

CeSPI

Centro Studi di Politica Internazionale



OXFAM

Italia



Slow Food Italia



con il contributo della Cooperazione allo Sviluppo

- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale – Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo

COLTIVATORI DI CAMBIAMENTO

Laboratorio multistakeholder su politiche e pratiche per la promozione dell'agricoltura familiare sostenibile

Le iniziative per l'integrazione dei piccoli produttori all'interno delle catene di valore agro-alimentari: il ruolo degli attori del settore privato

Alberto Mazzali, CeSPI

Aprile 2015

Il documento è stato preparato da Alberto Mazzali con la supervisione di Marco Zupi, del CeSPI. Il presente contributo alla discussione è nato e si è sviluppato nell'ambito del progetto "Oltre Rio + 20: seminare il futuro, coltivare il cambiamento per vincere insieme la Zero Hunger Challenge", promosso da CeSPI, Oxfam Italia, Slow Food e ARCS con il sostegno del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale-DGCS. L'autore resta il solo responsabile degli eventuali errori e imprecisioni presenti.

Sommario

1. Introduzione: <i>background</i> e struttura della ricerca.....	3
2. L'intreccio fra motivazioni e articolazione delle iniziative.....	7
3. La <i>Corporate Social Responsibility</i> e l'integrazione delle piccole imprese agricole	10
Il caso Bettys & Taylors of Harrogate Tea.....	13
Il caso CottonConnect.....	17
Il caso Africa Milk Project	19
4. Il <i>Fair Trade</i> . Il ruolo delle organizzazioni di commercio equo	20
Il caso Sainsbury-Fair Trade Foundation	22
Il caso Responsible Sourcing Partnership Project	26
5. La motivazione <i>business</i>	28
Le filiere internazionali.....	31
Il caso CadburyCocoa Partnership e Cocalife.....	32
Le filiere del biologico.....	35
Il caso Bio Ivoire	37
Le filiere locali	38
Il caso Honey Care Africa.....	40
Il caso Eagle Lager Partnership.....	44
6. Alcune indicazioni per l'approfondimento dell'analisi <i>policy-oriented</i>	45
Bibliografia	51
Le iniziative censite.....	54

1. Introduzione: *background* e struttura della ricerca

L'integrazione dei coltivatori su piccola scala all'interno delle catene del valore agro-alimentari, nazionali e internazionali è assunto a tema di grande rilevanza nel dibattito internazionale su sicurezza alimentare, lotta alla povertà e alla marginalizzazione, sostenibilità dell'agricoltura e dei processi di sviluppo.

In particolare, vengono presi in considerazione i possibili vantaggi per le comunità rurali in termini di maggiore reddito e occupazione, ma anche la maggiore sostenibilità sociale e ambientale delle attività agricole, di produzione e commercio degli alimenti che possono derivare dall'allargamento del ruolo dei piccoli produttori e dalla valorizzazione di un modello agricolo a più alta intensità di lavoro e fondato sul rapporto diretto e stretto fra produttore e territorio. Rapporto che garantisce sia una maggiore tutela delle capacità degli ecosistemi di fornire servizi sia la conservazione del paesaggio e dei beni culturali materiali e immateriali territoriali.

Riconoscendo la valenza del ruolo dei piccoli coltivatori, tali processi contribuiscono alla diffusione di un approccio alle politiche di sviluppo rurale fondato sulla multifunzionalità dell'agricoltura e, conseguentemente, delle comunità rurali quali elemento centrale dell'ecosistema agro-naturale.

L'approccio porta a centrare l'elaborazione strategica, appunto, sull'*empowerment* delle popolazioni che vivono e gestiscono il territorio. Il miglioramento della loro qualità e condizioni di vita diventa anche uno strumento di lotta allo spopolamento e alla perdita delle radici culturali su cui si basa la stessa sopravvivenza dell'agro-ecosistema.

L'aumento dei redditi e, in generale, la qualificazione del ruolo dei piccoli coltivatori può produrre vantaggi in termini di conservazione delle risorse e degli ecosistemi in due direzioni. Da una parte, come già accennato, per effetto dell'allargamento - o della limitazione della riduzione - delle superfici coltivate con metodi ad alta intensità di lavoro, non estensivi e fondati su una maggiore diversificazione e rotazione delle colture. Dall'altra perché l'aumento di reddito per le popolazioni rurali particolarmente vulnerabili significa rendere possibile l'abbandono di pratiche di sopravvivenza dannose per il suolo come la deforestazione per ricavare nuovi terreni anche solo temporaneamente coltivabili.

Infine, i processi di integrazione dei piccoli coltivatori nelle catene di valore rappresentano una significativa opportunità di migliorare il controllo da parte delle popolazioni rurali sui processi di sviluppo locale e sulle strutture e istituzioni per la *governance* delle risorse territoriali e dei processi distributivi. I diversi meccanismi che si sviluppano all'interno di tali processi e le iniziative che li sostengono e promuovono hanno spesso effetti significativi sulla partecipazione a strutture associative e sulla loro capacità di operare e incidere sui processi e sul funzionamento delle istituzioni di governo dei processi e della gestione e allocazione delle risorse.

A quest'ultimo aspetto si collegano riflessi altrettanto rilevanti sulle dinamiche sociali e politiche locali. I processi avviati non solo vedono i piccoli proprietari guadagnano in termini di *ownership* dei processi decisionali, ma producono interessanti cambiamenti nella rete dei rapporti fra componenti del tessuto sociale in termini di lotta alla marginalizzazione di gruppi esclusi su base etnica e, soprattutto, partecipazione delle donne e dei giovani.

L'integrazione può assumere forme e seguire percorsi molto differenziati spesso in funzione del ruolo dei diversi attori che partecipano al processo e delle motivazioni e obiettivi che li spingono. I piccoli produttori partecipano generalmente in qualità di fornitori di prodotti primari all'interno del segmento a monte della catena.

Anche le modifiche alla struttura della catena che comportano un incremento del livello di

partecipazione da parte dei piccoli produttori possono assumere diversi profili.

Oltre al semplice incremento della domanda da parte degli acquirenti che formano il segmento successivo, con conseguente salita dei volumi e del reddito, un aumento di partecipazione può sfociare anche nel moltiplicarsi di rapporti di lavoro dipendente, anche parziale, che coinvolgono piccoli produttori. Questi vengono, infatti, spesso assunti dagli attori leader della catena per produrre nelle proprie aziende o per occuparsi di parti della lavorazione non coperte dai piccoli proprietari indipendenti, con effetti in termini di maggiore occupazione e maggior reddito per i nuclei familiari. Oppure possono essere gli stessi piccoli coltivatori che si attrezzano per fornire servizi produttivi aggiuntivi, incrementando il valore aggiunto che viene incamerato dal proprio segmento della catena, ancora un volta con effetti sul reddito e sulla occupazione.

Il ruolo degli attori privati, protagonisti delle catene del valore agro-alimentari, nel favorire i processi integrativi è decisivo. Soprattutto in alcuni Paesi in via di sviluppo (PVS), il passaggio da modelli produttivi agro-alimentari che ha seguito la stagione dell'aggiustamento strutturale ha comportato un rapido progressivo smantellamento dei meccanismi statali di fornitura di servizi di formazione e assistenza tecnica al settore agricolo (*extension services*), ricerca e sviluppo e promozione dei mercati agro-alimentari. Alcuni degli spazi lasciati sono in parte stati coperti dal settore privato. In questo modo, sono le aziende che hanno assunto il ruolo guida nell'evoluzione dei sistemi agroalimentari. E questo ha spinto spesso l'intero sistema nella direzione dell'intensificazione delle produzioni e delle rese, verso la concentrazione su alcune colture, maggiore dipendenza dall'uso di prodotti chimici e fitofarmaci e verso la strutturazione di un modello di scambio di conoscenze unidirezionale con il produttore in posizione di recettore del flusso informativo.

Allo stesso tempo, molti PVS non hanno sperimentato una completa transizione da un'agricoltura modellata dalle scelte governative e guidata attraverso azioni dal lato dell'offerta al modello di mercato, dove sono le spinte della domanda a determinare strategie e orientamenti nell'allocazione delle risorse. Uno degli effetti è stata la mancata evoluzione della struttura delle imprese nazionali e la forte concentrazione di alcuni segmenti delle catene del valore su pochi attori internazionali. Ciò è particolarmente evidente nel caso della produzione e commercializzazione di alcuni input e di parti della filiera commerciale di prodotti destinati all'esportazione o per la distribuzione finale al dettaglio.

Tuttavia, esistono numerosi segnali di dinamiche che vanno anche in direzioni diverse, con un'intensificazione o, comunque, una maggiore attenzione per il ruolo dei piccoli produttori da parte dei grandi attori privati. E questo comporta, fra l'altro, la moltiplicazione di azioni e iniziative volte a incrementare il livello di integrazione di questi ultimi all'interno delle catene del valore.

A questa tendenza si associa quella che vede larghe porzioni del settore privato incrementare l'interesse per modelli di business più inclusivi e attenti all'impatto sui livelli di povertà. Sono così numerose le indicazioni che evidenziano le elevate potenzialità dell'iniziativa delle imprese dell'agro-alimentare nel collegare i piccoli produttori ai mercati maggiormente dinamici.

I modelli di integrazione, altamente disomogenei, si differenziano anche in funzione del tipo di struttura della catena che determina il profilo delle istituzioni che ne sono alla base.

Un modello diffuso è quello della catena guidata da una grande azienda che opera nella parte finale della filiera col ruolo di principale o unico acquirente dei prodotti. L'azienda oligopsonistica organizza quasi autonomamente il tipo di concatenazioni e legami con gli attori minori, fra cui la massa dei piccoli produttori.

In questi casi, il fattore trainante è il bisogno del grande acquirente di garantirsi volumi e qualità delle forniture, che conduce all'istituzione di standard e normative che orientano gli aspetti

qualitativi, la tempistica e il contingentamento delle forniture. A questo ambito appartengono anche alcune dinamiche che innalzano il livello di attenzione all'impatto ambientale delle attività produttive in collegamento con obiettivi di responsabilizzazione e *accountability* ambientale e sociale dell'azienda acquirente o a sue finalità commerciali verso il mercato degli alimenti biologici.

Un modello simile vede una grande agroindustria o un'azienda specializzata nella commercializzazione di un prodotto specifico nel ruolo di acquirente diretto dei prodotti. In questo caso, l'aspetto istituzionale include la creazione di una rete di strutture logistiche da parte del principale attore, che così contribuisce in maniera decisiva a disegnare la struttura della filiera e il modello di relazione e collaborazione con gli altri soggetti.

Quando, invece, la catena del valore è guidata da una grande azienda di distribuzione al dettaglio, gli effetti dell'integrazione della filiera si manifestano in particolare nella definizione di standard relativi alla qualità, alla tempistica e alla sicurezza della produzione. Tali input vengono trasmessi via via a tutti i segmenti da valle a monte della catena, producendo una selezione dei fornitori e instaurando, di fatto, forme di barriere in entrata che escludono soprattutto i soggetti più deboli. La capacità organizzativa e la solidità dei soggetti collettivi che rappresentano e sostengono i piccoli attori nelle negoziazioni fra *stakeholder* e nei processi di trasformazione produttiva è in questi casi cruciale nel determinare l'evoluzione del quadro degli effetti sulla filiera e gli eventuali effetti positivi o negativi sulle comunità coinvolte.

Esistono, inoltre, casi in cui sono proprio queste organizzazioni a generare la spinta per l'integrazione delle filiere, operando a monte e a valle per creare il collegamento con gli altri segmenti e guidando i processi di strutturazione delle relazioni anche con i soggetti privati di maggiori dimensioni.

Questo ruolo è, in altri casi, giocato da soggetti privati che operano nell'intermediazione e che organizzano o riorganizzano la filiera nell'ambito di propri progetti commerciali. Una tendenza all'evoluzione del ruolo dei soggetti intermediari è rilevabile in molti PVS, dove sono questi gli attori pivot che innescano e orientano il cambiamento per cogliere nuove opportunità di mercato e suppliscono a carenze strutturali, occupandosi di seguire e guidare i processi di qualificazione e adeguamento delle produzioni su piccola scala alle nuove esigenze delle catene in termini sia di requisiti per l'esportazione che per la commercializzazione all'interno delle filiere in veloce evoluzione nei paesi emergenti e in tutti i PVS a rapida urbanizzazione.

Oppure, possono essere soggetti pubblici - quali agenzie, statali o territoriali - o operatori della cooperazione internazionale a entrare nelle catene del valore in posizione di intermediari. La tipologia degli intermediari e la natura degli obiettivi trainanti determina in grande misura l'impatto delle trasformazioni sulla catena che si esplica in primo luogo nella ridefinizione dei costi di transazione.

Il ruolo di intermediario leader del processo di integrazione della filiera può essere, infine, assunto da attori che fanno parte della stessa comunità di piccoli produttori, in processi *bottom-up*. In questo caso, esiti diversi si determinano in funzione del tipo di relazione che viene istituita fra i piccoli produttori e i soggetti trainanti.

Quando uno o più piccoli coltivatori diventano animatori di processi di aggregazione e organizzano attorno alla propria azienda pool di produttori, le reti si possono strutturare anche con sviluppo in verticale, elevando alcuni membri e nodi a posizioni avvantaggiate nella catena.

In altra direzione vanno i processi in cui l'aggregazione procede soprattutto con sviluppo prevalentemente orizzontale e vede i piccoli produttori creare strutture associative e cooperativistiche con formule di *governance* paritarie e con finalità multiple, che includono la compartecipazione ai costi fissi, la creazione di economie di scala e la crescita delle forza

contrattuale.

In tutte le casistiche appena evidenziate emerge il ruolo determinante di uno o più attori privati. La presente ricerca prende in esame esperienze in cui attori privati con peso significativo nella filiera di cui fanno parte animano o comunque sono partner rilevanti di iniziative indirizzate ai piccoli produttori agricoli che partecipano alla stessa filiera, con l'obiettivo di qualificarne il ruolo in modo anche da consolidare e aumentarne il livello di integrazione all'interno della catena del valore.

La ricerca è stata strutturata in più fasi, durante le quali sono state prese in considerazione un numero significativo di iniziative procedendo a selezionare le esperienze di maggior interesse per arrivare a isolare alcuni casi esemplificativi, che hanno permesso di identificare, sulla base di esempi realizzati concretamente, alcuni tratti interessanti delle dinamiche oggetto dello studio al fine di fornire indicazioni analitiche per considerazioni *policy-oriented*.

La prima fase è stata dedicata alla raccolta di informazioni utili alla ricognizione e mappatura dei casi di interesse, individuando esperienze che vedono il settore privato protagonista di iniziative per l'inclusione delle piccole imprese agricole nelle filiere, anche all'interno di azioni specifiche *multistakeholder* sostenute dalla cooperazione internazionale.

In questa fase le attività realizzate dal team di ricerca hanno incluso:

- la ricognizione della letteratura recente sul tema, che è stata orientata sia a studi e ricerche di profilo accademico, sia pubblicazioni e letteratura "grigia" realizzate da organizzazioni multilaterali e da organizzazioni della società civile relative a iniziative di cooperazione internazionale sul tema;
- la consultazione di esperti, studiosi e operatori della cooperazione internazionale in campo agricolo;
- la consultazione di organizzazioni imprenditoriali del sistema agro-alimentare e organizzazioni della società civile.

Alla fase di raccolta di informazioni e segnalazioni è seguita la sistematizzazione del materiale, sfociata nella formazione di una *long list* di casi di interesse, che raccoglie l'intero insieme di esperienze emerse durante la raccolta preliminare di dati.

Per ognuno dei 221 casi inclusi nella *long list* sono state evidenziate alcune prime informazioni che comprendono i dati essenziali sull'iniziativa, i principali attori coinvolti, la localizzazione, il timing, la dimensione, le eventuali fonti di finanziamento, i principali obiettivi, gli elementi centrali dell'approccio, i contenuti e gli obiettivi primari, gli eventuali elementi innovativi e punti di forza in evidenza e i riferimenti per un eventuale approfondimento dell'analisi.

Contemporaneamente, è stata affinata la definizione dei criteri per il successivo passaggio selettivo, attraverso l'analisi della letteratura sull'argomento e le indicazioni raccolte durante la consultazione di esperti, studiosi e operatori del settore. Fra questi sono inclusi:

- il carattere innovativo dell'esperienza e degli strumenti utilizzati per innescare i meccanismi di cambiamento delle relazioni fra gli *stakeholder* coinvolti,
- la sua portata in termini di aziende coinvolte e sviluppo dei sistemi economici interessati,
- il coinvolgimento e il livello di partecipazione dei diversi *stakeholder*,
- le caratteristiche dei maggiori fattori di impulso e driver dell'iniziativa,
- il contenuto in termini di sostenibilità sociale e ambientale,
- eventuali dati sugli impatti in termini di riduzione della povertà rurale, incremento della



resilienza delle comunità e delle imprese coinvolte agli shock esogeni di ordine sia economico che ambientale e legato al cambiamento climatico,

- eventuali considerazioni sulla riproducibilità in altri contesti geografici, istituzionali e ambientali.

Sulla base di un'analisi complessiva delle informazioni raccolte per ogni iniziativa individuata, la selezione dei casi studio da approfondire e proporre alla discussione è stata condotta attraverso la formazione di una *short list* utile a restringere il campo di analisi. Le esperienze inserite nella *short list* sono state oggetto di un primo approfondimento con ulteriore raccolta di dati e informazioni da fonti online e documenti prodotti nell'ambito della stessa iniziativa, nonché analisi realizzate da esperti e studiosi non direttamente coinvolti.

Un numero ridotto di casi di interesse, determinato sulla base dei risultati della fase precedente e attraverso i criteri selettivi già evidenziati, è stato infine schedato e utilizzato come materiale esemplificativo per la redazione del presente rapporto e ha costituito la base di casi studio per le proposte di discussione durante le attività seminariali previste dal progetto.

Nei capitoli che seguono verranno presentate e analizzate alcune caratteristiche delle varie tipologie di esperienze emerse dal lavoro di ricognizione.

In particolare si seguirà un percorso che propone di considerare, come elementi distintivi principali, il rapporto fra tipo di stimolo e motivazione alla base del coinvolgimento degli attori privati e struttura e caratteristiche della catena del valore oggetto dell'iniziativa.

Si tratta, ovviamente, di una delle molte opzioni percorribili. Le potenziali chiavi di lettura sono svariate e la presente analisi va considerata soprattutto come stimolo alla riflessione.

Allo stesso modo, è importante non dimenticare che la mappatura dei casi considerati, pur avendo preso in considerazione un numero elevato di esperienze, non è certamente esaustiva e pertanto non ha pretesa di evidenziare né modelli più o meno frequenti, né, tantomeno, di tracciare un quadro completo della casistica, ma, piuttosto, di sottolineare la varietà delle dinamiche e l'ampiezza delle costellazioni di attori e ruoli coinvolti, dando impulso alla riflessione sulle politiche di promozione e orientamento delle iniziative *multistakeholder* per qualificarne ulteriormente il possibile impatto positivo in termini di sviluppo sostenibile.

2. L'intreccio fra motivazioni e articolazione delle iniziative

L'integrazione delle produzioni agro-alimentari familiari all'interno di catene del valore di grande dimensione segue diversi percorsi. Le iniziative documentate riguardano esperienze in cui si intrecciano motivazioni economiche, etiche e comunicative e che coinvolgono molto spesso, oltre agli attori economici, organizzazioni della società civile locali e internazionali, istituzioni pubbliche e agenzie di sviluppo.

Ad un primo livello di analisi, è possibile individuare come la grande maggioranza delle esperienze considerate vedano gli attori privati impegnarsi nelle iniziative di promozione dell'integrazione dei piccoli produttori all'interno delle filiere sulla base di una combinazione di considerazioni. Queste comprendono sempre, anche se in diversa misura, il possibile impatto sull'immagine dell'azienda o del marchio ricavabile da attività comunicative che diffondono informazioni sull'esperienza stessa che, in quanto contenente obiettivi di miglioramento della qualità della vita dei piccoli coltivatori

coinvolti risulta classificabile come attività sociale.

È pertanto largamente individuabile la compresenza di due distinti elementi che ricorrono in grado diverso nella maggior parte delle esperienze censite:

1. la componente di responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), con diversi gradi di importanza nella struttura dell'iniziativa, che ad una estremità dello spettro comprendono il caso del puro finanziamento di interventi a beneficio di comunità di piccoli produttori, senza alcun coinvolgimento delle attività di impresa dell'azienda stessa;
2. la componente business, in cui sono considerazioni di ordine economico inerenti l'efficienza dell'attività profit dell'impresa che spingono gli attori privati a migliorare e incrementare il coinvolgimento dei piccoli produttori all'interno della catena del valore.

La modulazione di queste due componenti conduce a differenze significative di approccio, strutturazione dell'iniziativa, livello di impegno finanziario, orizzonte temporale e impatto.

È, infatti, spesso evidente come le iniziative puramente ascrivibili a pratiche di CSR mosse da obiettivi comunicativi possano limitarsi ad aree circoscritte dell'attività di impresa senza influenzare significativamente i meccanismi delle catene del valore. Oppure, nel caso specifico, possano coinvolgere nuclei ristretti di coltivatori, rappresentativi solo di porzioni molto ristrette della filiera e/o una parte limitata dei territori e ambienti interessati dalla stessa.

Inoltre, il tipo di motivazione alla base del coinvolgimento dell'attore privato è una delle principali determinanti del tipo di ruolo che i piccoli produttori assumono.

Quando lo stimolo alla partecipazione dell'attore privato è prettamente legato a obiettivi comunicativi, è altamente probabile che i piccoli coltivatori vengano coinvolti in quanto soggetti deboli. Saranno, pertanto, beneficiari di un intervento che è in primo luogo un'azione in campo sociale, con un approccio assistenziale di prevenzione o lotta alla marginalizzazione.

Nei casi in cui questa componente dell'approccio è delineata in maniera più netta, risulta anche poco importante che il gruppo beneficiario sia in qualche modo integrato nella filiera, essendo proprio la condizione marginale il principale elemento che lo rende coinvolgibile e non il rapporto economico con l'attore che avvia e finanzia l'azione o semplicemente vi partecipa.

Al contrario, quando il fine principale dell'azione è il miglioramento delle condizioni dei piccoli produttori, attraverso un aumento della produttività e quindi dei redditi o per ottenere un aumento quantitativo e/o qualitativo della produttività a vantaggio di tutta la filiera e quindi anche dei suoi attori principali, il ruolo attribuito e assunto dai produttori è diametralmente diverso. In questo caso, i risultati in termini di *empowerment* sono infatti spesso automaticamente perseguiti dalla natura stessa dell'iniziativa e, a volte, senza essere nemmeno esplicitati fra le finalità.

D'altra parte, tuttavia, questo tipo di interventi possono non comprendere obiettivi specifici di ordine sociale e ambientale. Non è, perciò, sempre scontato che l'iniziativa produca impatti in termini di maggiore inclusione e, tanto meno in termini di conservazione delle risorse naturali e di miglioramento del rapporto fra attività produttiva e ambiente.

La maggiore integrazione dei piccoli produttori, finalizzata a produrre vantaggi all'intera filiera in termini di efficienza, produttività, stabilità quantitativa e qualitativa della produzione, è molto probabile che produca un incremento generale dei volumi e dei profitti, ma non è garantito il grado di distribuzione tra i partecipanti alla filiera. Questo dipende qui, sia dalla capacità negoziale dei singoli soggetti eventualmente organizzati in associazione, sia dalla volontà specifica degli attori trainanti che possono inserire la questione fra i propri target o averla come primo obiettivo nel caso delle imprese sociali.



Anche l'attenzione agli effetti ambientali dei miglioramenti apportati alla filiera dipende, in questo caso, dal tipo di analisi puramente economiche su cui si basa il progetto. Esse non sempre comprendono valutazioni sull'importanza della sostenibilità ambientale dell'attività su cui si interviene quale componente da perseguire per garantirne i vantaggi nel lungo periodo.

Esistono, al contrario, frangenti in cui i meccanismi di cambiamento promossi sono orientati principalmente a modernizzare tecniche e in generale il funzionamento della catena del valore. Spesso l'introduzione di nuovi input e tecnologie al fine di standardizzare e accrescere le produzioni va a scapito del controllo da parte dei produttori su parti del ciclo produttivo e produce cambiamenti non sempre migliorativi del rapporto con le risorse territoriali.

Guardando alle linee di azione, emergono altresì alcuni tratti ricorrenti che compaiono indipendentemente dal profilo motivazionale dell'iniziativa, sia quando prevalgono motivazioni di ordine comunicativo, sia quando sono in maggiore evidenza fattori che riflettono la volontà di incrementare il valore complessivo prodotto dalla filiera.

Fra le opzioni che affiorano con frequenza come assi portanti delle esperienze, si trovano interventi che coinvolgono l'accesso al credito, l'accesso a servizi di vario ordine, la fornitura di input finalizzati all'incremento della produttività e alla standardizzazione dei prodotti.

Nella quasi totalità dei casi, un ruolo centrale è giocato dalla promozione dell'associazionismo, che si presenta come corollario quasi imprescindibile al maggiore coinvolgimento dei piccoli produttori anche quando non è esplicitato direttamente fra gli obiettivi del progetto.

Il miglioramento dell'efficienza della filiera, se deve coinvolgere piccoli coltivatori, passa evidentemente in modo obbligato dall'organizzazione del network e dalla sua strutturazione. E questo non può prescindere da modifiche alla struttura delle *governance* dei rapporti interni al network e quindi alla filiera, che si traduce in effetti in termini di *empowerment* dei soggetti, inclusi quelli che normalmente appartengono al segmento più debole.

La necessità di dotarsi di strutture organizzative e decisionali produce un impatto diffuso anche in termini di stimolo alla partecipazione e comprende azioni di *capacity* e *institution building* a beneficio delle organizzazioni contadine e comunitarie, che in questo modo acquistano un ruolo maggiore nella definizione delle modalità di transazione e anche nella *governance* delle risorse territoriali.

Nelle esperienze in cui è esplicita la finalità sociale, vengono normalmente perseguiti obiettivi di lotta alla marginalizzazione, promozione del coinvolgimento dei giovani e *gender empowerment*. Ma anche in iniziative meno strutturate o che si sviluppano prevalentemente all'interno di rapporti fra attori privati con finalità esclusivamente di ingrandimento e miglioramento delle performance economiche, non di rado la maggiore partecipazione dei piccoli coltivatori alle decisioni sulle trasformazioni della filiera comporta anche effetti di emancipazione di fasce deboli fra cui, in primo luogo, le donne, che costituiscono quasi sempre una porzione molto elevata dei piccoli produttori, o gli appartenenti a gruppi etnici marginalizzati.

L'impegno in progetti di adeguamento infrastrutturale, infine, non è in primo piano e riguarda principalmente la dotazione di strutture logistiche e la fornitura di supporto ICT per la gestione di parti dell'organizzazione. Sono invece più rare le esperienze che affrontano il tema delle infrastrutture tradizionali, come, ad esempio, vie di comunicazione, linee elettriche o strutture per la gestione delle risorse idriche. Gli interventi che comprendono componenti di questo genere sono in gran parte poco incisivi e non sempre al centro della strategia e si associano primariamente ad iniziative a largo raggio che coinvolgono anche organismi statali nel PVS.

3. La *Corporate Social Responsibility* e l'integrazione delle piccole imprese agricole

Le iniziative con componente CSR prioritaria sono sempre molto articolate con elementi che di volta in volta assumono peso diversificato. In questo ambito, sono moltissimi i grandi marchi internazionali che hanno aderito e spesso promosso interventi in aree povere e rurali di PVS.

Le iniziative sono in gran parte costruite con un profilo *multistakeholder* e in partenariato con agenzie di cooperazione internazionale, ONG di sviluppo, associazioni rappresentative e consorzi di piccoli produttori, organizzazioni di commercio equosolidale nazionali e internazionali e altri soggetti impegnati nel promuovere sviluppo rurale e altre forme di assistenza e cooperazione.

Come già accennato, qui il vantaggio economico è relegato allo sfruttamento degli effetti della CSR sull'immagine dell'azienda ai fini di comunicazione e marketing e i piccoli produttori sono coinvolti in quanto soggetto debole che l'iniziativa prende in considerazione nell'ambito dell'impegno sull'impatto sociale dell'attività di impresa.

Il crescente interesse dei consumatori per la qualità "etica" dei prodotti e, a ruota, l'inserimento di considerazioni di ordine "etico" nelle politiche di allocazione delle risorse di molti investitori istituzionali, iniziando dai grandi fondi pensione, ha contribuito a determinare uno spostamento di molte politiche di marketing su temi di ordine etico. La maggioranza delle grandi aziende, a cominciare da quelle che producono beni e servizi per i consumatori finali, ha adottato politiche per migliorare la propria immagine inserendo nelle attività e nelle pratiche comunicative azioni specifiche.

Queste hanno compreso innanzitutto la sfera della qualità dei processi produttivi aziendali la cui valenza etica viene misurata e comunicata in funzione in primo luogo dell'impatto sociale e ambientale dell'attività produttiva. Quello che viene comunicato non sono pertanto informazioni relative al prodotto (qualità, caratteristiche, prezzo), bensì al processo di produzione. Dalla qualità di quest'ultimo, in termini appunto di impatto sociale e ambientale, dipende in parte il favore con cui verrà accolto da una parte sempre più consistente dei consumatori. Si tratta della nicchia consistente che ha inserito nei propri criteri di scelta considerazioni sulla possibilità di incidere sui modelli produttivi attraverso le proprie spese, a volte addirittura organizzandosi in movimento, come ad esempio nel caso delle campagne di boicottaggio.

Sempre ai fini del miglioramento della propria immagine, molte aziende hanno inserito a fianco o in alternativa alle azioni per il miglioramento della qualità dei processi, la partecipazione ad iniziative in campo sociale e ambientale, realizzate da altri soggetti. Si tratta soprattutto di erogazione di finanziamenti per iniziative di profilo e portata molto varia, che vanno dalla sponsorizzazione di attività sociali, ambientali, sportive e culturali anche nel solo territorio di insediamento, come avviene per una grande porzione delle PMI, fino ad azioni di grande respiro, realizzate su scala nazionale e internazionale da grandi aziende e imprese multinazionali che, sempre più spesso, arrivano a istituire complesse strutture dedicate e vere e proprie fondazioni che operano su scala globale ormai alla pari con gli organismi pubblici di cooperazione allo sviluppo.

La casistica presa in considerazione nella presente ricerca comprende numerose esperienze improntate su pratiche di CSR che includono fra le proprie finalità la maggiore integrazione di piccoli coltivatori all'interno del catene del valore locali e internazionali.

Le aziende private che partecipano e spesso avviano le iniziative trovano, infatti, nella scelta di favorire l'integrazione di piccole aziende produttive all'interno delle catene del valore ampie possibilità comunicative. Le opportunità sono molteplici, sia facendo appello all'impatto sociale

dell'operazione che incrementa reddito e opportunità di occupazione e sviluppo in aree a rischio di impoverimento, sia sfruttando le possibilità di associare il marchio aziendale a processi che valorizzano culture e ambienti rurali, spesso di pregio, allontanando i pericoli di abbandono e degrado.

Gli esempi sono molto variegati, con casi che vedono il ruolo dell'attore privato in veste di semplice co-finanziatore e/o coordinatore di iniziative che non interessano direttamente le attività dell'impresa e casi dove invece si punta a incidere anche attraverso cambiamenti nelle filiere di cui l'impresa fa parte per migliorarne l'impatto sociale e territoriale con la maggiore e migliore integrazione di comunità di piccoli produttori.

Fra i risvolti delle pratiche CSR di questo ultimo tipo, soprattutto quando il territorio beneficiario rappresenta anche un nuovo mercato di sbocco, va ricordato l'effetto prodotto sulla popolazione delle aree di insediamento delle attività produttive, nonché sui dipendenti e sulle loro comunità di appartenenza. I valori positivi associati al marchio possono in questo caso generare crescita del capitale sociale che per la realtà produttiva si traduce in forme di fidelizzazione e motivazione della forza lavoro, facilità nell'attrarre capitale umano di qualità, incremento nei volumi di vendita sui mercati locali e qualità delle relazioni istituzionali.

Le iniziative di tutte le tipologie di cui si è fatto cenno sono quasi sempre strutturate su più assi e comprendono in genere azioni di sviluppo sociale per le comunità e aree rurali coinvolte (scolarizzazione, formazione, assistenza sanitaria, infrastrutturazione per il settore trasporti, risorse idriche, accesso ad altri servizi) insieme a interventi per il miglioramento della produttività agricola, l'adeguamento agli standard nazionali e internazionali e, in generale, una migliore commercializzazione dei prodotti.

Quest'ultimo filone, infine, integra un forte impegno per la creazione di sbocchi commerciali per le nuove produzioni migliorate qualitativamente, sia all'interno delle stesse aziende motori dell'iniziativa sia presso aziende partner coinvolte nel progetto. Proprio a questo proposito, una differenziazione importante per quanto riguarda il tipo di impegno e, in qualche caso, anche il tipo di impatto e la sostenibilità degli interventi, si può individuare in funzione del coinvolgimento diretto o meno dell'azienda all'interno della filiera.

L'impegno di grandi player sul miglioramento della qualità dei processi lungo l'intera filiera, incrementando l'integrazione delle comunità dei piccoli coltivatori, risponde anche a un'esigenza di migliore controllo delle catene di fornitura. La forte pressione da parte di opinione pubblica e consumatori a fronte di casi eclatanti di malversazioni sociali e danni ambientali da parte di aziende fornitrici dislocate nei PVS impongono ai grandi marchi di responsabilizzarsi e rispondere delle condizioni di produzione lungo l'intera catena del valore, associando le eventuali lacune all'attore chiave e alla sua immagine.

In questo senso, l'accorciamento e ottimizzazione della catena e l'intensificazione delle relazioni con i soggetti più deboli, fra cui appunto i piccoli agricoltori nel caso del settore agro-alimentare, rappresenta un'opzione favorevole al miglioramento del controllo e la possibile base per pratiche di CSR indirizzate alla maggiore inclusione di fasce di popolazione rurale.

Inoltre, la necessità di riorganizzare la catena e gestire processi redistributivi di eventuali maggiori margini comporta, come già menzionato, un'azione anche sul piano istituzionale che comprende la promozione dell'associazionismo e la creazione di cooperative fra piccoli produttori, a sua volta collegabile a miglioramenti dell'immagine etica del marchio.

Nel caso di filiere internazionali di particolare complessità, la necessità di intensificare e rendere più efficace il controllo sui fornitori, spesso difficoltoso per la presenza di numerosi passaggi intermedi, ha mosso grandi attori ad associarsi fra di loro per creare sinergie e specifiche istituzioni

finalizzate ad agevolare il controllo sui processi produttivi e affrontare in maniera coordinata con i concorrenti sfide difficili quali il miglioramento degli standard ambientali e delle condizioni di lavoro, il rispetto dei diritti umani, delle minoranze e dei soggetti a rischio di esclusione sociale più deboli, come i minori e le donne.

È il caso della World Cocoa Foundation e della International Cocoa Initiative con cui alcune grandi multinazionali alimentari, con capofila la Nestlé, hanno avviato una collaborazione anche con i governi di Costa d'Avorio e Ghana, realizzando un programma di certificazione, un sistema di monitoraggio sul lavoro minorile nella produzione del cacao e attività di formazione per il miglioramento delle tecniche agricole e del sistema di commercializzazione, con l'obiettivo di aumentare i margini per le comunità dei piccoli produttori.

La cooperazione internazionale allo sviluppo può giocare un ruolo efficace nel coinvolgere i protagonisti delle filiere in iniziative mirate all'integrazione dei piccoli coltivatori facendo leva sulle politiche di CSR delle grandi aziende.

Fra gli esempi incontrati è interessante l'esperienza *multistakeholder* avviata con l'impegno dell'agenzia britannica di cooperazione allo sviluppo (*Department for International Development - DFID*) che adotta un approccio volto a far leva sulla sensibilità di alcune aziende agroalimentari e della grande distribuzione inglesi per promuovere legami fra settore privato e piccoli coltivatori e creare opportunità di crescita dei redditi e dell'occupazione in Africa incrementando le esportazioni verso il Regno Unito.

Attraverso l'istituzione di un apposito strumento denominato *Food Retail Industry Challenge Fund* (FRICH), DFID si è posto l'obiettivo di accrescere l'importazione di prodotti agro-alimentari africani nel Regno Unito e in altri paesi europei, considerando i possibili effetti positivi per i piccoli produttori, l'industria di trasformazione e i lavoratori del settore dei paesi coinvolti in Africa. L'iniziativa si propone di sviluppare formule innovative di promozione del mercato per questi prodotti, attraverso la creazione di nuovi partenariati *multistakeholder*, rimuovere ostacoli all'ingresso dei beni e assicurando l'informazione ai consumatori sugli effetti delle loro scelte di acquisto sui produttori di piccola scala africani.

Con i nuovi 15 partenariati annunciati nel 2012 dal Segretario di Stato per lo Sviluppo Internazionale, Justine Greening, nell'ambito del quarto Round del programma, FRICH sta supportando un totale di 25 progetti in Kenya, Repubblica Democratica del Congo, Malawi, Ruanda, São Tomé e Príncipe, Ghana, Uganda, Senegal, Namibia, Zimbabwe ed Etiopia. I prodotti commercializzati includono tè, caffè, prodotti freschi, frutti di bosco, succhi di frutta, fiori freschi, prodotti ittici, carne, olio di palma, arachidi e vaniglia.

Un esempio di progetto co-finanziato da FRICH è l'iniziativa per il sostegno alla filiera del tè in Ruanda realizzata in partenariato con Taylors U.K., un marchio affermato con sede nello Yorkshire, coinvolgendo la Rainforest Alliance che ha certificato la sostenibilità ambientale delle produzioni. Attraverso la collaborazione, sono state intraprese diverse azioni indirizzate ai coltivatori e alle loro comunità che hanno permesso di elevare la qualità della vita e i livelli di sviluppo umano in ampi territori e allo stesso tempo hanno prodotto un incremento consistente della qualità della produzione e della sua sostenibilità, in particolare nell'ambito della difesa del suolo, permettendo a Taylors di incrementare notevolmente la quantità di tè importato dal Ruanda nel corso di pochi anni. L'impatto sociale nei territori interessati è stato significativo con miglioramento dei servizi e un incremento rilevante dei redditi dei piccoli proprietari e un aumento del 40% del salario minimo per i lavoratori del settore.

Il caso Bettys & Taylors of Harrogate Tea

Periodo:	2009-2012	
Finanziamento:	Dato non disponibile	
Partner:	Bettys and Taylors (B&T)	Azienda capofila del progetto. Pianificazione e finanziamento delle attività, marketing e commercializzazione del prodotto
	OCIRThé	Autorità nazionale ruandese per il tè. Partecipazione e sostegno alla pianificazione della strategia e delle attività
	Rainforest Alliance	Organizzazione internazionale. Partecipazione alla pianificazione della strategia e delle attività, supervisione e certificazione dei processi produttivi
	Isovu Tea Factory	Azienda di trasformazione con 3.634 coltivatori associati, di proprietà della Rwanda Tea Authority e privatizzate nel corso della realizzazione del progetto
	Kitabi Tea Factory	Azienda di trasformazione con 4.978 coltivatori associati, di proprietà della Rwanda Tea Authority e privatizzate nel corso della realizzazione del progetto
	Mata Tea Factory	Azienda di trasformazione con 1.786 coltivatori associati, di proprietà della Rwanda Tea Authority e privatizzate nel corso della realizzazione del progetto
Beneficiari:	10.400 nuclei familiari di altrettanti piccoli produttori di tè in Ruanda	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	Il progetto fa parte del programma FRICH avviato da DFID con lo scopo di incrementare i volumi di importazione di agro-alimentari prodotti da piccoli coltivatori africani. Il coinvolgimento della Bettys and Taylors (B&T) risponde a motivazioni legate all'adozione di pratiche di CSR e ad una strategia di marketing mirante ad associare un profilo socio-ambientale all'immagine del prodotto di qualità	
Linea strategica primaria:	Rafforzare la filiera del tè in Ruanda testando un modello di business che incentiva aziende di trasformazione e coltivatori a migliorare il prodotto e le tecniche produttive, incrementando la qualità, accrescendo il valore della produzione e proteggendo le risorse ambientali ruandesi	

Principali azioni:	<p>Il progetto si compone di due elementi principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aumento della disponibilità di consistenti quantitativi di tè di alta qualità da utilizzarsi per la commercializzazione delle miscele Yorkshire Gold e Yorkshire Tea, attraverso la collaborazione con i partner per individuare i problemi chiave che abbassano i livelli qualitativi e le misure per affrontarli; 2. implementazione dei Sustainable Agriculture Network Standard (SAN), necessari per ottenere la Rainforest Alliance (RA) Certification, e relativo marchio, che combina indicatori ambientali, sociali ed economici relativi a best practices manageriali.
Alcuni risultati:	<p>Attraverso l'approccio <i>train-the-trainer</i> sono stati formati 10.398 coltivatori su tecniche di agricoltura sostenibile</p> <p>La qualità del prodotto è notevolmente cresciuta e B&T ha potuto lanciare il tè ruandese come uno delle proprie tre offerte di punta stagionali con il marchio Yorkshire Gold.</p>
	<p>I volumi importati dal Ruanda da Taylors of Harrogate sono raddoppiati come effetto diretto del progetto</p> <p>Le condizioni sanitarie e di sicurezza dell'ambiente lavorativo sono migliorate per circa 2.500 lavoratori del settore. Il salario minimo concordato è stato incrementato del 40%.</p> <p>Rainforest Alliance ha potuto certificare 1.554 ettari e 1.786 piccole aziende produttrici e altre 8.612 produttori sono coinvolti dal processo di certificazione</p> <p>I sistemi di trattamento delle acque prevengono l'immissione nell'ambiente di 15 milioni di litri di acque reflue l'anno. Oltre 64.000 alberi di specie autoctone sono stati piantati nei territori interessati dal progetto nel corso del 2010 e 2011.</p> <p>Dopo la privatizzazione delle tre aziende statali coinvolte dal progetto, i nuovi proprietari hanno iniziato i contatti con B&T e Rainforest Alliance per riprodurre lo stesso modello in altri centri di produzione coinvolgendo i produttori ad esse affiliati.</p>

In altri casi, sono le ONG a prendere l'iniziativa, coinvolgendo grandi marchi sulla base dei vantaggi comunicativi associabili al tipo di intervento e all'alleanza con le ONG, la cui reputazione si irradia parzialmente al marchio elevandone il profilo etico.

Il guadagno in termini di immagine diventa maggiore se l'iniziativa ha come oggetto le stesse catene del valore dei prodotti distribuiti con il marchio coinvolto. In questo caso, ai vantaggi dell'alleanza si associa la caratura etica assunta dal prodotto stesso, il cui processo produttivo sostenibile viene reso noto come ulteriore qualità del prodotto per cui il consumatore è disposto a pagare.

Un esempio fra tanti è quello del programma realizzato congiuntamente dalla importante e molto nota ONG CARE e dalla Cargill, grande multinazionale attiva soprattutto nel settore alimentare. Partito nel 2008 con un finanziamento di 7,5 milioni di dollari, il programma di lotta alla povertà, interessa più di 100 mila abitanti di aree rurali. Le azioni previste sono varie e vanno dalla formazione dei piccoli proprietari per aumentare la produttività delle coltivazioni all'edilizia scolastica per accogliere i figli dei produttori che, grazie agli incrementi di reddito familiare, aumentano anche la frequenza scolastica.

A differenza dell'esempio della Bettys & Taylors, è evidente come in questo caso l'iniziativa non comprenda fra i suoi obiettivi eventuali effetti sui profitti dell'impresa derivanti dal miglioramento delle condizioni dei piccoli agricoltori beneficiari. La loro eventuale partecipazione a filiere che

coinvolgono le attività profit della Cargill non sembra rientrare fra i criteri con cui vengono individuate le comunità coinvolte e non è pertanto in primo piano il legame fra l'attività prevalente dell'attore privato, che si esplica, appunto, nel settore agricolo e le azioni che coinvolgono piccoli produttori nello stesso settore.

Una terza casistica in cui la motivazione CSR risulta fondamentale, ma dove, tuttavia, il ruolo del grande attore privato è più variegato, vede invece la grande impresa farsi motore non solo finanziario dell'iniziativa, determinandone, al contrario, quasi autonomamente obiettivi, strumenti e struttura e, soprattutto, scegliendo quale teoria del cambiamento adottare come base dell'impianto strategico.

Il settore privato entra nel processo come componente centrale, sviluppando attorno a sé la costellazione dei partner e mantenendo il controllo del nucleo strategico e dell'articolazione delle azioni e questo può essere più o meno legato alla storia o all'attività dell'azienda stessa.

A seconda dei casi, quindi, l'attore privato può aggiungere la fornitura di assistenza tecnica sulla base della propria esperienza imprenditoriale provvedendo ad esempio a forme di *capacity building* sul livello manageriale oppure fornire know-how tecnologico e questo avviene soprattutto se si sviluppano attività economiche in linea con le attività dell'azienda finanziatrice, con o senza fornitura di tecnologia e macchinari.

Un caso interessante in cui il settore privato gioca diversi ruoli all'interno del processo è l'articolata iniziativa promossa dalla Shell Foundation.

L'esperienza presenta caratteristiche *multistakeholder* ma si gioca principalmente all'interno del settore privato che comprende i finanziatori, i beneficiari e implementatori (che sono principalmente PMI agricole e di trasformazione) e diversi partner privati (principalmente aziende di *food processing*, commercializzazione e distribuzione al dettaglio) con profilo e dimensione molto variabile che arriva a coinvolgere imprese multinazionali.

È significativo come il tema dell'integrazione dell'agricoltura familiare sia in questo caso declinato in una prospettiva non assistenziale, ma rispondente alle logiche del mercato, e che questo avvenga all'interno delle attività filantropiche dello stesso attore, solo in parte assimilabili a pratiche di CSR.

Siamo in questo caso all'interno del fenomeno del *corporate philanthropy* e che ha nella Gates Foundation il suo esempio più in vista e conosciuto, soprattutto in virtù del volume di risorse in campo e della sua rapida collocazione fra i maggiori attori per quanto riguarda il finanziamento dello sviluppo a livello globale. Il fenomeno ha trasformato sensibilmente lo scenario della cooperazione internazionale, che ora vede attori privati inseriti a pieno titolo nella comunità dei donatori con forte influenza sull'elaborazione strategica e sull'innovazione degli strumenti di mobilitazione delle risorse ma anche sulla loro allocazione, impiego, determinazione degli obiettivi, valutazione d'impatto e replicabilità.

Più nello specifico, l'impegno della Shell Foundation, nell'esperienza presa in esame, ingloba elementi dell'approccio della *venture philanthropy*, che prevede non la semplice erogazione di fondi per progetti con impatto sociale o ambientale, bensì una strategia di investimento completa, che comprende una partecipazione alla valutazione iniziale delle precondizioni e della sostenibilità, la pianificazione e organizzazione di azioni e tempi, nonché della struttura del partenariato con gli altri attori e *stakeholder*.

Rispetto alla generica attività di *corporate philanthropy*, in questo campo affiora con più evidenza l'effetto di fertilizzazione incrociata fra approccio profit e no profit che interessa sia la concezione ed elaborazione di teorie del cambiamento, sia la contaminazione fra culture e sistemi di valori, sia la crescita di reti relazionali e capitale sociale condiviso.

La Shell Foundation mobilita un volume considerevole di risorse e partecipa a numerosi progetti a diverso titolo. Nel caso dell'iniziativa in oggetto, la Fondazione si è proposta di inserirsi nei meccanismi che presiedono il mercato di alcuni prodotti agricoli la cui coltivazione è particolarmente diffusa fra i piccoli proprietari nei PVS.

Rispetto ad altre esperienze già viste, qui le scelte alla base dell'intervento non dipendono da considerazioni sui possibili vantaggi che la qualificazione dei piccoli produttori porterebbe alle attività profit dell'azienda.

Piuttosto, qui si profila una scelta di fondo di un attore privato che opera come soggetto della cooperazione internazionale e sceglie il settore agricolo e i beneficiari sulla base di un progetto, basato su un approccio e su una teoria del cambiamento definito.

L'agricoltura familiare non è individuata come un partner economico, né un gruppo debole da assistere con opere filantropiche, ma come una componente con elevate potenzialità all'interno di una precisa strategia di sviluppo che fa leva sulle forze del mercato.

Il progetto, denominato Supply Chain Connectors, si basa sull'esperienza di collaborazione con grandi aziende della distribuzione (fra cui Marks and Spencer, Woolworths South Africa e C&A) sviluppata fra il 2005 e il 2008 e mira a creare migliori condizioni di mercato e favorire l'integrazione della filiera ponendosi fra produttori e dettaglianti.

Per gli operatori della commercializzazione al dettaglio, le attività mirano a mitigare il rischio, assicurare la continuità e la qualità della fornitura, produrre guadagni in termini di efficienza e aumentare la clientela grazie al miglioramento della trasparenza e della reputazione delle aziende.

Dal punto di vista dei produttori, si punta a rimuovere le barriere per l'entrata nei mercati internazionali, assicurare relazioni contrattuali stabili con prospettive di lungo periodo e prevedibilità dei ricavi, incrementare la produttività, ridurre i costi, creare occupazione e migliorare la sostenibilità dell'impresa e la sua capacità di gestire le aspettative della clientela.

La partnership avviata dalla Shell Foundation ha creato due imprese sociali (The Better Trading Company nel 2007 e CottonConnect nel 2009) che si occupano della fornitura dei servizi di intermediazione fra gli attori coinvolti all'interno delle filiere. La costituzione di questi nuovi soggetti ha un primo effetto nel supplire alle difficoltà dei piccoli produttori che, a causa dell'insufficienza delle risorse, non sono in grado di attivare canali di commercializzazione e adeguare i propri standard produttivi.

L'impatto dell'iniziativa calcolato dalla Fondazione segnala il coinvolgimento di una ventina di marchi, la costituzione di circa 3.600 nuovi posti di lavoro (*decent jobs*), il miglioramento del reddito e della qualità della vita di circa 590.000 nuclei familiari.

Dal 2011 sono stati avviati studi per determinare la riproducibilità del modello Supply Chain Connector ad altri comparti produttivi. Ad esempio, per il modello CottonConnect, sono prese in considerazione altre *commodities* agricole dove la produzione risulta molto parcellizzata e la filiera è lunga e poco trasparente, con effetti su stabilità, standard qualitativi e sostenibilità (cacao, tè, olio di palma, eccetera). Il modello The Better Trading Company è stato invece analizzato come possibilità per altre produzioni ad alto valore aggiunto e per marchi alla ricerca di tracciabilità e qualità all'origine. L'analisi e i test di possibile replicabilità sono stati allargati anche a settori industriali come quello minerario o dell'elettronica, nei casi di filiera lunga e problemi di sostenibilità a monte della catena produttiva.

Il caso CottonConnect

Periodo:	Avviato nel 2009	
Finanziamento:	3,4 milioni di dollari totali per un impegno preventivato di circa 6-7 anni a cui si aggiungono circa 2,5 milioni di dollari di risorse mobilitate successivamente dai diversi partner	
Partner:	Shell Foundation	Azienda capofila del progetto. Co-finanziamento e definizione della strategia e del modello di business. Costruzione del partenariato e promozione della sua espansione Contributo alla definizione della <i>governance</i> dell'iniziativa
	C&A,	Azienda privata di commercio di tessile e abbigliamento. Co fondatore dell'iniziativa, fornitura di expertise sui temi della commercializzazione e del marketing per la fase di avvio
	Textile Exchange (ex Organic Exchange)	Azienda privata di commercio di tessile e abbigliamento. Co-fondatore dell'iniziativa, fornitura di expertise sui temi della produzione di tessuti e prodotti di abbigliamento certificati.
	Oltre 15 grandi marchi internazionali dell'abbigliamento fra cui John Lewis, Marks, Inditex, Burberry, Primark, Lindex, MQ, GinaTricot, Inditex, Migros, Kering, Adidas, Walmart, H&M	Aziende private di commercio di tessile e abbigliamento. Co-finanziamento e collaborazione nella realizzazione degli interventi, commercializzazione dei prodotti
Beneficiari:	Circa 250.000 piccoli coltivatori in India e Cina e intera filiera del cotone sostenibile fino alla distribuzione al dettaglio	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	L'iniziativa si inserisce nelle attività filantropiche del Gruppo Shell realizzate attraverso la Shell Foundation creata nel 2000 per promuovere e finanziare progetti di sviluppo sostenibile attraverso l'applicazione di un approccio orientato al mercato per affrontare le maggiori sfide dello sviluppo globale e facendo leva sulle risorse interne al gruppo in termini di capacità e network	
Linea strategica primaria:	Fornire un approccio orientato al mercato per creare occasioni per coltivatori, marchi e dettaglianti di espandere simultaneamente le opportunità economiche, ridurre la povertà e proteggere l'ambiente, creando un business sociale con la partecipazione di grandi aziende di distribuzione al dettaglio e marchi leader	

Principali azioni:	<p>CottonConnect lavora su tutta la catena del valore a partire dallo sviluppo di specifiche strategie in collaborazione con i grandi marchi dell'abbigliamento coinvolti. Dalla mappatura delle catene di fornitura sono state individuate le comunità di coltivatori che sono state in primo luogo coinvolte in attività di formazione per migliorare qualità e sostenibilità delle produzioni e inserite in attività specifiche di miglioramento dell'organizzazione e integrazione della filiera che comprendono anche il finanziamento di investimenti sulle infrastrutture locali come nel caso del C&A's drip irrigation programme. Le attività di monitoraggio e valutazione degli impatti sociali e ambientali dell'iniziativa sono confluite nella definizione di specifici materiali informativi che i marchi partner hanno potuto utilizzare per le proprie attività comunicative.</p> <p>Lo sviluppo delle attività segue cinque fasi principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> l'elaborazione della strategia, la mappatura della catena di fornitura del cotone, la formazione, <i>capacity building</i> e connessione dell'intera catena del valore, il monitoraggio, la valutazione e la capitalizzazione dei risultati in funzione comunicativa, sviluppo di programmi di investimento a livello comunitario
Alcuni risultati:	<p>Il rapido sviluppo delle attività di formazione ha generato un miglioramento della produzione e delle condizioni di oltre 250.000 nuclei familiari in Cina ed India, mettendoli in grado di fornire materia prima ai marchi internazionali per la produzione di oltre 140 milioni di capi in cotone sostenibile.</p> <p>Il programma è in espansione e si è posto come target per il 2015 di portare a 1 milione di acri la superficie coltivata a cotone con metodi sostenibili coinvolgendo 500.000 coltivatori e loro nuclei familiari, producendo 500 milioni di capi di abbigliamento</p>

In contrapposizione solo parziale con il caso appena visto, è interessante l'iniziativa di portata molto minore, ma con aspetti di grande interesse e incentrata sulla partecipazione dell'azienda italiana Granarolo in un progetto di sviluppo agricolo con focus sull'alimentazione come strumento di lotta alla povertà.

È in questo caso molto significativo il doppio ruolo dell'azienda come co-finanziatore e principale partner tecnico per le attività sul campo, che mette in gioco tutto il proprio know-how nello sviluppo di una filiera del latte.

Anche qui, l'analisi delle componenti motivazionali vede il fattore CSR prevalere con il progetto che porta all'azienda il grande ritorno di immagine derivante dall'uso dei profitti per attività sociali. È, però, soprattutto l'uso del proprio know-how, cruciale per il successo del progetto, a costituire la base principale per la comunicazione. Sono, infatti, prevalentemente le proprie capacità tecniche e imprenditoriali che risultano magnificate dal successo dell'impresa realizzata nel difficile contesto e non tanto l'impegno finanziario e il profilo filantropico del progetto.

Inoltre, le realizzazioni possono essere associate efficacemente all'alto valore emotivo del risultato: migliorare l'alimentazione dell'infanzia in un contesto di malnutrizione e povertà usando una materia prima abbondante, ma sottoutilizzata proprio per la carenza di tecnologie e capacità.

A differenza del caso Shell, qui il vantaggio comunicativo è accresciuto dal diretto legame fra il tema dell'iniziativa e il marchio, fortemente connotato dal punto di vista settoriale e che già beneficia del proprio legame storico con il mondo del cooperativismo.

Il caso Africa Milk Project

Periodo:	Avviato nel 2007	
Finanziamento:	1.826.705 Euro	
Partner:	Granarolo S.p.A.	Azienda lattiero casearia. Co-finanziamento, fornitura di know-how e assistenza tecnica e realizzazione delle attività sul campo
	NjoLIFA - Njombe Livestock Farmers Association	Associazione degli allevatori di mucche da latte del distretto di Njombe.
	CEFA - The European Committee for Education and Agriculture	ONG. Realizzazione della attività sul campo, formazione, organizzazione delle attività sociali
	MAECI-DGCS	Partner istituzionale. Cofinanziamento e partecipazione nella definizione dell'impostazione
Beneficiari:	Circa 800 piccoli coltivatori e una popolazione complessiva di circa 5.000 persone	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	L'iniziativa parte dalla sensibilità di alcune organizzazioni della cooperazione che attivano i propri contatti a livello territoriale nelle aree di origine per cogliere le opportunità di sviluppo legate alla creazione di una filiera del latte per aumentare il reddito dei piccoli allevatori e migliorare la sicurezza alimentare e la qualità della vita della comunità	
Linea strategica primaria:	Creazione di una filiera lattiero casearia sostenibile dal punto di vista economico, creando posti di lavoro qualificato con una impresa sana che mantiene finalità sociali destinando una parte dei profitti al sostegno alla comunità, valorizzando in modo sostenibile le risorse del territorio. Introduzione del processo di pastorizzazione che elimina i batteri senza intaccare le proprietà del latte. L'innovazione tecnica crea un circolo virtuoso sociale e culturale. Il consumo di latte di qualità arricchisce la dieta in particolare per la popolazione infantile	
Principali azioni:	<p>Costruzione di impianti di pastorizzazione e trasformazione del latte.</p> <p>Creazione di una rete di fornitura basata sulla piccola produzione, la raccolta capillare e l'organizzazione dei fornitori in associazione.</p> <p>Predisposizione di formule contrattuali per fidelizzare gli allevatori alla consegna quotidiana del latte, che comprendono il pagamento quindicinale delle forniture.</p> <p>Creazione di una rete di rapporti con la Sokoine University of Agriculture per trasferire le conoscenze specifiche.</p> <p>Formazione dei lavoratori specializzati con il metodo <i>learning by doing</i> e il confronto continuo dei lavoratori con un tutor e attraverso stage negli stabilimenti di Granarolo e nelle aziende dei soci allevatori.</p> <p>Abbattimento dell'impatto ambientale con utilizzo dei sottoprodotti (siero) per l'allevamento suino e trattamento delle acque reflue.</p>	

	<p>Distribuzione a prezzo calmierato di latte nelle scuole primarie ("Latte alle scuole") con sensibilizzazione di presidi, maestre/i e famiglie al consumo di latte pastorizzato.</p> <p>Disseminazione di informazioni sul progetto in Italia su vari canali compresa la stampa sulle confezioni dei prodotti Granarolo</p>
Alcuni risultati:	<p>La filiera è attiva e ha raggiunto la sostenibilità economica con un fatturato annuo corrispondente a circa 500.000 euro. Il volume di latte lavorato quotidianamente ha raggiunto 3.200 litri conferiti da 800 piccoli allevatori (che generalmente possiedono non più di tre mucche da latte ciascuno) il cui reddito è aumentato di circa il 140% grazie al progetto. Ogni settimana, circa 25.000 alunni di 58 scuole del distretto ricevono latte fresco pastorizzato a prezzo calmierato. Alcuni ospedali e orfanotrofi ricevono latte gratuitamente. I prodotti trasformati (yogurt, formaggi) sono commercializzati nel mercato locale, nelle aree urbane e sull'isola di Zanzibar, che assorbe una buona parte della produzione di mozzarella</p>



4. Il *Fair Trade*. Il ruolo delle organizzazioni di commercio equo

Una porzione consistente delle esperienze mappate vede il coinvolgimento delle organizzazioni di commercio equo con una varietà piuttosto ampia di casistica, composizione del partenariato e ruolo degli attori, nonché della componente centrata sulla certificazione e sulla diffusione della consapevolezza fra i consumatori.

Proprio in virtù di questa notevole diversificazione, il gruppo di esperienze, guardato secondo la chiave di lettura proposta, si pone a cavallo fra le iniziative finalizzate prioritariamente all'incremento della profittabilità della filiera e alla distribuzione dei benefici e quelle con obiettivo primario dell'emancipazione socio-economica di gruppi marginalizzati di piccoli produttori. Pur presentando, infatti, una forte caratterizzazione comune, centrata sulla certificazione equosolidale dei prodotti finali, le esperienze mappate mostrano profili altamente diversificati con riflessi notevoli su struttura, sostenibilità e riproducibilità delle soluzioni adottate.

Come nel caso più generale, appena analizzato, delle iniziative centrate su pratiche di CSR, anche quando entra in gioco la certificazione equosolidale dei processi di commercializzazione, e quindi della stessa struttura della catena del valore, il fattore principale che stimola attori privati a impegnarsi nel promuovere l'integrazione dei piccoli è individuabile nella sfera della comunicazione di impresa.

Elemento centrale della strategia e dei possibili ritorni per l'azienda è la possibilità di apporre alle confezioni e di utilizzare nella campagne comunicative il marchio che garantisce al consumatore l'esistenza di un controllo da parte di terzi sulla qualità dei processi. Rispetto alle pratiche di CSR, ciò rappresenta un notevole salto di qualità proprio per il carattere obiettivo della marcatura e per l'effetto positivo dell'associazione del marchio aziendale e quello delle organizzazioni no profit che forniscono i servizi di auditing.

Si tratta sempre di iniziative che puntano a promuovere lo sviluppo di piccole comunità rurali totalmente o parzialmente attraverso la leva dell'incremento dei redditi agricoli da ottenersi per mezzo della commercializzazione di uno o più prodotti a condizioni migliori rispetto a quelle

offerte dai meccanismi tradizionali del mercato di riferimento. Il processo di integrazione della piccola produzione all'interno delle catene del valore, quasi esclusivamente internazionali, coinvolge in questo caso specifiche filiere in cui sono centrali il ruolo del segmento debole e la strutturazione e *governance* della filiera.

A differenza delle esperienze finora analizzate, si tratta qui di garantire a coltivatori di piccola scala maggiori margini e maggiori redditi, nonché forme di *empowerment* all'interno della filiera, non attraverso un cosiddetto "efficientamento" delle connessioni e delle modalità di transazione all'interno della catena o un incremento del potere negoziale dei piccoli produttori con una loro migliore organizzazione, bensì attraverso il coinvolgimento del segmento finale della catena del valore. È il consumatore che è disposto a sobbarcarsi il costo del maggior margine e delle migliori condizioni garantite ai piccoli produttori lasciando che il relativo costo sia incamerato nel prezzo finale dei beni a fine catena. La contropartita è una migliore qualità etica del prodotto e cioè una migliore qualità del processo di produzione (e non del prodotto) che il consumatore finale vuole comprare, con una scelta di acquisto che consapevolmente viene trasformata in atto politico.

Anche per questo raggruppamento di esperienze, come già accennato, la casistica presenta realizzazioni diversificate, soprattutto nel tipo di rapporto fra partner che si viene a instaurare e conseguente diversa evoluzione delle iniziative.

Un primo cluster di casi comprende le iniziative classiche di commercio equo, autofinanziate dalle stesse organizzazioni che curano la commercializzazione dei prodotti e ne promuovono la diffusione e che possono o meno usufruire di fondi dell'aiuto pubblico allo sviluppo o di altro sostegno pubblico.

Dal punto di vista delle azioni che coinvolgono le aree di produzione, le esperienze di questo genere non si distinguono in modo sensibile e puntano in primo luogo a stabilizzare e incrementare il reddito delle comunità rurali attraverso la crescita di volumi venduti, margini di guadagno dei produttori e miglioramento generale dei fattori produttivi con eventuale fornitura di tecnologia, assistenza tecnica, interventi infrastrutturali, miglioramento della qualità del capitale umano. Quest'ultimo risultato è ottenuto attraverso la deviazione di parte dei surplus generati verso l'intera comunità in forma di servizi di formazione, sanità, ambito sociale e beni pubblici.

In prospettiva è interessante notare come, soprattutto a partire dal 2000, il quadro attoriale si sia notevolmente modificato per questa tipologia di iniziative. Nei primi decenni di sperimentazione e diffusione della pratica, l'integrazione dei piccoli coltivatori all'interno delle catene di valore internazionali si esauriva all'interno dei circuiti distributivi dedicati al commercio equo, fatti di piccoli esercizi al dettaglio. Nei tempi più recenti, invece, soprattutto nell'Europa occidentale, la grande distribuzione è stata coinvolta in maniera decisa e decisiva e i maggiori marchi hanno inserito linee di prodotti certificati dalla maggiori centrali di *auditing* di commercio equo solidale mondiale (in primis Fair Trade) all'interno della propria gamma di prodotti coloniali (caffè, tè, cacao, miele, cereali, eccetera).

L'aggressione della nicchia del consumo consapevole da parte della grande distribuzione ha trascinato anche l'industria della trasformazione che, in molti casi, soprattutto per i maggiori prodotti coloniali ha creato al proprio interno specifiche linee di prodotti certificati coinvolgendo le maggiori centrali di certificazione internazionali.

Questo ha inciso in modo significativo sui volumi commercializzati e sull'articolazione delle catene del valore modificando margini e segmentazione e accentuando la centralità del fattore *business* che, in maniera sempre più diffusa, gioca un ruolo importante nell'orientare la scelta delle aree di intervento e soprattutto il comparto produttivo.

Un esempio molto interessante è rappresentato dal progressivo inserimento di linee di prodotti

certificati Fair Trade all'interno della gamma di alimentari e prodotti tessili commercializzati dalla Sainsbury, una delle maggiori aziende della grande distribuzione britannica.

Sainsbury è stata una delle prime grandi catene internazionali a inserire prodotti *Fair Trade* sui propri scaffali. Dal 1994, la gamma di prodotti certificati commercializzati nei suoi supermercati è lievitata e oggi Sainsbury, con una gamma di oltre 800 generi certificati in vendita, si fregia del primato del maggiore venditore di prodotti equosolidali al mondo con un volume di 320 milioni di sterline incassate annualmente, pari al 25% dell'intero volume di vendite di prodotti del commercio equo-solidale nel Regno Unito.

Sainsbury ha convertito molte delle proprie linee di prodotto *private label* - prodotti realizzati o forniti da società terze, cioè marche private - a linee completamente *fair trade*, come nel caso dei 650 milioni di banane commercializzate ogni anno e che generano un incremento di margine (Fair Trade Premium) di circa 4 milioni di sterline per i coltivatori coinvolti in Repubblica Dominicana, Colombia, St. Lucia e Ghana. Anche il caffè *private label* tostato e macinato è dal 2009 100% Fair Trade; lo zucchero dal 2008. Il tè a marchio Sainsbury è stato completamente certificato Fair Trade a partire dal 2008 con la linea Red Label, così come il cioccolato "Sainsbury's Taste the Difference single origin". Sainsbury è anche il maggiore rivenditore britannico di fiori recisi Fair Trade, con tutte le rose provenienti dal Kenya certificate dal 2007.

Anche la portata degli effetti del miglioramento delle singole filiere è rilevante. Uno dei numerosi esempi è l'intervento che ha coinvolto la Sukumbizi Association Trust (SAT), la maggiore cooperativa di piccoli coltivatori di tè in Malawi, che associa 6.300 produttori che sostengono una comunità di circa 50.000 persone.

La cooperativa, che è entrata nel circuito Sainsbury nel 2009, ha da subito utilizzato il maggior margine garantito dalle regole Fair Trade per finanziare il miglioramento dell'approvvigionamento di input e ha realizzato in pochi anni un incremento del reddito di circa l'8%. Nel 2010, la SAT ha beneficiato di un Fair Trade Premium di 240.000 sterline, destinate a progetti sanitari per la comunità, per il miglioramento delle viarie infrastrutture locali e l'installazione di un impianto di distribuzione idrica.

Il caso Sainsbury-Fair Trade Foundation

Periodo:	Dal 1994	
Finanziamento:	Dato non disponibile	
Partner:	J-Sainsbury Inc.	Azienda capofila, acquirente finale dei prodotti, pianificazione delle intere catene del valore
	Fair Trade Foundation	Organizzazione internazionale per la certificazione del commercio equo. Pianificazione delle attività, collaborazione nell'organizzazione e certificazione dei processi

	<p>Varie aziende di trasformazione e di intermediazione di prodotti etici (es. Matthew Algie per la torrefazione, l'organizzazione Twin e la Gumutindo Coffee Cooperative nel caso del Coffee Sustainability Project in Uganda)</p>	<p>Compartecipazione nell'organizzazione della filiera certificate, trasformazione e commercializzazione dei prodotti</p>
	<p>Comic Relief</p>	<p>ONG. Collaborazione nella gestione del Fair Development Fund</p>
Beneficiari:	<p>Numerose comunità di piccoli coltivatori con decine di migliaia di piccole aziende coinvolte in circa 800 filiere certificate</p>	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	<p>Sainsbury è stata fra le prime aziende della grande distribuzione ad entrare nel mercato dei prodotti <i>Fair Trade</i> guadagnando la leadership nel Regno Unito. L'utilizzo della certificazione etica è stato via via espanso a coprire una gran parte dei prodotti coloniali commercializzati con il marchio Sainsbury, generando una crescita significativa del volume d'affari.</p>	
Linea strategica primaria:	<p>Incremento progressivo della varietà e dei volumi di prodotti <i>Fair Trade</i> commercializzati.</p> <p>Conversione di intere linee di prodotto a linee <i>Fair Trade</i>.</p> <p>Inserimento delle politiche di ampliamento della commercializzazione <i>Fair Trade</i> all'interno di una strategia ampia e articolata di CSR fondata sulla proposizione di prodotti certificati in collaborazione con organizzazioni della società civile inglesi e internazionali.</p>	
Principali azioni:	<p>Attivazione di filiere certificate e campagne di vendita per i prodotti. Collaborazione nella formazione e assistenza tecnica ai produttori attraverso diverse organizzazioni partner di Fair Trade Foundation.</p> <p>Cooperazione nella <i>governance</i> di tipo <i>multistakeholder</i> dei processi di sviluppo della filiera attivati anche sulla base dell'incremento dei margini.</p> <p>Attivazione del Fair Development Fund finanziato da Sainsbury e gestito da Comic Relief con la collaborazione della stessa Sainsbury e finalizzato al miglioramento delle produzioni, delle condizioni di lavoro e di vita nelle comunità di produttori, nonché l'espansione della gamma di prodotti e delle di produzione coinvolte dalle strategie di commercio equosolidale di Sainsbury.</p> <p>Fra gli esempi di progetti finanziati: 250.000 sterline per un'iniziativa in favore di 7.800 coltivatori di cotone in Malawi nell'ambito della Better Cotton Initiative (BCI), Coffee Sustainability Project, Uganda; 250.000 sterline per un progetto in Tanzania che ha coinvolto 11.000 coltivatori di tè nella riabilitazione di un'area coltivata e in un programma di formazione a tecniche innovative e sostenibili</p>	
Alcuni risultati:	<p>Aumento progressivo delle vendite che hanno raggiunto 319 milioni di sterline nell'esercizio 2013/14, la campagna FairtradeFortnight 2014 ha sviluppato in sole due settimane un volume di vendite di 13 milioni di sterline. A titolo di esempio: solo la vendite di banane della catena, che dal 2007 commercializza esclusivamente banana con marchio Fair Trade, ha generato risorse per più di 25 milioni di sterline per progetti nei PVS.</p> <p>Il Fair Development Fund ha impegnato finora 3 milioni di sterline.</p>	

L'orientamento al mercato delle organizzazioni che si sostengono in virtù dei volumi di vendita comporta una sempre maggiore centralità della qualità del prodotto, che rimane fra gli elementi di punta del *marketing mix* normalmente utilizzato per la commercializzazione dei prodotti etici.

Questi sono effettivamente sempre messi sul mercato associando la descrizione e certificazione della qualità del processo produttivo (socialmente e ambientalmente sostenibile) a quella della maggiore qualità del prodotto stesso che, a sua volta, viene collegata comunque all'utilizzo delle pratiche produttive sostenibili. Proprio queste, rifacendosi spesso a tecniche tradizionali, artigianali e ad alta intensità di lavoro, sono presentate come potenzialmente più adatte a fornire prodotti migliori dal punto di vista organolettico e nutrizionale.

Affiancando cioè il concetto di qualità ambientale e, soprattutto, sociale del processo produttivo alla produzione su piccola scala, il marchio etico riesce a trasmettere anche al prodotto un'aura di qualità, giustificando ulteriormente il Fair Trade Premium pagato dall'acquirente.

Questo implica una conseguentemente ricerca costante di produttori in grado di mantenere elevati gli standard, indirizzando in modo obbligato le scelte strategiche alla base delle iniziative e le preferenze geografiche e produttive, secondo linee che rispecchiano maggiormente un orientamento al *business* e al mantenimento di una sostenibilità basata sui margini di profitto rispetto a modelli di azione completamente strutturati su priorità di lotta alla povertà.

Dal punto di vista della strutturazione delle iniziative e delle catene del valore, il processo si caratterizza pertanto per una concentrazione nella parte a valle della filiera dei processi decisionali con priorità dettate dai maggiori attori privati sulla base delle proprie strategie di massimizzazione del profitto.

La partecipazione alla *governance* della filiera e del suo sviluppo da parte dei piccoli produttori dipende così, in larga parte, dalle regole di certificazione e dalla forza negoziale del certificatore che, a sua volta, si collega alla qualità del flusso di informazione veicolabile ai consumatori che, in forza della propria consapevolezza e determinazione, possono o meno partecipare, anche se indirettamente, alla *governance* della filiera e al processo di sviluppo ad essa collegato.

In un'ottica di rafforzamento qualitativo di questo tipo di esperienze e, in genere, di tutte le politiche basate sull'allargamento della responsabilizzazione del settore privato a fini di comunicazione e miglioramento dell'immagine dei propri marchi, il miglioramento dei canali comunicativi e la loro indipendenza rappresentano un'importante opportunità di intervento da parte di altri *stakeholder* e in particolare del settore pubblico e della società civile.

Agenzie governative che si occupano di cooperazione, sostenibilità ambientale, sviluppo sociale sostenibile e organizzazioni grandi e piccole della società civile possono agire sia dal lato della normativa relativa alla difesa della libertà di circolazione e trasparenza delle informazioni, sia dal lato dell'apertura e finanziamento di canali comunicativi autorevoli destinati ai consumatori e alternativi a quelli che, mancando di una chiara connotazione di terzietà, come è in primo luogo il caso della comunicazione di impresa, sono ritenuti meno credibili e pertanto hanno un impatto molto minore in termini di espansione della domanda.

All'interno della casistica presa in esame, che include processi di certificazione *Fair Trade*, una formula dall'evoluzione inversa rispetto a quella appena analizzata, vede invece il processo partire dalla comunità dei piccoli produttori, beneficiaria di iniziative di sviluppo locale che, in forma strutturata o per le dinamiche evolutive dell'iniziativa stessa, arrivano a coinvolgere circuiti di commercio equo.

Si tratta, in molti casi di iniziative di cooperazione internazionale dove, con un finanziamento

generalmente proveniente dall'aiuto pubblico allo sviluppo, i piccoli produttori di un settore e area specifica vengono coinvolti in attività integrate che possono includere servizi di *capacity building*, fornitura di tecnologie e assistenza tecnica, miglioramento delle possibilità di accesso ai mercati, insieme a fornitura di servizi sociali, sanitari e per la scolarizzazione indirizzati alle comunità.

Il commercio equo entra in gioco nella creazione di sbocchi per i prodotti migliorati quale strumento per l'incremento del reddito, attraverso le maggiori vendite e i più alti margini ottenibili con l'apertura dei nuovi canali per la commercializzazione.

Il partenariato viene in questi casi allargato a organizzazioni in grado di certificare e commercializzare i prodotti utilizzando il marchio Fair Trade per garantire condizioni più favorevoli e maggiori margini per i produttori a vantaggio della sostenibilità economica delle attività avviate o ristrutturare e della disponibilità di risorse per economia locale e comunità.

Anche in questi casi, la dimensione dell'inserimento nelle catene di valore è molto variabile con esperienze micro che coinvolgono dal lato della commercializzazione dei prodotti piccole organizzazioni e associazioni con volumi di vendite di assoluta nicchia, fino a progetti di grande portata che coinvolgono anche le grandi catene di distribuzione, entrate, come già visto, in modo massiccio nel mercato dei prodotti eticamente connotati.

E proprio a questo proposito è interessante la presenza cospicua di interventi che centrano una parte degli obiettivi sull'incremento dei volumi esportati attraverso il canale della certificazione e commercializzazione equo-solidale da parte di questi grandi attori internazionali.

Tuttavia, a differenza dei casi visti, dove grandi aziende della trasformazione e distribuzione importano e commercializzano prodotti del commercio equo sulla base di un calcolo economico preciso e fondato sulla crescita della domanda di prodotti etici, in questi casi, dove la base sono iniziative della cooperazione internazionale allo sviluppo, le grandi aziende partecipano generalmente con motivazioni molto simili a quanto osservato nei casi in cui il fattore CSR spinge gli attori privati a finanziare attività benefiche a prescindere dall'attinenza con la propria attività.

Come già osservato per altre esperienze analizzate nel capitolo precedente, si tratta di un coinvolgimento che muove da motivazioni molto diverse rispetto a quella di realizzare profitti attraverso la creazione o il miglioramento di una filiera. La funzione comunicativa risulta preponderante e si basa sulla possibilità di caratterizzare marchi o aziende come portatrici di valori della solidarietà, aggregando il finanziamento di interventi di cooperazione in aree in via di sviluppo con l'associazione del proprio marchio a quello delle certificazioni. Questo permette alle aziende di usufruire di tutti gli spazi comunicativi offerti dal partenariato con gli altri *stakeholder* e, in particolare, con le organizzazioni della società civile e la loro connotazione etica.

Le differenze nelle dinamiche che si innescano seguono lo schema e i *trade-off* già evidenziati. Nel caso delle esperienze dove il soggetto privato guida il miglioramento produttivo e in generale qualità ed efficienza della filiera, spesso interessando anche notevoli miglioramenti dal punto di vista dello sviluppo umano e dell'*empowerment* delle comunità rurali coinvolte, è facilmente ipotizzabile che fra i risultati perseguiti e raggiunti rientri una maggiore sostenibilità economica della filiera con effetti positivi in termini di stabilità dei risultati e continuità nello sviluppo.

Dall'altro lato, come già osservato, il tipo di *governance* dei processi di sviluppo che si innescano non sempre garantiscono che ci siano effetti anche per quanto riguarda e il livello di *ownership* da parte delle comunità rispetto al modello di sviluppo innescato.

Al contrario, nelle esperienze dove le grandi aziende non sono coinvolte o interessate dal miglioramento della filiera che deriva dalla maggiore integrazione dei piccoli coltivatori, ma intervengono offrendo sbocchi commerciali per ottenere vantaggi di immagine, per un verso sono

più chiari e in evidenza i meccanismi e gli obiettivi di democratizzazione dei processi decisionali che regolano transazioni e struttura della catena del valore e, per altro verso, le scelte strategiche sull'allocazione delle risorse e sulle linee d'azione sono determinate da finalità non prettamente economiche.

Questo migliora la qualità e la trasparenza del disegno complessivo del processo e del suo sviluppo, mentre ne garantisce in misura minore la sostenibilità nel tempo con rischi di rapida involuzione quando vengono a mancare i pilastri finanziari e politici forniti dall'iniziativa, nel caso in cui ad esempio la profittabilità per gli attori privati non sia scontata.

Un'esperienza fra le tante emerse nella mappatura con caratteristiche esemplificative di quanto appena descritto è il progetto di miglioramento di alcune filiere del caffè brasiliane finanziato dall'agenzia governativa statunitense Usaid. Con un lineare schema *multistakeholder*, l'iniziativa utilizza un finanziamento fornito dagli strumenti dell'aiuto pubblico allo sviluppo coinvolgendo diversi soggetti fra cui spiccano un ente certificatore del commercio equo-solidale e un grande attore privato, rappresentato dal gigante della distribuzione Walmart, oltre ad un'azienda di trasformazione e l'agenzia governativa che in ogni stato brasiliano si occupa dello sviluppo della piccola impresa.

La documentazione informativa sull'esperienza evidenzia il ruolo prominente degli attori pubblici. Questo, come osservato sopra, focalizza l'iniziativa sulle comunità di coltivatori la cui capacità di offerta è il nucleo delle finalità del progetto. Ciononostante, più di altri casi di questo tipo, l'importanza strategica dell'integrazione della filiera fino al consumatore finale appare in primo piano e, di conseguenza, il ruolo dei partner privati nella parte finale della catena (il torrefattore e la catena di commercializzazione) è vitale. Solo una loro decisa partecipazione e collaborazione anche nelle fasi di realizzazione e valutazione *in itinere* dei risultati può garantire efficacia e sostenibilità al progetto.

Il caso Responsible Sourcing Partnership Project

Periodo:	2007-2010	
Finanziamento:	2 milioni di USD	
Partner:	Walmart	Azienda capofila. Co-finanziamento, pianificazione strategica e delle attività, organizzazione della filiera e commercializzazione
	USAID (tramite il suo Global Development Alliance program)	Agenzia governativa USA per l'aiuto pubblico allo sviluppo. Co-finanziamento, collaborazione nella pianificazione e realizzazione del progetto
	Fair Trade USA (ex Trans Fair USA),	Organizzazione di commercio equo. Collaborazione nella standardizzazione dei processi e certificazione
	Green Mountain Coffee Roasters, Inc	Azienda di torrefazione. Partecipazione nell'organizzazione della filiera e nel processo produttivo

	SEBRAE-MG	Servizio governativo di supporto ai piccolo produttori di caffè nello stato di Minas Gerais. Collaborazione nella pianificazione e organizzazione della filiera e delle attività sul campo (formazione, <i>extension services</i> , ecc.)
Beneficiari:	Circa 5.000 piccoli coltivatori di caffè nello stato brasiliano di Minas Gerais	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	Il progetto è una <i>public-private partnership</i> (PPP) avviata dall'agenzia di cooperazione governativa statunitense Usaid con l'obiettivo di incrementare i redditi dei piccoli produttori di caffè in alcuni territori brasiliani e generare opportunità di lavoro attraverso il miglioramento della qualità dell'offerta per il mercato dell'equo-solidale negli USA	
Linea strategica primaria:	<p>Espandere le capacità di offerta in senso qualitativo e quantitativo in modo da incrementare l'esportazione di caffè negli USA attraverso il canale del commercio equo-solidale, intercettando in modo più efficace la domanda.</p> <p>Aumentare la sostenibilità economica, sociale e ambientale dell'attività di produzione e commercializzazione del caffè</p>	
Principali azioni:	<p>Formazione dei produttori e delle strutture cooperativistiche con focus su tecniche produttive e di miglioramento e controllo della qualità del prodotto, capacità gestionali e metodi organizzativi, adozioni di strumenti partecipativi e democratizzazione della <i>governance</i>.</p> <p>Fornitura di linee di credito per l'acquisto di attrezzatura e altri input produttivi (circa 144.000 dollari di credito concesso a 680 piccole aziende e 5 organizzazioni di produttori).</p> <p>Assistenza tecnica nelle fasi di produzione, post-produzione e trasformazione</p>	
Alcuni risultati:	<p>Il miglioramento delle capacità individuali dei produttori e operatori della filiera e delle strutture associative ha prodotto notevoli miglioramenti della qualità e una stabilizzazione delle caratteristiche dell'offerta con effetti positivi sui livelli di reddito dei coltivatori.</p> <p>Il coinvolgimento della catena Walmart, che ha introdotto due linee di Caffè brasiliano certificato da Fair Trade in più di 600 punti vendita della catena Sam's Club negli USA ha contribuito a una crescita del 167% delle vendite del caffè certificate.</p> <p>Il miglioramento delle tecniche ha incrementato I livelli di sostenibilità ambientale delle produzioni in termini di conservazione delle risorse e della biodiversità e minori impatti ambientali.</p> <p>L'incremento dei margini per il segmento della filiera è stato in parte utilizzato per il miglioramento delle condizioni di vita della comunità (alloggio, condizioni di lavoro) e di alcuni servizi e beni pubblici (educazione, accesso alle tecnologie informatiche)</p>	

5. La motivazione *business*

Nei precedenti capitoli sono stati proposti esempi di coinvolgimento dei attori privati in iniziative finalizzate a migliorare le condizioni economiche, sociali e ambientali di comunità di piccoli coltivatori attraverso, o anche attraverso, una loro migliore integrazione nelle filiere agroalimentari internazionali.

Caratteristica comune della casistica considerata finora è la prevalenza delle finalità comunicative fra i fattori che hanno stimolato i privati a partecipare alle iniziative.

Come abbiamo accennato, tuttavia, esistono anche numerosi esempi di iniziative con finalità simili dove, al contrario delle precedenti, i soggetti privati, incluse numerose multinazionali dell'agroalimentare, assicurano la propria partecipazione. Molto spesso sono loro stessi promotori dei processi di cambiamento sulla base di disegni di lungo periodo orientati a rendere le proprie catene di fornitura sostenibili e stabili nel tempo sia dal punto di vista delle quantità prodotte che dei livelli qualitativi. La responsabilità sociale e ambientale delle politiche aziendali entra in gioco non tanto per poter utilizzare i risultati e i partenariati a fini comunicativi, quanto come naturale corollario di strategie di gestione del *business* nel lungo periodo.

I piccoli produttori rappresentano uno degli *asset* che questo tipo di interventi devono preservare e valorizzare a garanzia della struttura della catena, del rapporto con il territorio, della conservazione di *know-how* e tecniche. Il loro coinvolgimento dipende in larga parte dalla loro centralità nella filiera ancora più dei casi visti nel capitolo precedente e inerenti le catene di commercio equo-solidale organizzate dai referenti della commercializzazione. I rischi che gli interventi vogliono prevenire non sono quelli della loro marginalizzazione perché sostituibili o perché l'intera filiera non presenta opportunità di sviluppo, quanto di un loro potenziale indebolimento che porterebbe alla fine di una profittevole filiera che senza di loro non può sopravvivere.

Inoltre, a differenza dei processi dove i grandi attori privati sono motivati dalle esigenze della proprie strategie comunicative, dalla struttura delle proprie politiche di CSR e dalla capacità del consumo consapevole e organizzato di produrre pressioni, in questa casistica non emergono solo esperienze che coinvolgono appunto i grandi attori con strutturate e articolate politiche di *marketing* che quasi obbligatoriamente devono ricomprendere pratiche di CSR. Sono invece numerosi gli esempi che vedono medie e anche piccole imprese al lavoro per rafforzare, migliorare o anche creare filiere dove i piccoli produttori sono uno dei segmenti sostanziali.

Infine, è particolarmente interessante notare come soprattutto all'interno del gruppo di esperienze con queste caratteristiche, siano emersi alcuni casi riportati dalla letteratura dove la filiera non coinvolge i mercati dei paesi sviluppati. Sono, cioè, piuttosto evidenti alcuni sviluppi interessanti che riguardano paesi emergenti e aree in rapido sviluppo di PVS, dove attori privati locali di dimensione molto diversificata si rendono protagonisti di iniziative imprenditoriali di sviluppo di filiere, integrando piccoli produttori e spesso coinvolgendo altri attori regionali o locali, privati, del settore pubblico e *no profit*, nonché la cooperazione internazionale allo sviluppo.

In tutti casi in cui prevale la motivazione *business*, i fattori di stimolo al miglioramento dei livelli di integrazione delle filiere sono comunque variegati e compaiono indifferentemente dalla dimensione della filiera e dei soggetti che ne fanno parte. Guardando alle esperienze mappate è possibile tracciare un primo insieme di elementi che caratterizzano il quadro delle dinamiche in corso.

In primo luogo, esiste uno stimolo che viene dall'evoluzione della struttura della domanda a livello globale. La necessità di trovare nuove fonti di approvvigionamento soprattutto nei PVS a rapido sviluppo economico, dove il veloce processo di inurbamento e di crescita delle classi medie urbane

impone un adeguamento dell'offerta alimentare sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo sia relativamente ai modelli e alle strutture commerciali con effetti su tutte le componenti locali, regionali e globali del settore agroalimentare.

La crescita della domanda, sia dal punto di vista dei volumi che della differenziazione, deve in questo caso guidare un parallelo rinnovamento delle tecniche produttive agricole e post raccolta, di *food processing* e logistica per armonizzare domanda e offerta. Con essa, lo sviluppo del settore *agri-food* locale diventa componente centrale del più ampio processo di sviluppo territoriale in una integrazione progressiva fra sistema urbano, in rapida espansione e mutazione sociale, e sistema rurale, impegnato in un sostenibile processo di modernizzazione e incremento della produttività e della qualità della produzione.

A questo proposito, per grandi e piccoli *player*, la necessità di inserirsi in nuovi mercati nei paesi a basso reddito in rapida crescita economica e con accelerati processi di urbanizzazione comporta la strutturazione di nuove catene di fornitura che hanno nella produzione locale una prima base con garanzia di incontro della domanda dal punto di vista qualitativo.

In secondo luogo, nel contesto appena descritto non va trascurato l'impatto della crescente domanda di cibo di qualità che, come nel caso più evidente dei prodotti biologici, impone tecniche produttive ad alta intensità di lavoro e una cura diversa delle lavorazioni che sono spesso più facilmente ottenibili coinvolgendo reti di piccoli agricoltori. Ad essi l'azienda che commercializza i prodotti, occupandosi della rispondenza qualitativa di questi ultimi alle esigenze della domanda, fornisce assistenza tecnica e altri servizi per raggiungere gli standard richiesti, dotando la filiera di nuovi strumenti di crescita come i disciplinari, i sistemi di certificazione e di *auditing*.

A questo ordine di considerazioni si associano, comunque, strategie di miglioramento della reputazione delle aziende sia del *food processing* che della grande distribuzione che possono valorizzare l'impatto sociale positivo delle politiche aziendali rivolte ai piccoli coltivatori e all'economia locale e nazionale. Questo avviene anche se in misura diversa a tutte le latitudini, testimoniando l'inesistenza di una netta demarcazione fra le tipologie di processi rilevati.

La cooperazione allo sviluppo entra in alcuni casi anche in questi processi, inserendosi in dinamiche già avviate appunto da attori privati oppure stimolando e orientando il settore privato con l'allocazione di risorse provenienti dall'aiuto pubblico allo sviluppo.

Molti donatori si sono dotati negli ultimi anni di strumenti per il co-finanziamento di progetti in partenariato con il settore privato con il duplice obiettivo di mobilitare risorse integrative, usando il non espandibile aiuto pubblico allo sviluppo come leva per moltiplicare le risorse totali, e di usufruire dell'esperienza e capacità imprenditoriale e manageriale degli attori privati per rendere efficiente e sostenibile l'investimento di risorse ai fini di sviluppo.

La sfida maggiore è, in questo caso, quella della definizione della strategia e della *governance* dell'azione complessiva di una cooperazione che non risponde più esclusivamente ai governi e, quindi indirettamente agli elettori, ma deve coordinare interessi non per forza convergenti, ad esempio sui temi della sostenibilità ambientale e della inclusività dei processi innescati.

Sono numerosi i paesi che hanno affrontato questa sfida, dotandosi di normative specifiche e di strutture dedicate, che in alcuni casi hanno coinvolto il settore agroalimentare creando opportunità di convergenza fra interessi e iniziative di attori privati e progetti di cooperazione allo sviluppo mirati all'integrazione di comunità di piccoli produttori all'interno di catene del valore, per lo più internazionali.

È il caso, solo per fare alcuni esempi fra i tanti, dei Paesi Bassi che nel 1998 hanno creato il Programme Cooperation Emerging Markets (PSOM), sostituito poi nel 2009 dal Private Sector

Investment Program (PSI). Oppure del BMZ's *develoPPP.de*, finanziato in Germania dal Ministero per la Cooperazione allo Sviluppo (*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* - BMZ) e dell'Innovations Against Poverty (IAP), istituito dalla agenzia svedese per la cooperazione SIDA. Molti sono anche gli strumenti multilaterali; un esempio, operativo nel settore agroalimentare, è l'Africa Enterprise Challenge Fund (AECF) finanziato da IFAD, UKAid, Australian Department of Foreign Affairs and Trade, Sida, Danida, Kingdom of the Netherlands e C-Gap.

Il processo di integrazione della filiera, quando viene generato su spinta degli attori privati, segue generalmente i meccanismi dei cosiddetti *outgrower schemes*, dove un grande acquirente si occupa della parziale o totale selezione e fornitura degli *input* per la produzione o, in alternativa, provvede ad assicurare le linee di credito necessarie al loro acquisto, affiancando spesso i piccoli produttori anche con servizi di consulenza e assistenza tecnica. Per i produttori, gli accordi comprendono generalmente l'obbligo di seguire protocolli più o meno rigidi e di conferire i prodotti all'acquirente nei tempi e modi prestabiliti.

Gli schemi presentano notevoli vantaggi dal punto di vista dell'efficacia nel fornire strumenti materiali e tecnologici per la veloce integrazione dei piccoli produttori. I limiti risiedono, soprattutto, nel possibile costo finanziario delle operazioni che presuppongono una dotazione di risorse significativa per garantire l'anticipazione di forniture o il credito a una base numerosa di soggetti. Inoltre, proprio l'espansione del numero di attori comporta una moltiplicazione degli oneri organizzativi, di monitoraggio e controllo con la necessità di prevedere strumenti per la copertura delle inevitabili possibili falle in un sistema complesso.

Sotto questo aspetto, diventa pertanto altamente rilevante il coinvolgimento e la crescita in termini di capacità di intervento e di incidenza delle organizzazioni dei produttori che possono essere create *ex novo* in funzione dello sviluppo dell'*outgrower scheme* o poggarsi su forme di associazionismo già in essere che vengono adeguate e rafforzate, anche nel ruolo all'interno della catena del valore e della sua *governance*. La partecipazione dei produttori al processo decisionale risulta determinante per garantire anche il necessario impegno dei singoli allo sforzo per il raggiungimento degli obiettivi che pertanto devono essere condivisi.

A maggior ragione, impegno, partecipazione e *ownership* diventano cruciali per il successo delle operazioni nei casi in cui forme di *outgrower scheme* sono realizzate su iniziativa degli stessi piccoli produttori, che si consorziano per offrire a intermediari e acquirenti diretti produzioni di scala sufficiente al salto di qualità delle filiere. Lo stesso si verifica anche quando sono altri protagonisti della catena del valore, come gli intermediari o i fornitori dei diversi *input*, a impegnarsi nella ristrutturazione e migliore integrazione della filiera.

Un aiuto rilevante per superare molte delle potenziali difficoltà appena esposte può essere ricavato dall'allargamento delle iniziative ad altri soggetti non direttamente coinvolti dalle transazioni interne alla catena del valore.

Le strutture formali e informali che presiedono alla vita della comunità dei produttori rientrano senz'altro fra gli elementi in grado di fornire un contributo sostanziale per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della filiera e incremento di reddito e benessere per gli attori coinvolti.

Attraverso una partecipazione a livello di comunità è infatti possibile utilizzare *asset* di capitale sociale altrimenti inespresse per incrementare il livello di *ownership* da parte dei piccoli coltivatori e la loro capacità negoziale, inserire forme di controllo sociale sul rispetto delle regole, aumentare l'interesse dei diversi soggetti per un approccio inclusivo e attento agli effetti sul territorio dei cambiamenti impressi ai meccanismi di produzione, di gestione delle risorse e di distribuzione dei benefici dell'attività economica.

Allo stesso modo, il coinvolgimento di soggetti pubblici e della società civile locali, nazionali e internazionali che si occupano di cooperazione allo sviluppo può certamente conferire un ulteriore contributo rispetto a tutti gli aspetti appena nominati, dal miglioramento della *governance* al controllo, ma anche incrementare in misura rilevante la dotazione di risorse finanziarie, umane, conoscitive e relazionali che riducono la vulnerabilità delle iniziative.

Fra gli esempi rilevati durante la ricognizione della letteratura, è emerso un numero consistente di casi interessanti che testimoniano una notevole vitalità nell'interesse delle grandi imprese e PMI per i possibili vantaggi dell'integrazione dei piccoli produttori. Ciò si verifica sia nelle filiere internazionali, che comprendono quelle classiche dei prodotti coloniali e ortofrutta tropicale insieme a catene anche molto innovative (fiori, bevande tradizionali, cosmetica), sia in catene locali e regionali che sviluppano le opportunità offerte dalla recente crescita economica e due cifre e dall'accelerato inurbamento di molti PVS.

Le filiere internazionali

Per quanto riguarda le filiere internazionali, sono stati trovati esempi relativi a molti fra i maggiori prodotti tropicali, in particolare per quelle produzioni, in primis caffè e cacao, che poggiano largamente la fornitura della materia prima su reti estremamente parcellizzate di piccoli e soprattutto piccolissimi produttori.

L'assoluta preponderanza dell'agricoltura familiare e di tecniche tradizionali ad alta intensità di lavoro comporta un'elevata incidenza delle capacità e del *know-how* dei singoli produttori sulla qualità della produzione e una notevole flessibilità della struttura della stessa che rappresenta insieme un vantaggio per la catena del valore e un forte elemento di rischio per la stabilità dei sistemi di fornitura.

Il problema del rischio di cadute della produzione nel lungo periodo si è presentato in maniera evidente nel settore del cacao, che viene prodotto in una percentuale fra l'80% e il 90% da circa 6 milioni di piccoli coltivatori nel mondo con aziende che in Africa e Asia dispongono in media di appezzamenti fra i due e i quattro ettari.

Nel caso del Ghana, secondo produttore mondiale, la resa media è scesa negli ultimi anni fra i 300 e 400 Kg. per ettaro, con effetti rilevanti in termini di abbandono delle produzioni non più redditizie da parte dei piccoli coltivatori incapaci di sostenere i costi del lavoro e degli *input*.

I grandi utilizzatori internazionali di cacao sono impegnati in iniziative di sostegno alla capacità produttiva nelle principali aree di produzione anche aggregando le forze in azioni collettive e con il coinvolgimento dei governi dei paesi produttori, della società civile internazionale e della cooperazione internazionale allo sviluppo, come nel caso della World Cocoa Foundation (WCF), che unisce, tra gli altri, ADM Cocoa, Barry Callebaut, Cargill, Hershey, Mars, Nestlé e Olam International.

All'interno di questo gruppo di esperienze, si colloca l'iniziativa realizzata in Ghana dall'azienda dolciaria britannica Cadbury e proseguita dalla multinazionale Mondelez (ex Kraft Snack Food) che nel 2011 ha acquisito la società inglese.

Con un finanziamento rilevante di 70 milioni di dollari, la Cadbury ha lanciato un 2008 il programma decennale Cadbury Cocoa Partnership per affrontare in modo integrato il nodo del consolidamento e miglioramento della catena di fornitura di materia prima. Con il passaggio

nell'orbita Kraft, il programma è stato aggiornato con la nuova denominazione Cocolife e una dotazione di 400 milioni di dollari.

L'iniziativa si propone innanzitutto di ribaltare la tendenza all'abbandono dell'attività di produzione delle fave di cacao in Ghana dove nel 2008 l'età media dei coltivatori ha superato i 50 anni, con conseguente elevato rischio di perdita di *know-how* per l'interruzione della trasmissione inter-generazionale delle conoscenze e grossi rischi di degrado irreversibile delle coltivazioni e dei terreni.

L'azienda ha adottato un'interessante prospettiva di lungo periodo che affronta sia il tema della tenuta sociale delle comunità di piccoli produttori sia quello della conservazione del capitale naturale dei territori coltivati che garantiscono il flusso e la qualità della materia prima. In questo modo, l'azienda ha tradotto le modalità delle iniziative di CSR, come già visto, molto diffuse fra le multinazionali agroalimentari, in una operazione *multistakeholder* che si distingue appunto per il suo orizzonte temporale e segnala un'adesione non solo di facciata ad una visione della sostenibilità dello sviluppo dell'attività di impresa fondata sulla conservazione degli equilibri fra economia, ambiente e comunità e sul loro parallelo miglioramento qualitativo.

Sotto la spinta della grande azienda, l'iniziativa ha aggregato istituzioni pubbliche ghaniane l'organizzazione multilaterale UNDP, diverse ONG internazionali e locali e le organizzazioni dei produttori.

Come altri progetti che coinvolgono le grandi aziende della trasformazione e commercializzazione di *commodities* tropicali, le iniziative integrano azioni a largo spettro che, come già descritto, abbracciano diversi settori con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita delle comunità dei produttori, il loro accesso a servizi importanti per lo sviluppo umano, produttività e reddito delle attività legate direttamente alla catena del valore e alla sua stabilizzazione, che rappresenta il fulcro dell'intervento.

In questo caso, tuttavia, è molto chiaro il tipo di approccio adottato che collega il miglioramento del benessere economico e della qualità della vita per i produttori alla sostenibilità della filiera sulla base non di un assunto teorico, ma del dato di fatto della fuga dei giovani dalla coltivazione del cacao.

Il finanziamento del progetto si configura così in un investimento per la salute della filiera, con eventuali riflessi secondari sulle possibilità di comunicazione e *marketing* specifico. Diversamente dagli investimenti tradizionali in *input*, infrastrutture o formazione specifica, qui viene adottata una visione olistica della sostenibilità della filiera, basata sulla salute multidimensionale della comunità che comprende, fra l'altro, l'incentivo alla differenziazione produttiva che, in una visione ristretta, sembrerebbe cozzare con gli interessi diretti di un oligopsonista.

Il caso CadburyCocoa Partnership e Cocolife

Periodo:	Dal 2008 con durata decennale
Finanziamento:	70 milioni di dollari in 10 anni. Nel 2011, Mondelez (divisione "snack foods" di Kraft) che dal 2010 controlla il marchio Cadbury, ha rilanciato l'iniziativa per ulteriori dieci anni con un finanziamento di 400 milioni di dollari, mutandone la denominazione in "Cocolife"

Partners:	Mondelez International	Finanziamento e partecipazione al disegno complessivo e alla pianificazione delle attività
	Ghana Cocoa Board (COCOBOD)	Pianificazione; fornitura di <i>extension services</i> ; Monitoraggio e valutazione
	United Nations Development Programme (UNDP)	Collegamento fra partner pubblici e privati; Monitoraggio e valutazione
	World Vision	Sviluppo e realizzazione delle attività a livello locale
	Care International	Sviluppo e realizzazione delle attività a livello locale e dei Community Action Plans
	VSO	Sviluppo e realizzazione delle attività a livello locale e dei Community Action Plans
	KuapaKokoo	Relazione con comunità locali; certificazione Fair trade
	Ministry of Employment and Social Welfare	Integrazione del programma nel contesto delle politiche nazionali. Promozione e registrazione delle associazioni di produttori a livello comunitario e di distretto
	West Africa Fair Fruits	Formazione; <i>extension services</i>
	World-Wide Fund for Nature	Collaborazione nel disegno, sviluppo di linee guida e criteri di misura dei progressi
	Anti-Slavery International	Collaborazione nel disegno, sviluppo di linee guida e criteri di misura dei progressi
Beneficiari:	<p>A favore dello sviluppo delle comunità di piccoli coltivatori di cacao in Ghana.</p> <p>Nel 2010 erano state coinvolte circa 100 comunità con l'obiettivo di arrivare a 500 alla fine del programma. Le partnership sono state estese anche alla Repubblica Dominicana nel 2011.</p> <p>Con il rilancio denominato Cocolife, si intendono beneficiare più di 200.000 coltivatori, di cui 75.000 ivoriani, e circa un milione di appartenenti alle loro comunità.</p>	

<p>Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:</p>	<p>Mondelez International è uno dei maggiori acquirenti di cacao nel mondo e ha nel Ghana il principale fornitore. L'aumento considerevole dell'età media dei coltivatori ghanesi di cacao (sopra i 50 anni nel 2008) rappresenta una minaccia alla sostenibilità nel lungo periodo della filiera e del modello di business di Mondelez.</p> <p>Il pilastro della motivazione ad intervenire è, pertanto, la convinzione maturata dall'azienda che la stabilità nel lungo periodo della fornitura di materia prima sia strettamente legata al benessere dei coltivatori e delle loro comunità e che questo, a sua volta, dipenda in primo luogo da produttività e reddito.</p> <p>Una componente importante è quella relativa al generale impegno di Mondelez International in attività di CSR</p>
<p>Linea strategica primaria:</p>	<p>La strategia si fonda su cinque elementi principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'incremento sostenibile della produttività e dei redditi per i coltivatori 2. L'aumento del numero di giovani che scelgono la produzione di cacao in quanto attività in grado di garantire redditi sufficienti 3. La creazione di altre opportunità di reddito o di incremento di reddito per le comunità impegnate nella produzione del cacao 4. Lo sviluppo <i>community-centred</i> 5. Il coinvolgimento delle istituzioni. <p>Sono inoltre previsti alcuni obiettivi trasversali fra cui:</p> <p>l'eliminazione del lavoro minorile, della tratta di persone e delle discriminazioni di genere il miglioramento dei livelli di salute la sostenibilità ambientale e la conservazione della biodiversità</p>
<p>Principali azioni:</p>	<p>All'interno dei Community Action Plans sono comprese attività di formazione dei coltivatori, introduzione di modalità innovative come l' incremento della frequenza della raccolta e la creazione di vivai per il rinnovo degli impianti, progetti infrastrutturali e sanitari, miglioramento dei servizi educativi per l'infanzia, promozione dell'accesso alla terra per i giovani e azioni di <i>advocacy</i> verso le autorità di distretto per l'accesso ai servizi pubblici, diversificazione delle fonti di reddito per i coltivatori.</p> <p>Promozione dell'associazionismo anche per il miglioramento delle condizioni di accesso a <i>input</i> e credito e promozione dell'aggregazione delle comunità locali in cooperative di distretto.</p> <p>Promozione della certificazione <i>fair trade</i> e della diffusione del premio commerciale che ne deriva.</p> <p>Utilizzo di forme di tutoraggio per i giovani da parte di laureati (Cocoa Ambassadors)</p>

Alcuni risultati:	<p>Nella prima fase di realizzazione del progetto, corrispondente al triennio 2009-2011, è stato realizzato un aumento del 20% nella produzione di cacao in Ghana, i redditi dei nuclei familiari sono raddoppiati e i progetti di sviluppo sostenuti dal governo nazionale sono incrementati dell'80%.</p> <p>Il programma si propone di portare le rese da 400 a 1000 Kg. per ettaro nel 2018.</p> <p>La diffusione della certificazione FairTrade ha portato un incremento di 770.000 dollari nel margine realizzato dai produttori che hanno beneficiato delle migliori condizioni di vendita.</p> <p>L'iniziativa ha avuto anche un impatto sulla condizione delle donne con un aumento dell'impresitoria femminile arrivata a una quota del 30% del totale delle aziende.</p>
-------------------	---

Le filiere del biologico

All'interno delle iniziative che vedono prevalere le motivazioni legate a esigenze di sviluppo di impresa rispetto ai risvolti legati a politiche di *marketing* e strategie comunicative, si colloca la casistica molto folta che riguarda lo sviluppo di marchi e linee di prodotti biologici.

L'elevata domanda di prodotti tropicali biologici da parte dei consumatori dei paesi avanzati (caffè, tè, banane, frutta tropicale, cotone, eccetera) ha allargato notevolmente la superficie coltivata e il numero di aziende coinvolte in molti PVS. Anche in alcune economie emergenti si affacciano marchi e distributori locali di prodotti biologici richiesti dalla crescente nuova borghesia urbana.

Nel 2013 il mercato globale di alimenti biologici ha raggiunto i 72 miliardi di dollari, per la gran parte ancora sviluppati in Europa e Nord America, ma con curve in crescita anche in tutti gli altri continenti, compresi molti PVS. La Cina, che per la prima volta ha pubblicato dati sul mercato specifico nel 2014, ha un consumo di prodotti biologici di 2,4 miliardi di euro, che la pone al quarto posto a livello globale.

Vari studi, fra cui una indagine recentemente pubblicata dalla FAO, evidenziano come la nicchia di mercato biologica si presti particolarmente all'integrazione dei piccoli produttori anche in paesi dove le colture da esportazione coinvolgono soprattutto il sistema delle grandi piantagioni.

Nel caso della Thailandia, ad esempio, la superficie coltivata con metodi biologici certificati è passata da 2.000 ettari nel 2000 a quasi 22.000 ettari dieci anni dopo, corrispondenti a un non trascurabile 0,1% del totale della superficie agricola del paese, occupando più di 7.000 piccoli produttori (0,14% del totale). La spinta è venuta da una combinazione di fattori, fra cui in primo luogo il rapido sviluppo del commercio internazionale dei prodotti biologici, politiche nazionali favorevoli che includono la predisposizione di un sistema di conversione al biologico e la nascita di un mercato interno per gli stessi prodotti.

Allo stesso modo, in Brasile la crescita percentuale è stata molto elevata a partire dal 2000, con una superficie molto maggiore che nel 2007 aveva già raggiunto circa 900.000 ettari e una forte differenziazione produttiva rispetto al caso del paese asiatico dove il settore è concentrato sul riso.

Il Brasile ha maturato una gamma piuttosto varia di produzioni biologiche, per il 90% esportate negli USA, Europa e Giappone e comprendenti ananas, banane, caffè, miele, latte, carne, soia, cuori

di palma, zucchero e molti ortofrutticoli. Tuttavia anche nel paese la crescita economica degli ultimi decenni ha sviluppato considerevolmente il mercato interno con molti supermercati che offrono prodotti biologici e la diffusione di botteghe specializzate.

Anche nel caso del Brasile, le politiche pubbliche hanno decisamente promosso la diffusione di coltivazioni e consumo di prodotti biologici. A livello locale la collaborazione fra autorità, ONG locali, produttori e loro associazioni ha contribuito alla proliferazione di forme di vendita diretta da parte dei produttori soprattutto attraverso la diffusione di cosiddette fiere ecologiche.

Anche in Africa l'agricoltura biologica è in crescita, con una superficie stimata nel 3% del totale a livello globale. Il coinvolgimento di un numero elevato di produttori che affiora dalle stime riflette la preponderanza dell'agricoltura familiare nel comparto specifico, nonostante alcune produzioni rimangano appannaggio soprattutto di grandi aziende agricole per alcune produzioni (olio di palma, banane, mango).

In Africa, inoltre, è soprattutto la spinta dell'imprenditoria privata, spesso con il supporto della cooperazione allo sviluppo e delle ONG in particolare, a dare lo stimolo maggiore, in assenza di politiche nazionali a sostegno. Interessante è anche qui il fenomeno dello sviluppo di un mercato locale per i prodotti biologici che riguarda al momento solo alcune realtà urbane nelle economie emergenti, come ad esempio l'Uganda, oltre naturalmente al Sudafrica.

Lo studio rileva come nella maggioranza dei casi esaminati e soprattutto in Africa e Asia il processo venga generalmente avviato da imprenditori privati, molto spesso gli esportatori, che individuano opportunità di mercato e in una seconda fase costruiscono una filiera per garantire la fornitura in grado di coprire la domanda sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Sono quindi, in questo caso, gli stessi imprenditori che avviano la catena del valore a promuovere o favorire l'organizzazione dei piccoli fornitori in associazione, in modo da stabilire criteri comuni e formule di mutua assistenza soprattutto per la crescita qualitativa e il raggiungimento degli standard produttivi richiesti.

La questione della certificazione biologica è un elemento di grande importanza. Anche in questo caso, sono spesso gli stessi esportatori, siano essi privati o organizzazioni di commercio equo (che come abbiamo visto rispondono comunque a logiche commerciali), a curare il processo di adeguamento delle tecniche e loro certificazione, nonché tutti gli aspetti burocratici in ottemperanza alle regolamentazioni dei paesi di importazione e distribuzione dei prodotti.

Come già accennato, la collaborazione fra società civile internazionale e piccola imprenditoria rappresenta nel caso del biologico un fattore di spinta che emerge frequentemente dalla mappatura delle esperienze. Questo avviene a maggior ragione in Africa dove, sul tema specifico dello sviluppo di queste filiere, risulta estremamente marginale il ruolo del settore pubblico, sia locale che nazionale.

Le iniziative censite seguono in misura relativamente frequente schemi che vedono ONG internazionali affiancarsi a imprese esportatrici nelle diverse fasi dello sviluppo della filiera e degli sbocchi di mercato. Un caso di questo genere, fra i tanti presenti nella mappatura, coinvolge anche la cooperazione internazionale allo sviluppo in un'esperienza di promozione dell'agricoltura biologica in Costa d'Avorio, fondata su un meccanismo di Partenariato Pubblico-Privato (PPP).

Grazie ad un co-finanziamento fornito dal Ministero della Cooperazione della Germania Federale, un'azienda privata tedesca con base a Duisburg, specializzata nella commercializzazione e trasformazione di alimenti biologici, ha avviato un'attività di produzione di ortofrutticoli biologici in Africa destinati all'esportazione verso l'Europa.

L'investimento congiunto pubblico-privato, realizzato attraverso la formula del PPP promossa dalla

cooperazione tedesca, ha affrontato la sfida del salto di qualità per le produzioni su piccola scala di ortofrutta partendo dalla standardizzazione e certificazione della coltivazione dell'ananas in Costa d'Avorio.

L'iniziativa ha coinvolto, oltre all'azienda tedesca e all'organizzazione no-profit SEQUA, anche un'università locale dove è stato fatto un tentativo di istituzione di un dipartimento specializzato in tecniche di agricoltura biologica. Anche per effetto di una concertazione strategica fra cooperazione allo sviluppo e interessi privati, l'approccio allo sviluppo della filiera ha allargato il campo ad attività sociali, integrando nel progetto obiettivi di sostenibilità sociale delle dinamiche introdotte sul territorio. A questo scopo, uno dei focus dell'esperienza è stata la differenziazione produttiva finalizzata a garantire una continuità di occupazione e reddito a imprenditori e lavoratori. Accanto alla coltivazione dell'ananas, sono state via via sviluppate le produzioni di mango e ananas essiccato e soprattutto l'attività ad alta intensità di lavoro della coltivazione e preparazione delle noci di anacardo.

Il caso Bio Ivoire

Periodo:	Dal 2008	
Finanziamento:	Dato parziale: co-finanziamento da fondi BMZ's develoPPP.de per 180.000 euro.	
Partners:	Bio Tropic	Importatore e commercializzatore di ortofrutticoli e altri prodotti alimentari trasformati biologici in Germania. Azienda capofila. Co-finanziamento e fondazione della cooperativa Bio Ivoire. Realizzazione delle attività sul campo, formazione, assistenza tecnica, organizzazione della filiera
	BMZ's develoPPP.de	Programma del BMZ (<i>Bundesministerium fuer die Zusammenarbeit</i> - ministero per la cooperazione) di co-finanziamento di progetti PPP. Co-finanziamento
	SEQUA	Organizzazione non-profit partecipata da organizzazioni imprenditoriali tedesche e dall'agenzia governativa per la cooperazione allo sviluppo GIZ. Co-finanziamento e fondazione della cooperativa BioIvoire. Realizzazione delle attività sul campo, formazione, assistenza tecnica, organizzazione della filiera
Beneficiari:	Piccoli produttori in alcune aree rurali della Costa d'Avorio	

Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	<p>La PPP rappresenta un punto di congiunzione fra due obiettivi:</p> <p>BioTropic mira a qualificare i propri fornitori in modo da metterli in grado di rispettare i rigidi standard della certificazione biologica e assicurare flussi sufficienti di prodotti di alta qualità per l'esportazione in Germania;</p> <p>BMZ mira a incrementare il reddito dei piccoli produttori agricoli in Costa d'Avorio tramite il miglioramento delle produzioni e l'apertura di nuovi mercati di sbocco</p>
Linea strategica primaria:	<p>La qualificazione e certificazione dei piccoli produttori rappresenta un'opzione strategica con potenzialità rilevanti per il raggiungimento della sostenibilità economica delle attività produttive nel medio-lungo periodo e conseguenti impatti positivi sui livelli di povertà. Inoltre, il nucleo di attività formative che costituisce uno degli elementi centrali per la qualificazione dei produttori rappresenta anche un'occasione di inserimento di altre attività educative di particolare importanza per la lotta alla povertà come nel caso dell'educazione sanitaria.</p>
Principali azioni:	<p>Formazione per il miglioramento della produzione e del <i>marketing</i>.</p> <p>Realizzazione di un sistema di certificazione per ottemperare agli standard europei.</p> <p>Realizzazione di un sistema locale di <i>extension services</i> per l'educazione dei coltivatori sui metodi di agricoltura biologica.</p> <p>Realizzazione di gruppi di lavoro su temi di educazione sanitaria, con focus su prevenzione di malaria e AIDS.</p>
Alcuni risultati:	<p>Il percorso formativo costruito attraverso <i>workshop</i> tematici, visite di esperti della Bio Tropic e di alcune università e la collaborazione di studiosi della Abobo Adjamé University, ha permesso la certificazione dell'intera filiera nei termini della European Commission Council Regulation No. 834/2007 sulla produzione ed etichettatura dei prodotti biologici.</p> <p>Il progetto ha contribuito notevolmente a consolidare il business di Bio Tropic le cui importazioni dall'Africa occidentale hanno raggiunto le 2.500 tonnellate complessive distribuite fra mango, ananas, noci di cocco e anacardi.</p>

Le filiere locali

Il rilevante processo di inurbamento e di crescita della classe media in molte grandi e medie città di PVS sta alimentando un cambiamento significativo nella struttura della domanda di beni alimentari. Il processo influenza i modelli di commercializzazione dei prodotti con risvolti di grande interesse anche in tema di integrazione e ruolo dei piccoli produttori agro-alimentari.

In alcuni fra i paesi africani più dinamici, grandi catene di supermercati hanno da anni avviato progetti di investimento, come nel caso del gigante statunitense Walmart, che si sta estendendo su tutto il continente dopo l'acquisizione della sudafricana Massmart nel 2011, che già operava in 13 paesi dell'Africa sub-sahariana.

Proprio all'espansione della distribuzione organizzata in Africa si lega un'interessante evoluzione del rapporto fra supermercati e la realtà delle piccole imprese agricole territoriali. Soprattutto per

quanto riguarda l'approvvigionamento di prodotti freschi ci sono segnali di accorciamento delle filiere che fanno capo a grandi catene africane. È il caso di Nakumatt in Kenya e Shoprite in Sud Africa, che hanno spostato quote di fornitura dal mercato dei beni importati a quello dei prodotti provenienti dal mercato nazionale e locale.

In molti paesi, tuttavia, il coinvolgimento dei piccoli agricoltori sembra essere ancora marginale, se non ulteriormente limitato dalla modernizzazione del mercato. Le difficoltà di raggiungere gli standard qualitativi richiesti e l'instabilità dei livelli produttivi tengono ancora larghe fasce di piccoli produttori al di fuori dei circuiti a maggiore crescita. L'impossibilità di operare i necessari investimenti per migliorare i livelli qualitativi e superare l'elevata vulnerabilità delle produzioni agli eventi climatici e alle condizioni ambientali dipende largamente da fattori istituzionali quali il mancato accesso al credito, alla formazione, all'aggiornamento tecnico e tecnologico.

D'altra parte, in molte realtà nazionali, anche la permanenza di un largo mercato per la vendita al dettaglio di prodotti freschi attraverso piccoli esercizi commerciali e venditori ambulanti, spesso cardine di rilevanti sistemi economici informali, costituisce un mercato di sbocco concorrenziale per la piccola produzione. Si tratta spesso di rilevanti sistemi economici in gran parte informali, che a fronte di minori volumi e prezzi, offrono tuttavia numerosi vantaggi per i piccoli produttori. Fra questi: una maggiore flessibilità nelle richieste qualitative e quantitative, minori vincoli contrattuali, nessuna esigenza di trasformazione del prodotto, minori costi di transazione e tempi di pagamento più stretti rispetto a quelli propri delle forniture di maggior scala legate alla distribuzione organizzata.

Tuttavia, come già accennato, la mappatura dei casi riportati in letteratura mostra numerose esperienze dove l'agricoltura familiare di piccola scala è stata coinvolta in progetti di sviluppo e modernizzazione organizzativa di filiere interne ai PVS, attivati da attori privati sulla base dell'identificazione di precisi vantaggi competitivi legati alle peculiarità produttive del modello agricolo specifico.

Interessante è la presenza di uno spettro molto variegato di iniziative che coinvolgono, nel ruolo di azienda motrice del cambiamento e spesso principale finanziatore degli investimenti, imprese di profilo molto differenziato che vanno dai grandi marchi multinazionali a piccole e medie imprese locali. Sono aziende che operano sia nella trasformazione delle materie prime agricole, sia come intermediari commerciali che si incaricano di sviluppare la filiera prendendosi il carico della qualificazione e del raggiungimento dei nuovi standard richiesti dall'evoluzione della domanda.

Un caso fra i molti che presenta motivi di interesse per la grande dinamicità dimostrata da un'azienda locale di dimensioni relativamente modeste è quello dello sviluppo della filiera del miele in Africa orientale. Sulla base di una proposta sviluppata da un imprenditore locale con il coinvolgimento di numerosi partner, è stata creata dal nulla un'impresa sociale, perseguendo obiettivi di miglioramento socio-economico, soprattutto per i piccoli produttori, sostenibilità ambientale e profittabilità economica per la sua impresa e l'intera filiera.

Cardine dell'operazione sono stati la profonda conoscenza della realtà produttiva locale e delle condizioni del mercato nazionale e regionale, la capitalizzazione di esperienze e anche fallimenti precedenti nel campo dello sviluppo rurale in generale e nel settore dell'apicoltura in particolare e un'accurata scelta strategica dei partner. Mantenendo sempre un profilo *business*, la linea operativa è stata improntata sul rinnovamento tecnologico e sul miglioramento delle tecniche attraverso la formazione, scegliendo ONG e organizzazioni di produttori come partner strategici in grado di ottimizzare e consolidare la relazione con i produttori e il flusso comunicativo fra partner nonché il rafforzamento della rete.

La cura della costruzione di capitale sociale è stata uno degli elementi centrali del successo. In

quest'ottica sono state coinvolte le ONG e ad esse sono stati affidati compiti cruciali nei rapporti con i piccoli produttori estremamente diffidenti sia nei confronti delle strutture pubbliche sia rispetto alle imprese private soprattutto se di medie o grandi dimensioni.

Allo stesso scopo, la contrattualistica che lega i produttori all'azienda è stata costruita con grande attenzione e dal basso per tenere in massimo conto le esigenze dei piccoli produttori. Ad esempio, l'aver stabilito la libertà per gli apicoltori di vendere il prodotto anche a terzi, evitando rapporti forzosi di esclusività che si configurano come condizioni in grado di abbassare fortemente la capacità negoziale dei soggetti più deboli nella transazione, è risultato molto efficace nel consolidare il rapporto di fiducia reciproca e la fidelizzazione al progetto.

Il gruppo di imprenditori locali che hanno sviluppato l'azienda hanno, inoltre, saputo coinvolgere diverse organizzazioni della cooperazione internazionale allo sviluppo che hanno progressivamente partecipato al cofinanziamento. Fanno parte del gruppo di partner sia organizzazioni multilaterali di aiuto allo sviluppo sia agenzie nazionali come la danese DANIDA, sia diverse fondazioni private legate a imprese e altri attori privati specializzati nell'investimento sociale, oltre a organizzazioni della società civile fra cui la Grameen Foundation.

L'ampia partecipazione di finanziatori testimonia l'ottima reputazione guadagnata dall'iniziativa che ha ricevuto, tra l'altro, diversi riconoscimenti internazionali. Sono di aiuto in questo senso l'elevato profilo sociale di un'esperienza che si fonda sia su un'attività produttiva propria dei gruppi rurali marginali dediti anche alla raccolta come fonte di sopravvivenza sia sullo stretto legame che si è stabilito fra la sua sostenibilità economica nel lungo periodo e la conservazione dell'ambiente che permette la vita e la riproduzione delle api.

In quest'ottica, la riproducibilità dell'esperienza rimane ad una prima analisi fortemente ancorata all'ambito settoriale specifico. Tuttavia, sono diverse le possibili indicazioni ricavabili che possono essere traslate in altri contesti produttivi sempre all'interno del settore agroalimentare. Si pensi in particolare alla costruzione di reti e di filiere integrate con lo sviluppo di piccola a media imprenditorialità locale in aree di PVS a rapido sviluppo e inurbamento, dove si aprono opportunità per la commercializzazione di beni prima relegati all'autoconsumo o importati in piccole quantità per le minuscole nicchie di mercato costituite dalle elite locali.

Il caso Honey Care Africa

Periodo:	Dal 2000	
Finanziamento:	Dato non disponibile	
Partner principali:	Honey Care	Società private. Azienda capofila
	Africa Now	ONG. Sviluppo ed espansione della <i>supply chain</i> , formazione e altre attività sul campo, coordinamento delle attività di altre ONG con impegno temporaneo
	GEF	Donatore multilaterale. Co-finanziamento
	UNDP	Donatore multilaterale. Co-finanziamento
	DANIDA	Donatore bilaterale. Co-finanziamento per la fornitura di tecnologia pilota
	Alpha Mundi Ltd	Società finanziaria. Co-finanziamento

	Grameen Foundation	Fondazione di microfinanza. Co-finanziamento
	Lundin Foundation	Fondazione specializzata in investimento in imprese sociali. Co-finanziamento
	Root Capital	Fondo di investimento sociale no profit. Co-finanziamento, assistenza tecnica finanziaria.
	IFC	Fornitore multilaterale di credito. Co-finanziamento con crediti d'aiuto
	Swiss Devl. Corp.	Donatore bilaterale. Co-finanziamento con crediti d'aiuto
	Kenya Honey Council	Associazione di settore. Partecipa alle azioni di <i>advocacy</i> professionale
	K-Rep Bank	Operatore finanziario. Partecipa alla strutturazione del credito rurale ai produttori
Beneficiari:	Circa 10.000 produttori integrati nella filiera beneficiando circa 2.000 nuclei familiari poveri e indirettamente un totale di circa 40.000 abitanti di aree rurali attraverso l'immissione di risorse da produzione di miele e occupazione nelle strutture aziendali	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	L'iniziativa è stata lanciata con un chiaro obiettivo <i>triple bottom line</i> (economico, sociale e ambientale) sfruttando le potenzialità offerte dall'ampia rete di microproduttori di miele tradizionalmente attiva soprattutto nel Kenya occidentale e dalla crescente domanda da parte delle crescenti popolazioni urbane, utilizzando un approccio sistemico per superare gli ostacoli emersi durante altri tentativi di miglioramento qualitativo finanziati con programmi governativi e della cooperazione internazionale allo sviluppo	
Linea strategica primaria:	L'azienda capofila è stata sviluppata come impresa sociale impegnata in primo luogo nel forgiare un partenariato locale e internazionale, coinvolgendo i piccoli produttori, organizzazioni comunitarie, istituzioni di microfinanza, ONG e donatori internazionali e ONG locali come componente centrale per facilitare la creazione e il consolidamento della rete di piccoli produttori	
Principali azioni:	<p>Allestimento di una formula contrattualistica adatta alla produzione su piccola scala con pagamenti in contanti alla consegna del prodotto, chiari dettagli contrattuali e servizi integrati nel contratto soprattutto in forma di miglioramento tecnologico e formazione e nessun vincolo di esclusività per il conferimento della produzione.</p> <p>Creazione di una formula di finanziamento dell'acquisto di tecnologia (soprattutto nuove arnie), attraverso il credito fornito dai donatori alle ONG che gestiscono il rapporto con i produttori che ripagano i prestiti secondo un piano finanziario dilazionato e legato alla produzione.</p> <p>Creazione di un fondo rotativo per la gestione dei pagamenti e del trasferimento delle proprietà delle arnie che genera risorse da utilizzate per altre azioni di sviluppo a livello comunitario e per l'espansione della produzione.</p> <p>Realizzazione di un piano di incentivazione della produttività aziendale che comprende formule di motivazione per gli operatori sul campo legate al miglioramento della qualità del prodotto e alla capacità di programmazione e previsione della produzione</p>	

Alcuni risultati:	<p>Honey Care ha raggiunto la profittabilità già nel 2003 e, procedendo per ampliamenti successivi, nel 2006 è diventata il maggiore produttore di miele dell'Africa orientale impiegando circa 50 dipendenti. In Kenya, maggiore mercato per il marchio, Honey Care copre più di terzi dei consumi totali con uno spettro variegato di clientela che va dai piccoli esercizi alle grandi superfici di vendita, agli hotel e ristoranti e con una rete di fornitori locali che, sempre nel 2006, raggiungeva quasi le 30.000 arnie.</p> <p>Nella seconda metà del decennio è iniziata anche l'ascesa delle esportazioni di miele e cera verso Stati Uniti e molti stati europei.</p> <p>L'azienda mira a raggiungere il coinvolgimento di 40.000 nuclei familiari rurali nella propria filiera entro il 2017, accrescendo mediamente del 20% il reddito familiare e occupando circa 600 nuovi dipendenti fra operai, impiegati, tecnici e addetti al controllo qualità</p>
-------------------	--

L'accelerazione nello sviluppo di molte economie nei PVS ha coinvolto, come già detto, molti attori privati internazionali del settore agroalimentare che hanno aperto e rafforzato attività nei paesi più dinamici per aggredire la nuova domanda.

Man mano che il livello dei consumi aumenta e si incrementa la differenziazione della domanda di generi alimentari, anche l'offerta agroalimentare subisce una parallela evoluzione con l'ingresso di nuovi attori, sviluppo di economie di scala sempre maggiori anche a livello locale e creazione e modifica di filiere e catene di fornitura.

I piccoli produttori, come già accennato, entrano in gioco per due ordini di motivi. In primo luogo, esiste un effetto *spillover* dell'ampliamento generale della domanda che ricade anche sugli attori più piccoli. Questo avviene soprattutto nei comparti come quello dei prodotti freschi dove la capillarità delle strutture commerciali e i vantaggi della brevità della filiera possono fare la differenza.

In secondo luogo, affiora in molti contesti un genuino interesse da parte di attori privati maggiori per integrare reti efficienti di piccoli produttori nelle proprie catene di fornitura. In questo caso i vantaggi competitivi che entrano in gioco possono dipendere dalla vicinanza fra i luoghi di produzione e quelli di trasformazione e consumo oppure dai minori costi o dalla caratteristica di specifici prodotti che raggiungono migliori livelli qualitativi quando il modello produttivo è quello della agricoltura familiare.

In questa seconda dinamica rientra il caso appena analizzato che vede protagonista una piccola azienda africana, ma fra i casi censiti sono emersi anche esempi di grande interesse dove gli attori principali delle iniziative centrate sull'integrazione di produttori di piccola scala in catene del valore sono grandi aziende di dimensione nazionale o anche multinazionale.

Fra questi, una serie di esempi molto interessanti riguardano la recente evoluzione della filiera della birra in alcuni paesi africani. La letteratura presa in considerazione per la mappatura ne evidenzia alcuni, accomunati dalla partecipazione di diversi soggetti pubblici e privati che hanno colto le opportunità economiche collegate alla possibilità di sostituire nella produzione della birra l'uso di malto d'orzo importato con quello ricavato da alcune specifiche varietà di sorgo, coltivato a costi molto minori da piccoli produttori negli stessi paesi di produzione e consumo della bevanda.

Uno dei fattori di stimolo per la sperimentazione di questo tipo di soluzione è identificato nelle restrizioni all'importazione di malto d'orzo operate da alcuni governi africani, fra cui la Nigeria, negli anni '80, che ha aperto la strada alla produzione a base di sorgo, oggi altamente diffusa in tutto il continente per i costi minori e l'indipendenza del prezzo d'acquisto dalle anche forti oscillazioni del cambio.

Il sorgo è uno delle basi dell'agricoltura e dell'alimentazione di molti aree del continente ed è tradizionalmente già in uso per la produzione e commercializzazione su piccola scala di birre prodotte dal comparto informale che ancora coprono a livello aggregato la maggior quota di consumo. Il passaggio al suo uso a livello industriale ha coinvolto i medi e grandi produttori nazionali e alcuni fra i maggiori marchi multinazionali fra cui Heineken, Guinness e SAB Miller, che hanno tuttavia dovuto affrontare non pochi problemi tecnici e di standardizzazione della fornitura per raggiungere la stabilizzazione qualitativa richiesta.

La varietà di sorgo maggiormente diffusa in Africa si caratterizza infatti per essere coltivata secondo tecniche tradizionali senza il ricorso a metodi di irrigazione artificiale e presenta pertanto elevate fluttuazioni delle rese, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, in funzione del regime pluviale e climatico e in generale una produttività per ettaro anche 30 volte inferiore a quella raggiunta in altri contesti.

I casi tracciati nella letteratura esaminata sono accomunati dal profilo *multistakeholder* che associa oltre alle aziende multinazionali e le loro affiliate nei paesi africani, soggetti governativi e associazioni di piccoli produttori. Come nel caso appena visto relativo alla filiera del miele, la maggior parte delle attività sul terreno e la gestione dei rapporti con i piccoli produttori è affidata a ONG locali. Scelta che testimonia ulteriormente l'importanza strategica di costruire rapporti di fiducia reciproca attraverso l'intermediazione di soggetti *no profit* chiaramente connotati per l'adesione a modelli di sviluppo inclusivi.

Per lo stesso motivo, il ruolo dei soggetti pubblici coinvolti rimane in secondo piano e riguarda i temi della ricerca e della collaborazione nella realizzazione o rafforzamento di attività di *extension services*, nonché il lavoro per l'introduzione di politiche per incoraggiare la maggiore inclusione dei coltivatori di piccola scala.

Il fallimento di un tentativo portato avanti nel Nord del Ghana dalla filiale locale del marchio Guinness viene menzionato nella letteratura su questo genere di esperienze come un fattore che ha stimolato una migliore strutturazione nelle iniziative successive e una diversa attenzione al contesto istituzionale e alla pianificazione strategica anche della costellazione di attori coinvolti.

Uno degli esempi è quello della promozione della filiera della birra di sorgo in Zambia, dove un marchio locale di proprietà della SAB Miller, con il supporto e la collaborazione di strutture governative nazionali, ONG e altri soggetti locali ha coinvolto molte migliaia di piccoli coltivatori costruendo una nuova catena del valore.

Come in tutti gli altri esempi relativi allo sviluppo di questo tipo di filiera, è in grande evidenza come si sia puntato in primo luogo a rendere efficiente la catena di fornitura lavorando su stabilità della qualità e della quantità prodotta. L'aumento notevole di produttività e la garanzia di uno sbocco per la produzione hanno avuto un impatto notevole sul reddito dei piccoli coltivatori dando una spinta rilevante al miglioramento del benessere delle comunità.

A differenza di molti altri casi esaminati inclusi gli esempi descritti finora, l'approccio adottato in questo caso sembra avere preso in considerazione solo in forma marginale i possibili effetti sul territorio del cambiamento impresso alle tecniche di coltivazione. La modernizzazione della filiera comprende infatti un incremento degli input chimici, l'adozione di nuove varietà a maggior resa con sementi industriali, nonché un effetto indiretto sulla differenziazione nell'impiego dei suoli dovuto alla maggiore redditività della coltivazione di sorgo.

Anche dal punto di vista della *governance* del processo di sviluppo, l'esperienza presenta alcuni aspetti che potrebbero condurre a una maggiore dipendenza dei piccoli produttori dall'attore capofila che impone lo standard, come è nel caso appunto della incentivazione a utilizzare sementi non autoprodotte per mantenere elevata la qualità del prodotto. Il ruolo centrale di un altro rilevante

attore privato nell'organizzazione della fornitura di sementi e altri *input* accentua il carattere commerciale dell'iniziativa. È questa differenza l'esperienza da altri casi in cui, anche per un assetto istituzionale più arretrato, non esistono strutture di intermediazione nel mercato locale e questa funzione viene di volta in volta coperta da ONG, altre organizzazioni *no profit*, agenzie governative o soggetti creati ad hoc nell'ambito del progetto di sviluppo della filiera.

Nonostante l'impegno di SAB Miller sul fronte dello sviluppo di filiere locali sia visibile nei materiali comunicativi diffusi dall'azienda con una chiara volontà di marcare gli effetti in termini di lotta alla povertà, è evidente come la componente CSR sia in questo caso secondaria e che, questo limiti in parte l'attenzione alla chiarezza dell'approccio proposto soprattutto in termini di sostenibilità ambientale e di *empowerment* dei piccoli produttori.

Sotto questo profilo, il caso specifico sembra confermare in parte quanto già evidenziato sulla presenza di una sorta di *trade-off* fra profittabilità, e quindi sostenibilità economica degli investimenti privati in iniziative basate sull'integrazione dei piccoli coltivatori nelle filiere e attenzione all'effettivo impatto sociale, miglioramento della *governance* e sostenibilità ambientale dei processi innescati.

Il caso Eagle Lager Partnership

Periodo:	Dal 2005	
Finanziamento:	Dato non disponibile	
Partners:	Zambian Breweries (produttore della birra con marchio Eagle Lager di proprietà SAB Miller)	Azienda capofila del progetto. Finanziamento e pianificazione strategica e delle attività
	Governo nazionale	Sostegno all'iniziativa attraverso modifiche al regime della accise e adozione di politiche per favorire l'integrazione dei piccoli produttori, realizzazione di ricerche sul miglioramento delle varietà di sorgo
	CHC Commodities	Società locale di commercio di granaglie e brokeraggio. Coordinamento della <i>supply-chain</i>
	CARE International	ONG. Facilitazione, formazione e realizzazione di altre attività sul campo
	CLUSAShemp	ONG. Facilitazione, formazione e realizzazione di altre attività sul campo
Beneficiari:	Circa 4.500 piccoli coltivatori (ultimo dato disponibile 2010)	
Principale motivazione alla base dell'avvio dell'iniziativa:	Identificazione di una grande opportunità di sviluppo della filiera del sorgo come sostituto dell'orzo importato per la produzione della birra, coinvolgendo i piccoli produttori del cereale come base principale della catena di fornitura della materia prima a costi minori di produzione e trasporto	

Linea strategica primaria:	Incremento della qualità del prodotto e della produttività attraverso diversi interventi su input, tecniche produttive e organizzazione della filiera fin dai primi segmenti, relativi appunto alla fornitura degli input. Stabilizzazione dei flussi di fornitura e consolidamento della rete dei piccoli produttori e della filiera in generale grazie anche al miglioramento sociale legato all'incremento di reddito
Principali azioni:	<p>Promozione della coltivazione di varietà di sorgo specifiche adatte per la maltificazione e la produzione di birra attraverso la proposta di contratti con garanzia di acquisto a un prezzo pre-negoziato e al di sopra della media del mercato.</p> <p>Introduzione di nuovi <i>input</i>, fra cui varietà specifiche a maggior resa e adatte alla produzione di birra, e tecniche migliorative della qualità.</p> <p>Sostegno e collaborazione nella ricerca per il miglioramento delle stesse varietà e delle rese.</p> <p>Formazione dei coltivatori sui temi della gestione dei costi produttivi, utilizzo, miglioramento e stabilizzazione della qualità, tecniche e modalità per la tracciabilità e la standardizzazione dei processi.</p> <p>Utilizzo a fini comunicativi delle informazioni e dei dati relativi all'impatto sociale dell'iniziativa su aree e nuclei familiari rurali poveri</p>
Alcuni risultati:	Costituzione di una rete di fornitura con diverse migliaia di produttori, per il 90% appartenenti alla fascia dell'agricoltura di piccola scala, in grado di coprire il fabbisogno di materia prima

6. Alcune indicazioni per l'approfondimento dell'analisi *policy-oriented*

La mappatura e l'analisi dei casi riportati in letteratura, pur se parziale e non esaustiva di una realtà che la stessa ricognizione ha rilevato nella sua ampiezza e complessità, hanno permesso di identificare tratti interessanti e ricavare alcune possibili chiavi di lettura dell'ampio spettro delle iniziative e del tipo di relazione fra struttura e ruolo degli attori, impostazione strategica, impatto e sostenibilità nel tempo dei risultati.

Un primo elemento in evidenza è il carattere multiattoriale delle iniziative che, tuttavia, mostra uno sbilanciamento a sfavore degli attori pubblici. La totalità delle esperienze mappate sono state realizzate da *pool* anche molto ramificati di partner, caratterizzati dalla compresenza di organizzazioni della società civile e imprese di diverse dimensioni. Il settore pubblico, al contrario, appare coinvolto con frequenza minore, se si considerano le organizzazioni multilaterali e bilaterali della cooperazione internazionale allo sviluppo, e ancor meno nel caso delle strutture governative nazionali e subnazionali dei paesi interessati.

In estrema sintesi, è affiorata una sensibile convergenza di interessi fra grandi imprese e organizzazioni della società civile internazionale quando i progetti hanno finalità primaria di tipo comunicativo e si iscrivono fra le pratiche di *Corporate Social Responsibility* sviluppate dalla quasi

totalità delle aziende detentrici dei grandi marchi globali dell'agroalimentare.

In questi casi, l'alleanza fra grande impresa e settore *no profit* si gioca sulla possibilità di associare il marchio del prodotto a quello dell'organizzazione *no profit*. Certificando la qualità della singola iniziativa o dell'intero processo produttivo oggetto dell'azione, il soggetto *no profit* permette all'azienda di ottenere il duplice obiettivo di conferire credibilità alla narrativa relativa al processo e al suo prodotto, nonché di trasmettere all'intero marchio una parte dei contenuti positivi che il pubblico le attribuisce.

Soprattutto le ONG specializzate nella realizzazione di progetti e programmi di sviluppo rurale sono poi chiamate molto frequentemente a coprire funzioni operative specifiche, svolgendo molte delle attività sul campo, come quelle dell'organizzazione della filiera, della formazione e della realizzazione degli *extension services*, in supplenza dei professionisti provenienti da settore privato e agenzie pubbliche. Quello che viene sfruttato sono reputazione e bagaglio di credibilità accumulato da questi soggetti in decenni di rapporto con le popolazioni rurali e marginali nei PVS che, al contrario, hanno spesso maturato diffidenza e sfiducia verso il settore governativo e le grandi aziende.

In generale, la minore visibilità del settore pubblico nella massa di esperienze considerate può essere ricondotta a diverse concause fra cui, in primo luogo, la possibile difficoltà di trovare strumenti e modalità di condivisione di obiettivi strategici e integrazione di risorse fra organismi pubblici, che rispondono a istituzioni regolate più o meno democraticamente, e soggetti *profit* e *no profit* che, al contrario, hanno modelli di *governance* comunque di tipo privatistico. In questo senso è immaginabile una minore partecipazione di *stakeholder* pubblici sia per i vincoli imposti dalla limitata disponibilità di risorse e dalla diversa tempistica dei processi decisionali, sia per una resistenza da entrambe le parti (pubblico e privato *profit* e *no profit*) dovuta alla possibile difficoltà di incontro sulle strategie soprattutto in un orizzonte di lungo periodo.

Un secondo elemento in evidenza interessa, infatti, i punti centrali attorno a cui si snoda l'impianto strategico delle iniziative e che mostrano alcune disomogeneità, in parte correlate con il tipo di composizione del partenariato e soprattutto, come già evidenziato nell'analisi, con gli obiettivi basilari che ne hanno determinato l'avvio. Nei casi in cui la priorità è il rafforzamento della redditività della filiera, si è visto come non siano sempre chiaramente espressi gli obiettivi di sostenibilità ambientale o di allargamento dell'impatto sociale sulla comunità. Al contrario, quando il punto di partenza sono comunità e territorio, gli obiettivi ambientali e sociali sono in primo piano, mentre la sostenibilità economica della filiera e la conseguente stabilizzazione nel lungo periodo dell'aumento di reddito per i piccoli produttori non affiorano con continuità nell'impostazione strategica.

La costellazione degli interessi dei diversi *stakeholder* protagonisti delle esperienze si differenzia nei due casi. Sono molto spesso le imprese a promuovere processi di integrazione di piccoli produttori che mirano in primo luogo a incrementare il proprio volume di affari attraverso lo sviluppo e il cosiddetto "efficientamento" della filiera. I piccoli coltivatori beneficiano eventualmente di un fisiologico aumento dei redditi e della propria forza negoziale relativa, derivante proprio dall'integrazione mossa da convenienza economica per gli attori più forti.

Dall'altro lato, invece, le grandi imprese private entrano in processi avviati dalla cooperazione allo sviluppo o da organismi pubblici che si occupano di sviluppo locale e/o lotta alla povertà perchè molto spesso stimolate dalle menzionate finalità comunicative legate alla politiche di CSR e alle campagne di *marketing* ad esse legate. Qui l'approccio olistico e attento ad assicurare effetti in termini di impatto sociale e miglioramento della partecipazione dei piccoli produttori ai processi decisionali, alla gestione del territorio e del suo sviluppo è promosso dai soggetti che pianificano e avviano le esperienze ed è spesso posto come priorità rispetto all'efficienza e ai risultati economici

dei processi. Gli attori privati rimangono ai margini dell'elaborazione della strategia e sono primariamente e a volte esclusivamente interessati alla compartecipazione per quanto riguarda la visibilità dei risultati.

Come già osservato, questa divaricazione nella motivazione di base che muove le imprese private all'interno di questi processi si collega in modo decisivo al ruolo assegnato ai piccoli produttori.

Nel caso delle iniziative che prescindono da motivazioni primarie di tipo economico, ma intendono ottenere effetti sociali attraverso l'integrazione delle popolazioni rurali povere all'interno di catene di valore, i piccoli produttori rappresentano l'unico o almeno uno dei segmenti sociali che si intende emancipare, e ciò spesso prescinde da considerazioni sul possibile apporto che il modello dell'agricoltura familiare può conferire alla filiera.

Il modello maggiormente diffuso di tale approccio vede attori pubblici o *no profit* rivolgersi ad aziende, che già si configurano come *lead buyer* all'interno della filiera, che sono chiamate a creare spazi per l'integrazione di piccoli produttori modificando, ampliando la base della filiera o creando nuove catene. Si tratta di un sistema che dà la possibilità alle agenzie governative e alle organizzazioni che si occupano di cooperazione allo sviluppo di individuare i corretti *entry point* per intervenire sul rapporto fra produttori di piccola scala e filiere e, nel caso si voglia, per agire creando o ampliando sbocchi di mercato.

È evidente che il coinvolgimento degli attori privati, che in questo caso dipenderà in primo luogo dai ritorni di immagine derivanti dalla partecipazione in collegamento con le politiche di CSR aziendali, potrebbe avere durata illimitata. Lo stimolo, infatti, dove la filiera creata o rafforzata non raggiungerà una sua sostenibilità economica si lega in primo luogo dalla durata dei finanziamenti nelle iniziative. E questa dipenderà innanzitutto dalla risposta del mercato alle novità introdotte che riguarderanno qualità del prodotto e del processo.

All'estremo opposto, si collocano le iniziative orientate a creare in primo luogo un aumento dei profitti per gli attori privati e che pertanto pongono al centro dell'impianto strategico la variabile temporale sia in termini di prospettive di ritorno degli investimenti sia in termini di sostenibilità nel tempo delle dinamiche avviate.

Il maggiore grado di controllo da parte degli attori privati su questi processi, che si traduce anche in maggiori capacità complessive di valutare i livelli di rischio e la fattibilità nel lungo periodo, è spesso in rapporto inverso con il grado di interesse per i risvolti CSR. Esso presuppone, cioè, un minor peso degli altri partner sull'iniziativa e sui processi avviati, portando con sé, però, anche minori potenzialità per l'introduzione di un approccio partecipativo all'interno della filiera, per l'aumento del peso e della "voce" dei piccoli coltivatori nei processi decisionali e per altre istanze emancipative che coinvolgano i soggetti deboli coinvolti come donne, giovani e altri gruppi svantaggiati.

Entrambi i modelli stilizzati segnalano, pertanto, come la partecipazione di attori privati possa apportare un notevole contributo in termini di efficacia, efficienza delle iniziative e sostenibilità nel tempo dei principali risultati. Sono, invece, soprattutto la partecipazione di altri attori, per loro natura o mandato più attenti all'impatto sociale e ambientale delle iniziative, e l'incisività dell'attenzione dei consumatori e del mercato, i due fattori che maggiormente contribuiscono all'adozione di un approccio olistico alla definizione della strategia e degli obiettivi e ad orientare i processi di integrazione verso obiettivi di inclusività e di sostenibilità ambientale, sociale e culturale.

La struttura *multistakeholder* sembra essere consolidata come elemento base delle esperienze mappate. Si tratta di un punto di partenza rilevante per una riflessione sulla possibile evoluzione di questa formula e su eventuali indicazioni per politiche ad hoc che possano contribuire a orientarla.

La cooperazione internazionale allo sviluppo, sia essa espressione dell'iniziativa autonoma delle organizzazioni della società civile o legata all'utilizzo delle risorse dell'aiuto pubblico allo sviluppo, ha evidentemente spazi di intervento e utilizzo delle proprie risorse finanziarie e progettuali come leve per orientare i processi. A questo proposito e tornando alle osservazioni appena proposte, si può immaginare come i partenariati costruiti sulla base di un interesse economico di grandi attori privati per lo sviluppo di filiere attraverso l'integrazione di piccoli produttori aprano orizzonti molto ampi per l'azione della cooperazione internazionale.

La componente pubblica ha in primo luogo la possibilità di collegare la partecipazione alle iniziative con la sua funzione regolatrice dei processi. Funzione che può esercitare sia direttamente sul piano della modifica delle normative o attraverso la leva fiscale e degli incentivi pubblici quando agisca sui territori di propria giurisdizione (nel caso delle autorità nazionali e subnazionali dei paesi coinvolti), sia intervenendo nei consessi multilaterali con i propri rappresentanti.

Il tema molto attuale della *governance* dei partenariati pubblico-privati (PPP), che molti donatori pubblici stanno promuovendo soprattutto allo scopo di incrementare le risorse e migliorare l'efficienza della cooperazione, si inserisce in questo quadro e apre spazi di riflessione e sperimentazione sulle possibilità di incrementare le capacità delle istituzioni pubbliche coinvolte di incidere sul profilo strategico degli interventi e sulla loro struttura partecipativa.

Anche nell'ambito specifico delle azioni per l'integrazione di piccoli produttori, l'analisi delle esperienze *multistakeholder* suggerisce ampie opportunità di maggiore coinvolgimento della cooperazione e di miglioramento del suo apporto alle esperienze, colmando soprattutto lacune nell'elaborazione strategica più che sotto il profilo dell'apporto di risorse.

Un ampliamento dello spettro degli attori e soprattutto un incremento del livello qualitativo della partecipazione, in primis di attori pubblici motivati, rappresenta un'opzione con interessanti potenzialità, in particolare alla luce di quanto evidenziato nell'analisi sulla presenza di *trade-off* fra attenzione alla qualità sociale e ambientale dei meccanismi di cambiamento avviati ed effettivo interesse degli attori privati alla realizzazione del cambiamento.

La cooperazione internazionale può rappresentare, pertanto, un fattore di stimolo per un salto di qualità nella partecipazione dei soggetti pubblici che, nel caso specifico dell'integrazione dei produttori agricoli di piccola scala, non può che essere multilivello per la rilevanza della dimensione territoriale e comunitaria dei processi e delle esigenze di riforma dei modelli di *governance* che coinvolgono le comunità di piccoli produttori. E questo, a sua volta, non può non legarsi alla dimensione istituzionale e di mercato, nazionale e regionale, ed ha spesso nell'internazionalizzazione delle catene del valore il principale fattore di stimolo per l'intervento del settore privato *profit* e *no profit*, e, pertanto, esige anche l'adozione di una prospettiva globale.

L'approfondimento del profilo *multistakeholder* e la sua articolazione multilivello a partire dal territorio come fulcro della strategia di sviluppo sono una delle vie primarie per incrementare l'impatto qualitativo e quantitativo delle iniziative che partono o coinvolgono il settore privato agro-alimentare nella valorizzazione dell'agricoltura familiare.

Le istituzioni territoriali e, fra queste, senz'altro le autorità subnazionali, poco in vista nel quadro emerso dalla ricerca, sono una componente che può giocare un ruolo decisivo. La cooperazione internazionale può essere il *pivot* di questa possibile evoluzione, operando con approccio sistemico e coinvolgendo, come già in parte avviene, attori diversi (pubblici, privati *profit* e *no profit*) in tutte le fasi. Ma anche lavorando per integrare strettamente ed efficacemente i diversi livelli (territoriale, nazionale, regionale e globale), collegando istituzioni e promuovendo, dove il processo di decentramento è meno avanzato, lo sviluppo istituzionale del livello subnazionale, sia attraverso il dialogo istituzionale e politico, sia attraverso l'*empowerment* delle realtà locali in tutti i settori e,

quindi, oltre all'agricoltura familiare, le piccole e medie imprese e le organizzazioni di base della società civile promuovendo un'integrazione orizzontale (fra settori) e verticale (fra livelli).

La formula del partenariato fra territori rappresenta un'opportunità strategica in questo senso. Alcune esperienze mostrano come a livello territoriale si possa lavorare efficacemente per agire in modo sistemico per lo sviluppo sostenibile e come lo si possa fare anche in una proiezione transnazionale. Proprio nel comparto agro-alimentare, le esperienze europee hanno spesso dimostrato come la strutturazione di filiere su reti di piccoli produttori non sia in contrasto con obiettivi di efficienza e rappresenti un *asset* importante per il raggiungimento o il mantenimento di elevati livelli di qualità, creando un legame fra piccola produzione ad alta intensità di lavoro, successo di mercato e incremento dei margini per i produttori.

Si tratta di lavorare perché iniziative di cooperazione che partono dal territorio possano agganciare le spinte provenienti dal settore privato, sia quando sia possibile far leva sulla diffusione di pratiche di CSR, sia quando siano le imprese, grandi e piccole, ad avviare loro strategie di miglioramento delle filiere. E questo può essere sperimentato sia quando le catene del valore sono internazionali e, quindi interessino per loro natura sistemi nazionali e regionali di PVS e paesi avanzati, sia quando siano dinamiche nazionali e locali ad essere interessate negli stessi PVS. In tutti i casi, la cooperazione territoriale può apportare risorse finanziarie, umane, progettuali e culturali, mettendo in campo, nel caso specifico, *know how* ed esperienze di gestione sostenibile di processi di sviluppo fondati sulle specificità territoriali e sulla loro valorizzazione.

Non bisogna poi dimenticare la grande rilevanza, più volte sottolineata, dell'evoluzione della domanda quale stimolo al settore privato agro-alimentare per una riqualificazione dei processi e delle catene di fornitura.

Anche su questo aspetto il settore pubblico può intervenire a tutti i livelli e in tutte le realtà nazionali coinvolte, con una possibilità quindi di impulso e intervento anche per la cooperazione internazionale allo sviluppo.

Aprire o rafforzare sbocchi commerciali duraturi per le produzioni sostenibili dell'agricoltura familiare è uno degli elementi di base in evidenza nell'analisi delle iniziative. I consumatori finali sono il fattore di stimolo principale, sia quando spingono attori privati a integrare contenuti sociali e ambientali nel proprio *marketing mix* per soddisfare nuove esigenze etiche da parte della clientela, sia quando devono rispondere con aggiornamenti sul livello di qualità del prodotto per adeguarsi al cambiamento dei gusti e all'evoluzione socio-economica nelle aree caratterizzate da crescita della classe media urbanizzata, oppure, nel caso delle grandi filiere internazionali, per garantirsi nel tempo livelli quantitativi e qualitativi della fornitura, soprattutto dove la qualità organolettica dell'alimento è uno dei principali fattori di successo del prodotto.

Il settore pubblico e la cooperazione, alleandosi con società civile e consumerismo organizzato, possono intervenire anche dal lato della domanda per rafforzare le motivazioni e l'impegno degli attori privati nell'adottare sempre di più modelli di sviluppo delle filiere inclusivi e sostenibili per l'ambiente, basati su tecniche ad alta intensità di lavoro e rafforzando il ruolo dei produttori di piccola scala.

E possono farlo, sia direttamente, orientando i consumi pubblici verso i prodotti che rispettano criteri definiti sul modello del *green procurement*, sia indirettamente, investendo nell'informazione e nell'educazione del consumatore. Anche qui, di nuovo, l'intervento può essere diretto, attraverso campagne comunicative anche mirate a creare domanda per singoli prodotti legati a specifiche iniziative, o indiretto, lavorando a livello normativo per garantire libertà, indipendenza e affidabilità delle fonti di informazione professionali (media) e della società civile, per creare possibilità di certificazione indipendente della eticità e sostenibilità sociale e ambientale dei processi produttivi,

promuovendone anche l'utilizzo da parte dei consumatori.

L'investimento pubblico e di risorse della cooperazione per orientare la domanda, sia negli scambi internazionali che, e a maggior ragione, nelle filiere locali, rappresenta un sistema anche per ripagare i privati di investimenti che arrivano a migliorare la qualità delle produzioni attraverso azioni sistemiche sulla comunità dei produttori (ad esempio, non solo con formazione specifica, ma educazione primaria, o non solo salute dei lavoratori, ma lotta alla malnutrizione o a malattie endemiche territoriali). Quando le aziende investitrici non sono monopsonistiche, l'adozione di strategie di certificazione e indirizzo della domanda riduce la dispersione dei ritorni dell'investimento sulle eventuali aziende concorrenti che usano stesse aree di fornitura.



Un'efficace azione sulla domanda può fare la differenza, incentivando gli attori privati ad adottare strategie di più ampio respiro rispetto a scelte opportunistiche che portano a cavalcare un'estemporanea iniziativa di cooperazione internazionale per un ritorno di immagine di breve durata, promuovendo anche nel settore privato una visione sistemica e olistica dello sviluppo della filiera che migliora la vendibilità del prodotto nel lungo periodo, legando maggiore qualità a sviluppo.

Bibliografia

- Ahearn M., Sterns J. (2013), "Direct-to-Consumer Sales of Farm Products: Producers and Supply Chains in the Southeast", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, August 2013.
- Bamber P., Fernandez-Stark K. (2013), *Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects*, Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness, FOMIN, Durham, NC.
- BoP Innovation Center (2014), *BoP Innovation Center - 2013 Annual Report*, BoP, Utrecht, NL.
- Borodina O. (2014), *Challenges and Priorities for Involvement of Private Sector in Agri-Food Chain Development of the BSEC Region*, FAO, Rome.
- Branzei O., Valente M. (2007), *Honey Care Africa: A Tripartite Model for Sustainable Beekeeping*, Ivey Management Services, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, CN.
- CAADP (2014), *Proceedings of the 6th Session: Public-Private Sector Engagement and Investment Financing*, 10th CAADP Platform Meeting. 18th - 22nd March, Durban, South Africa.
- Curtis M. (2013), *Powering up smallholder farmers to make food fair. A five points agenda*, A Fairtrade International Report, Fairtrade International, London.
- Darko Osei R. (2013), *Cadbury Cocoa Partnership, Growing Inclusive Markets. Business Works for Development. Development Works for Business*, UNDP, New York.
- Doherty, B., Davies, I. A., Tranchell, S. (2013), "Where now for fair trade?", in: *Business History*, 55 (2). pp. 161-189.
- European Commission (2013), *Conference Proceedings. European Agribusiness in Africa: Opportunities and Challenges*. Workshop co-organised with DG Development and Cooperation EuropeAid. April 10. Charlemagne, Brussels.
- Fairtrade Foundation (2012), *Making International supply chains work for smallholder farmers: A comparative study of six fair trade value chains*, Fairtrade Foundation, London UK.
- FAO (2013), *Organic supply chains for small farmer income generation in developing countries - Case studies in India, Thailand, Brazil, Hungary and Africa*, Rome.
- Guidi D. (2011), "Sustainable Agriculture Enterprise: Framing Strategies to Support Smallholder Inclusive Value Chains for Rural Poverty Alleviation", *CID Research Fellow and Graduate Student Working Paper No. 53*, October 2011, Harvard University Centre for International Development Working Papers, Cambridge MS.
- Haggblade S., Theriault V., Staatz J., Dembele N., Diallo B. (2012), *A Conceptual Framework for Promoting Inclusive Agricultural Value Chains*, Michigan State University. Department of Agricultural, Food and Resource Economics.
- Hartwich F. (2012), "Engaging smallholders in value chains: who benefits under which circumstances?", *Focus Rural* 21, 04.
- Hartwich F., Tezera D. (2012), Panel on "Chain Development through Value Addition: Transforming Smallholder Agriculture through Agro-Food Processing and Post-Harvest Handling", *International Conference on Value Chains for Agricultural and Rural Development* 6-7 November 2012, Addis Ababa.
- JSainsbury Plc (2013), *Our 20 commitments to help us all Live Well For Less Our progress so far...*

November 2013, London.

Kindornay S., Higgins K. (2012), *Models for Trade Related Private Sector Partnerships for Development*, Governance for Equitable Growth Program at The North-South Institute, Ottawa.

McKenna E. (2012), *The Industrialisation of Africa's Smallholder Agriculture*, Interpress Services, Addis Abeba.

Muchopa C.L. (2013), "Agricultural Value Chains and Smallholder Producer Relations in the Context of Supermarket Chain Proliferation", in: *Southern Africa, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, Vol.4, No. 3, September 2013.

Nigh R. (1999) , "Agriculture In The Information Age: The Transnational Ecology Of Corporate Versus Smallholder Farming", in: *Urban Anthropology and Studies of Cultural Systems and World Economic Development*, Vol. 28, No. 3/4, The Anthropology of Flexible Accumulation (Fall-Winter, 1999), The Institute Inc., Brockport, NY.

November 2012 Hanf J. H. (2014), *Processor driven integration of small-scale farmers into value chains in Eastern Europe and Central Asia. A synthesis paper*, FAO, Roma.

OECD (2008), *Business for Development 2008: Promoting Commercial Agriculture in Africa*, Paris.

Oxfam International (2010), Think big. Go small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains, *Business Briefing N.6 International Edition*, Oxford UK.

Prain G., Karanja N., Lee-Smith DD. (Edts.) (2010), *African Urban Harvest. Agriculture in the Cities of Cameroon, Kenya and Uganda*, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada; International Potato Center (CIP), Lima, Peru.

Reardon T. et al. (2004), "The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional and technological change in agrifood systems", in: *The Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, FAO 1(2), pp. 168-183.

Reardon T. et al. (2010), "Supermarket revolution in Asia and emerging development strategies in including small farmers", in: *Proceedings of the National Academy of Science*, Washington, DC.

Sahoo B.B. (2010), "Global Market and Local Players: A Value Chain System of Collaborative Strategies", *Agricultural Economics Research Review*, Vol. 23 (Conference Number) 2010, pp 535-543.

Shell Foundation (2012), *Transforming Agricultural Supply Chains Lessons learned in unlocking long-term value - from farmer to retailer*, London.

The Co-Operative Bank (2012), *Ethical Consumerism Report 2011*, Manchester UK.

The Co-Operative Bank (2009), *Ten Years of Ethical Consumerism, 1999-2008*, Manchester UK.

UNEP-UNCTAD (2008), *Capacity building Task Force on Trade, Environment and Development. Organic Agriculture and Food Security in Africa*, New York, Geneva.

United Nations Development Programme (2013), *Realizing Africa's Wealth. building Inclusive Businesses for Shared Prosperity*, New York, NY.

United Nations Global Compact (2010), *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact Office Contact: New York:

Van Dijk M.P., Trienekens J. (edts.) (2012), *Global Value Chains Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Vermeulen S. Goad N. (2006), *Towards better practice in smallholder palm oil production*, IIED,

Gower, UK.

Vermeulen, S., Cotula, L. (2010), *Making the Most of Agricultural Investment: A Survey of Business Models that Provide Opportunities for Smallholders*, IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern.

Vorley B. et al. (Eds.) (2007), *Regoverning Markets, A Place for Small-Scale producers in Modern Agrifood Chains?*, IIED, Gower, UK.

Willer H.,Lernoud J. (Eds.) (2015), *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2015*, FiBL-IFOAM Report. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick and IFOAM - Organics International, Bonn.

Le iniziative censite

2SCALE - Toward Sustainable Clusters in Agribusiness
3P4PPI – Three Pilots for Pro Poor Innovations
ACDEP partnership in Ghana
Adding Value to Vietnamese Polemo
Adina for Life Inc.
Africa Coffee cooperative union
Africa JUICE
Africa Milk Project
African cashew initiative
African indigenous Vegetables Kenya
African Organic Denmark
Agriseeds Zimbabwe
Agriterra
Agro Azerinvest small grape producers
Agrobusiness 88 Ltd
Agropalma, Brazil
Agroplast LLC
Agua Viva project
AIM – Amsterdam Initiative Against Malnutrition vision 2020
Allanblackia oil Project Novella
Alpina Foundation
AMARTA Sulawesi Kakao Iliance
Amazonian chilli pepper
Ambrosia, a honey processing company
Anglo Zimele
Asian Agri, Indonesia
Azerbaijan Sugar Production Unit
Barfoots of Botley high quality sweet potato
Benso Oil Palm Plantation
Better Cotton Initiative
Bettys and Taylors
Blue Skies Fresh-cut fruit company
Bosawas Biosphere Reserve cocoa
BrandAID Project
Brazil Responsible Sourcing Partnership
Brewing a Better Future Heineken
BRFO organic rice
Cadbury/Kraft - Cocoa Partnership
Café Direct Setting
Grupo de Agricultores Ecológicos de Capanema
CARE Bangladesh, KikTextilien - Women's Empowerment
CARE Canada, Van Houtte - PROMEXPORT I & II
Carrefours Quality Lines
Cashew processing Tanzania
CEPAGRI Project,
China Biogas project
Chira Valley small banana
CMK housewives' group in potato chips Thailand
Competitiveness of Central American Coffee

COOPERAFLORISTA Cooperativa dos Produtores Agroflorestais de Barra do Turvo
COPAÉCIA Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas
COPAG Maroc
Cotton Made in Africa
CottonConnect
Cuatro Pinos,
Del Cabo organic vegetable
Dimitar Madzarov Ltd dairy
Dunavant Zambia
Dutch good growth fund
Eagle Lager partnership Uganda
Eagle Lager partnership Zambia
ECOCITRUS Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí
Ecom Agroindustrial Corporation
Eden Project Project Baobab
Egyptian Traceability Centre for Agro-Industrial exports (ETRACE),
Enhancing Milled Rice Production in Lao PDR
Equator Kenya Ltd,
Ethicus ethical fabrics
Ethiopia Commodity Exchange (ECX),
Ethiopian honey 8 leading exporters
Ethiopian Honey and Beeswax Producers and Exporters Association
Fair Trade African Coffee
Fair Trade Cotton
Family farmers access to biodiesel markets
FDC/FOMMUR Rural Women Project
Filiere agricole in Oromia
Finlays Tea diversification
Flexible cold chains for fresh vegetables
Flying Food
From the Field Trading Company (FTF)
Fullwell Mill Developing
Fullwell Mill Exporting dried berry-fruits
Galenfarm LLC
Ghana Oil Palm Development Company (GOPDC)
Global Agri-Development Company (GADCO)
Global Development Alliance Partnership
Golden Hope, Malaysia
Grameen Danone yoghurt production
Greyfriars Project Supersweet
Guinness-TechnoServe partnership in Ghana
Hariyali Kisaan Bazaar of India
Haygrove Heaven's Bright Futures programme
Heineken partnership in Sierra Leone
Horticultural production in the Mara region Tanzania
IDB - Small Farmer Sunflower Supply Chain Program
Inclusion and empowerment of farmers through partnerships South Africa
Indonesia Linking mango farmers Indonesia
Integrated Tamale Fruit Company
Intersnack Competitive African peanut value chains for pro-poor growth
IPL New yellow passion fruit from Kenyan small farmers

ITC - Ethical Fashion
Jumla Apple Nepal
Kassava RD Congo
Kenya Agriculture Commodity Exchange Limited (KACE)
Kenya and South Sudan demand-driven approach
Kolos for farmers
Kuala Lumpur Kepong Berhad (KLK)
L'Occitane en Provence Burkina
La Laiterie du Berger
Lanbo's mushroom marketing chain
Local procurement schemes from SSGs by rural chain stores South Africa
London Sumatra (LONSUM),
M&S Flowers Development
M&S Tea Packing and blending tea
Macy's, Fair Winds Trading - Heart of Haiti
Macy's, Fair Winds Trading - Rwanda Peace Baskets
Mali Shea Butter
Marico From Copra to Coconut
Marketing cooperatives HOPCOMS India
Mars Sustainable Cocoa Initiative
Ma's tropical fruit company Sri Lanka
MBA Nucleus (Núcleo Maurício Burmester do Amaral)
Meatco Savannah brand family packs
Mennonite Central Committee - Ten Thousand Villages
Milk producers into global dairy Danone value chain
Milk production and marketing Pakistan
Mondelēz Coffee Made Happy
Morakert Cooperative Hungary
Moroccon olive oil producers into modern markets
Mtanga Farms Limited Potato Seed Registration (Hewlett Foundation);
Mundo Verde
Nandos Nando's Peri Peri Ethical Sourcing Initiative
Ndali Fairtrade organic vanilla
Nestlé Cocoa Plan
New Britain Palm Oil Limited (NBPOL)
New England Seafood Igniting the tilapia market
New sheep cheese market channels in the Badia Jordan
NorminVeggies in the Philippines
Nununa Federation shea producers
Nyabyumba United Farmers Group in Kabale district Uganda
Olam Nigeria
OPCION/Aj Ticonel Guatemala
Organic Cocoa Cultivation
Organic Farming in Côte d'Ivoire
Organic Producers in Andean Micro-watersheds
Original Beans chocolate from Virunga
PepsiCo Chickpeas
Pequeños Productores de Vegetales Honduras
Perhusa coffee
Pilot Export of Tropical Fruit Carpaccio from Ghana
PIP sustainable horticultural trade ACP

Presco, Nigeria (Subsidiary of Siat, Belgium)
Profitable Opportunities for Food
Security PROOFS
Project Frescomar
Projet Karite Mali
PT Musim Mas, Indonesia
Reliance Retail India
Retail banks in East Africa
Ruoheng farmer watermelon cooperative
Rural Apicultural Producers
Rwandan Pyrethrum Value Chain Alliance
Saanjhi Unnati Barley malt
SAB Miller hub-and-spoke model
Safer cocoa and coffee beans Côte d'Ivoire
SAFO edible oils with vitamin A
Sainsbury's and Twin
Sainsburys quality coffee at scale in Eastern Democratic Republic of Congo
Sainsburys/TWIN Development
Sandfield Farms West Africa farms development
Scaling-up Food Production – Angonia Farmers' Association
Seasoning pepper producers
Shyroke marketing group
Sirela dairy company
Small scale tomato producers in Russia
Small wheat producers
Small-Scale Organic Rice Producers in Supermarkets Philippines
SMASH low tech horticulture
Sodexo
Soja NYO Togo
South Africa Agro-processing clusters
Starbucks and Coffee Alliance
Stevia Value Chain
Successful cooperatives in the Hungarian poultry sector
Suguo's supermarket business model
Suminter India Organics
Sunstar production
Superflora East African flower innovation
Supply chain in Uttarakhand India
Sustainable Agriculture Initiative Nestlé
Sustainable Trade Initiative - Better Cotton Fast Track Program
Sustainable Trade Initiative - Cashew Program
Sustainable Trade Initiative - Responsible Soy
Taylors of Harrogate Coffee
Taylors of Harrogate Ethical tea partnership
TechnoServe, Coca-Cola, Bill & Melinda Gates Foundation - Project Nurture
Thailand Sustainable palm oil production
The Better Trading Company
The Cadbury Cocoa Partnership
The Competitive Africa Cotton Initiative (COMPACI)
Tim Hortons Coffee Partnership
Tiviski Camel milk dairy products

Togo: Promotion d'Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP)
Top Organic Products and Supplies Company Limited (TOPS)
Trading Vanilla Responsibly
Training –Angonia Farmers' Association
Tropical Wholefoods,
Turkish fresh fruit and vegetables sector
Twifo Oil Palm Plantation (TOPP)
Unilever dried vegetables
Unilever tea certification Kenya
Uttarakhand Organic Commodity Board (UOCB)
Vitmark: High-Quality And Affordable Fruit Products From Local Producers
Waitrose Integrated Farm Management
Waitrose LEAF Marque Guarantee
West Africa: Sustainable cocoa business
West African Sorghum Chain Development (WASCD) project
Women entrepreneurs Small scale production Morocco
World Cocoa Foundation - Cocoa Livelihoods Program
Yorkshire Tea
Zravo Organic