

governance  
governance  
governance  
**governance**  
governance  
governance  
governance  
governance



**AGCI EMILIA ROMAGNA**  
ASSOCIAZIONE  
GENERALE  
COOPERATIVE  
ITALIANE

“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 - Annualità 2018-2019”

Caro Socio,

in questi anni AGCI ha promosso una serie di progetti finalizzati a supportare le cooperative nella corretta gestione della propria azienda, analizzando tutti gli aspetti di non conformità a quanto previsto da norme, contratti o regolamenti, e valutando i potenziali rischi di tali situazioni.

Nel corso del 2017 abbiamo realizzato un primo strumento di check-up cooperativo, per monitorare lo "stato di salute" dell'azienda e valutare il grado di "rischio" rispetto a settori analizzati.

Seguendo un percorso ideale, legato alla promozione della legalità e delle buone prassi nelle cooperative, abbiamo realizzato un progetto finalizzato a monitorare gli aspetti ante crisi di una azienda, ovvero ad analizzare alcuni ambiti strategici per verificare se la cooperativa adotti modelli di comportamenti virtuosi o monitori gli aspetti potenzialmente pericolosi.

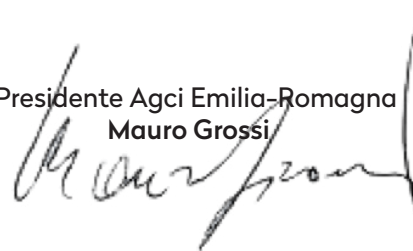
Abbiamo quindi realizzato un breve questionario a domande aperte su 6 temi trasversali che toccano gli aspetti più salienti della vita di una cooperativa, dall'area strategica a quella reputazionale, dalla governance alla gestione finanziaria. Sulla base dei risultati emersi sono state realizzate 6 guide nelle quali abbiamo evidenziato le buone prassi e i comportamenti virtuosi, riportando anche alcune esperienze vissute e i casi più rilevanti emersi nel corso delle interviste.

Auspicio che la lettura di tali guide, e la partecipazione al seminario aperto di presentazione e approfondimento organizzato per ciascuna tematica, possano offrirTi un valido contributo nella gestione corretta della Tua cooperativa. Con questo progetto si conclude il ciclo di lavori legato alla corretta gestione di impresa ed alla valutazione dei rischi aziendali.

Ringraziandoti per l'interesse e la partecipazione spero vivamente di coinvolgerti attivamente nei prossimi progetti che AGCI sta promuovendo per lo sviluppo delle proprie imprese associate e più in generale di tutto il sistema cooperativo.

Con i migliori saluti

Il Presidente Agci Emilia-Romagna  
Mauro Grossi



# Buona cooperazione fra legalità e sviluppo

Il progetto “**Buona cooperazione fra legalità e sviluppo**” nasce dall’idea di diffondere la cultura della legalità nelle imprese promuovendo la consapevolezza dei rischi potenziali o latenti insiti in molteplici situazioni nella gestione di una cooperativa.

Tali rischi spesso si differenziano in base al settore in cui si opera o alla natura e dimensioni della cooperativa, e per ciascuno di essi occorre essere consapevoli della loro presenza, dei rischi che possono conseguire ad una gestione poco attenta, valorizzando la conoscenza degli strumenti e dei comportamenti più corretti da assumere e le opportunità che possono scaturire da comportamenti virtuosi.

Dai risultati dell’ultimo progetto è emerso che manca una vera e propria cultura imprenditoriale legata alla corretta valutazione dei rischi potenziali e latenti presenti nelle cooperative e questa non conoscenza porta spesso alla sottovalutazione delle possibili conseguenze, sia in termini legali e/o sanzionatori, ma anche in tema di sviluppo e corretto posizionamento della propria impresa sul mercato.

Dall’analisi del check up elaborato nello scorso progetto sono state individuate le aree d’azione delle cooperative più soggette a rischi latenti e potenziali.

## Le tipologie di rischi più comuni sono:

### A) Rischio gestione risorse umane:

Essendo le cooperative per loro natura soggetti labor intensive, la gestione corretta delle risorse umane rappresenta un elemento centrale da monitorare, con possibili conseguenze dannose sia in termini economici ma anche reputazionali.

### B) Rischio gestione finanza

Rappresentano la categoria di rischi più immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla sempre crescente attenzione e sensibilità attribuita dalla normativa di Basilea e dalla implementazione degli IAS, nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica

### C) Rischio legato alla compliance

Il rischio di compliance esprime il rischio derivante dalla mancata conformità a leggi, regolamenti e normativa interna. Tali rischi possono dare origine ad effetti negativi connessi a sanzioni, penali, ammende, perdite economiche e, nei casi più gravi, a danni alla reputazione aziendale con conseguenti perdite, richieste di risarcimento, perdita di immagine, ecc.

**D) Rischio gestione governance cooperativa**

La corretta scelta del sistema di governance, la valutazione delle competenze negli organi, unitamente a sistemi di controllo e compliance interni spesso risultano elemento di vantaggio strategico e contribuiscono a ridurre i rischi cui l'impresa è esposta.

**E) rischio reputazionale**

Le cooperative sono molto esposte a questa tipologia di rischi che minano alla base il rapporto di fiducia e di credibilità sociale della cooperativa sul territorio. Dato che tali rischi dipendono da molteplici fattori e non sono sempre controllabili risulta opportuno analizzare le procedure più opportune di monitoraggio interne ed esterne all'azienda

**F) I rischi strategici**

Sono quei rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva ed il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Possono in particolare essere legati a variabili macroeconomiche, al sistema economico e finanziario, ad iniziative messe in atto da clienti e fornitori, all'evoluzione dello scenario normativo, all'evoluzione della tecnologia, ecc. rischi strategici

Tramite l'organizzazione di una giornata focus e il confronto con le cooperative è stato creato un sistema di analisi per le imprese che, appositamente validato in un confronto con un target più ristretto di imprenditori, ha costituito la base per la realizzazione dei questionari da sottoporre alle imprese.

Dalle interviste one to one svolte con le cooperative sono emersi una serie di dati che, opportunamente rielaborati, hanno consentito una analisi delle casistiche e delle criticità maggiormente riscontrate con produzione di materiale tematico.

In questa fase tutti i casi specifici e le criticità riscontrate sono state ricondotte ad un unicum generale, suddiviso per i sei settori di analisi, che ha portato all'elaborazione di una guida sintetica contenente l'analisi in forma generale delle principali casistiche riscontrate con la valutazione dei rischi latenti e potenziali e dei conseguenti danni all'azienda, con l'illustrazione dei comportamenti, accorgimenti, prassi e azioni da attuare per prevenire, eliminare o diminuire il più possibile l'insorgere di tali situazioni di rischio.

Queste guide verranno presentate e distribuite nel corso di sei eventi tematici che dove i professionisti illustreranno i vari temi analizzati tramite i questionari di autovalutazione.

L'auspicio è quello di aver contribuito, grazie alla promozione della cultura della legalità e della buona cooperazione, allo sviluppo economico delle imprese del nostro territorio mettendo a disposizione tutto ciò che la cooperazione sana ha da offrire, facendo loro capire che sostanzialmente un'impresa che agisce con consapevolezza della propria organizzazione e virtuosamente nella legalità ottiene dei vantaggi, economici e reputazionali, che compensano i vantaggi economici derivanti da una gestione meno attenta al rispetto delle regole e delle normative.

L'obiettivo che speriamo di aver realizzato è di avervi aiutato nell'acquisire maggiore consapevolezza nel creare buona cooperazione e nell'evitare tutte le situazioni potenzialmente rischiose per la salute della propria impresa, suggerendo nello stesso tempo spunti utili in merito alle azioni o agli accorgimenti da mettere in atto per prevenire o eliminare tali situazioni potenzialmente pericolose.

# Area Governance

Il sistema di governance è costituito dall'insieme dei processi, dell'organizzazione e degli strumenti di controllo che la cooperativa mette in campo per garantire il funzionamento e lo sviluppo dell'impresa. Garantire rappresentatività, democraticità, competenze e continuità aziendale è una sfida continua per l'impresa cooperativa. L'assemblea dei soci è l'organo sovrano al quale spettano le decisioni più importanti che vengono assunte a maggioranza attraverso il voto e a cui possono aderire tutti i soci.

I compiti principali dell'Assemblea sono: il rinnovo delle cariche sociali, l'approvazione dei regolamenti interni e del bilancio d'esercizio. In assemblea ogni socio ha diritto ad un voto qualunque sia il numero delle quote possedute. I soci impossibilitati a partecipare all'assemblea possono farsi rappresentare rilasciando delega ad altri soci. Le delibere assunte nel rispetto della legge e dello statuto vincolano tutti i soci, anche se assenti o in disaccordo. L'assemblea ordinaria provvede all'elezione del Consiglio di amministrazione, che è l'organo di governo della cooperativa.

Fra i compiti principali del Consiglio, oltre all'amministrazione degli aspetti gestionali, ci sono la redazione del Bilancio d'Esercizio e di quello di gestione.

In termini generali, il Cda ha il compito di porre in essere tutte le iniziative che risultano necessarie per il conseguimento dell'oggetto sociale. Di norma i consiglieri sono scelti tra i soci, ma possono essere nominati amministratori anche terzi non soci a condizione che la maggioranza del Consiglio sia costituita da soci cooperatori.

Se non è disposto diversamente dallo statuto, il Consiglio di amministrazione elegge tra i suoi componenti il presidente e il vicepresidente e può conferire deleghe particolari ad uno o più dei suoi membri, con durata mandataria non superiore ai 3 anni.

Il compito di controllare che la cooperativa sia gestita in modo corretto spetta al Collegio sindacale. Tale compito non si estende anche agli aspetti contabili della gestione, affidato a un soggetto esterno (revisore o società di revisione). Di norma, il collegio sindacale si limita a vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società. Questa regola, però, può essere derogata al collegio in determinate situazioni.

Il Collegio si compone di tre o cinque membri effettivi, soci o non soci, e di due supplenti. La nomina dei componenti spetta all'assemblea che designa anche il presidente.

**#Deleghe&Incarichi**

**#Partecipazione**

**#RinnovodelleCariche**

**#Assemblea**

**#RiorganizzazioneCompetenze**

# #Deleghe&Incarichi

Il sistema di deleghe e incarichi cui la governance di una cooperativa deve far fronte, varia a seconda dell'attività, del settore ed ovviamente della dimensione della realtà stessa.

Il sistema di deleghe e incarichi inoltre, è strettamente correlato agli obiettivi strategici della cooperativa ed al suo posizionamento sul mercato. Infatti, la delega è l'attribuzione da parte del consiglio di amministrazione di poteri di gestione ad un comitato esecutivo composto da membri del CdA, oppure ad uno dei componenti.

Il conferimento di delega si esplicita in un'autorizzazione statutaria o assembleare, oppure in una delibera consiliare, che fissi con precisione l'oggetto e i limiti della delega stessa.

In considerazione degli obblighi che il delegato si assume, consistenti in una porzione di prerogative ed oneri che precedentemente erano di esclusiva competenza del consiglio di amministrazione, è essenziale l'accettazione esplicita della delega da parte del delegato, la cui delega ha un valore puramente interno alla società.

Ovviamente la possibilità di conferire deleghe interne all'organo di governo deve essere prevista dallo statuto della cooperativa o da specifico voto assembleare. Inoltre i contenuti (limiti, vincoli e durata) devono essere definiti in modo esplicito e formalizzato mediante delibera dell'organo di governo, affinché la persona o il comitato delegato non corrano il rischio di agire oltre il consentito per legge.

Ricapitolando: le cooperative sono imprese formate da un legame imprenditoriale fra i soci. Questo legame attribuisce all'assemblea la fonte dell'esercizio del potere sia di indirizzo che di controllo.

Di conseguenza, vi sono aspetti che non possono essere delegati e che la cooperativa dovrebbe attrezzarsi per assicurare che vengano esercitate nella sede e nelle forme adeguate, e cioè non esautorando mai l'Assemblea.

In conclusione, le deleghe affidabili all'organo di governo hanno specifici limiti: non possono cioè venire delegate al CdA o al gruppo dirigente di vertice, prerogative affidate per legge all'assemblea.

## ATTENZIONE

- La delega deve identificare il soggetto delegato;
- La delega dovrà definire chiaramente i poteri di azione attribuiti al delegato;
- La delega deve risultare da atto scritto con esplicitate date certe di inizio e termine della stessa;
- La delega dovrà attribuire al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- Il delegato dovrà possedere tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;



## CASE HISTORY

Il CdA della cooperativa ha conferito a un amministratore la delega generica alla gestione del personale senza specificare i limiti economici della delega stessa.

L'amministratore Delegato potrebbe decidere in autonomia assunzioni e licenziamenti causando possibili ripercussioni negative sulla gestione aziendale.

# #Deleghe&Incarichi

# #Partecipazione

Il coinvolgimento attivo dei soci è una prerogativa cui il mondo cooperativo non può venir meno, essendo, di quel mondo, uno dei principi cardine.

Per poter garantire la possibilità a tutti i soci di concorrere alla scelta degli organi di gestione ed accedere alle cariche sociali, la cooperativa deve avere processi che ne rispecchino l'assetto democratico, come ad esempio, essersi dotata di regolamenti elettorali formalizzati.

In particolare, è opportuno che le proposte di candidatura siano formalizzate e rese pubbliche all'interno della cooperativa e che siano accompagnate da informative riguardanti le caratteristiche personali e professionali dei candidati. In caso di compresenza nella base sociale di soci operatori e di soci finanziatori, è opportuno dotarsi di 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 concorso del socio al governo dell'impresa, è importante sottolineare come la rotazione nelle cariche sociali vada considerata come un elemento in sé virtuoso.

È altresì opportuno che le cooperative si dotino di strumenti istituzionali interni allo scopo di disciplinare equamente e in modo trasparente il trattamento economico della propria dirigenza, ad esempio occupandosi della redazione di un apposito regolamento, al cui interno si potrebbe ipotizzare che, in caso di assunzione di molteplici incarichi esterni, i manager rinuncino in tutto o in parte ai relativi emolumenti in favore della cooperativa stessa.

Sempre con l'obiettivo di favorire la partecipazione dei soci al governo dell'impresa, è opportuno che la cooperativa si dedichi alla formazione successiva degli amministratori, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo.

## ATTENZIONE

- La cooperativa deve informare periodicamente sulla gestione economica e sulla situazione mutualistica e in generale sull'andamento della cooperativa ai propri soci
- La cooperativa dovrebbe adottare 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.
- La cooperativa deve fornire in sede assembleare le informazioni per prendere decisioni e per il controllo dell'operato degli organi gestionali e del Consiglio di Amministrazione.
- Nella relazione, amministratori e sindaci indicano specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico

## CASE HISTORY

Il bilancio della cooperativa già a metà anno evidenziava una perdita di periodo, confermata dalla successiva situazione infrannuale; a seguito di controlli più approfonditi è risultato che alcune commesse erano strutturalmente in perdita. In sede di approvazione di bilancio il CdA proponeva un piano di solidarietà attivando la crisi aziendale. I soci, non preventivamente e adeguatamente informati, non hanno proceduto alla delibera, procrastinando a nuova assemblea la decisione. Questa situazione ha causato ulteriori perdite alla cooperativa.

# #Partecipazione

# #RinnovodelleCariche

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 che deve essere finalizzata a dare la rappresentazione del quadro complessivo dell'impresa, sotto i diversi profili mutualistici, sociali, economici e giuridici.

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

In tal senso, sarebbe buona norma che il ricambio dei gruppi dirigenti delle cooperative venisse 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.

I requisiti, così come le procedure di accesso e recesso, devono essere determinati 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 soltanto per garantire la continuità intergenerazionale delle cooperative, ma di dare risposta a un problema di grande rilevanza sociale al giorno d'oggi: quello dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e dell'impresa.

Questa è una sfida che la cooperazione può e deve affrontare con rinnovato spirito ma con basi solide, quali appunto la capacità inclusiva tipica di un mondo che ha come scopo quello di creare lavoro prima di creare profitto, di ergere le proprie fondamenta sui bisogni della società e non sulle possibilità di creare unicamente profitto.

In questo senso la capacità di rinnovarsi, di precorrere i tempi anche attraverso il rinnovo delle cariche, non può che essere compito della cooperazione.

## ATTENZIONE

- 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 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.

## CASE HISTORY

La cooperativa presentava il medesimo CdA da oltre 5 mandati.

L'età media dei componenti del CdA era di oltre 65 anni.

L'impulso all'innovazione non può prescindere da un graduale ricambio generazionale che assicuri alla cooperativa nuova linfa e nuove risorse per gli sviluppi futuri.

# #RinnovodelleCariche

# #Assemblea

L'assemblea è la sede in cui ogni socio concorre alla definizione degli indirizzi di gestione e al governo dell'impresa, per questo 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 il confronto delle posizioni, è necessario in primo luogo valorizzare e rendere più efficienti i meccanismi di partecipazione dei soci all'organo assembleare attraverso: 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; La valorizzazione in sede statutaria del voto per delega, tenendo comunque conto delle dimensioni e delle caratteristiche della base sociale, allo scopo di evitare ingiustificate concentrazioni di potere in capo a singoli soci.

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. Inoltre è opportuno, 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).

## **ATTENZIONE**

- L'Assemblea approva tutti i regolamenti che riguardano il rapporto tra soci e cooperativa.
- 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.

## CASE HISTORY

La cooperativa di logistica operava su turni prevalentemente notturni e i normali orari di convocazione delle assemblee (ovvero in orari di ufficio) non permettevano alla maggior parte dei soci di potere presenziare.

Il CdA ha deliberato di convocare le assemblee in coincidenza i dell'inizio o della fine dei turni in maniera da permettere al maggior numero di soci di poter partecipare alle assemblee.

# #Assemblea

# #RiorganizzazioneCompetenze

La riorganizzazione delle competenze diventa di vitale importanza, in un mondo del lavoro in continuo cambiamento e che mai aveva mostrato la capacità di mutare alla velocità con cui muta oggi, specie in un ambiente, come quello della cooperazione, in cui la capacità di essere anticiclici è un valore aggiunto, e che mai deve rischiare di diventare un limite.

Un mondo del lavoro che cambia significa che a cambiare saranno non solo le mansioni, quindi le competenze richieste per adempiere a un compito o ad un ruolo, ma anche la maniera in cui queste vengono svolte. Per questa ragione è opportuno che la cooperativa verifichi, in congruenza con la propria mission e con i propri obiettivi strategici, quali direzioni stia prendendo il mercato (con particolare attenzione sia ai competitor che a eventuali novità introdotte dal Legislatore) e in che modo la cooperativa possa rispondere a tali esigenze, riorganizzando le competenze al proprio interno o andando alla ricerca di figure in grado di interpretare il cambiamento e rinnovare la cooperativa, mantenendo inalterati gli aspetti mutualistici e di partecipazione che la contraddistinguono.

Occorre sottolineare un richiamo alla responsabilità delle cooperative nel rivisitare le proprie architetture di governo in modo coerente con l'andamento del mercato del lavoro e con le necessità espresse in sede assembleare. L'organigramma societario, con l'eventuale redistribuzione delle competenze, va comunicato ai soci con modalità e termini adeguati, che ne consentano l'eventuale ridiscussione o comunque la possibilità di confronto in merito.

## ATTENZIONE

- Porre attenzione al mercato che cambia
- Verificare periodicamente le esigenze dei clienti
- Verificare le competenze dei propri dipendenti e dirigenti
- Favorire la formazione delle risorse umane per adeguarle periodicamente ai cambiamenti del mercato
- Individuare, se necessario, nuove figure professionali per consentire alla cooperative di adeguarsi alle nuove esigenze del mercato o ampliare la propria offerta in un'ottica di crescita aziendale
- Condividere con i propri soci e dipendenti le scelte relative alla gestione delle risorse umane in modo che possano essere più facilmente accettate.



## CASE HISTORY

La cooperativa nel corso degli ultimi 5 esercizi ha evidenziato una crescita esponenziale del fatturato con conseguente nomina del Collegio Sindacale e del Revisore Legale dei Conti.

Il reparto amministrativo gestionale era stato implementato con nuovo personale contabile, ma le competenze non erano adeguate alla crescita dimensionale della cooperativa e ai nuovi interlocutori della stessa: Collegio Sindacale, Revisore Legale dei Conti, Clienti e Fornitori.

Il CdA, anche a seguito delle sollecitazioni del Collegio Sindacale, ha provveduto all'assunzione di un Direttore Amministrativo e alla formazione dei dipendenti amministrativi in funzione alla nuova realtà aziendale.

# #RiorganizzazioneCompetenze

# CREDITS

Massimiliano Magnani è Dottore commercialista dal 1998 e, dopo aver lavorato stabilmente dal 1999 al 2014 presso Confartigianato Bologna con l'incarico di consulente civilistico e fiscale, ha fondato un suo studio professionale con sede a Bologna ed una unità locale a Cesenatico. Ha collaborato e collabora tutt'ora anche con altri studi professionali. Dal 2002 collabora con AGCI Emilia-Romagna per fornire consulenza civilistica e fiscale alle imprese cooperative associate. È componente di Collegi Sindacali in Cooperative e società di capitali con incarico di Revisione Legale dei Conti, ispettore di cooperative per l'associazione AGCI, componente di Consigli di Amministrazione di cooperative, società di capitali ed associazioni del territorio bolognese, liquidatore di società.

Per l'elaborazione di questa guida, il Dott. Magnani ha partecipato ad un primo incontro conoscitivo con le Cooperative, avvenuto presso Seneca in data 9/11/2018, in seguito al quale, collaborando con il personale di AGCI Emilia Romagna, ha sviluppato un questionario, inerente alla Governance, che è stato somministrato alle cooperative selezionate mediante intervista. I risultati delle interviste sono stati registrati ed inseriti in un modello di Google Drive, rendendo così accessibili e trasparenti gli esiti dei questionari a tutti i professionisti coinvolti nel progetto, che hanno provveduto, in seguito all'analisi dei dati delle interviste, alla stesura delle guide operative. Tentando così, in maniera concreta, di dare risposte puntuali in merito a bisogni reali, emersi in due anni di lavoro.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Buona cooperazione fra legalità e sviluppo**



**AGCI EMILIA ROMAGNA**  
ASSOCIAZIONE  
GENERALE  
COOPERATIVE  
ITALIANE

**AGCI Emilia - Romagna**  
Via Alessandrini n. 17 - 40126 Bologna  
tel: 051 229190 - fax: 051 268050  
[www.agci-emr.org](http://www.agci-emr.org)



“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 – Annualità 2018-2019”