



ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ Ή ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΣΕΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΑΓΡΟΤΕΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ. 1



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ΣΤΗΝ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΥΤΗ ΘΑ ΜΑΘΕΤΕ



Βασικές πτυχές του συνεταιρισμού.

Πώς να διαχειριστείτε τη συνεταιριστική εργασία.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συνεταιρισμού και της μεμονωμένης δράσης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.

Μερικά παραδείγματα συνεταιρισμού γεωργικών εκμεταλλεύσεων στη διαχείριση των υδάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Ορισμένες δραστηριότητες σχετικά με τη διαχείριση μιας γεωργικής εκμετάλλευσης ή των υδάτων δύναται να αντιμετωπιστούν μεμονωμένα από την ίδια εκμετάλλευση ή σε συνεργασία με άλλες γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Αυτή η ενότητα περιγράφει και συγκρίνει και τις δύο προσεγγίσεις, παρουσιάζοντας ορισμένα παραδείγματα.

Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι κυριότερες μορφές συνεταιρισμού, έτσι ώστε ο γεωργός να μπορεί να επιλέξει τη μορφή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της εκμετάλλευσής του. Η προσέγγιση είναι απλή, άμεση και συγκριτική.

Συνεπώς, θα αναλύσουμε διάφορες μορφές συνεργασίας, όπως τους συνεταιρισμούς, τις κοινότητες άρδευσης ή τη συμμετοχική χρηματοδότηση.



Βασικές πτυχές του συνεταιρισμού.



- ▶ **Τι είναι ο συνεταιρισμός;** Δύο ή περισσότερα μέρη συμφωνούν (μέσω επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας) να προβούν σε ορισμένες ενέργειες (όπως π.χ. να μοιραστούν πληροφορίες, να αναλάβουν τεχνική και διοικητική κατάρτιση, να διαθέσουν κεφάλαια και/ή να παρέχουν πληροφορίες για την αγορά). Και τα δύο μέρη έχουν αμοιβαίο όφελος και κανείς δεν έχει δεσπτόζουσα θέση στη συμφωνία.
- ▶ **Ο συνεταιρισμός** μεταξύ των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και άλλων φορέων αγροτικής ανάπτυξης επιτρέπει, για παράδειγμα:
 - Την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας (δηλ. καλλιέργεια και μεταποίηση προϊόντων).
 - Την αποθήκευση των προϊόντων.
 - Την από κοινού διαχείριση των μηχανημάτων και των επενδύσεων (δεξαμενές άρδευσης, σωλήνες κ.λπ.).
 - Κοινές στρατηγικές εμπορίας για την προώθηση των προϊόντων και της ποιότητάς τους.
 - Την από κοινού εμπορία των προϊόντων στην αγορά.
 - Την παραγωγή και εμπορία νέων προϊόντων.
 - Πρόσβαση σε καλύτερες επιδοτήσεις.

Βασικές πτυχές του συνεταιρισμού



- ▶ Διακρίνουμε **την επίσημη σύναψη συνεργασίας** (γραπτή συμφωνία ή συμβόλαιο μεταξύ των μερών, η οποία καθορίζει τους στόχους, τους κανόνες και τις υποχρεώσεις της συνεργασίας - μπορεί ακόμη να συσταθούν εταιρείες, συνεταιρισμοί, κοινοπραξίες ή άλλες οικονομικές οντότητες) και **την άτυπη συνεργασία** (χωρίς συμβόλαιο/σύμβαση).
- ▶ Οι μορφές συνεργασίες κυμαίνονται από τις πιο απλές (από κοινού χρήση και συνδυασμό του εργατικού δυναμικού, της γης, των καλλιεργειών, των μηχανημάτων, των υποδομών άρδευσης και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής), έως τη δημιουργία μιας κοινής δομής υπηρεσιών για τον επιμερισμό του κόστους των δραστηριοτήτων που δεν μπορούν να διαχειριστούν μεμονωμένα οι εκμεταλλεύσεις (μεγάλες υποδομές, συμβουλευτικές υπηρεσίες, πιστοποίηση ποιότητας, κατάρτιση, από κοινού πώληση προϊόντων κ.λπ.).



Business photo created by pressfoto - www.freepik.com

Βασικές πτυχές του συνεταιρισμού



► Εμπόδια στην συνεργασία

- Νοοτροπία των γεωργών.
- Προσκόλληση στην ιδιοκτησία της γης.
- Θέματα διαδοχής/κληρονομιάς.
- Έλλειψη πληροφοριών και συμβουλών.
- Ανησυχία σχετικά με τις πληρωμές της ΚΓΠ.
- Ανησυχία απώλειας ελέγχου/ασφάλειας.
- Έλλειψη εμπειρίας, όσον αφορά τη συνεργασία με άλλους.
- Έλλειψη επιχειρηματικών δεξιοτήτων.



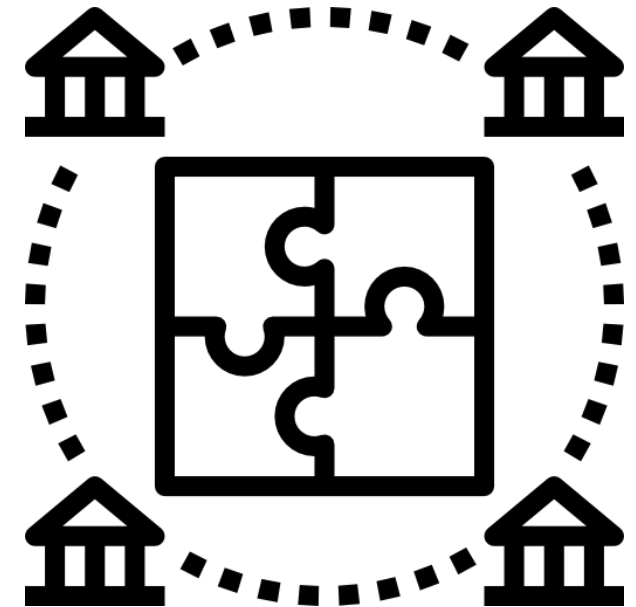
Business photo created by dooder - www.freepik.com

Πώς να διαχειριστείτε τη συνεταιριστική εργασία.



Παραδοσιακά, αυτό που κάνει τη συνεργασία τόσο διαφορετική από οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι οι αρχές στις οποίες βασίζεται. Αν θεωρήσουμε τις αρχές που καθιερώνονται στους συνεταιρισμούς ως την επιθυμητή βάση για κάθε είδους συνεργασία, οι αρχές **αυτές καθορίζουν και καθοδηγούν τους μηχανισμούς του συνεταιρισμού, εξασφαλίζοντας:**

- ▶ Δημοκρατική αυτοδιοίκηση.
- ▶ Αποδοχή (έλλειψη διακρίσεων).
- ▶ Ελεύθερη συμμετοχή.
- ▶ Ανεξαρτησία από την κυβέρνηση.
- ▶ Οικονομικές δεσμεύσεις που κατανέμονται ισότιμα μεταξύ των μελών.



Business photo created by flaticon - www.freepik.com

Πώς να διαχειριστείτε τη συνεταιριστική εργασία.



Τέσσερις γενικές **παραδοσιακές αρχές διαφοροποιούν τα είδη συνεταιρισμού** από κάθε άλλο είδος επιχείρησης:

- **Παροχή υπηρεσιών σε τιμές κόστους.** Ο απώτερος στόχος κάθε αγροτικού συνεταιρισμού είναι η ένωση μεμονωμένων μικρών επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Το χαμηλότερο κόστος των υπηρεσιών, των προϊόντων και των πρώτων υλών είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος κατά τη δημιουργία ενός συνεταιρισμού.
- **Οικονομικές υποχρεώσεις και οφέλη ανάλογα με τη χρήση.** Τα οφέλη για τους συμμετέχοντες στον συνεταιρισμό είναι ανάλογα με τη συνεισφορά τους. Ομοίως, όλες οι οικονομικές ευθύνες, οι κίνδυνοι και οι απώλειες κατανέμονται ισότιμα και αναλογικά μεταξύ των μελών.
- **Περιορισμένη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.** Η υψηλότερη προστιθέμενη αξία και η υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος είναι αυτό που προσελκύει τους γεωργούς να συνεταιριστούν. Ως εκ τούτου, η απόδοση της επένδυσης είναι περιορισμένη. Συχνά, το κέρδος μπορεί να επανεπενδυθεί στον συνεταιρισμό για να καλύψει τις μελλοντικές του ανάγκες.
- **Δημοκρατικός έλεγχος-συνεταιριστική δομή.** Η βασική ιδέα πίσω από τη συμμετοχή σε έναν συνεταιρισμό είναι η παλιά καλή αρχή "ένα μέλος, μία ψήφος".

Πώς να διαχειριστείτε τη συνεταιριστική εργασία.



- ▶ Η εφαρμογή των ακόλουθων έξι βημάτων **μπορεί να αποτρέψει την αποδυνάμωση των συνεταιριστικών σχημάτων:**
 - ▶ **Διασφάλιση της εισόδου.** Τα μέλη του συνεταιρισμού θα πρέπει να συμμετέχουν εθελοντικά και συναινετικά, διατηρώντας εναρμόνιση στόχων με πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
 - ▶ **Εξασφάλιση της εξόδου.** Συνήθως δεν εξετάζεται στα αρχικά στάδια, αλλά σε περίπτωση διαφωνίας, πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος λύσης της δυνητικής συνεργασίας και η εκκαθάριση των κοινών περιουσιακών στοιχείων/υποχρεώσεων.
 - ▶ **Δημοκρατική δομή.** Τα μέλη του συνεταιρισμού θα πρέπει να επιδιώξουν εσωτερική συναίνεση και συμβουλές από εξωτερικούς φορείς για να καθορίσουν το καταστατικό και τους κανόνες με τους οποίους θα διοικούνται, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται πιθανές διαφορές και συγκρούσεις.
 - ▶ **Εθελοντικές και διαπραγματεύσιμες επενδύσεις.** Οι εταίροι θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγουν τις επενδύσεις που θα πραγματοποιήσουν μέσω εθελοντικών αγορών, βάσει της αρχής της συναίνεσης. Θα πρέπει να είναι δυνατή η απόδοση εξατομικευμένης αξίας, ανάλογης με τον βαθμό συμμετοχής κάθε μέλους.

Πώς να διαχειριστείτε τη συνεταιριστική εργασία.



- ▶ **Όραμα έναντι Συμμετοχή.** Τα εξωτερικά κίνητρα, με τη μορφή των επιχορηγήσεων, επιδοτήσεων, πιστώσεων και επενδύσεων, δύνανται να ωθήσουν τα μέλη να περιορίσουν τα δικαιώματά τους ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής τους. Αυτό πρέπει να προβλεφθεί μέσω προληπτικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να εξακολουθεί να δικαιολογείται, να παρακινείται και να ενισχύεται το κοινό συμφέρον.
- ▶ **Δημιουργία προστιθέμενης αξίας.** Από τη στιγμή που ένας συνεταιρισμός ικανοποιεί τις βασικές και επιτακτικές ανάγκες των μελών του, θα πρέπει να αρχίσει να δημιουργεί επιπλέον προστιθέμενη αξία. Οι μορφές συνεταιρισμών που δημιουργήθηκαν και σχεδιάστηκαν με σκοπό την κάλυψη βραχυπρόθεσμων αναγκών αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσθήκη υπεραξίας με την πάροδο του χρόνου.



Business photo created by Vectorjuice - www.freepik.com

Πλεονεκτήματα του συνεταιρισμού



► Κύρια οικονομικά οφέλη του συνεταιρισμού στον τομέα της γεωργίας:

- Αυξημένες επιχειρηματικές δράσεις και δραστηριότητες.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
- Αυξημένη αγοραστική δύναμη.
- Μείωση του κόστους μέσω της ανταλλαγής εργαλείων (υπηρεσίες, μηχανήματα).
- Κατανομή της εργασίας.
- Μειωμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες για επενδύσεις.
- Αποδοτικότερη διαχείριση.
- Φορολογικά οφέλη.
- Περισσότερες ευκαιρίες πρόσβασης σε χρηματοδοτική στήριξη.
- Καλύτερη είσοδος στην αγορά, λόγω μεγαλύτερου όγκου προϊόντων και καλύτερης ποιότητας προϊόντων.
- Περισσότερες δυνατότητες πωλήσεων.
- Υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

► Κύρια κοινωνικά οφέλη του συνεταιρισμού στον τομέα της γεωργίας:

- Ποιότητα ζωής, περισσότερος ελεύθερος χρόνος, λιγότερο άγχος στην εργασία.
- Περιορισμένη απομόνωση, συναναστροφή με άλλες αγροτικές οικογένειες.
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη γεωργία.
- Λιγότερα προβλήματα, λόγω ασθένειας ή αδυναμίας εργασίας.
- Αυξημένη ανταλλαγή γνώσεων.
- Δημιουργία τοπικών κοινοτήτων.
- Αύξηση της κοινωνικής συνοχής.
- Ευκαιρίες κοινωνικής ένταξης (κοινωνική γεωργία).

Συνεταιρισμός έναντι Μεμονωμένη Δράση.



► Γιατί είναι καλύτερα να συνεργάζεστε

- Έχετε συνεργάτες που μοιράζονται τους ίδιους στόχους με εσάς και σας βοηθούν να αντιμετωπίσετε τις δυσκολίες: Δεν είστε μόνοι.
- Μπορείτε να αναλάβετε δράσεις, τις οποίες δεν θα είχατε την ικανότητα να αναλάβετε μόνοι σας (πολύπλοκες επενδύσεις, υψηλοί προϋπολογισμοί κ.λπ.).
- Η προσέγγιση είναι γενικά πιο ολιστική και ποικιλόμορφη, επειδή ενσωματώνει τις διαφορετικές απόψεις των εταίρων.
- Μπορείτε να μοιράζεστε τα καθήκοντα και να αναθέτετε αρμοδιότητες μεταξύ των εταίρων.
- Μείωση του κόστους (οικονομίες κλίμακας) για την αγορά εισροών και την κοινή χρήση ορισμένων υπηρεσιών.
- Μπορείτε να επιτύχετε καλύτερες τιμές, έχοντας ισχυρότερη θέση στην αγορά.

► Γιατί είναι καλύτερα να εργάζεστε μεμονωμένα

- Δεν γίνεται καταμερισμός των κερδών.
- Δεν χρειάζεται να βρείτε άλλους παραγωγούς με κοινά ενδιαφέροντα ή ανάγκες.
- Καμία σύγκρουση με τους εταίρους, καμία ανάγκη για συναίνεση σε δράσεις: Έχετε τον πλήρη έλεγχο των αποφάσεων.
- Ο παραγωγός καθορίζει ο ίδιος τον ρυθμό εργασίας του. Ταχύτερη λήψη αποφάσεων.
- Δεν χρειάζεται να υποστείτε τις συνέπειες των λαθών των εταίρων. Τα πάντα εκτελούνται με δική σας ευθύνη.

Συνεταιρισμός: SWOT



► Δυνατά σημεία

- Αναγνώριση των δυνατοτήτων των συνεργατικών ρυθμίσεων.
- Βελτιώνονται, τόσο η ποιότητα ζωής, όσο και τα εισοδήματα των εμπλεκομένων.
- Διευκολύνεται η ανάπτυξη και η επίτευξη κλιμάκωσης.
- Βελτιώνεται η αποδοτικότητα και οι οικονομίες κλίμακας (μείωση του κόστους παραγωγής - εμπορίας - διανομής).
- Αύξηση της παραγωγικότητας ορισμένων εκμεταλλεύσεων που βρίσκονταν σε ύφεση.
- Περισσότερες ευκαιρίες για τους νεοεισερχόμενους να εδραιωθούν στη γεωργία.
- Μεταφορά γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των γενεών και των αγροτών.
- Διερεύνηση και ανάπτυξη πολλών μορφών συνεργασίας.
- Κοινωνικός προσανατολισμός.
- Καλύτερη πρόσβαση στην αγορά.
- Δυνατότητα συλλογικής αγοράς εξοπλισμού και υπηρεσιών.

► Ευκαιρίες

- Σημαντικές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας.
- Ανάπτυξη νέων δομών.
- Επέκταση σε άλλους τομείς.
- Δυνατότητα ανάπτυξης και ευημερίας μέσω πολιτικών κινήτρων και μέτρων (Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης).
- Ενισχύεται ο επαγγελματισμός (διαχείριση επιχειρήσεων, τεχνικές λειτουργίες, ψηφιακές τεχνολογίες).
- Προώθηση της καινοτομίας και αναζήτηση νέων αγορών (διεθνοποίηση).
- Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών.

Συνεταιρισμός: SWOT



► Αδυναμίες

- Περιορισμένο όραμα ή αδυναμία έμπνευσης.
- Έλλειψη ξεκάθαρου στόχου ή ασυνεπής κατανόηση του στόχου.
- Ανταγωνισμός μεταξύ των εταίρων για το προβάδισμα ή κυριαρχία ενός εταίρου.
- Ανισομερής ή/και ανεπιτρεπτή κατανομή της εξουσίας και του ελέγχου.
- Έλλειψη βασικών ενδιαφερομένων από την εταιρική σχέση.
- Έλλειψη δέσμευσης και απροθυμία των συμμετεχόντων.
- Έλλειψη υποστήριξης από οργανισμούς με ισχύ στη λήψη αποφάσεων στην εταιρική σχέση.

► Απειλές

- Διαφορές στη φιλοσοφία ή στον τρόπο εργασίας.
- Ελλιπής κατανόηση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων.
- Κρυφές δραστηριότητες.
- Αδυναμία επικοινωνίας.
- Αποτυχία εκμάθησης.
- Έλλειψη αξιολόγησης των συστημάτων παρακολούθησης.
- Οι οικονομικές υποχρεώσεις και οι χρονικές δεσμεύσεις είναι περισσότερες από τα δυνητικά οφέλη.

Συνεταιρισμός: SWOT



ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΟΣ: Παράγοντες που υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν τον συνεταιρισμό

- ✓ Παράδοση, πολιτισμός, ιστορία.
- ✓ Κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.
- ✓ Πολιτικές παρεμβάσεις (για τη γεωργία και το διεθνές εμπόριο).
- ✓ Νομικό πλαίσιο.
- ✓ Φορολογική πολιτική.
- ✓ Δομές υποστήριξης (συμβουλευτικές υπηρεσίες, έρευνα, δημόσιες υπηρεσίες, ΜΚΟ, εθελοντισμός κ.λπ.).
- ✓ Ανθρώπινοι πόροι.
- ✓ Μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων (επίσημη και ανεπίσημη εκπαίδευση και κατάρτιση).
- ✓ Απρόβλεπτοι παράγοντες που ενθαρρύνουν τη συνεργασία σε καταστάσεις κρίσης.
- ✓ Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα (νέα προϊόντα, νέες πρακτικές κ.λπ.).

Παραδείγματα συνεταιρισμού γεωργικών εκμεταλλεύσεων



"Μέσα από την πύλη της εκμετάλλευσης" συνεταιρισμός

- ▶ Αγροτικοί συνεταιρισμοί στον τομέα της παραγωγής.
- ▶ Συνεταιρισμοί στον τομέα του εφοδιασμού.
- ▶ Συνεταιρισμός για την από κοινού χρήση της γης (όπου οι παραγωγικοί πόροι, όπως η γη και τα μηχανήματα υπάγονται στην ιδιοκτησία του συνεταιρισμού).
- ▶ Συνεταιρισμός συνδεδεμένης εργασίας.
- ▶ Συνεταιρισμός με σκοπό την από κοινού χρήση γεωργικών μηχανημάτων.
- ▶ Εκμίσθωση.
- ▶ Συμμετοχική εκμετάλλευση.
- ▶ Κοινότητες άρδευσης.
- ▶ Ομάδες διαχείρισης γεωργικών εκμεταλλεύσεων (ενώσεις με σκοπό την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης γεωργικών εκμεταλλεύσεων).

"Εξω από την πύλη της εκμετάλλευσης" συνεταιρισμός

- ▶ Αγροτικοί συνεταιρισμοί στον τομέα της μεταποίησης των γεωργικών προϊόντων.
- ▶ Αγροτικοί συνεταιρισμοί στον τομέα της εμπορίας των γεωργικών προϊόντων.

▶ Αγροτικές ομάδες και οργανώσεις παραγωγών (συνεταιρισμοί ή ενώσεις με εξειδικευμένο στόχο, όπως η πιστοποίηση της προέλευσης των γεωργικών προϊόντων).

Παράδειγμα συνεταιρισμού στον τομέα των υδάτων



Η Torre Álamo Brujuelo (μελέτη περίπτωσης ES09) είναι μια αρδευτική κοινότητα που βρίσκεται στο Jaén (Ισπανία), συστάθηκε το 1999 και συγκεντρώνει περισσότερες από 100 γεωργικές εκμεταλλεύσεις και σχεδόν 1.500 εκτάρια ελαιώνων. Τα εν λόγω νομικά πρόσωπα, συνθέτουν ένα σημαντικό συνεταιριστικό εργαλείο χρηματοδότησης, οργάνωσης, διαχείρισης και ελέγχου, το οποίο προστατεύεται από τον ισπανικό νόμο «περί υδάτων». Επιτρέπει τη συλλογική πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων σε υποδομές, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να αναληφθούν μεμονωμένα. Ο θεμελιώδης ρόλος του εν λόγω συνεταιρισμού, είναι να διευκολύνει την πρόσβαση των γεωργών μιας περιοχής στο αρδευτικό νερό.



Παράδειγμα συνεταιρισμού στον τομέα των υδάτων



Οι λίμνες άρδευσης είναι τεχνητά συστήματα αποθήκευσης νερού που κατασκευάζονται με εκσκαφή του εδάφους, η οποία συνήθως συνοδεύεται από την ανέγερση περιμετρικών τοιχωμάτων. Κύριος σκοπός τους είναι η κάλυψη των αναγκών σε νερό, κυρίως σε περιόδους λειψυδρίας, αποθηκεύοντάς το νερό σε περιόδους αφθονίας. Οι χρήσεις των λιμνών είναι πολυποίκιλες, κυρίως όμως χρησιμοποιούνται για γεωργική δραστηριότητα (για την τροφοδοσία των καλλιεργειών) και για την κτηνοτροφία. Η ρυθμιστική δράση των αρδευτικών λιμνών σε περιόδους χαμηλών βροχοπτώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αρδευόμενη γεωργία και ωφελεί τεράστιο αριθμό γεωργών.



REFERENCES AND LINKS



AGRIWATER Project Case Studies. <https://learning.agriwater.eu/case-studies>

B.C. Ministry of Agriculture (2018): Agricultural Co-operatives: A start-up guide. https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/agriculture-and-seafood/business-and-market-development/6877_agricultural_co-op_start_up_guide_web.pdf

Cooperatives Europe. <https://coopseurope.coop/>

FAO (1998). Agricultural Cooperative Development. A manual for trainers. <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>

USDA (2011): Understanding Cooperatives: How to Start A Cooperative. <https://www.rd.usda.gov/files/CIR45-14.pdf>



CONTACT

Association of Private Farming
of the Czech Republic

Ms Veronika JENIKOVSKÁ
Samcova 1177/1
110 00, Prague 1
Czech Republic
info@agriwater.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership
Project n.: 2020-1-CZ01-KA204-078212
Project title: AGRIWATER | Innovative and
Sustainable Measures of Keeping Water in
the Agricultural Landscape

The Project Consortium



Asociace
soukromého
zemědělství ČR



European Landowners' Organization

HOF UND
LEBEN



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

