeturi maturate de bivol și vacă.

7) Elemente de inovare

Propunerea unei abordări de piață pentru produsele lactate locale, care să integreze consolidarea unui brand puternic, dezvoltarea unor instrumente online de promovare și comunicare, și reinterpretarea unor rețete de brânzeturi.



- **Cooperativa Agricolă Gospodarii de pe Valea Crasnei**, județul Sălaj (legumicultură)

1) Domeniu de activitate al cooperativei

Comercializarea de legume

2. Localizare

Comuna Crasna, județul Sălaj

3. Număr de membri

7 membri fondatori, care exploatează împreună o suprafață de aproximativ 5 hectare. Acoperă o gamă largă de legume, începând de la rădăcinoase, până la varzoase.

4. Model de business

Produsele se vor vinde într-un spațiu închiriat în Municipiul Zalău.

5. Perspective de viitor

Cooptarea de noi membri în cooperativă.

6. Elemente de inovare

Nu sunt momentan.

www.cooperativagospodarii.ro



Concluzii

Aceasta este cea de-a doua ediție a manualului cu aceeași denumire, publicat în 2015.

Această versiune îmbunătățită oferă concluzii și recomandări, acumulate în urma unor programe ce vizează asocierea micilor fermieri, cu sprijin financiar public (prin Programul Național de Dezvoltare Rurală) și privat (prin Romanian-American Foundation).

Procesul dezvoltării sectorului asociativ cu scop economic în agricultură este unul complex, care implică respectarea pașilor prezentați în modelul de față. Procesul presupune o maturitate profesională din partea facilitatorilor.

Observăm tendința omiterii etapelor 1-3, considerate etape soft, ce țin mai mult de analiza potențialului în comunitate, derularea întâlnirilor și gestionarea grupului de inițiativă. Subliniem faptul că aceste etape sunt esențiale în ceea ce privește consolidarea grupului și creșterea coeziunii.

De reținut este că există intervenții în care sunt deja constituite grupurile de inițiativă, situații în care se trece direct la etapele 4-7 ale prezentului model de intervenție.

Manualul cumulează experiențele experților implicați în proces fie ca manageri de proiect, fie ca responsabili financiari.







400304 Cluj-Napoca
G-ral Eremia Grigorescu 77
Tel.: +4 0264 590 554
Fax: +4 0264 590 555
E-mail: office@civitas.ro

www.civitas.ro