



LA COSTRUZIONE DELL'ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE

**La sintesi dei quattro gruppi di lavoro per la
progettazione dell'Alleanza**

INDICE

PREMESSE

Il mandato dei gruppi di lavoro

Il percorso

Il bilancio

LA SINTESI

Identità, valori, missione

La politica cooperativa e la promozione cooperativa

La concezione dei rapporti fra Associazione e Impresa

Il modello organizzativo

ALLEGATI

I principi dell'International Cooperative Alliance

La composizione dei gruppi di lavoro

IL MANDATO DEI GRUPPI DI LAVORO

1. **La decisione di affidare a quattro gruppi di lavoro la cd progettazione della Alleanza, l'esplorazione di possibili convergenze sui grandi ambiti, la redazione di elaborati sui vari aspetti, viene presa nel 2014.**

Il 30 luglio 2014 il Comitato Esecutivo dell'Alleanza vara infatti il "regolamento dei gruppi di lavoro" per la "progettazione della nuova centrale unica".

2. **Il regolamento individuava i quattro contenitori tematici (identità, valori, missione; politica cooperativa e promozione della cooperative; la concezione dei rapporti tra la Associazione e le imprese aderenti; il modello organizzativo) e ne delineava brevemente il perimetro.**

Prevedeva inoltre che l'Ufficio di presidenza, insieme ai responsabili e agli altri coordinatori dei gruppo, assicurasse la funzione di raccordo e che all'Ufficio di presidenza stesso venissero rassegnati i materiali prodotti dai gruppi.

Il regolamento chiariva ancora che in una fase successiva, assistito dai dirigenti, o da esperti e con le modalità che avrebbe individuato, l'Ufficio di presidenza avrebbe provveduto:

- **"a proporre l'iter, le modalità e il calendario della fase transitoria;**
- **a concordare con il Ministero competente le procedure affinché operi il riconoscimento in capo alla nuova centrale e si estinguano i riconoscimenti in capo alle tre associazioni alleate;**
- **a configurare la struttura comune e a individuare i passaggi necessari per la integrazione;**
- **ad assumere gli orientamenti in ordine ai beni che potrebbero entrare a far parte del patrimonio della nuova associazione al centro e sul territorio, rispetto a quelli con differenti destinazioni;**
- **a predisporre le delibere conformi che dovranno essere assunte dagli organi delle tre centrali per pervenire alla unica centrale;**
- **a individuare gli assetti di governance iniziali transitori e il percorso fino alla celebrazione della prima Assemblea unitaria".**

3. **Sempre in base al regolamento l'Ufficio di presidenza dovrà provvedere a dare impulso a un "piano di azione" per la consultazione vasta dei quadri e delle cooperative e a un "piano di comunicazione" per la presentazione del progetto dentro e fuori il movimento e per costruire consenso e aspettative positive intorno ad esse.**

Ci troviamo ora al passaggio fra la prima tappa, e la seconda che verrà lanciata con modalità da definire, dall'Ufficio di presidenza e dagli altri organismi (Comitato Esecutivo, Assemblea, etc).

IL PERCORSO

4. **Messa a punto la composizione nel successivo autunno, i quattro gruppi di lavoro sono stati insediati il 14 gennaio 2015 (elenco dei coordinatori e dei componenti in allegato). Complessivamente si sono mobilitati circa 140 dirigenti rappresentativi di situazioni diverse per territori, settori, genere, generazioni, esperienze imprenditoriali e associative.**

5. **I gruppi di lavoro hanno proceduto con ritmi e modalità diverse. Si sono tenute complessivamente oltre venti riunioni, alcune a struttura seminariale, e anche con partecipazione di esperti esterni, audizioni, acquisizioni di contributi e materiali. A un periodo di attività intensa fino all'estate segue una fase diversa, di maturazione e di assestamento, e anche di attesa che alcune questioni decisive maturino non solo nei gruppi, ma nella consapevolezza complessiva dei gruppi dirigenti delle tre associazioni.**

6. **I gruppi di lavoro si sono impegnati ad assolvere al compito specificamente affidato. Tuttavia è emerso subito che un ristretto numero di grandi questioni identitarie e organizzative attirava l'attenzione e la riflessione di tutti. Il percorso è diventato più complesso, ma questo è servito a raccogliere indicazioni praticamente unanimi sui nodi ritenuti più importanti. Ne sono derivate sensibilità complementari e con accentuazioni diverse, ma non contrastanti.**

7. **La necessità di valorizzare il pensiero e l'esperienza di ogni organizzazione, la preoccupazione di dare ragione del proprio punto di vista, soprattutto su alcuni temi e in alcuni momenti, hanno concentrato l'attenzione sul confronto delle culture e dei modelli operativi. Ne è stata parzialmente frenata l'ideazione del nuovo. L'aspirazione unanime di avere una realtà nuova e non solo l'assemblaggio di realtà esistenti, merita uno sforzo ulteriore, anche per**

la continua trasformazione dei contesti (già oggi diversi rispetto a 18 mesi fa e che cambieranno ancora da oggi alla costituzione della Alleanza).

IL BILANCIO

- 8. L'esperimento dei quattro gruppi di lavoro è un evento senza precedenti nella storia ultra secolare del movimento cooperativo italiano.**

Certo è accaduto innumerevoli volte che pochi dirigenti di vertice si incontrassero per mettere a punto posizioni comuni su problemi di interesse generale delle cooperative. Ma una discussione estesa su problemi identitari e associativi è senza precedenti. Diverse decine di dirigenti si sono confrontati anche alla ricerca di un linguaggio comune. La scommessa di puntare su ciò che unisce al momento si può considerare vinta. L'esperimento è stato un successo. La determinazione dei partecipanti nello sforzo di superare le difficoltà è motivo di fiducia per i prossimi passi.

Tutto il movimento deve gratitudine ai componenti i gruppi, che si sono impegnati lealmente in questi lavori.

- 9. I gruppi di lavoro hanno prodotto un materiale consistente, composto di diversi elaborati in varie forme e di altra documentazione.**

Anche in questo caso va notato che è la prima volta che nella storia delle cooperative italiane si producono documentazioni comuni sulla vita e il futuro del movimento cooperativo.

Si tratta dunque di un materiale prezioso, che per le sue caratteristiche non si presta a una divulgazione generale.

Non va comunque accantonato: una cartella on line accessibile al movimento raccoglierà tutto il materiale secondo le indicazioni dei coordinatori.

- 10. L'Ufficio di presidenza ha perciò confermato la necessità di disporre di una sintesi, necessariamente parziale e imperfetta, che non sostituisce il materiale complessivo, ma che è uno strumento indispensabile per diffondere la conoscenza del progetto e verificare il consenso in cerchie più ampie di operatori.**

Il “documento di sintesi” esposto di seguito richiama il patrimonio comune, attesta le scelte fondamentali già emerse, delinea le direttrici per gli approfondimenti e le elaborazioni ulteriori.

Per facilità di esposizione e di lettura, il documento mantiene l’articolazione in quattro capitoli, sebbene, come si è osservato, apporti su alcuni temi emergano trasversalmente da tutti i gruppi.

Ulteriori formulazioni specifiche (per esempio una versione estremamente più breve per la comunicazione) saranno predisposte a mano a mano. Il documento non va approvato come un documento finale, ma licenziato come un importante documento intermedio, che abilita le tappe successive.

IDENTITA', VALORI, MISSIONE

1. Alleanza delle Cooperative Italiane si costituirà come una Associazione nazionale riconosciuta di rappresentanza, tutela, promozione, assistenza e servizi, revisione.

L'Alleanza rappresenterà cooperative e loro consorzi, altre imprese sociali, società di mutuo soccorso, imprese non cooperative affini, complementari o strumentali secondo la disciplina statutaria.

L'Alleanza persegue, rinnova e rilancia l'opera fin qui svolta distintamente da AGCI, Confcooperative e Legacoop.

2. Il movimento cooperativo italiano ha una vita secolare articolata in diverse organizzazioni.

I comuni principi cooperativi si sono incrociati con culture sociali e politiche diverse.

Si sono sviluppati talenti cooperativi diversi, eccellenze in settori differenti, accentuazioni differenti delle potenzialità cooperative.

Sono emerse specializzazioni diverse, a volte non facili da conciliare, spesso complementari.

Tuttavia in ogni generazione di operatori si è sempre riproposto l'obiettivo della unità cooperativa. Il desiderio dell'unità è radicato nel movimento cooperativo italiano. Gli appartiene.

3. Negli ultimi anni l'obiettivo è diventato un progetto.

Si è rafforzata l'autonomia delle associazioni cooperative.

Siamo più consapevoli dei problemi comuni e delle soluzioni comuni per la vita delle cooperative.

Siamo più consapevoli dei principi costitutivi comuni alle vere cooperative.

Grandi battaglie per la difesa e lo sviluppo delle cooperative impongono scelte condivise e azioni comuni. La globalizzazione esige coesione maggiore del movimento.

L'efficacia della rappresentanza, nell'interesse delle cooperative, esige di riorganizzare un associazionismo frammentato.

C'è bisogno di organizzazioni più forti, ma senza gravare di più sui soci.

E' mutato profondamente il paradigma della rappresentanza e servono organizzazioni con più visione generale e più competenze, solo così si potranno meglio tutelare interessi di parte legittimi e compatibili con la tutela di un interesse generale di carattere economico, sociale e civile

Questi motivi hanno sostenuto all'inizio del 2011 la costituzione della Alleanza delle cooperative italiane, come coordinamento definito e stabile, con alcune regole essenziali, e ora spingono a costituire una sola associazione, che parli con un'unica voce e agisca con un'unica strategia in nome e a favore del movimento cooperativo italiano.

4. Alleanza accoglie il patrimonio di idealità, di motivazioni, di sapienza organizzativa e cooperativa, che ciascuna delle tre associazioni conferisce affinché sia considerato con rispetto e lealtà ed entri a comporre la nuova identità. Restano per così dire nella bandiera dell'Alleanza insieme ai nuovi ideali comuni e facendo proprio il principio del rispetto del pluralismo culturale e religioso.
5. Con la sua iniziativa di semplificazione e di coesione nell'associazionismo imprenditoriale italiano, Alleanza vuole aprire una nuova fase nella vita delle associazioni di rappresentanza, ripropone il dialogo sociale, rinnova la fisionomia e la missione dell'associazionismo imprenditoriale.
6. Alleanza è un movimento di persone, uomini e donne, organizzate in forma di cooperative per rispondere ai bisogni comuni con scambi mutualistici, mediante imprese di proprietà comune, a gestione democratica. Uomini e donne che, con la propria attività e il proprio saper fare scelgono il modello cooperativo per fare impresa, consapevoli delle sue diversità, del suo essere imprese che si fanno società e società che si fa impresa. Uomini e donne che costituiscono società cooperative per costruire un mondo migliore.
7. Alleanza rappresenta e promuove le cooperative a carattere di mutualità e ne sostiene la funzione sociale in coerenza all'art. 45 della Costituzione.

8. La Alleanza aderisce ai principi dell'ICA, allegati alla presente sintesi di cui sono parte integrante

Si impegna a diffonderne la conoscenza fra i operatori e le operatrici nella opinione pubblica, e a sostenerne la applicazione negli ordinamenti.

Si adopera per applicarlo nella vita delle cooperative italiane e a preservare la autenticità cooperativa.

Questi principi costituiscono un codice etico concordato a livello internazionale, e fanno delle cooperative un unicum nel mondo.

Le cooperative producono occupazione, risparmio, stabilità, reddito e futuro, ma – nel farlo – producono dignità, democrazia economica e partecipazione, solidarietà anche intergenerazionale, responsabilità, equità e pari opportunità, sostenibilità, coesione sociale e benefici per le comunità locali. Sono produttrici di economia comunitaria, collaborativa ed inclusiva; di lavoro giusto e di armonia sociale. La loro presenza rendono il mercato plurale ed aperto, più concorrenziale.

Con la loro decisiva incidenza in diversi settori economici (distribuzione, credito, agroalimentare, servizi sociosanitari, opere pubbliche ...) esercitano un ruolo importante nella economia italiana (attestato da circa l'8% del PIL e il 10% della occupazione privata).

Un ruolo che vuole essere maggiormente propulsivo di innovazione e di sviluppo.

La potenza inclusiva, la funzione di ascensore sociale, la capacità di aprire nuovi mercati, l'essere ponte tra locale e globale sono caratteri identitari della moderna cooperativa italiana.

Le cooperative si fondano sulla centralità della persona, sulla dignità del lavoro e sulla armonizzazione fra tempo di lavoro, di vita e di famiglia; le cooperative rappresentano lo strumento economico che tra Stato e mercato permettono l'espressione diretta delle persone nel perseguimento del bene comune e nel soddisfacimento dei propri bisogni.

Le imprese cooperative si caratterizzano specificatamente per la sostenibilità ambientale e sociale, in Italia come in ogni luogo del mondo in cui operano.

Le imprese cooperative non soddisfano solo una domanda (come le imprese di capitale), né rispondono solamente a dei bisogni (come i soggetti del volontariato), ma uniscono ed attivano persone e comunità, creando

opportunità per i soci e nuove possibilità per tutti (cittadini, consumatori, territori, Paese e generazioni future).

Le cooperative accrescono e ampliano le possibilità delle persone di realizzarsi professionalmente e personalmente e contribuiscono a creare e rafforzare nel Paese cultura e prassi democratiche.

Le cooperative si prestano ad avere un ruolo centrale sul tema della gestione dei beni comuni.

Le cooperative sono il metodo più adeguato per valorizzare le risorse umane e naturali concretamente disponibili. Sono le imprese della sussidiarietà, cioè modalità eccellenti per la autorganizzazione dei cittadini, con autonoma iniziativa, in relazione a propri bisogni e allo svolgimento di attività di interesse generale, secondo la previsione dell'articolo 118 della Costituzione.

9. L'Alleanza vuole rappresentare cooperative autentiche, giuste, imprese con forti motivazioni ideali e concretezza economico-imprenditoriale, con una alta coerenza tra le finalità e i valori di riferimento, e le prassi imprenditoriali e gestionali, cioè con alta mutualità ed elevata partecipazione effettiva dei soci.

Alleanza vuole affermare nella società l'ideale di un'economia umanizzata, un'economia che non dimentica che oltre i numeri, dietro il PIL, ci sono le persone.

10. L'Alleanza punta sul protagonismo dei operatori, e delle operatrici; per questo pensa che il miglior modello di governance delle imprese sia quello che da realmente voce e rappresenti le diverse componenti delle basi sociali, con particolare riguardo ai giovani e alle donne; promuove il loro sviluppo integrale, ne anima la adesione consapevole e attiva ai principi cooperativi e alla vita della loro cooperativa, si rivolge a loro con iniziative che incrementino consapevolezza, informazione ed opportunità di servizi.

Le operatrici e i operatori, e la base sociale nel suo insieme, sono al centro della vita della cooperativa.

11. Alleanza

- è protagonista di sviluppo per il Paese e per i territori in cui sono insediate le cooperative e svolge la propria azione con particolare attenzione ai territori meno forti, alle persone e ai gruppi sociali più bisognosi;
- promuove legalità e senso civico e rappresenta le cooperative che si attengono a questa impostazione per realizzare un'economia dell'onestà;
- vuole contribuire a promuovere l'innovazione nella società e nell'economia italiane e contribuisce a un nuovo slancio competitivo: aprendo mercati, favorendo la mobilità sociale, incoraggiando la creatività e l'iniziativa, accelerando la crescita di un società della economia della conoscenza e la sua apertura internazionale;
- costruisce un nuovo Welfare, su basi sussidiarie e comunitarie, per salvaguardare ed espandere prestazioni universali anche in tempi di riduzione delle prestazioni pubbliche;
- opera per accrescere le opportunità, apre ai giovani la strada della autoimprenditorialità, riduce le diseguglianze; contrasta la povertà, applicando la sua capacità inclusiva;
- sollecita politiche economiche per il pluralismo imprenditoriale, la regolazione e l'apertura dei mercati, per l'applicazione della sussidiarietà, per la modernizzazione tecnologia e produttiva e il rafforzamento patrimoniale del sistema imprenditoriale;
- rappresenta, diffonde e rafforza il modello cooperativo italiano e le sue specificità; partecipa ai percorsi europei e internazionali cooperativi, anche nell'ambito della discussione in atto sul tema dell'economia sociale intravedendo la cooperazione tutta come soggetto protagonista della diffusione e affermazione di un modello economico nuovo volto alla creazione di mercati equi e corretti;
- si impegna in promozione cooperativa, assistenza tecnica e solidarietà per il rafforzamento della cooperazione a livello internazionale.

12. L'Associazione, alle funzioni tipiche delle Associazioni imprenditoriali (rappresentanza e tutela, assistenza e servizi; promozione di opportunità di sviluppo imprenditoriale) unisce quelle specifiche del movimento

cooperativo, ovvero l'attuazione del principio di autocontrollo anche attraverso l'esercizio dell'istituto della revisione cooperativa e la promozione e l'accompagnamento di nuove iniziative.

13. Uno dei principi fondativi di Alleanza delle cooperative italiane si basa sull'impegno a concorrere con proprie proposte ad essere un soggetto innovatore e concreto di stimolo allo sviluppo equo ed armonico del nostro paese. Per questo è decisivo dotare Alleanza di strumenti in grado di leggere costantemente i bisogni emergenti di aggregazione delle persone, a partire da quelli dei soci e delle socie delle cooperative, e proponendo soluzioni cooperative, innovative e originali, sostenibili socialmente e realizzabili economicamente.

Alleanza sostiene i processi di semplificazione e modernizzazione dello Stato e delle istituzioni, sollecita una grande trasformazione qualitativa, professionale ed etica, degli apparati pubblici.

Alleanza agisce in Europa direttamente e concorrendo alla evoluzione e alla rappresentatività delle associazioni cooperative europee. Alleanza persegue una Europa di sviluppo, più dinamica nel mondo; più capace di utilizzare il contributo delle sue realtà cooperative; dotata di una politica cooperativa dell'Unione.

Alleanza promuove la nascita di nuove imprese cooperative. Tali cooperative agiscono per realizzare al meglio l'oggetto dello scambio mutualistico stabilito tra le persone che la compongono, e per questo considerano la dimensione, la finanza, le politiche d'impresa come mezzo per soddisfare tale fine.

Alleanza sostiene la fondazione di imprese come risposta principale al bisogno di creare occupazione. Si fa carico più specificamente della occupazione nel Mezzogiorno, della occupazione femminile, del rapido ingresso dei giovani nel mondo produttivo.

Alleanza, nella consapevolezza della responsabilità intergenerazionale assolta dalle cooperative, punta al coinvolgimento dei giovani nell'impresa, ad assecondare il ricambio generazionale, con opportune azioni formative, nelle imprese e nel sistema associativo.

Alleanza si propone per rappresentare tutte le valide e autentiche cooperative italiane, per dare un nuovo slancio organizzativo, economico e sociale, di autorevolezza, al movimento cooperativo italiano.

Elabora e aggiorna continuamente la sintesi degli obiettivi e dei valori, per disegnare l'orizzonte in cui si inscrivono le molte e diverse attività, e per proporre costantemente le opportunità e le sfide alla base sociale.

LA POLITICA COOPERATIVA E LA PROMOZIONE COOPERATIVA

1. La messa a punto e l'aggiornamento costante della piattaforma strategica di politica cooperativa della nuova organizzazione muovono dai seguenti punti di partenza:

- interpretazione attuale dell'art. 45 della Costituzione, e la individuazione di sue potenzialità ulterioritramite manifestazioni alternative al favor fiscale, nonché l'attuazione del principio costituzionale della sussidiarietà;
- l'ancoraggio ad una lettura costantemente aggiornata dei bisogni economici e sociali che emergono dal paese e che sono altrettante sfide per il movimento cooperativo;
- l'obiettivo dell'efficienza, dell'efficacia e della verifica nel proprio agire per essere sempre più utili e meno costosi alle imprese aderenti, sobri ed credibili nell'interlocuzione reciproca;
- l'inserimento della politica cooperativa italiana nella politica cooperativa europea, che è capace di delineare nuove opportunità e nuove minacce;
- la consapevolezza che gli strumenti di promozione in futuro saranno sempre meno coincidenti con quelli fiscali, e dovranno affrontare strutturalmente i temi della capitalizzazione, della produttività, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione.

2. Nel concepire le proposte per una nuova fase di politica cooperativa, in Italia e in Europa, occorre pertanto non ignorare che la spendingreview sulla taxexpenditures, il piano di azione fiscale in Europa, e i vincoli agli aiuti di Stato potrebbero rendere difficile difendere i contenuti attuali del regime fiscale.

Per la difesa di regimi esistenti e per la proposta di nuove espressioni del lavoro Promozionale diventa decisivo l'evidenza della qualità e autenticità delle cooperative.

L'autenticità delle cooperative, la qualità della governance, la pratica effettiva e ad impatto documentabile dei valori cooperativi, saranno sempre più condizioni decisive.

Sono condizioni indispensabili per esercitare un'azione di rappresentanza a Bruxelles, a Londra (IASB, EBA), a Strasburgo, a Francoforte, in Lussemburgo

(Corte di Giustizia), a Roma che riesca a contrastare la forte spinta omologatrice che si manifesta tanto nell'assenza di attenzione specifica, quanto nell'esternare alle cooperative di logiche a misura di SpA (rischio CCCTB, etc ...)

3. I principi chiave per il posizionamento della nuova Associazione sono che essa sia:

- Pronta a fornire modelli imprenditoriali e un network alle nuove forme di economia mutualistica, collaborativa e comunitaria, in modo da strutturarle, rafforzarle e tenerle ancorate a logiche democratiche e partecipative;
- capace e protesa a rigenerare il talento cooperativo tramite la pratica dell'intergenerazionalità e della permeazione con nuove idee collaborative;
- autonoma ed indipendente, quindi responsabile e capace di rappresentare efficacemente la propria cultura ed il proprio sistema di valori,
- libera dai limiti di autoreferenzialità e di autosufficienza, ma propensa a creare alleanze con mondi che condividono obiettivi e strategie;
- attiva come motore di buona economia, capace di generare occupazione, inclusione, coesione sociale;
- capace di finalizzare i suoi strumenti verso le priorità, attraverso l'eliminazione della ridondanza e la semplificazione dei processi decisionali;
- capace di rigenerare reputazione (conoscenza, senso e utilità) dell'economia cooperativa. L'Alleanza dovrà rappresentare, anche esternamente, un player di cambiamento visibile ed evidente e dovrà essere capace di presentare la cooperazione come strumento che costituisce una risposta imprenditoriale che organizza l'interesse collettivo che dà in forma privata risposte "pubbliche".
- Il ruolo della rappresentanza, inoltre, non è solo quello di rappresentare, ma anche "dare voce" alla buona economia di domani;
- promuovere un mercato regolato che rispetti e incentivi la distinctività cooperativa nella buona economia di domani.

Per buona economia si intende una economia delle persone e delle opportunità improntata alla onestà/etica degli imprenditori; collaborativa; comunitaria; "sociale", nell'accezione comunitaria, vale a dire orientata all'inclusione e al riequilibrio di diseguaglianze; aperta alle connessioni internazionali (export, co-sviluppo, ricerca); tecnologica; innovativa (nel saper leggere cambiamenti strutturali e di paradigma).

4. Il ruolo della rappresentanza è quello di promuovere cooperazione di qualità, agendo su queste leve:

- creazione di linee guida sulle buone pratiche cooperative: le nostre esperienze e le storie di buona cooperazione devono essere note e diffuse;
- investimento sulla comunicazione: si potrebbe sempre più comunicare l'economia cooperativa dell'Alleanza come "marchio collettivo" della buona cooperazione/economia italiana, in modo da moltiplicare la visibilità e permettere collegamenti di senso;
- rilancio della cultura cooperativa e della ricerca (politica, economica, giuridica, organizzativa, formativa);
- formazione di dirigenti cooperativi e creazione di luoghi adeguati a favorire lo startup di idee e di impresa (incubatori cooperativi);
- internazionalizzazione (export, co-sviluppo e utilizzo della rete cooperativa mondiale per favorire lo scambio e l'azione condivisa);
- servizi (1° livello, 2° livello); finanza (capitalizzazione, investimento, gestione);
- proposte di rete, filiere e iniziative economiche rivolte alle aderenti.

5. Coerentemente a questa concezione la rappresentanza opera attraverso le seguenti azioni:

- politiche: promozione azioni e tutela dell'economia cooperativa in Italia e in Europa;
- culturali: promozione della cultura cooperativa;
- di tutela: salvaguardia degli interessi legittimi e del diritto d'accesso alle opportunità legislative per il mondo dell'impresa;
- di promozione economica e di sviluppo;

- della cooperazione esistente. Molto può essere fatto, per esempio, connettendo le nuove idee innovative intercettate attraverso gli incubatori cooperativi alle imprese cooperative aderenti. Anche l'esplorazione di nuovi mercati ed il supporto all'internazionalizzazione in senso di co-sviluppo possono produrre significativi margini di crescita alle nostre imprese;
 - della nuova cooperazione e delle nuove forme di economia collaborativa, che pur in fase embrionale rappresentano una manifestazione economica vitale.
 - strategiche: individuazione e sostegno verso nuovi mercati e professionalità.
6. La promozione e tutela dell'economia cooperativa in Italia e in Europa si basano, in modo variabile e non generalizzato su un favor culturale o costituzionale (in alcuni dei Paesi) ancorato a una elevata mutualità in presenza di favor.
- L'indivisibilità delle riserve, l'istituto del prestito sociale, i regimi di partecipazione del socio, l'istituto più diffuso del ristorno, sono tra gli elementi da considerare nella configurazione della politica cooperativa futura.
7. La Promozione della cultura cooperativa si avvale dell'Educazione/Formazione cooperativa nelle scuole di ogni ordine e grado; della Formazione universitaria; della Formazione del management (incentrata sulla qualità dell'impresa, sulla legalità e responsabilità, sull'adesione ai valori cooperativi e sulle competenze in merito alla distintività gestionale della cooperativa). Gli strumenti da utilizzare sono: Fondo mutualistico; Agenzie formative; Uffici dedicati alla educazione cooperativa e ai temi dell'istruzione e della formazione; incubatori e luoghi di accompagnamento all'imprenditorialità cooperativa; Winter e Summer School. Più in generale necessita la messa a punto di un vero e proprio progetto organico ed articolato della "Cultura Cooperativa" quale atto distintivo della nascita dell'Alleanza.

8. La Promozione e lo Sviluppo, dovrà quindi riguardare:
- a. la cooperazione esistente, attraverso l'innovazione, l'introduzione in nuovi mercati, l'internazionalizzazione e l'eventuale azione di ristrutturazione.
 - b. la nuova cooperazione, a partire da workers buyout e strumenti di salvaguardia del lavoro, start-up in settori tradizionali e non consueti per l'economia cooperativa, mondo della sharing economy, le forme e i prodotti/servizi che si renderanno necessari a sostegno di nuove attività di welfare aziendale

Per agire in questo senso occorrerà una serie di nuove iniziative qui succintamente richiamate e non esaustive né definitive: Centro Studi (Mercati), Ufficio mercati esteri - rel. internazionali e co-sviluppo, luoghi e strumenti per innovazione e start-up, servizi di base e avanzati, finanza di sistema (Fondo mutualistico con linee dedicate e vincolate, finanziarie territoriali, cooperfidi, CFI).

LA CONCEZIONE DEI RAPPORTI FRA ASSOCIAZIONE E IMPRESA

1. La progettazione del rapporto tra l'Associazione del futuro e le cooperative, i soci ed i loro bisogni, esige che l'Associazione sia rispondente rispetto alle aspettative, alle esigenze e alle necessità evolutive e di sviluppo delle cooperative e delle altre aderenti.

Tutto ciò si traduce, in ultima analisi, in un diverso rapporto con le aderenti, il che ha suggerito di procedere, in via preliminare, all'esame dello "stato dell'arte", attraverso una ricognizione volta a tracciare un quadro di sintesi di cosa e come siamo oggi, per desumerne elementi utili alla definizione di quello che sarà il nuovo "patto associativo" dell'Alleanza, pur nella consapevolezza che esso non potrà tradursi in una somma dei tre, o nell'adozione di uno dei tre modelli, ma dovrà necessariamente essere di nuovo conio ed assumere forma propria.

Dalla nuova Associazione ci si attende, tra le altre cose, un salto di qualità nel posizionamento della cooperazione come leva di sviluppo del Paese oltre che come sponda certa per la risoluzione di problemi attuali e prospettici della popolazione e dei territori.

In questa ottica, la base di partenza non potrà che essere rappresentata dalle imprese cooperative nel contesto attuale. I bisogni si sono evoluti e la richiesta di servizi innovativi, di risorse (non solo economiche) e di competenze professionali avanzate si è incrementata.

2. La sensazione di essere all'inizio di una nuova fase nella vita sociale ed economica del nostro Paese e dell'Europa, anche se ancora confusa e contraddittoria, ci spinge -con altrettanta determinazione- ad accettare la sfida e collocare Alleanza nello scenario della ricerca di una nuova frontiera. La frontiera della riforma delle istituzioni, dell'apertura e regolazione dei mercati, della ricerca di una nuova cittadinanza sociale come condizioni per offrire alle persone del nostro Paese una nuova possibilità. D'altro canto, il venir meno di un ruolo riconosciuto dei corpi intermedi, impone - agli stessi, e quindi a partire da noi - di rivedere la propria funzione, per riappropriarsi di quella forza propulsiva necessaria per collaborare a determinare nuova

crescita economica e sociale e per recuperare quel ruolo che ne ha, positivamente, caratterizzato la funzione per lungo tempo.

3. Alla riflessione sul ruolo della rappresentanza è necessario accompagnare quella sull'impresa, sulle prospettive e sugli scenari di mercato, sui nuovi spazi che si aprono per la costruzione di progetti imprenditoriali innovativi in grado di rispondere ai rinnovati bisogni della società ed alle nuove sfide. Una riflessione sul mercato, a partire dalle sue condizioni di trasparenza e concorrenzialità e dalle opportunità che si aprono nell'ambito delle gestioni pubbliche, delle professioni e del terziario; dalle sfide poste dalla sostenibilità ambientale, dai nuovi bisogni di inclusione sociale uniti al riassetto del sistema di welfare, dall'introduzione di nuove tecnologie e di prodotti e processi innovativi che possono – in un vicino futuro – stravolgere alcuni settori, come ad esempio quello della mobilità di cose e persone. Una sfida che ci si ripropone e che dobbiamo saper riconoscere: creare nuovi mercati, stare sui mercati per cambiarli affinché essi non cambino la nostra natura d'impresa delle persone.)
4. L'attività di vigilanza, nell'esercizio previsto dalla legge, rientra fra le occasioni di contatto e dialogo con le cooperative e va anche valorizzata per quanto attiene l'attività di consulenza e impulso al miglioramento delle gestioni nei confronti delle stesse.
5. Sul fronte dei servizi che l'Alleanza metterà a disposizione degli enti associati, dei soci e dei lavoratori delle cooperative, lo spettro include da un lato quelli tradizionalmente già erogati e dall'altro quelli più innovativi, proiettati al futuro della cooperazione e rispondenti ai nuovi bisogni e alle nuove tendenze dell'economia e della società.
Occorre quindi dotarsi di un innovativo progetto associativo in grado di offrire a tutte le imprese aderenti la possibilità di fruire di tutti i servizi disponibili in ogni parte del Paese, e questo attraverso l'utilizzo di piattaforme on line accompagnato da una ricca rete di servizi di prossimità.
Rispetto ai primi, va studiato un impianto che permetta di razionalizzare, affinare e mettere a sistema l'esistente, superando il rischio di incorrere in

duplicazioni, sovrapposizioni ed appesantimenti (anche in termini di oneri da sostenere).

Riguardo ai secondi, invece, occorre guardare avanti e prevedere l'allestimento, ovvero il potenziamento, dei servizi che potranno garantire, nel medio-lungo periodo, lo sviluppo della cooperazione e la competitività delle imprese cooperative nell'attuale contesto globalizzato.

L'attenzione va rivolta, innanzitutto, alla sfera creditizia e finanziaria, la quale deve rappresentare una imprescindibile sponda, ricorrendone ovviamente le condizioni, per sostenere gli associati sia nei momenti di difficoltà sia nei relativi percorsi di crescita.

Inoltre occorre tenere conto del moltiplicarsi di iniziative imprenditoriali di soggetti ibridi promossi, partecipati o controllati da cooperative, verso i quali declinare i temi della rappresentanza e dei servizi. Indispensabile è facilitare l'internazionalizzazione delle aderenti, con il coinvolgimento di tutte le strutture e gli strumenti necessari. Strettamente collegato a questo ambito, è quello che afferisce alle strategie volte a sensibilizzare le imprese associate sul tema dell'aggregazione - nelle varie forme consentite dalla normativa vigente - e, più in generale, su quello della crescita dimensionale.

6. Tema trasversale, a tutti i settori e territori, è quello della formazione dei lavoratori, alla luce del dato, evidente ed incontrovertibile, che le risorse umane non rappresentano oggi un fattore complementare ma un vero e proprio assetto strategico per l'impresa.
7. Con la rappresentanza e la revisione i servizi rappresentano una delle leve fondamentali attraverso le quali si declina il presidio di una relazione continuativa con le aderenti.
8. La "logica di servizio" (essere al servizio delle associate) riguarda tutte le dimensioni della relazione. Tuttavia, mentre per i servizi politico-sindacali e di rappresentanza essi ricevono una remunerazione nell'ambito del contributo associativo e la revisione trova, oggi, un suo corrispettivo nel contributo revisionale, per servizi si intendono quelle prestazioni che vengono svolte dietro il corrispettivo del pagamento di un prezzo.

Conseguentemente, i servizi sono una modalità di relazione “individuale” con la singola cooperativa. Dietro il pagamento di un prezzo essi debbono corrispondere a bisogni (attuali o prospettici; percepiti o latenti) della singola cooperativa ed hanno natura specialistica.

9. Il “catalogo” dei servizi deve essere il più ampio possibile. La cooperativa deve poter trovare nel suo mondo associativo soluzione a tutti i suoi problemi e bisogni.
10. La nuova associazione intende offrire alle aderenti in tutto il territorio nazionale servizi adeguati e di qualità in modo omogeneo.
11. Poiché è, d'altra parte, impossibile che la nuova Associazione si doti di tutte le professionalità necessarie alla erogazione di tutti i servizi possibili, occorre costruire un meccanismo organizzativo che parta dall'organizzazione dell'esistente.
Per le professionalità che mancano occorrerà far riferimento a professionalità esterne all'associazione con modalità da definire, salvaguardando il rapporto tra associazione e organismo utente dei servizi.
12. I servizi cosiddetti core (di natura aziendalistica, a cominciare dalle paghe e dalla contabilità) pur essendo servizi maturi hanno un loro valore intrinseco perché:
 - a. Sono oggetto di una prestazione continuativa e periodica;
 - b. Rispondono ad adempimenti che le coop debbono comunque svolgere;
 - c. Permettono alla cooperativa una opportunità di scelta in più a partire dall'offerta associativa.

A questi occorre aggiungere servizi specialistici ed evoluti. Ai diversi livelli, e per le diverse caratteristiche e tipologie di servizio, esiste una modalità ottimale di erogazione e dimensionamento che deve tener conto anche delle possibilità offerte dalla tecnologia. Vi saranno servizi che richiedono una presenza fisica e il presidio diretto della relazione e servizi che possono essere erogati attraverso l'uso della tecnologia. Vi saranno servizi che vanno collocati al livello territoriale più prossimo alla cooperativa (perché a quel

livello sono sostenibili) ed altri che possono avere un dimensionamento maggiormente aggregato. Ad un livello ancora più alto si possono inserire le opportunità di convenzionamenti quadro con fornitori di riferimento (anche cooperative), da mettere a disposizione come vantaggi ed utilità a rafforzamento del rapporto associativo.

13. La indispensabile capillarità della relazione deve essere bilanciata dalla sostenibilità dell'organizzazione dei servizi. L'organizzazione dei servizi ha natura imprenditoriale e come tale va trattata attraverso la strutturazione, anche a partire dalle reti esistenti, di imprese di sistema tra loro opportunamente collegate attraverso meccanismi di networking e franchising. L'organizzazione dei servizi su base imprenditoriale avviene a condizioni di mercato ed è sottoposta alla concorrenza. Non esiste alcuna riserva di dominio, ma opportunità da cogliere a condizioni competitive.
14. Va risolto in modo creativo il problema della concorrenza interna da cooperative di servizi (o da realtà consortili) che svolgono attività di servizio verso le cooperative e che in questo (e nella natura specialistica delle loro prestazioni) trovano la loro ragion d'essere.
15. Vanno individuati realisticamente i servizi da sviluppare verso i soci lavoratori, a seconda delle esigenze nelle diverse tipologie cooperative.
16. Nell'ambito della propria attività, Alleanza, nel suo ruolo di promozione di buona e moderna cooperazione, potrà fornire, nel rispetto della piena autonomia della e imprese aderenti, linee di indirizzo per la discussione sulle politiche di riposizionamento strategico e sociale delle aziende associate, anche in un'ottica intersettoriale. Dovrà quindi stimolare la ricerca di integrazioni fra i progetti promossi da cooperative anche appartenenti a settori e territori diversi.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Statuto e Regolamenti della nuova Associazione Alleanza delle Cooperative Italiane saranno redatti attuando i seguenti principi:

1. L'identità, i valori e la missione, di cui al primo capitolo, traducendoli in termini statutari;
2. Le finalità, traendole dai precedenti capitoli;
3. L'idea fondamentale di una organizzazione di cooperative costituite da donne e uomini che si associano in esse per le soddisfazioni di bisogni comuni;
4. La scelta che lo Statuto sia accompagnato da un codice etico e da una carta dei valori che investa sia la governance dell'Associazione sia quelle delle aderenti.
5. L'esercizio delle finalità (di rappresentanza, tutela, promozione, assistenza e servizi, revisione ove prevista) a beneficio di soci delle seguenti categorie:
 - Le Società cooperative e loro consorzi e aggregazioni;
 - le imprese sociali e le Società non cooperative che perseguono, senza scopo di lucro, finalità solidaristiche;
 - le Società ordinarie con partecipazione maggioritaria di società cooperative, loro consorzi o altri enti associati;
 - le Società ordinarie a partecipazione minoritaria di imprese cooperative, loro consorzi o altri enti associati purché il loro scopo e la loro attività siano funzionali alla tutela ed allo sviluppo delle imprese e del modello cooperativo;
 - le Società ordinarie il cui controllo sia stabilmente detenuto dai lavoratori dipendenti delle stesse;
 - gli Enti regolati secondo i principi cooperativi della mutualità;
 - le Fondazioni e le Associazioni senza scopo di lucro legalmente riconosciute che connotino il proprio operare ai valori mutualistici e solidaristici e divulgano i valori cooperativi.

Sono previste soglie di requisiti per l'adesione e verifiche della sussistenza dei requisiti stessi.

6. L'impegno rivolto ai soci, per il tramite delle cooperative e per offrire loro servizi di informazione, di educazione cooperativa, di Welfare, e altri servizi ancora.
7. L'impegno delle aderenti a informare i propri soci della scelta associativa e del valore della responsabilità che comporta nonché a prevedere azioni formative, di comunicazione e di coinvolgimento nella vita associativa.
8. Le cooperative e le loro aggregazioni (consorzi, contratti di rete, etc.) e le altre società aderenti sono automaticamente inserite in articolazioni settoriali e territoriali. Norme regolamentari stabiliscono i rapporti fra le strutture e i poteri di coordinamento e intervento degli organi nazionali.
9. Nella prima istituzione dell'Alleanza, e salvo ulteriori determinazioni, le articolazioni settoriali saranno: agroalimentare e pesca, cooperative di consumo, cooperative di credito, cooperative fra dettaglianti e altre cooperative per acquisti collettivi o per servizi comuni tra imprese; cooperative sociali; cooperative della sanità; cooperative di abitanti; cooperative della cultura, informazione, turismo e tempo libero; industria, costruzioni, servizi e professioni. Tali articolazioni avranno propri statuti ed organi elettivi e disporranno di personale – definito d'intesa con la struttura confederale nazionale – in ragione delle necessità operative, sulla base delle compatibilità di bilancio complessive e dei gettiti contributivi relativi. I settori credito e consumo avranno autonomia organizzativa e patrimoniale. Norme speciali e regimi differenziati andranno definiti per associazioni di rappresentanza affiliate quali FIMIV.
10. Le articolazioni territoriali – dotate di autonomia patrimoniale - sono di scala regionale. Possono essere istituite articolazioni subregionali ogni qualvolta siano sostenibili (e richieste dalla consistenza delle cooperative esistenti o da potenzialità di promozione) e coerenti con il riordino istituzionale e

territoriale in corso. Si punta, con il vincolo della sostenibilità alla massima vicinanza alle aderenti. Norme transitorie e speciali possono stabilire regimi organizzativi differenziati per Province autonome e Regioni a Statuto speciale.

11. Gli organi nazionali confederali predisporranno statuti tipo e linee guida e determineranno modalità di condivisione e di confronto, finalizzate all'adozione di tali norme da parte delle articolazioni territoriali e settoriali
12. Possibilità di prevedere organismi di pari opportunità, organismi di promozione e formazione dei giovani e per altre esigenze specifiche.
13. Gli organi della Alleanza a livello nazionali saranno: una Assemblea di delegati costituita ogni quattro anni per il rinnovo delle cariche e che possa essere riunita ulteriormente per decisioni straordinarie; il Consiglio nazionale; il Consiglio di presidenza; il Presidente; il Collegio dei revisori e il Comitato dei Probiviri o di garanzia. Criteri di composizione e consistenza numerica dei singoli organismi saranno oggetto di una specifica trattazione. Andrà inoltre prevista la possibilità di nominare vice presidenti (tra cui uno vicario)
14. I componenti eletti degli organi di cui al punto precedente saranno espressione diretta e rappresentativi delle società e degli organismi aderenti. Saranno fissati i requisiti di eleggibilità e le condizioni di decadenza, di contrasto a conflitti d'interesse e di incompatibilità. Norme specifiche fisseranno modalità e termini per la loro piena applicazione.
Il modello di rappresentanza dovrà prevedere il pieno protagonismo e il diretto coinvolgimento delle cooperative nel governo associativo, ad ogni livello. Andranno inoltre definiti limiti ai mandati e al cumulo – non solo associativi – d'incarichi di rappresentanza sociale e limiti al cumulo d'incarichi remunerati per ogni membro dell'organizzazione.
15. Ad oggi sono queste le prime scelte operative individuate per quanto attiene settori, territori e modalità di governance.

16. Il sistema contributivo, tenendo conto della convergenza di regimi diversi, prevederà:

- una contribuzione equa e sostenibile per le cooperative;
- per quanto fattibile riscossa con procedure certe e automatiche;
- adeguata a consentire l'effettiva sostenibilità delle funzioni che l'Alleanza dovrà svolgere.

Norme regolamentari stabiliranno la modalità di determinazione delle aliquote di norma in relazione al fatturato, le modalità di riscossione e l'attribuzione dei compiti relativi.

17. La nuova struttura centrale, orizzontale e settoriale, assicurerà un potenziamento professionale e operativo rispetto alle strutture attuali delle singole Associazioni, con un costo complessivo inferiore alla somma dei costi delle tre Associazioni.

Il disegno delle strutture a ogni livello si adatterà a criteri di forte agilità ed essenzialità e di incontro e ascolto costante delle aderenti, per raccogliere tempestivamente le domande e le esigenze e predisporre soluzioni nuove.

I processi organizzativi, di comunicazione, di servizi saranno il più possibile a base digitale.

18. Il quarto gruppo e altri che hanno trattato della revisione, non sono pervenuti a indicazioni conclusive. La definizione del modello operativo terrà conto del confronto avviato con il Governo.

19. Norme transitorie potranno anche prevedere attuazioni graduali in relazione a diversi punti di partenza, per i principi sopraindicati.

Norme transitorie regoleranno altresì la formale costituzione delle Alleanze territoriali, entro il tempo strettamente necessario, nonché le misure per assicurare tale esito.

Lo Statuto prevedrà che, ancorché sussistano preesistenti strutture territoriali distinte, le adesioni esistenti e nuove si intendano alla Alleanza dal momento della sua costituzione.

All. 1**I PRINCIPI DELL'INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE**

Primo principio: Adesione libera e volontaria. Le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutte le persone in grado di utilizzarne i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione di genere, sociale, razziale, politica o religiosa.

Secondo principio: Controllo democratico dei soci. Le cooperative sono organizzazioni democratiche controllate dai loro soci, che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e alla assunzione delle 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 e anche le cooperative di secondo grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.

Terzo principio: Partecipazione economica dei soci. I soci contribuiscono equamente al capitale della loro cooperativa e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è di solito proprietà comune della cooperativa. I soci di solito ricevono una compensazione limitata, se del caso, per il capitale sottoscritto come condizione di appartenenza. I soci destinano gli utili per uno dei seguenti scopi: sviluppo della loro cooperativa, eventualmente attraverso la creazione di riserve, parte dei quali almeno dovrebbe essere indivisibile; benefit ai soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

Quarto principio: Autonomia e indipendenza. Le cooperative sono organizzazioni di auto-aiuto autonome controllate dai loro membri. Se entrano in accordi con altre organizzazioni, tra cui i governi, o raccolgono capitali da fonti esterne, lo fanno a condizioni che garantiscano il controllo

democratico da parte dei membri e mantengono l'autonomia della cooperativa stessa.

Quinto principio: Educazione, Formazione, Informazione. Le cooperative si impegnano ad educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager, il personale in modo che essi possono contribuire efficacemente allo sviluppo della loro cooperativa. Esse informano il pubblico, in particolare i giovani e i leader di opinione, della natura e dei benefici della cooperazione.

Sesto principio: Cooperazione tra Cooperative. Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo attraverso le strutture locali e nazionali, regionali e internazionali.

Settimo principio: Attenzione verso la Comunità. Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile della loro comunità attraverso le politiche approvate dai loro soci.

All. 2**LA COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO****GRUPPO 1 “IDENTITÀ, VALORI, MISSIONE”**

Responsabile: Schelfi Diego (Confcooperative)

Comitato ristretto: Schelfi, Buonfiglio, Fiore

Schelfi Diego (Resp)

Buonfiglio Giampaolo

Fiore Valentina

Mannino Vincenzo

Alberani Alberto

Ascalone Nicola

Brogliatto Alessandra

Calvani Luana

Campagnaro Ugo

Cataldi Giovanbattista

Cattabiani Paolo

Cazzulani Alberto

De Corso Enrico

De Crescenzo Eugenio

De Giovanni Desiree

De Vinco Gaetano

Finzi Rita

Gatti Sergio

Gianesini Giovanni

Guerini Giuseppe

Iacobelli Dora

Laghi Chiara

Lupi Stefano

Manna Alessandro

Marcone Stefania
Marieli Ruini
Menetti Paola
Menni Marco
Milza Francesco
Mori Mauro Alberto
Ortolano Pino
Ottolini Franco
Parmigiani Marisa
Pericoli Federico
Petrucci Paolo
Pugliese Francesco
Ranghiasi Francesco
Ricci Annamaria
Sacco Rossella
Sarri Elisa
Stefanini Pierluigi
Strani Anna Rita
Tagliaferri Giovanni
Verardi Ferdinando
Zevi Alberto
Zini Carlo

GRUPPO 2 “POLITICA COOPERATIVA E PROMOZIONE DELLE COOPERATIVE”

Responsabile: Bernareggi Luca

Comitato ristretto: Bernareggi, Fiaschi, De Gregorio

Bernareggi Luca (Resp)

De Gregorio Gianluigi

Fiaschi Claudia

Antonini Orietta

Belli Ermanno

Bertinelli Giorgio

Bettini Giovanni

Bettoli Matteo

Borea Antonio

Bracci Luca

Brunelli Alessandro

Burattini Stefano

Caffini Luciano

Campagnano Paolo

Cappadona Antonella

Casalini Lucia

Casuccio Letizia

Cecconi Lapo

Collina Renzo

Dal Pozzo Luca

De Berardinis Camillo

Didio Salvatore

Dubolino Fabio

Ferraris Andrea

Frangi Mauro

Galante Daniela

Garretto Alberto

Gizzi Giuseppe
Gordini Raffaele
Gori Mauro
Granata Mattia
Granero Gianluigi
Iani Ettore
Iengo Mauro
Luppi Giovanni
Maggi Giuseppe
Maggioni Alessandro
Manca Anna
Marignani Carlo
Milanese Giuseppe
Monti Giovanni
Palermo Giusi
Pedroni Marco
Ragnacci Matteo
Ramerino Massimo
Ricci Franco
Rinaldi Vanni
Rossi Silvia
Sanna Francesco
Soldi Aldo
Teneggi Giovanni
Tricarico Giovanni
Vanni Eleonora
Ventura Luciano
Vianello Patrizia
Zignani Claudia

**"GRUPPO 3 "LA CONCEZIONE DEI RAPPORTI FRA LA ASSOCIAZIONE
E LE IMPRESE ADERENTI""**

Responsabile: Scarzanella Carlo

Comitato ristretto: Scarzanella, Mancini, Monti

Scarzanella Carlo (Resp)

Mancini Gaetano

Monti Giovanni

Bartolucci Carla

Bassi Stefano

Bazzini Cristina

Bonetti Sergio

Bosio Franco

Calleo Domenico

Calzolari Gianpiero

Catalano Cleto

Cavallero Pietro

Cisilino Adino

Colosimo Giuseppina

Davanzo Fiorenzo

Della Vecchia Tonj

Dellachiesa Pamela

Fora Andrea

Gatta Claudia

Gemelli Giorgio

Granata Stefano

Grandotto Mauro

Imolesi Sergio

Lorenzo Tamburini

Lucidi Antonio

Marchini G. Fausto

Marino Vincenzo
Matteucci Massimo
Migliarini Angelo
Minelli Massimo
Olivieri Domenico
Pascoli Marco
Pegoraro Olga
Piccinini Carlo
Piperno Simone
Quinz Anna
Ragazzi Chiara
Rimondi Silvia
Rizzi Adriano
Rollo Carmelo
Rosati Massimo
Saccardi Guido
Stefania Serafini
Stronati Massimo
Tubertini Giuseppe
Valentini Sabina
Venturelli Marco
Zago Giovanna

GRUPPO 4 “IL MODELLO ORGANIZZATIVO”

Responsabile: Maurizio Ottolini (Confcooperative)

Comitato ristretto: Ottolini, Di Giugno, Ghedini

Ottolini Maurizio (Resp)

Di Giugno Giuseppe

Ghedini Rita

Di Loreto Fabiola

Affini Mattia

Angeli Pierluigi

Arangio Cesare

Batazzi Elisabetta

Bianchi Susanna

Bolzoni Fabrizio

Brolli Roberto

Brunori Pierluigi

Caddeo Daniele

Cappadona Michele

Casilli Elide

Ciambriello Antonello

Fagnoni Fabrizia

Fantini Monica

Farina Barbara

Fasano Gabriele

Florio Rosario

Gasparutti Enzo

Giaconi Alessandro

Gonella Giancarlo

Gorini Federico

Gusella Valentina

Ianni Marino

Iannotti Ludovico
Luppi Giovanni
Marastoni Stefano
Marcelli Roberto
Marcellini Patrizia
Marinoni Gabriele
Mazzucchi Clara
Mercuri Giorgio
Migliavacca Enrico
Mota Massimo
Negrini Roberto
Nicosia Marco
Nola Camillo
Pagano Marco
Paschetta Domenico
Piro Pietro
Protti Federica
Putzolu Placido
Ricci Dino
Riccioli Alessandro
Rossi Pierlorenzo
Rusticali Valter
Scaramuccia Paolo
Schiavone Giovanni
Semeraro Donato
Skuk Igor
Solmi Riccardo
Sorasio Domenico
Stasi Maria Patrizia
Tedde Carlo
Tiozzo Paolo