

pianificazione  
strategica

**pianificazione  
strategica**

pianificazione  
strategica

pianificazione  
strategica



**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.

# La Pianificazione Strategica

La pianificazione strategica aziendale può essere definita come quel documento attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi, analizzando prima ciò che è necessario fare, se il processo è fattibile, le azioni che sarà indispensabile eseguire, le risorse necessarie a mettere in atto queste azioni e infine i vantaggi che ne dovrebbero derivare. In altre parole è quel processo attraverso cui il management cerca di definire gli scenari futuri della propria azienda e a comprendere quale sarà il piano d'azione, i mezzi e il denaro necessario affinché gli obiettivi si realizzino.

Si tratta di una funzione con cui viene costruito il futuro della gestione aziendale in maniera organizzata e consapevole (pianificazione) e con cui si prendono le decisioni che daranno un volto durevole all'azienda, cioè di grande impatto sulla sua competitività e sulla sua economicità di lungo periodo (strategica).

La pianificazione non può essere disgiunta dal controllo di gestione, con cui si accerta, nel breve periodo, il grado di raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione e la possibilità di raggiungerli in futuro. Inoltre il piano strategico deve essere coerente con il budget a disposizione dell'azienda, poiché se vi è un dislivello non si riuscirà a soddisfare gli obiettivi prefissati.

La pianificazione si articola in varie fasi: si parte dalla definizione della mission aziendale e dalla analisi della situazione di partenza, si individuano gli obiettivi e si formulano le strategie per conseguirli, per giungere alla elaborazione del piano strategico cui con relativa esecuzione fase di verifica.

## **La pianificazione si articola nelle seguenti fasi:**

1. Definizione della mission aziendale
2. Analisi della situazione di partenza
3. Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa
4. Definizione degli obiettivi finali e intermedi
5. Formulazione delle strategie
6. Elaborazione del piano
7. Esecuzione e controllo del piano

**#Mission**

**#Situazione di Partenza**

**#Obiettivi Chiari**

**#Strategie**

**#Strumenti**

# #Mission

La mission definisce il ruolo che l'impresa intende ricoprire sul mercato. Consiste nell'individuazione delle finalità che l'azienda si pone in termini di crescita, sviluppo e immagine. La mission ha la funzione di: · Guidare e motivare la Direzione aziendale o il management nella loro azione · Rappresentare un punto di riferimento comune e chiaro a tutti i soggetti che, a diverso titolo, operano nell'impresa · Coadiuvare la Direzione aziendale nell'assumere le decisioni riguardanti la gestione strategica

La mission rappresenta una guida, un principio cardine a cui si dovrebbe fare riferimento ogni volta che si deve prendere una decisione strategica, vale a dire ogni volta che si deve decidere se aprirsi a nuovi mercati, se modificare l'offerta di prodotti e servizi o se fare investimenti rilevanti.

Quando ci si trova nella condizione di dover modificare la strategia aziendale, perché c'è il bisogno di espandere l'attività o perché è necessario adattarla alle condizioni di mercato che si sono modificate, ci si dovrebbe chiedere qual è la decisione più aderente alla mission e quella che facilita il raggiungimento della visione. Senza una mission il rischio è di prendere decisioni basandosi sull'istinto, sulle impressioni del momento, senza riflettere sull'effettiva convenienza della scelta.

La mission insieme alla vision e alla cultura d'impresa rappresentano le fondamenta della strategia di un'impresa. Aiutano a definire il ruolo che le aziende intendono recitare sul mercato. In presenza di rivoluzioni epocali che cambiano le regole del gioco occorre mettere in discussione il proprio modo di lavorare chiedendosi se è ancora adeguato rispetto alla direzione verso cui muove il mercato.



## ATTENZIONE

È difficile che un concetto teorico di mission possa attecchire ed essere compreso in una realtà cooperativa di piccole dimensioni. È evidente inoltre che in un contesto fatto di poche persone, che hanno delle interazioni quotidiane, non c'è bisogno della composizione di parole suggestive per costruire un senso comune.

Ciò non deve tuttavia mettere in discussione la funzione principale della mission, che è di rafforzare l'identità aziendale e il senso di appartenenza dei dipendenti, di consolidare il sistema di valori condiviso all'interno dell'impresa e di aumentare la fiducia di clienti, fornitori e altri stakeholder.

In altre parole, dichiarare apertamente la mission rende l'azienda riconoscibile agli occhi delle persone che entrano in contatto con essa e permette di capire fin da subito i confini entro i quali si svolge l'attività dell'impresa.

## CASE HISTORY

L'impresa fatica a capire l'importanza della mission. Si è proceduto per porre definire tale ragionamento ponendosi 4 precise domande, ovvero: chi è il mio cliente? Cosa riesco a fare meglio di altri? Chi NON è il mio cliente? Cosa NON riesco a fare meglio di altri?

La ricerca delle giuste risposte non è banale e per tale processo si è cercato di coinvolgere, per quanto possibile, tutte le persone che partecipano alla vita dell'azienda, ne conoscono la storia, le dinamiche operative, commerciali ed economiche. Si può quindi concludere che ogni azienda – indipendentemente dalla sua dimensione e dal mercato in cui opera – dovrebbe identificare e affermare la propria mission.

# #Mission

# #Situazione di Partenza

Una corretta pianificazione strategica non può prescindere da una corretta analisi della situazione di partenza, intesa come studio delle condizioni esterne e interne alla cooperativa

La situazione di partenza può essere esaminata considerando l'ambiente generale e il settore economico produttivo in cui l'azienda opera (settore di appartenenza), la posizione che essa occupa nel settore di appartenenza (posizione competitiva) e le condizioni interne di svolgimento dell'attività produttiva. L'ultima fase dello studio della situazione di partenza è rappresentata dall'analisi delle caratteristiche interne specifiche dell'azienda. A tale scopo è necessario indagare su tutte le sue aree funzionali, in modo da costruire un quadro generale e particolareggiato indispensabile per individuare i punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa rispetto alla concorrenza

Ogni elemento deve essere attentamente analizzato e valutato perché da una errata valutazione si rischia di definire obiettivi non corretti o non potenzialmente raggiungibili

## ATTENZIONE

E' molto importante studiare attentamente il mercato di riferimento, ovvero il settore in cui la cooperativa opera o che ha intenzione di sviluppare.

In questo senso, bisogna ricordare che ogni settore produttivo presenta delle caratteristiche diverse rispetto agli altri e che la conoscenza di queste caratteristiche è fondamentale per fare le scelte giuste.

Infine bisogna considerare attentamente se nel settore di riferimento vi sono vincoli giuridici o viceversa possibilità di accesso a contributi di varia natura. Spesso la corretta conoscenza di tali elementi determina il successo o l'insuccesso di una azienda.

## CASE HISTORY

Per una corretta pianificazione strategica l'azienda ha approfondito l'analisi dei punti di forza e quelli di debolezza rispetto ai propri competitor, ovvero di tutte le caratteristiche che ne potevano determinare il successo o l'insuccesso. In questa analisi si è cercato di valutare i propri punti di forza e debolezza anche in comparazione con i principali competitor del settore e del territorio. Tutto questo studio è stato oggetto di condivisione con il cda e il management della cooperativa.

# #Situazione di Partenza

# #ObiettiviChiari

Una volta delineato il macro scenario di riferimento, si determinano gli obiettivi di fondo della gestione. Gli obiettivi possono essere molteplici e riguardare la gestione globale dell'impresa o solo un singolo ramo di attività, essere relativi ai processi o ai prodotti oppure allo sviluppo di quote di mercato. di natura economico-finanziaria dislocati nel lungo periodo.

**Tutti gli obiettivi devono però avere alcune caratteristiche:**

- devono riferirsi ad orizzonti temporali ben precisi
- devono essere espressi il più possibile in termini quantitativi
- devono essere realistici e non utopistici:
- devono avere una gerarchia di importanza

L'azienda prende dunque le sue massime decisioni non pensando alla redditività immediata, ma ad equilibri durevoli, tali da garantirle una propria autonomia stabilizzata nel tempo.

## **ATTENZIONE**

È sempre importante che l'obiettivo che la cooperativa si pone si a chiaro, misurabile e soprattutto raggiungibile. Porsi obiettivi utopistici o che non sono effettivamente realizzabili rischia di compromettere il processo di pianificazione strategica della cooperativa e di demotivare il personale e il management della cooperativa. Inoltre prima di impiegare tempo ed energie per raggiungere un obiettivo è meglio chiedersi se è davvero utile e rilevante per la azienda, e se i benefici superano i costi per raggiungere tali obiettivi.

## **CASE HISTORY**

La cooperativa ha determinato i propri obiettivi seguendo l'andamento del mercato per capire come agire su determinati settori, ponendosi obiettivi strategici condivisi all'interno della cooperativa in riunione e assemblee. Il Cda verifica periodicamente l'andamento gestionale e le sue prospettive e/o criticità, valutando i correttivi o le scelte prospettiche da adottare in relazione agli obiettivi prefissati.

# #ObiettiviChiari

# #Strategie

Per realizzare gli obiettivi prefissati occorre definire la corretta strategia, ovvero quell'insieme di scelte che tradotto in un programma d'azione, consente di raggiungere gli obiettivi.

## **Le strategie possono essere classificate in:**

- Strategia generale (o di corporate), che costituisce il piano d'azione necessario per realizzare l'obiettivo specifico.
- Strategie funzionali (o di business), che rappresentano programmi d'azione predisposti dalle aree funzionali per il raggiungimento degli obiettivi di funzione

## **Le strategie possono essere:**

- Aggressive. Sono rivolte principalmente all'ampliamento della quota di mercato attraverso processi di specializzazione, diversificazione e integrazione.
- Difensive. Sono messe in atto da imprese che godono di una posizione dominante che intendono mantenere, difendendola dalla concorrenza; a tale scopo perseguono il miglioramento dell'efficienza produttiva attraverso il controllo e il contenimento dei costi di produzione, oppure l'incremento dell'efficienza nella fase della distribuzione.

Le strategie dell'impresa vengono formalizzate in appositi documenti denominati piani. La redazione del piano strategico ha inizio con la formazione dei piani afferenti ciascuno una attività dell'impresa e si conclude con la predisposizione del piano generale.

Vi possono essere il piano economico, il piano degli investimenti il piano finanziario e il piano patrimoniale.

Gli obiettivi strategici sono quelli di medio-lungo termine, e ci si riferisce ad un orizzonte temporale di 3-5 anni.

## **ATTENZIONE**

Dopo aver pianificato gli obiettivi di medio e lungo termine, occorre pianificare azioni e strategie per raggiungerli. In particolare occorre definire un Piano Operativo, cioè le azioni di breve termine che operativamente porteranno a conseguire l'obiettivo di medio e lungo termine e convertire tali obiettivi anche in numeri, costruendo il relativo Budget aziendale con gli obiettivi annui in termini di fatturato, di investimenti in marketing, di crescita del team, di costi operativi e delle spese generali, definendo margini e liquidità.

Ma definire gli obiettivi strategici e operativi non serve a nulla se poi, via via, non si misurano i risultati effettivi, si confrontano tali risultati con quelli previsti e pianificati nei piani operativi e nei budget.

## **CASE HISTORY**

La cooperativa per sviluppare la propria pianificazione strategica effettua una analisi del territorio, del mercato, del posizionamento strategico e conseguentemente elabora le proprie strategie sia direttamente che in collaborazione con società specializzate e con Università degli Studi di Ferrara. Il monitoraggio del posizionamento strategico è costante. Non appena pronto, il piano viene condiviso con lo staff ascoltando e consentendo allo stesso di suggerire dei cambiamenti all'interno della struttura o del piano strategico per garantirne un pieno coinvolgimento.

# #Strategie

# #Strumenti

Ovviamente, per definire una corretta strategia per PMI, il processo di pianificazione strategica deve avvalersi di una serie di strumenti specifici, ognuno in grado di evidenziare e valutare parametri diversi:

## L'ANALISI DI PORTER

Consente di evidenziare e comprendere quelle specifiche regole della concorrenza che determinano l'attrattività del settore in cui opera l'impresa, ovvero permette di capire quali dei cinque fattori (tra concorrenza tra le imprese esistenti, minaccia di nuove entrate, potere contrattuale acquirenti, minacce di prodotti e/o servizi sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori) influenza maggiormente la competizione sui mercati attuali e offre interessanti spunti di riflessione sull'attuale strategia dell'azienda.

## LE MAPPE STRATEGICHE

Rappresentazione sintetica di tutte quelle componenti della strategia che riguardano le dimensioni del cambiamento organizzativo.

## LA SWOT ANALYSIS

Valuta la situazione aziendale sul profilo qualitativo evidenziando quali sono gli elementi su cui l'azienda può contare e quali invece sono d'intralcio al raggiungimento degli obiettivi. Quest'analisi prende ad esame entrambi gli aspetti, sia quello interno (punti di forza e debolezza dell'azienda, con cui si evidenziano le aree di miglioramento della propria organizzazione) sia quello esterno (opportunità e minacce del mercato e dei concorrenti).

## IL MODELLO BUSINESS CANVAS

strumento che consente di individuare più esattamente gli elementi ricercati dalla SWOT Analysis. Descrive le modalità con cui l'azienda produce fatturato, sostiene i costi e gestisce i rischi. Descrivendo sinteticamente 9 elementi chiave (segmenti di clientela, valore offerto, canali, relazioni con clienti, risorse partnership ed attività chiave, struttura dei costi e flussi di ricavi) stabilisce con chiarezza quali sono e potranno essere i clienti aziendali, l'offerta, l'infrastruttura e la solidità finanziaria.

## L'ANALISI DI PESTEL

strumento in grado di definire il grado di attrattività di una determinata area geografica sulla base dello studio delle variabili economiche, politiche, sociali, tecnologiche, ambientali e legali. E' particolarmente impiegato nei casi di internalizzazione in quanto è in grado di raccogliere informazioni ed individuare, appunto, quelle aree geografiche che risultano potenzialmente interessanti per la crescita dell'azienda.



## IL QUADRO STRATEGICO

Strumento fondamentale per la definizione di una strategia di tipo oceano blu in quanto fotografa lo stato attuale dello spazio di mercato e permette quindi non solo di comprendere cosa i concorrenti offrono ai clienti e quali sono le aree in cui si concentrano gli investimenti, ma anche di pensare come modificare il quadro fotografato verso nuove alternative.

## IL BUDGET

Documento di breve periodo che esprime gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel prossimo periodo traducendoli in numeri. E' un vero e proprio programma di gestione che assume un ruolo cruciale all'interno del processo di controllo. Deve essere predisposto prima dell'inizio dell'anno cui si riferisce e si sintetizza in un bilancio preventivo.

## ATTENZIONE

È molto importante per la cooperativa avere al proprio interno le competenze necessarie per un utilizzo corretto degli strumenti di pianificazione e controllo. In tal senso è opportuno capire quali sono gli strumenti più idonei ed efficaci in relazione al proprio contesto ed alla propria organizzazione, in modo da massimizzare i benefici che tali strumenti correttamente utilizzati possono apportare.

## CASE HISTORY

La cooperativa non ha fatto ricorso agli strumenti adeguati per la pianificazione strategica il controllo della gestione. Questo ha compromesso in parte il raggiungimento degli obiettivi che si erano prefissati ed ha comportato la necessità di affidarsi ad un pool di consulenti aziendali che rivedessero obiettivi e strategie provvedendo nel contempo a formare il management sul corretto utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo.

# #Strumenti

# CREDITS

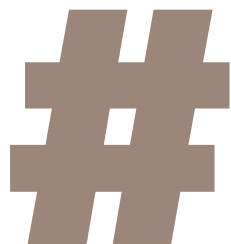
Barbara Grillini nasce a Bologna il 30 aprile 1973. Dopo essersi laureata in Economia e Commercio presso l'Università di Bologna consegue l'abilitazione alla professione e si iscrive all'albo dei dottori commercialisti ed esperti contabili di Bologna al n. 2160/A.

Svolge la sua attività professionale prevalentemente a Bologna maturando competenze specifiche nel campo della consulenza verso imprese che versano in situazioni di difficoltà o che necessitano di ristrutturazione aziendale.

Attualmente ricopre incarichi per diverse imprese come consulente per l'attività di controllo di gestione o per operazioni di due diligence. Ha già collaborato con AGCI in qualità di consulente per alcune cooperative di sistema e intervenendo in alcuni seminari interni dell'associazione.

Per l'elaborazione di questa guida la dott.ssa Barbara Grillini ha partecipato al primo incontro conoscitivo con le cooperative avvenuto a Seneca il 9/11/2018, in seguito al quale, collaborando con il personale AGCI Emilia Romagna, ha sviluppato un questionario, inerente la pianificazione strategica, 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 accessibile 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 ai bisogni reali emersi in due anni di lavoro.





**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”