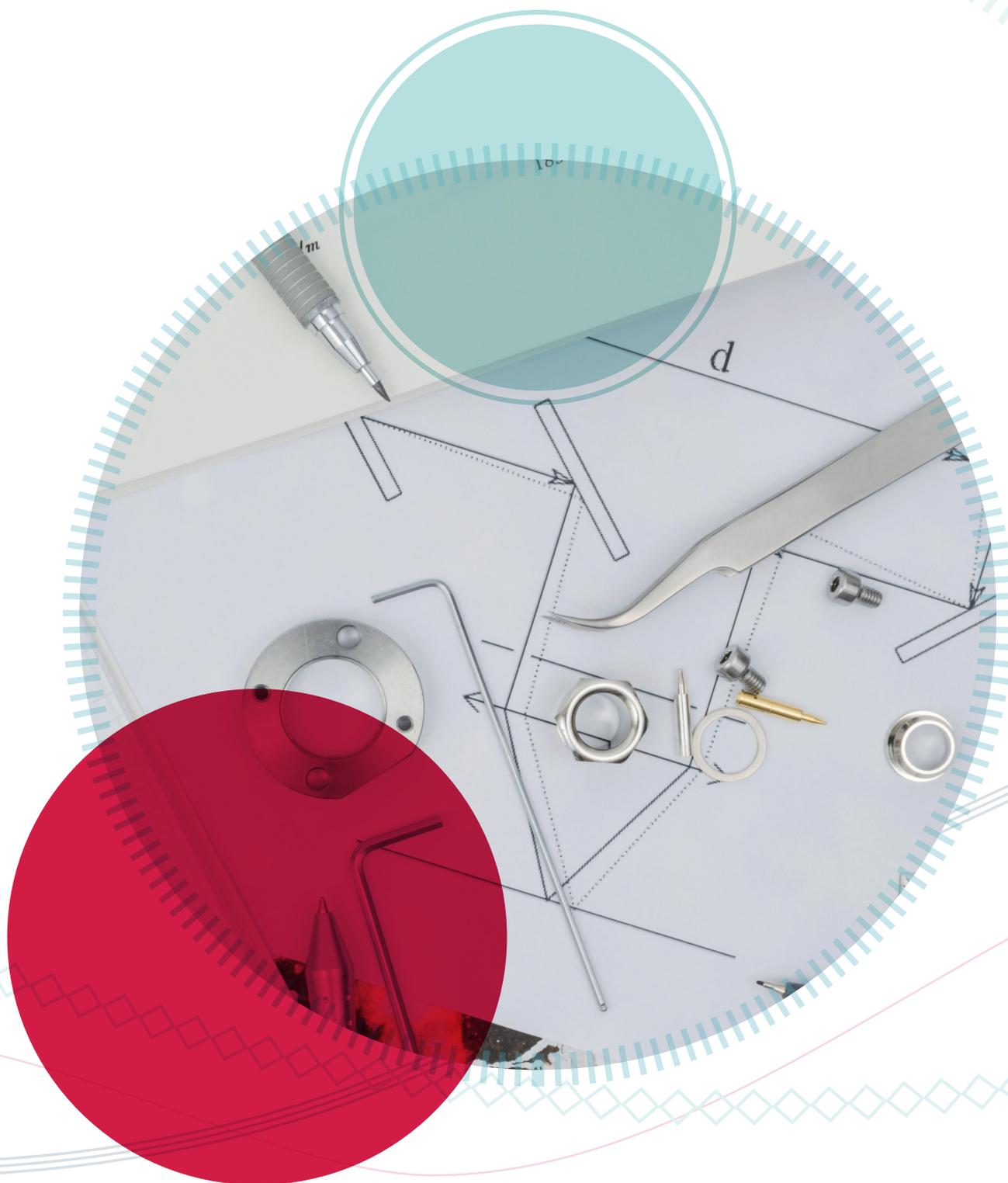


LINEE GUIDA

PER LA GOVERNANCE
DELLE COOPERATIVE ADERENTI
A LEGACOOP EMILIA-ROMAGNA



legacoop EMILIA-ROMAGNA



Sommario

- 1.** PREMESSA
- 2.** RUOLO E IMPEGNO DI LEGACOOOP
- 3.** LINEE GUIDA PER LA GOVERNANCE DELLE COOPERATIVE
 - a.** Porta aperta
 - b.** Informazioni per una partecipazione attiva
 - c.** Partecipazione e organo assembleare
 - d.** Partecipazione e organo amministrativo
 - e.** I diversi sistemi di amministrazione e controllo: linee evolutive
 - f.** I gruppi societari
- 4.** CONCLUSIONI

ALLEGATI

- a.** Principi dell'International Cooperative Alliance
- b.** Delibera di adozione e attuazione delle Linee guida della Direzione di Legacoop Emilia-Romagna del 15 giugno 2017



1. PREMESSA

Cìò che identifica e distingue la cooperativa è il fatto che essa risponde ad una funzione sociale, soddisfa bisogni individuali e collettivi attraverso il perseguimento del proprio scopo mutualistico. In ragione di tali peculiarità, il controllo dell'impresa è assegnato a quanti (lavoratori, produttori, consumatori) siano interessati ad ottenere attraverso l'attività d'impresa, non la massima remunerazione del capitale conferito, ma la massima utilità attraverso le occasioni di scambio con la società.

Quindi, la funzione di utilità tipica della cooperativa è in radice diversa da quella della società lucrativa ed è tale differenza che contribuisce a creare democrazia nel mercato, dove si devono confrontare non solo prodotti, ma anche modelli d'impresa.

Ciò rende evidente come non si possa ragionare in materia di governance cooperativa se non la si collega ai principi, ai valori e alla funzione che, storicamente e nell'evoluzione dei tempi, hanno caratterizzato e rendono ancora oggi peculiare l'identità delle cooperative.

Negli ultimi tempi siamo di fronte, ben al di là del merito delle singole circostanze ed avvenimenti, ad una crisi reputazionale molto forte rispetto al modello di impresa cooperativo.

Questo attacco all'impresa cooperativa ha un carattere ciclico i cui scopi vanno ben al di là dell'accentuazione di singoli casi.

Tuttavia è indubitabile che la stessa crescita e differenziazione dell'esperienza cooperativa ha portato con sé, negli ultimi venti-trent'anni, un fiorire di molteplici forme e soluzioni (basti pensare ai "gruppi" cooperativi) che mettono in tensione la forma stessa e i principi su cui si basa la cooperativa.

Del resto gli stessi principi ed elementi caratterizzanti lo statuto formale e sostanziale delle cooperative hanno avuto una evoluzione e una ridefinizione.

Elementi caratterizzanti che troviamo non solo nella legislazione italiana, con particolare riguardo alle disposizioni di principio contenute nell'articolo 45 della Costituzione della Repubblica, ma anche e in misura diffusa negli atti e provvedimenti concepiti da Enti di natura internazionale.

La fonte più autorevole è sicuramente la Dichiarazione di Identità cooperativa, approvata nel 1995 in occasione del Congresso del Centenario dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, dove emerge con chiarezza il codice genetico della cooperazione.

Tale dichiarazione è stata recentemente aggiornata nell'Assemblea mondiale dell'ICA svoltasi ad Antalya nel 2016.

Si tratta di principi che sono stati sostenuti anche dalla Risoluzione 56/114 delle Nazioni Unite, approvata in occasione dell'Assemblea generale del 19 dicembre 2001, e recepiti integralmente dalla Raccomandazione n. 193/2002 dell'Organizzazione internazionale del lavoro, con la conseguenza che essi sono stati universalmente accolti dai Governi, dalle Organizzazioni datoriali e dai lavoratori di tutto il mondo.

Altrettanto significativo è stato l'intervento dell'Unione Europea.

Oltre alla "Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni sulla promozione delle società cooperative in Europa" del 23 febbraio 2004, va ricordato il Regolamento n. 1435/2003, recante lo Statuto di Società cooperativa europea, il quale esplicitamente afferma che le cooperative sono innanzi tutto gruppi di persone o persone giuridiche disciplinati da principi di funzionamento particolari, diversi da quelli applicabili agli altri operatori economici, tra cui il principio della struttura e del controllo democratici e la distribuzione degli utili netti d'esercizio su base equa.

Non va dimenticata peraltro la più recente giurisprudenza europea, maturata intorno ai ricorsi mossi alle cooperative per contestare i presunti vantaggi di natura fiscale. In particolare, nella sentenza della Corte di Giustizia dell'8 settembre 2011, nella causa Ministero dell'Economia e Finanze e altro contro la Cooperativa Paint Graphos e altri, è possibile leggere che le cooperative

che realmente perseguono uno scopo mutualistico sono quelle che operano "nell'interesse economico dei loro soci" e intrattengono con questi una relazione non puramente commerciale, bensì personale particolare, in cui essi siano attivamente partecipi e abbiano diritto ad un'equa ripartizione dei risultati.

Con tali premesse si vuole quindi esprimere che quando si affronta il tema della governance cooperativa si sta parlando di un elemento costitutivo del modello cooperativo, uno dei più importanti per distinguerlo dalle società lucrative.

In particolare, secondo la letteratura sulle imprese cooperative, tali imprese devono presidiare attentamente alcune potenziali criticità legate principalmente:

1. al coinvolgimento attivo dei soci (che rischia di venire meno in presenza di grandi numeri)
2. al potenziale conflitto tra i soci (in relazione alla diversità dei loro interessi)
3. all'efficace controllo del top management (che, per vari motivi, può assumere una posizione dominante all'interno dell'impresa).

Anche se le relazioni di fiducia e il potenziale allineamento di interessi tra i soci possono facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tali elementi di criticità pongono il tema della corporate governance al centro del dibattito sull'impresa cooperativa.

Quindi:

1. La sfida reputazionale che viene dallo sviluppo di un dibattito a volte fortemente strumentale
2. La sfida ai vari modelli di impresa cooperativa che proviene dalle sue trasformazioni negli ultimi decenni e dalla stessa dinamica di crescita che ha messo in tensione il nucleo stesso dell'identità cooperativa e la partecipazione attiva dei soci.

Queste sono le due sfide principali che rendono urgente un intervento su tali temi.

Un intervento centrato innanzitutto sulla capacità di autoriforma delle stesse cooperative, accompagnate in questo sforzo e attività dalle strutture associative.

Occorre evitare un comportamento passivo ed agire invece proattivamente, prendendo questi eventi come spunto per un'autoriforma della cooperazione. La risposta migliore è quella di avviare immediatamente una riflessione all'interno del mondo cooperativo che porti a formulare delle proposte serie e credibili per il futuro delle cooperative.

In assenza di un reale e forte processo di autoriforma si lascia uno spazio assai ampio alla possibilità di interventi legislativi esterni, come nei recenti casi delle Banche Popolari e BCC, non sempre in sintonia con le reali esigenze di sviluppo del modello di impresa cooperativa.

Per questo il ruolo dell'Associazione, di Legacoop, diventa importante per garantire lo stimolo all'autoriforma e una coerenza complessiva degli interventi.

Non a caso, la Lega delle Cooperative ha da anni riconosciuto la centralità della governance e ne ha fatto oggetto di riflessioni sistematiche.



2. RUOLO E IMPEGNO DI LEGACOOP

I TRE LIVELLI DI PROGETTAZIONE DELLA GOVERNANCE DELLE AZIENDE COOPERATIVE

Le cooperative sono imprese assai diverse tra loro. Esse differiscono sotto numerosi aspetti, tra cui la dimensione (grandi, medie e piccole), il settore in cui operano (bancario, assicurativo, manifatturiero, servizi), il livello di internazionalizzazione, lo stakeholder con cui intrattengono il rapporto mutualistico (i.e. utente, lavoratore, fornitore), etc.

Stante questa grande varietà di situazioni, la definizione delle regole di corporate governance delle imprese cooperative dovrebbe avvenire a tre diversi livelli:

- primo livello, il diritto societario, in cui definire l'architettura di base dei diritti e delle responsabilità delle imprese cooperative e dei loro organi di vertice;
- secondo livello, le linee di autodisciplina delle imprese cooperative (curato dalla Lega o dall'ACI), volto a definire delle linee guida (best practices) per le singole cooperative, che vi possono aderire in modo volontario, secondo un principio che le veda o aderire alle proposte avanzate oppure giustificare la non adozione di tali proposte ovvero la loro applicazione in forme diverse;
- terzo livello, la cultura delle singole imprese cooperative, volto a definire – nell'ambito dei vincoli imposti dalle norme di diritto societario e delle best

practices individuate dal codice di autodisciplina – i meccanismi di corporate governance che consentono alla specifica impresa di migliorare il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel medio-lungo termine.

E' solo attraverso una virtuosa interrelazione tra questi tre diversi livelli, che vanno sviluppati e presidiati contemporaneamente, che saremo in grado di fornire le risposte adeguate allo sviluppo di una Governance cooperativa in grado di essere lo strumento decisivo per lo sviluppo della cooperazione del XXI secolo.



3. LINEE GUIDA

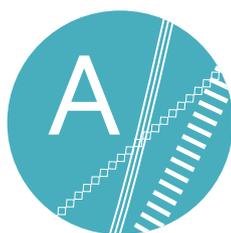
PER LA GOVERNANCE

DELLE COOPERATIVE

Nei paragrafi che seguono sono indicati i criteri per la corretta strutturazione di un sistema di corporate governance aderente ai principi cooperativi.

Più precisamente, i criteri suggeriti sono classificati sotto sei titoli:

- A.** Porta aperta
- B.** Informazioni per una partecipazione attiva
- C.** Partecipazione e Organo assembleare
- D.** Partecipazione e Organo amministrativo
- E.** I diversi sistemi di amministrazione e controllo: linee evolutive
- F.** I gruppi societari



Porta aperta

Il principio della porta aperta è un fattore fondamentale e peculiare della cooperazione perché non solo rende possibile l'estensione del servizio mutualistico delle cooperative ad una più ampia platea di cittadini (utenti, lavoratori o imprese) che non sia quella dei soli soci fondatori, ma garantisce anche il rinnovamento della base sociale in base a requisiti e procedure di accesso determinati secondo criteri di equità e trasparenza.

È uno dei principi identitari sanciti dall'International Cooperative Alliance.

Non va interpretato come una sorta di diritto soggettivo di divenire socio attribuito a chiunque. Alla luce di quanto previsto dall'ordinamento vigente, i corpi sociali hanno infatti la facoltà di determinare le condizioni di ammissione alla cooperativa, in relazione alla tipologia dello scambio mutualistico, ai settori di attività, alle prospettive di sviluppo.

I requisiti e le procedure di accesso e recesso devono però essere determinate secondo criteri di equità e trasparenza, e in modo da garantire il fisiologico rinnovamento e l'ampliamento della base sociale.

Va dedicata particolare attenzione all'inserimento e alla formazione cooperativa dei giovani. Non si tratta solo di garantire la continuità intergenerazionale delle cooperative,

ma di dare risposta a un problema di grande rilevanza sociale quale è oggi quello dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e dell'impresa.

In tale contesto, va inoltre prestata analoga attenzione alle politiche di inserimento delle donne nelle compagini sociali.

Le regole che disciplinano l'ammissione di nuovi soci in seno alla compagine sociale devono essere stabilite, in relazione alla tipologia del servizio mutualistico perseguito, avendo presente che esse contribuiscono a sviluppare il senso di appartenenza dei soci alla cooperativa e il loro grado di consapevolezza.

A tale riguardo, occorre prestare attenzione anche alle disposizioni statutarie in materia di determinazione dei valori minimi di partecipazione al capitale sociale. Partecipazione che non può essere eccessivamente elevata, tale da diventare un ostacolo all'ammissione, né eccessivamente ridotta, tale da togliere significato alla partecipazione del socio.

Possibili indirizzi settoriali:

1. nelle cooperative di lavoro in fase di start-up, oltre agli strumenti classici (la rateizzazione del capitale sottoscritto attraverso trattenute in busta paga), si potrebbe prevedere un vincolo di destinazione dell'eventuale ristorno a capi-

tale sociale fino al raggiungimento di una quota prestabilita. Collateralmente, si potrebbe prevedere un rapporto tra capitale sociale e prestito sociale, al fine di evitare situazioni dove ad una quota insignificante di capitale corrisponda un versamento importante di prestito sociale.

2. al fine di favorire la creazione di corpi sociali attenti e responsabili, per alcuni settori potrebbe risultare opportuna, per periodi transitori predeterminati, l'ammissione dei nuovi soci in categorie speciali – non solo come fattispecie

idonea a formarli professionalmente o ad inserirli nell'assetto aziendale, ma anche come strumento di preparazione e formazione per una consapevole e attiva vita sociale, secondo le modalità e le garanzie dettate dall'art. 2527 c.c.;

3. quanto è stato previsto per le cooperative di consumo dall'articolo 17-bis del d.l. 91/2014, in materia di decadenza dei soci non più interessati allo scambio mutualistico, potrebbe essere esteso ai soci delle cooperative di abitazione a proprietà divisa che abbiano già acquisito l'alloggio.

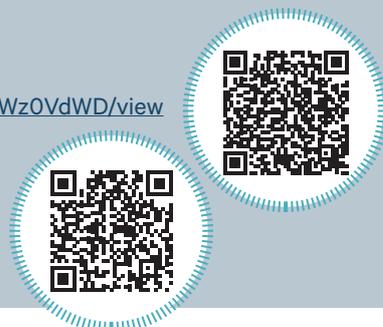
Punti chiave:

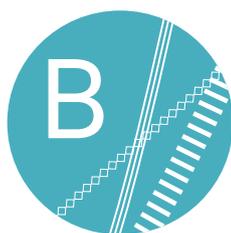
- La cooperativa stabilisce delle regole chiare di ammissione e di recesso dalla posizione di socio.
- Gli aspiranti soci compiono un percorso di formazione e di socializzazione prima di essere ammessi.
- La cooperativa propone i contenuti per la formazione dei giovani e i valori che si vogliono trasmettere al futuro socio al fine di sviluppare una consapevole e attiva vita sociale.
- La cooperativa stabilisce il valore minimo e le modalità di corresponsione della quota sociale in base all'impegno del nuovo socio e alle sue possibilità economiche.
- Nelle cooperative di lavoro occorre garantire sempre un equilibrio tra capitale sociale e versamento del prestito sociale.
- La cooperativa definisce le condizioni di decadenza da socio.

Video paragrafo (A)

Scarica: https://drive.google.com/file/d/1-YCQpHdBlsXe3ek6O5rpNVc_HWz0VdWD/view

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=PsCs8WMLccg&feature=youtu.be>





Informazioni per una partecipazione attiva

Affinché i soci abbiano un ruolo attivo e consapevole nella definizione, nello svolgimento e nella verifica dello scambio mutualistico devono essere previsti e valorizzati tutti gli strumenti di natura informativa sull'andamento delle attività economiche della cooperativa.

Ai soci deve essere garantita parità di accesso e di trattamento nell'esecuzione dei rapporti mutualistici e devono essere rimossi tutti gli ostacoli, anche di natura informativa, che possano determinare disparità di trattamento. È quindi importante che le cooperative definiscano le modalità con cui si conseguono tali obiettivi, identificando peraltro gli organi deputati alla loro realizzazione.

In tutte le cooperative devono dunque essere previste procedure di informazione a tutti i soci sulle decisioni maggiormente rilevanti, in particolare per quelle che comportino l'investimento di quote rilevanti del patrimonio sociale, in modo da consentire (in coerenza con le disposizioni della disciplina civilistica) la partecipazione attiva all'assemblea e la valutazione responsabile dei comportamenti degli organi gestionali.

Spetterà alla Legacoop e alle Associazioni settoriali elaborare indicazioni circa la strumentazione da attivare e i contenuti delle informazioni, in relazione alla dimensione

delle imprese e alla complessità dell'organizzazione aziendale, con l'ovvia precisazione che tanto più grande è la cooperativa, e complessa l'organizzazione societaria, tanto più precisa deve essere la formalizzazione di tali procedure, e frequente la periodicità dell'informazione. Al riguardo, possono essere assunte come "best practices" alcune modalità già sperimentate da alcune cooperative, tra le quali si possono ricordare, a titolo esemplificativo, l'house-organ, l'adozione di sistemi intranet dedicati ai soci, la formalizzazione di incontri pre-assembleari tra CdA e soci per l'approfondimento dei temi all'odg, gruppi di lavoro pre-assembleari, etc.

In particolare, occorre prevedere che la relazione di cui all'articolo 2545 c.c. corrisponda concretamente al soddisfacimento delle esigenze informative dei soci.

Si tratta della relazione con la quale gli amministratori e i sindaci debbono indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico.

La relazione del consiglio di amministrazione di cui all'articolo 2545 o la nota integrativa deve indicare in ogni caso:

1. le modalità dello scambio mutualistico e i relativi vantaggi, anche in relazione

alle attività svolte attraverso società di scopo costituite o partecipate;

2. le motivazioni delle determinazioni assunte dall'organo di amministrazione in materia di ristorno;
3. le motivazioni delle determinazioni in materia di partecipazione dei soci al capitale sociale e al patrimonio della società;
4. l'andamento del prestito sociale in relazione allo stato economico e patrimoniale della cooperativa;
5. l'andamento e la sussistenza delle riserve indivisibili, con particolare riguardo all'eventuale impiego delle stesse ai sensi dell'articolo 2545-ter, anche ai fini della devoluzione ai Fondi mutualistici di cui alla legge 31 gennaio 1992, n. 59.

Altri temi da considerare possono essere:

1. informazioni sull'ammissione di nuovi soci (già previsto dall'articolo 2528, comma 5, c.c.)¹;
2. nelle cooperative di lavoro, le tipologie di rapporti di lavoro stipulati con i soci, i criteri di remunerazione in relazione al CCNL, l'andamento delle azioni volte a superare lo stato di crisi dichiarato ai sensi dell'articolo 6 della legge 142/2001;
3. prevalenza mutualistica: sottolineare i motivi di una riduzione della percentua-

le del requisito della prevalenza mutualistica di cui all'articolo 2513 c.c.² :

4. strumenti finanziari: motivi dell'emissione (difficoltà finanziarie o finalità di sviluppo); scelte relative all'attribuzione o meno di diritti amministrativi; scelte relative ai diritti patrimoniali, soprattutto in relazione al ristorno, ai dividendi cooperativi e alle riserve indivisibili.

Ulteriori temi possono essere individuati in relazione alle peculiarità del modello mutualistico e delle dimensioni dell'impresa cooperativa. Non è peraltro trascurabile la funzione della relazione in esame anche ai fini di una migliore e più trasparente rappresentazione della vita della cooperativa nei confronti delle collettività sociali ed economiche di riferimento.

La relazione dell'organo di controllo di cui all'articolo 2545 deve indicare in ogni caso:

- a) l'andamento e la sussistenza delle riserve indivisibili, con particolare riguardo all'eventuale impiego delle stesse ai sensi dell'articolo 2545-ter, anche ai fini della devoluzione ai Fondi mutualistici di cui alla legge 31 gennaio 1992, n. 59;
- b) l'andamento del prestito sociale in relazione allo stato economico e patrimoniale della cooperativa;

¹ Ad esempio, gli argomenti trattabili in questo capitolo potrebbero essere le domande accolte o respinte; l'incidenza sulle scelte del requisito della prevalenza mutualistica di cui all'articolo 2513 c.c.; le misure relative alla partecipazione al capitale o al sovrapprezzo; la gestione e trattamento dei soci speciali (se presenti); il grado di attenzione ai giovani o alle donne; le politiche di formazione degli aspiranti soci e/o dei soci appena ammessi.

² L'attenzione alla riduzione della percentuale relativa al requisito della prevalenza mutualistica è giustificata non solo per i riflessi fiscali che una perdita del requisito stesso potrebbe comportare, ma anche per comprendere se la riduzione dell'attività mutualistica dipenda da una difficoltà della cooperativa a rinnovare la compagine sociale o ad una progressiva perdita di "appeal" della cooperativa rispetto ai lavoratori o agli utenti o agli altri stakeholders.

- c) l'esposizione di dati di bilancio che rappresentino fondati indizi di crisi³ e le informazioni sugli indicatori di bilancio necessari ai fini della verifica della continuità aziendale.

Inoltre, sempre al fine di garantire la più adeguata informazione, occorre estendere alle cooperative di maggiori dimensioni sociali la norma prevista dall'articolo 17-bis del d.l. 91/2014 che prevede – al fine di mi-

gliorare i livelli di partecipazione dei soci nei processi decisionali della società – misure rivolte ad aumentare la trasparenza dei dati finanziari e di bilancio della cooperativa, inclusa la nota integrativa, anche attraverso la loro pubblicazione integrale nel sito internet della società⁴. Questi ulteriori aspetti possono essere soddisfatti considerando la pubblicazione di tutta o parte della relazione ex articolo 2545.

Punti chiave:

- La cooperativa garantisce il massimo di informazioni sulla gestione economica e sulla situazione mutualistica e in generale sull'andamento della cooperativa ai propri soci
- La cooperativa fornisce in modo trasparente e comprensibile a tutti i soci riuniti in Assemblea le informazioni per prendere le decisioni e per il controllo dell'operato degli organi gestionali e del Consiglio di Amministrazione.
- Sulla base di un Modello predisposto da Legacoop, la cooperativa produce la Relazione sulla situazione Mutualistica prevista dall'art. 2545 del Codice civile.
- Nella relazione, amministratori e sindaci indicano specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico
- La cooperativa adotta misure rivolte ad aumentare la trasparenza dei dati finanziari e di bilancio, inclusa la nota integrativa, anche attraverso la loro pubblicazione integrale nel sito internet della società.

Video paragrafo (B)

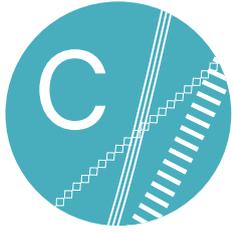
Scarica: <https://drive.google.com/file/d/11b-xF03jMo54NKBKngxmVGg4rgojQwYc/view>

Guarda: https://www.youtube.com/watch?v=LfO_v5S1wSU&feature=youtu.be



³ Terminologia assunta dal DDL di riforma delle procedure fallimentari (art 4, lettera b).

⁴ Il decreto ministeriale di attuazione di tale disposizione ha dettagliato i dati da pubblicare aggiungendo anche la descrizione delle iniziative assunte dalle cooperative in favore dei soci e i relativi costi, così come le iniziative assunte dalle cooperative in favore delle comunità e i relativi costi.



Partecipazione e organo assembleare

Affinché l'assemblea sia realmente la sede in cui ogni socio concorre alla definizione degli indirizzi di gestione e al governo dell'impresa è necessario valorizzare e rendere più efficienti i meccanismi di partecipazione. La cooperativa non è una società contendibile sul mercato, in ragione della preminente finalità mutualistica e in relazione al modello societario scelti dai soci per il conseguimento dei propri scopi.

Come già detto, una delle caratteristiche fondamentali della cooperazione è l'assetto democratico del governo dell'impresa, il che significa che ogni socio ha pari diritto di concorrere alla definizione degli indirizzi di gestione e al governo dell'impresa.

Per conseguire efficacemente tale obiettivo e favorire la dialettica ed il confronto delle posizioni, è necessario in primo luogo valorizzare e rendere più efficienti i meccanismi di partecipazione dei soci all'organo assembleare attraverso:

1. l'incentivazione del ricorso alle assemblee separate (indipendentemente dagli obblighi di legge), in presenza di basi sociali distribuite sul territorio o diversificate in ragione del perseguimento di tipologie di scambio mutualistico diverse;
2. la valorizzazione in sede statutaria del voto per delega, tenendo comunque conto delle dimensioni e delle caratte-

ristiche della base sociale, allo scopo di evitare ingiustificate concentrazioni di potere in capo a singoli soci.

Inoltre, per le tipologie di cooperative espressamente indicate dal codice civile, cioè le cosiddette cooperative di supporto (articolo 2359 c.c.), è opportuno valutare la possibilità di attribuire ai soci cooperatori voti differenziati, in relazione all'entità della partecipazione agli scambi mutualistici e in coerenza con indirizzi e limiti definiti a livello settoriale.

Nella logica della valorizzazione dell'organo assembleare, va sottolineata peraltro la scelta generale, compiuta dal Legislatore in occasione della riforma del diritto societario, di potenziare il ruolo dell'organo assembleare, affidando formalmente allo stesso compiti che nell'ordinamento previgente non erano contemplati. In particolare, la disposizione che affida all'assemblea il compito di approvare i regolamenti concernenti i rapporti tra soci e cooperativa ed il servizio mutualistico (articolo 2521 c.c.) o quella che la coinvolge in occasione dell'ammissione di nuovi soci (articolo 2528 c.c.) rendono evidente la maggiore importanza del ruolo dell'organo assembleare e, conseguentemente, la sua competenza a definire regole e a dare indirizzi all'organo amministrativo su tutti quegli argomenti che incidano sul perseguimento dello scopo mutualistico.

In tal senso, è opportuno che nei citati regolamenti, di competenza assembleare, siano introdotti principi e criteri che orientino le decisioni degli amministratori ai fini del reale perseguimento dello scopo mutualistico della cooperativa (con particolare riguardo a quelle concernenti operazioni di spin-off o la costituzione di società di scopo o la partecipazione al capitale di società ordinarie). Inoltre è opportuno, in coerenza con quan-

to previsto per le cooperative di consumo dall'articolo 17-bis del d.l. 91/2014, introdurre ai fini della convocazione dell'assemblea il ricorso a mezzi informatici, oltre agli strumenti tradizionali (sito internet per le cooperative di maggiori dimensioni o la posta elettronica per le cooperative di minori dimensioni).

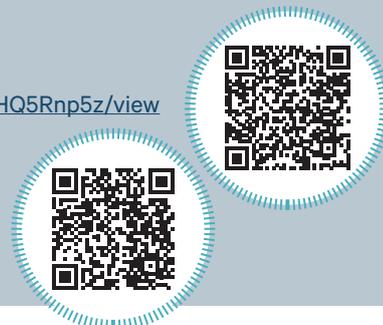
Punti chiave:

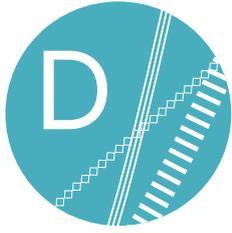
- L'Assemblea approva tutti i regolamenti che riguardano il rapporto tra soci e cooperativa.
- L'Assemblea è informata e discute sull'ammissione dei nuovi soci.
- Sono previsti casi di voto multiplo. Il voto multiplo è sempre limitato e regolamentato dallo Statuto.
- La cooperativa garantisce la massima trasparenza nei rapporti con l'assemblea dei soci e nella convocazione della stessa.
- La cooperativa prevede Assemblee separate anche quando non previste per legge per garantire il massimo della partecipazione.
- La cooperativa prevede nello Statuto il voto per delega e ne controlla l'utilizzo.
- L'Assemblea orienta le decisioni degli amministratori ai fini del reale perseguimento dello scopo mutualistico, con particolare riguardo a operazioni di spin-off o alla costituzione di società di scopo o la partecipazione al capitale di società ordinarie

Video paragrafo (C)

Scarica: https://drive.google.com/file/d/1tzPYwMuvS_jVpqKvS9D0SF_aHQ5Rnp5z/view

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=XMV6kGddYnA&feature=youtu.be>





Partecipazione e organo amministrativo

Assetto democratico della cooperativa e concorso del socio al governo dell'impresa significano anche la presenza effettiva delle condizioni che garantiscono la capacità di tutti i soci di concorrere alla scelta degli organi di gestione e di accedere alle cariche sociali.

Con riguardo al primo obiettivo (assetto democratico), è importante diffondere procedure e modalità già presenti in seno ad alcune cooperative, quali:

1. La formalizzazione di regolamenti elettorali. In particolare, è opportuno che le proposte di candidatura siano formalizzate e rese pubbliche in seno alle cooperative e siano accompagnate da informative riguardanti le caratteristiche personali e professionali dei candidati;
2. La formazione di commissioni elettorali, i cui membri possiedano determinate caratteristiche (ad esempio, capacità di agire nella massima autonomia rispetto agli organi sociali ed alla struttura operativa; avere una congrua anzianità di rapporto sociale; non essere candidati alla carica di amministratore; essere rappresentativi delle sezioni soci territoriali e/o delle diverse categorie di soci; non ricadere nelle cause di ineleggibilità e di decadenza previste dal c.c. per gli amministratori). In ogni caso, andrebbe regolamentata la possibilità che i soci

propongano alternative alle indicazioni presentate dalle commissioni in assemblea;

3. L'istituzionalizzazione del voto di lista, anche in ragione di diversi obiettivi programmatici;
4. L'adozione di meccanismi e strumenti volti a rafforzare la presenza femminile, con impegno da parte delle cooperative di indicare la quota minima di rappresentanza per genere presente nell'organo amministrativo e le azioni da intraprendere per elevarla. In particolare, nelle cooperative in cui la composizione della compagine sociale lo consente, la quota minima di rappresentanza è fissata nel 30%, mutuando quanto previsto dall'art.18 dello Statuto Legacoop circa la composizione della Direzione Nazionale;
5. In caso di compresenza nella base sociale di soci operatori e di soci finanziatori (titolari cioè di strumenti finanziari partecipativi), strumenti di garanzia del corretto bilanciamento degli interessi, per esempio facendo ricorso alla facoltà consentita dall'ordinamento di riservare ai soci finanziatori la nomina della quota minoritaria (fino a un terzo) degli amministratori.

Con riguardo al secondo obiettivo (concorso del socio al governo dell'impresa) è importante sottolineare come la rotazione nelle cariche sociali vada considerata come un elemento in sé virtuoso.

Per assicurare processi efficaci di ricambio del gruppo dirigente delle cooperative, è bene che le stesse dedichino particolare attenzione alla formazione, anche preventiva, dei suoi potenziali futuri amministratori, con particolare riguardo alle giovani generazioni. Formazione finalizzata a dare la rappresentazione del quadro complessivo dell'impresa, sotto i diversi profili economici, sociali, mutualistici e giuridici.

Occorre creare le condizioni affinché coloro che siano chiamati a sostituire gli amministratori in scadenza siano anche capaci di prenderne il testimone. Condizioni che presuppongono attività di formazione ed informazione dei soci, interne alla cooperativa o esterne attraverso scuole di formazione cooperativa promosse dalla Legacoop.

È importante che per le cooperative di maggiori dimensioni prevedano in via statutaria

1. limiti ai mandati degli amministratori e/o
2. quorum costitutivi e deliberativi assembleari più elevati qualora si intenda confermare gli amministratori dopo un determinato numero di mandati
3. limiti al cumulo degli incarichi.⁵

Sempre con l'obiettivo di favorire la partecipazione dei soci al governo dell'impresa, è opportuno che:

1. la cooperativa si dedichi alla formazione successiva degli amministratori;
2. il ricambio dei gruppi dirigenti delle cooperative sia favorito anche dall'adozione di regole interne che escludano la possibilità di mantenere l'incarico di amministratore per i soggetti che abbiano maturato i requisiti per ottenere un trattamento pensionistico anticipato o di vecchiaia;
3. le cooperative si dotino di strumenti istituzionali interni allo scopo di disciplinare equamente e in modo trasparente il trattamento economico dei propri manager. Al riguardo, l'alternativa potrebbe essere tra il redigere un apposito regolamento o istituire in seno al CdA un "comitato remunerazione", cui affidare il compito di valutare periodicamente la congruità dei livelli retributivi dei manager. Inoltre, si potrebbe ipotizzare che, in caso di assunzione di molteplici incarichi esterni, dovuti alla loro appartenenza alla cooperativa, i manager rinuncino in tutto o in parte ai relativi emolumenti in favore della cooperativa stessa;
4. le cooperative non adottino per la funzione esecutiva la figura dell'amministratore unico.

⁵ La Legacoop, in occasione della stagione degli adeguamenti statutari alla riforma del diritto societario, suggerì alle cooperative aderenti (prima della soppressione della norma in esame) di recepire la seguente clausola "Salvo quanto previsto dall'articolo 2390 c.c., gli amministratori possono ricoprire incarichi negli organi sociali di altre imprese a condizione che il loro svolgimento non limiti l'adempimento dei doveri imposti dalla legge e dal presente statuto. In base a tale condizione, gli incarichi sono formalmente autorizzati da apposito atto deliberativo del consiglio di amministrazione. La mancanza di tale atto deliberativo comporta la decadenza dall'ufficio di amministratore".

Punti chiave:

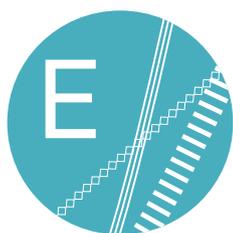
- La cooperativa predispone dei Regolamenti elettorali chiari e comprensibili.
- Le candidature dei soci sono accompagnate da informative sui candidati e da loro dichiarazioni.
- La cooperativa si assicura che le Commissioni elettorali siano composte da persone autorevoli e riconosciute, che non siano candidate al CdA.
- La cooperativa prevede la possibilità per i soci di indicare anche delle figure non suggerite dalla Commissione e la presenza di voti di lista.
- La cooperativa incentiva la parità di genere e definisce tempi e modi per il raggiungimento di tale obiettivo.
- La cooperativa garantisce la presenza nel CdA dei rappresentanti dei soci finanziatori, ma sempre con una quota minoritaria.
- La cooperativa definisce le regole per il ricambio generazionale e prepara per tempo i nuovi amministratori attraverso adeguati corsi di formazione rivolti ai candidati.
- Chi fa parte dei CdA ha sempre garantita una formazione permanente e costante.
- La cooperativa definisce dei vincoli per escludere coloro che hanno già raggiunto il pensionamento.
- Per le cooperative di maggiori dimensioni, si prevede una regolamentazione dei limiti dei mandati degli amministratori e si stabiliscono dei quorum assembleari più elevati per eventuali eccezioni.
- La cooperativa regola i limiti al cumulo degli incarichi degli amministratori.
- La cooperativa controlla e rende trasparenti i livelli remunerativi dei manager e dei dirigenti

Video paragrafo (D)

Scarica: https://drive.google.com/file/d/1h6EpYonkTe_vfq7_WHFaogEG-UFZwd8/view

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=GGGHg0g92RU&feature=youtu.be>





I diversi sistemi di amministrazione e controllo: linee evolutive

La scelta delle singole cooperative, in ordine ai diversi sistemi di amministrazione e controllo previsti dalla disciplina civilistica, si deve compiere in ragione delle esigenze e strategie di sviluppo ed assicurando comunque il protagonismo delle compagini sociali.

L'ordinamento civilistico valorizza l'autonomia statutaria anche sotto il profilo della scelta e dell'adattamento dei modelli amministrativi (il sistema ordinario; il sistema dualistico; il sistema monistico).

La finalità da perseguire è l'effettivo controllo di coloro che assumono la funzione di rappresentanti dei soci cooperatori sull'operato degli incaricati della gestione aziendale.

Per ciò che riguarda il modello ordinario, alcune indicazioni sono state già evidenziate nel precedente paragrafo dedicato alla "partecipazione e organo amministrativo". Vi sono tuttavia ulteriori aspetti, alcuni dei quali potenzialmente comuni al sistema dualistico, da considerare allo scopo di prefigurare un più marcato profilo innovativo del modello ordinario.

Per le cooperative di maggiori dimensioni, la cui immagine ha rilevanza per l'intero movimento, e per quelle strutturate in gruppo, può essere valutata - come strumento di apertura e di collegamento con le comunità

esterne - l'opportunità di introdurre la figura degli amministratori indipendenti dotati di professionalità utili al governo dell'impresa (esperti di business aziendale, di controllo aziendale, di cooperazione, di relazioni con l'ambiente esterno).

Il carattere di indipendenza deve essere periodicamente valutato dal CdA e dall'Assemblea tenendo conto delle informazioni fornite dai singoli interessati, così come il grado di loro conoscenza dell'andamento economico dell'impresa. A quest'ultimo fine si raccomanda che la cooperativa crei un canale diretto di informazione dall'azienda ai consiglieri e un consesso dove queste decisioni possano essere discusse senza il management.

La figura dell'amministratore indipendente, oltre alle suddette indicazioni, potrebbe arricchirsi di un'altra competenza, quella cioè di "tutore" del patrimonio intergenerazionale della cooperativa, a difesa degli interessi dei soci presenti e futuri (riserve indivisibili, porta aperta, società partecipate, etc.). Compiti e funzioni da porre in collegamento con i soci e con il sistema di vigilanza e con quanto sopra descritto sul tema della relazione di cui all'articolo 2545 c.c.

Per le cooperative che presentano tipologie diverse di scambio mutualistico o articolazioni complesse nell'ambito dello stesso



scambio mutualistico, va valutata la possibilità di riservare la nomina di una quota degli amministratori a particolari categorie di soci.

Sempre per le cooperative maggiori, va suggerito di distinguere i ruoli di indirizzo e controllo da quelli di gestione, in modo da rafforzare la dialettica interna ed identificare con la necessaria chiarezza le diverse responsabilità. Ciò potrebbe tradursi nella previsione di regole interne volte a stabilire l'incompatibilità tra coloro che assumono l'incarico di amministratore e coloro che esercitano attività gestionali ovvero in una chiara distinzione tra amministratori esecutivi e non esecutivi in seno al CdA.

Va comunque garantito, attraverso la definizione di precise norme statutarie o regolamentari, l'effettivo esercizio del ruolo di indirizzo e di controllo in capo ai rappresentanti dei soci. A tal fine, si potrebbero formalizzare particolari procedure, quali, ad esempio, quella di affidare ai singoli consiglieri deleghe specifiche che consentano loro di essere interlocutori dell'area direzionale o quella di costituire un comitato audit alle dipendenze di amministratori privi di deleghe amministrative.

Più precisamente, in presenza di amministratori non esecutivi, allo scopo di favorire il conseguimento di obiettivi di trasparenza ed equilibrio, è opportuno affidare loro un peso significativo nell'assunzione delle de-

cisioni consiliari, in particolare sulle tematiche in cui l'interesse degli amministratori esecutivi e quello della proprietà sociale potrebbero non coincidere.

La componente non esecutiva del CdA, per la sua estraneità alla gestione operativa, può contribuire efficacemente – potendo operare attraverso l'istituzione di commissioni interne all'organo amministrativo - alla valutazione delle proposte e dell'operato degli esecutivi. Inoltre, il compito di predisporre l'opera di informazione da svolgere con la relazione di cui all'articolo 2545 c.c. potrebbe essere affidata proprio ai membri non esecutivi del CdA.

Per ciò che riguarda specificamente il modello dualistico, le relative disposizioni consentono, per alcuni settori e per dimensioni significative di impresa, di modellare lo stesso in modo da garantire, attraverso una più continua e definita dialettica di funzioni, un ruolo maggiormente incisivo della proprietà nel governo dell'impresa. Esso va comunque adattato ai caratteri identitari della cooperazione, prevedendo, mediante un corretto esercizio dell'autonomia statutaria, il sostanziale coinvolgimento di tutta la base sociale nella definizione degli indirizzi strategici, e comunque la competenza dell'assemblea dei soci in relazione all'approvazione del bilancio e della relazione sulla gestione ex art. 2545 c.c.

Punti chiave:

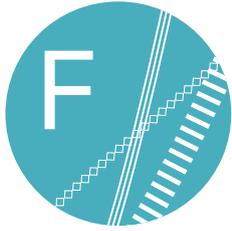
- Il CdA dota la società di un adeguato assetto organizzativo e sceglie tra sistema ordinario, sistema dualistico o sistema monistico, il modello di organizzazione societaria più congruo alle finalità da perseguire e all'efficienza dell'impresa
- La cooperativa, soprattutto oltre una certa dimensione, può prevedere la presenza nel CdA di consiglieri indipendenti.
- Il CdA si riunisce anche senza la presenza del management per favorire maggiore autonomia ed indipendenza.
- L'Assemblea dei soci può prevedere la presenza nel CdA di particolari categorie di soci presenti in essa, a seconda della situazione mutualistica.
- Deve essere promossa e gestita una distinzione netta tra la funzione di indirizzo e controllo (CdA) e quella di gestione (management).
- Anche a tal fine può essere costituito un comitato Audit composto da consiglieri non esecutivi e privi di deleghe operative che svolgono opera di informazione ai soci sull'operato del CdA.

Video paragrafo (E)

Scarica: <https://drive.google.com/file/d/1ASs6xd9EelleNw8iogW7u6csb3wamZMF/view>

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=Lonsg4cvLTA&feature=youtu.be>





I gruppi societari

È importante che i gruppi societari a controllo cooperativo siano caratterizzati da una sostanziale coerenza dei comportamenti delle società partecipate alle finalità mutualistiche della cooperativa capogruppo e dalla attivazione di procedure e strumenti che consentano alle basi sociali delle cooperative di essere informate efficacemente e continuativamente sull'andamento economico dell'intero gruppo.

Appare opportuna una riflessione specifica per i gruppi societari a controllo cooperativo, sia per quelli nei quali è capogruppo una singola cooperativa, sia per quelli nei quali la proprietà è condivisa da più cooperative, anche in relazione alle novità dell'ordinamento societario.

Gli obiettivi sono:

1. il rafforzamento dei poteri di indirizzo strategico e di controllo in capo agli organi collegiali della cooperativa controllante;
2. la trasparenza del raccordo delle attività delle società controllate con le finalità mutualistiche delle cooperative controllanti. A tal fine, si propone la costituzione di un organo collegiale composto dai Presidenti e/o Amministratori delegati delle società e della capogruppo con compiti di elaborazione, assunzione, condivisione,

trasmissione e presidio di una cultura imprenditoriale di gruppo (Missione/Visione/Valori/Linguaggio) comune, volta ad introdurre riferimenti forti e condivisi;

3. la formalizzazione dei rapporti fra capogruppo e controllate attraverso un sistema di report condiviso. La Controllante dovrebbe dedicare un numero minimo di sedute consiliari all'andamento gestionale delle controllate. Nel caso di gruppi particolarmente complessi, è bene che sia istituita una commissione ad hoc;
4. la precisazione, in sede di nomina degli amministratori delle controllate, delle competenze riguardo la loro proposta di nomina (Presidente, amministratore delegato, organo collegiale) e la garanzia che coloro che vanno a ricoprire tali incarichi non siano esclusivamente espressione della tecnostruttura della cooperativa, ma siano anche (se non soprattutto) espressione della base sociale.
5. la coerenza dei comportamenti delle società controllate con i valori basilari della cooperazione;
6. l'estensione alle società controllate, nelle forme giuridicamente possibili, dei principi tipici della cooperazione.

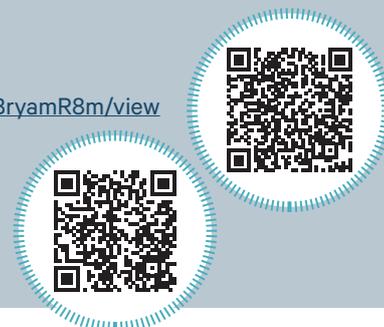
Punti chiave:

- Il CdA e l'Assemblea garantiscono che le società controllate applichino, in piena trasparenza, i Principi cooperativi e della cultura mutualistica. Anche nel caso di società non cooperative.
- L'Assemblea è costantemente informata del raccordo tra controllante e controllate affinché si esprima sulle scelte strategiche.
- La cooperativa controllante costituisce un Organo collegiale composto dai Presidenti o AD delle società controllate e i propri amministratori per garantire una comune cultura imprenditoriale ispirata ai principi cooperativi.
- L'Organo collegiale predispone dei Report condivisi e li sottopone alla valutazione periodica del CdA.
- Il CdA riferisce periodicamente all'Assemblea le decisioni sulle società esterne e il loro andamento.
- In casi di situazioni complesse il CdA costituisce un'apposita commissione e/o una commissione consiliare

Video paragrafo (F)

Scarica: <https://drive.google.com/file/d/1vKWYxVdzRYxLtkHJrL8ub9JBryamR8m/view>

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=ra1hoHtBIKc&feature=youtu.be>





4. CONCLUSIONI

Nel proporre queste Linee Guida a tutte le cooperative dell'Emilia Romagna, occorre sottolineare un richiamo alla responsabilità delle cooperative nel rivisitare le proprie architetture di governo in modo coerente con gli orientamenti suggeriti, motivando esplicitamente eventuali scelte difformi.

Si tratta di un principio ormai acquisito anche nella regolazione dell'attività di vigilanza e controllo delle imprese quotate e in altri casi, quello secondo il quale, anche al fine di non imporre modelli troppo rigidi a realtà molto diverse l'una dall'altra, si procede all'indicazione di linee generali chiedendo alle imprese di adottarle secondo le proprie caratteristiche o di giustificare le ragioni per le quali si ritiene di non poterli adottare. Si aprirebbe così una dialettica feconda tra i tre livelli di intervento, la cooperativa, l'associazione e il regolatore pubblico, al fine di individuare le soluzioni più idonee a sostenere lo sviluppo.

È opportuno, in una prima fase di applicazione e discussione, non prevedere specifiche sanzioni in riferimento alla non adozione, in attesa di cogliere meglio le implicazioni che le proposte avanzate possono avere sul corpo delle cooperative.

Sarà comunque uno dei compiti essenziali della Associazione, non solo promuovere

nel modo più ampio possibile la discussione e l'adozione delle Linee Guida, ma anche vigilare affinché esse producano gli effetti desiderati.

Sino al punto di ipotizzare eventuali interventi sanzionatori in caso di inadempienze palesi.

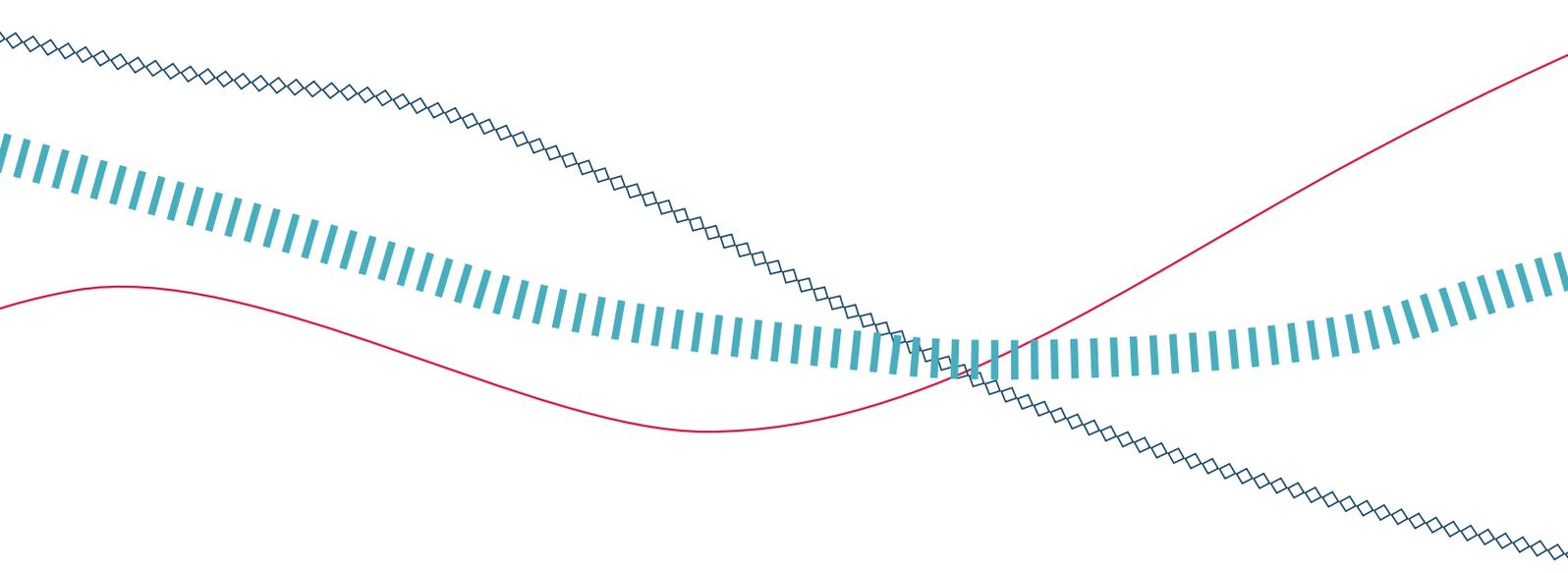
In questo contesto, al fine di monitorare il grado di adesione delle cooperative alle nuove Linee Guida, appare importante investire non solo sul sistema di vigilanza dell'Associazione, ma anche sull'organo di controllo interno. Investimento che ovviamente deve in primo luogo manifestarsi attraverso una formazione ad hoc, come del resto Legacoop ha favorito attraverso l'AIRCES. Occorre anche in questo caso fare un passo in più e puntare ad un corpo di sindaci e revisori in grado di conoscere il modello cooperativo nei dettagli, senza limitarsi alle nozioni istituzionali.

Infine, occorre approfondire il tema dell'applicazione del D. Lgs 231/2001, non solo per le finalità istituzionali che la stessa propone, ma anche per le positive conseguenze nell'equilibrio più complessivo della governance di una cooperativa.

L'avvio di un processo sistematico e politicamente avvertito di un processo di auto-riforma di questa portata che in Emilia Romagna può coinvolgere una platea di oltre 1200 cooperative di tutti i settori e delle più varie dimensioni.

Un processo che può rappresentare uno dei contributi più rilevanti all'adeguamento della forma di impresa cooperativa alle esigenze non solo economiche ma anche civili e sociali del Paese.

Questo anche nella prospettiva di portare un contributo alla nascita di una sola Associazione delle cooperative nel nostro Paese, obiettivo ambizioso e che non può che nutrirsi del riconoscimento del pluralismo virtuoso delle molteplici esperienze cooperative.



ALLEGATO A:

PRINCIPI DELL'INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE

- 1. Adesione libera e volontaria:** le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa.
- 2. Controllo democratico da parte dei soci:** le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente nello stabilire le politiche e nell'assumere le relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), e anche le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.
- 3. Partecipazione economica dei soci:** i soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è di norma proprietà comune della cooperativa. I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione. I soci allocano i surplus per qualunque dei seguenti scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbe essere indivisibile; benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.
- 4. Autonomia ed indipendenza dei soci:** le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia dalla cooperativa stessa.
- 5. Educazione, formazione ed informazione:** le cooperative s'impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.
- 6. Cooperazione tra cooperative:** le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali nazionali, regionali e internazionali.
- 7. Interesse verso la comunità:** le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

ALLEGATO B:

DELIBERA DI ADOZIONE E ATTUAZIONE DELLE LINEE GUIDA DELLA DIREZIONE DI LEGACOOP EMILIA-ROMAGNA DEL 15 GIUGNO 2017

Legacoop Emilia Romagna è impegnata, in esecuzione del mandato congressuale e delle politiche associative stabilite nell'Assemblea regionale dei Delegati del 23 febbraio scorso, in un articolato programma di riqualificazione dei sistemi di governance delle cooperative associate. Tale programma ha l'obiettivo di affiancare le cooperative nei percorsi di crescita imprenditoriale e di riposizionamento strategico di mercato e di proporre riferimenti utili ad una aggiornata interpretazione e applicazione dei valori cooperativi e della mutualità.

A partire dal 2015, Legacoop Emilia Romagna ha organizzato uno specifico gruppo di lavoro allo scopo di elaborare nuove "Linee guida per la diffusione della buona governance cooperativa". Il gruppo di lavoro ha inteso produrre un aggiornamento delle Linee guida per la governance delle cooperative aderenti a Legacoop" già adottate dalla Direzione nazionale il 10 luglio 2008 e si è avvalso, in ciò, del contributo della stessa Legacoop nazionale.

A conclusione dell'attività, il gruppo di lavoro ha presentato al Consiglio di Presidenza una bozza di "Linee guida per la governance delle cooperative aderenti a Legacoop Emilia Romagna" che in data odierna la Direzione regionale delibera di adottare nel testo proposto in allegato.

La Direzione indica alle cooperative aderenti le Linee guida come un sistema organico di criteri di riferimento per realizzare strutture di governance che meglio garantiscano una gestione mutualistica. In questo senso, le cooperative devono ritenersi impegnate all'applicazione delle Linee guida.

Qualora una cooperativa non ritenga di voler aderire ad una o più delle disposizioni delle Linee guida, essa dovrà fornire adeguata giustificazione e, in relazione a difformi applicazioni, dovrà dar prova di aver adottato soluzioni comunque utili, nel rispetto delle proprie specificità, alla garanzia di una gestione mutualistica e al rispetto dell'etica cooperativa.

La Direzione di Legacoop Emilia Romagna delibera altresì di nominare una Commissione permanente (Commissione Governance) e di Comitati di supporto (Comitato tecnico-scientifica e Comitato settori e cooperative) che opereranno di concerto e secondo un programma comune.

La Commissione avrà il compito di:

1. produrre un programma di attività finalizzato alla diffusione e all'applicazione delle Linee guida, nonché di verificarne l'efficace attuazione, secondo un programma concepito e attuato con le articolazioni associative territoriali;
2. sviluppare un'attività di studio e ricerca utile all'aggiornamento e al miglioramento delle stesse Linee guida e alla proposta delle migliori prassi applicative;
3. elaborare programmi di intervento finalizzati alla formazione e alla qualificazione di Dirigenti cooperativi e dei modelli di governance, nonché alla diffusione dei valori della Cooperazione;
4. presentare una relazione periodica di attività che consenta di misurare la complessiva efficacia dell'azione di Legacoop Emilia Romagna finalizzata alla diffusione e all'applicazione delle Linee guida.

La Direzione delibera inoltre di:

5. coinvolgere tutte le articolazioni associative regionali di Legacoop in un programma finalizzato alla capillare presentazione delle Linee guida presso gli Organi e presso le cooperative aderenti;
6. sviluppare tale programma congiuntamente alla presentazione del Regolamento quadro sul prestito sociale, già adottato da Legacoop nazionale con delibera del 18 maggio 2017; questo nei tempi utili al rispetto dei termini previsti nello stesso regolamento, cioè entro e non oltre la data dell'assemblea di bilancio relativo al 2017;
7. incaricare le società di sistema Demetra Formazione e Quadir di produrre ed eseguire, di concerto con le Associazioni Territoriali e Settoriali di Legacoop e sotto la supervisione della Commissione Governance, un articolato programma di formazione, dedicato primariamente ai membri dei Consigli d'amministrazione delle cooperative aderenti, finalizzato a migliorarne le competenze gestionali e di ruolo, nonché a rafforzare la loro conoscenza dei principi e dei valori della Cooperazione e della mutualità;
8. proporre alla Commissione Governance i seguenti temi relativamente ai quali si ritiene prioritaria la formulazione di proposte operative:
 - a. Programma di comunicazione per la campagna di diffusione delle Linee guida.
 - b. Supervisione e verifica dei programmi di formazione per i membri dei Consigli d'amministrazione.
 - c. Progettazione di una ricerca sulla composizione dei Consigli d'amministrazione delle cooperative.
 - d. Progettazione di una ricerca sul management delle cooperative e dei gruppi cooperativi.
 - e. Sviluppo di un progetto finalizzato alla formazione di nuovi Dirigenti coopera-

tivi e al ricambio e qualificazione dei gruppi dirigenti.

- f. Realizzazione di una raccolta e un'analisi dei casi virtuosi di governance cooperativa e relativa raccolta documentale.
- g. Selezione di documenti e pubblicazioni utili ai programmi di formazione dei operatori.
9. Richiedere alla Commissione Governance la produzione, in tempi brevi, di un primo rapporto inerente:
 - a. L'illustrazione del piano di lavoro.
 - b. Eventuali proposte integrative o emendative delle Linee guida, con particolare riferimento a eventuali evoluzioni legislative.
 - c. La possibilità di strutturare, anche in relazione alla funzione di vigilanza, adeguate procedure di controllo o meccanismi incentivanti/sanzionatori correlati all'applicazione delle Linee guida.

La Direzione delibera di nominare membri della Commissione Governance:

- 1) Giovanni Monti, Presidente Legacoop Emilia-Romagna
- 2) Maria Antonietta Pasquariello, Vicepresidente vicaria Legacoop Emilia Romagna
- 3) Andrea Benini, Presidente Legacoop Estense
- 4) Rita Ghedini, Presidente Legacoop Bologna
- 5) Domenico Olivieri, Presidente Legacoop Imola
- 6) Guglielmo Russo, Presidente Legacoop Romagna
- 7) Andrea Volta, Presidente Legacoop Emilia Ovest
- 8) Mara Masini, Presidente Comitato Garanti Legacoop Emilia-Romagna
- 9) Rita Finzi, Responsabile regionale Commissione Pari Opportunità
- 10) Luca Stanzani, Responsabile regionale Generazioni
- 11) Igor Skuk, Direttore Legacoop Emilia-Romagna

Delibera di nominare membri del Comitato tecnico-scientifico:

- 1) Roberta Cirelli, Legacoop
- 2) Mauro Iengo, Legacoop
- 3) Roberto Genco, Coopfond
- 4) Elisabetta Grannonio, Legacoop
- 5) Luigi Monari, Legacoop
- 6) Pierluigi Morara, Avvocato
- 7) Giuliano Nicolini, Quadir
- 8) Mario Ricciardi, Università di Bologna
- 9) Riccardo Sabadini, Legacoop
- 10) Francesco Vella, Università di Bologna
- 11) Alessandro Zattoni, LUIS

La Commissione delibera di nominare membri del Comitato Settori e Cooperative:

- 1) Alberto Alberani, Legacoop Sociali
- 2) Alberto Armuzzi, Legacoop
Produzione&Servizi
- 3) Massimo Bongiovanni, ACCDA
- 4) Sergio Calzari, Legacoop Abitanti
- 5) Massimo Gottifredi, CulTurMedia
- 6) Sergio Imolesi, ANCD
- 7) Cristian Maretti, Legacoop
Agroalimentare
- 8) Carlo Zini, Legacoop
Produzione&Servizi

Inoltre:

- 9) Luca Bosi, Sicrea
- 10) Gianmaria Balducci, Cefla
- 11) Gianpiero Calzolari, Granarolo
- 12) Mauro Gori, CPL
- 13) Lauro Lugli, Abitcoop
- 14) Massimo Matteucci, Integra
- 15) Chiara Nasi, CIR
- 16) Pierluigi Stefanini, Unipol
- 17) Adriano Turrini, Coop Alleanza 3.0

Legacoop Emilia-Romagna si impegna a sostenere un programma finalizzato far crescere e diffondere la sensibilità e la competenza del mondo cooperativo sui temi della corporate governance come leva decisiva per lo sviluppo in diretta relazione con Legacoop nazionale.

Si impegna altresì ad approfondire le tematiche della governance associativa, anche in prospettiva della realizzazione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

▶ **Video integrale**

Scarica: https://drive.google.com/open?id=1KgHOSTTgw7MI1xRKVuIK0sFg_AuGGh3T

Guarda: <https://www.youtube.com/watch?v=avN8KjBoowU&feature=youtu.be>





legacoop EMILIA-ROMAGNA