

CONSORZIO COMUNITÀ BRIANZA

PATTO ASSOCIATIVO

E ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO

Monza 24 marzo 2004

PREMESSA

Il consorzio C.G.M. (consorzio nazionale che riunisce 73 consorzi locali e circa 1300 cooperative) ha tra i suoi obiettivi quello di promuovere la cooperazione sociale e supportare l'azione delle reti locali fornendo opportunità e servizi. In quest'ottica C.G.M. ha attivato un'azione di verifica delle esigenze territoriali della cooperazione sociale di Monza e Brianza con lo stile della promozione e partecipazione autonoma delle singole realtà cooperative.

Si è scelto un percorso di conoscenza e di scambio che dal novembre 2002 al dicembre 03 ha coinvolto oltre 15 realtà attualmente disponibili alla concretizzazione di una ipotesi di aggregazione consortile su questo territorio. Tale percorso ha incontrato anche altre aggregazioni cooperative presenti su questo territorio con le quali si è condiviso un percorso e dei contenuti significativi.

In specifico si sono tenuti 6 incontri generali fino al maggio 2003 e 4 incontri specifici sul progetto parco per le cooperative che si sono rese disponibili; a lato di questi si sono incontrati i consorzi esistenti Ex.it (Fondazione Exodus) e Farsi Prossimo (Caritas Ambrosiana) oltre ai consorzi CGM (SIS – consorzio provinciale) e quelli confinanti Consolida Lecco e Concerto Como; anche l'Amministrazione Comunale di Monza è stata informata del progetto.

Gli esiti del percorso sono stati:

- 1) volontà di azione comune; sintonia di fondo rispetto ai riferimenti valoriali e strategici; esigenze differenziate; ottimo clima di lavoro
- 2) a metà percorso si è costituito un gruppo promotore fatto da chi ha avuto possibilità e disponibilità ad investire con costanza (Arnaldo Barni, Cherubina Bertola, Augusto Colombo, Maurizio Corti, Roberto D'Alessio, Lucio Fossati, Roberto Mauri, Marco Meregalli, Paolo Villa).
- 3) è cominciata anche un'analisi dei fabbisogni organizzativi che ha prodotto indicazioni utili anche se ancora incomplete

Giunti a questo punto si è trattato di definire una ipotesi di patto associativo e di orientamento strategico che servisse di base per l'elaborazione di un piano di impresa nonché dello statuto e del regolamento del consorzio nascente.

Il documento allegato ha questo significato.

ORIENTAMENTI COMUNI

Nel lavoro di scambio tra i diversi soggetti è emerso un comune sistema dei valori, frutto della storia e dell'esperienza di ognuno, e che per ognuno rappresenta un riferimento imprescindibile, che può essere riassunto nei termini chiave sotto definiti:

La persona, intesa come soggetto unico ed indivisibile, portatore di diritti e di doveri nella sua globalità, capace di relazioni significative che si pone al centro della strategia e dell'organizzazione della cooperazione sociale;

La comunità, intesa come luogo vitale, territorio nel quale ogni persona possa sentirsi accolta e riconosciuta, possa esercitare i propri diritti di cittadinanza attiva, nel quale promuovere azioni per rendere questi diritti realizzabili e realizzati e dove ogni persona possa contribuire alla realizzazione della Comunità stessa in un'ottica di responsabilità sociale; nella comunità locale in particolare, la cooperazione deve sviluppare un'azione costante di radicamento, di costruzione di rapporti con i cittadini (soprattutto i più deboli e gli svantaggiati), con i gruppi sociali e con le istituzioni, finalizzata al perseguimento della promozione umana ed all'integrazione sociale;

La solidarietà, intesa come determinazione ferma e perseverante di impegnarsi per il bene comune, come “responsabilità in solido” verso i soggetti fragili ed esclusi di tutta la comunità rappresentata dai cittadini, dai corpi intermedi e dalle istituzioni locali, come risposta al principio etico di prossimità verso chi ha bisogno, realizzabile mediante una molteplicità di “reti di relazioni” e di “reti di sostegno”, capaci di realizzarsi di fronte ad una molteplicità di situazioni, che riguardano tutte le persone, in particolare le persone più “deboli” e “fragili”;

La sussidiarietà, intesa come capacità della impresa sociale di individuare un interlocutore adeguato negli enti locali e pubbliche amministrazioni purché le stesse riconoscano la funzione pubblica della cooperazione sociale;

L’economia etica, intesa come aspetto e dimensione dell’attività umana, al cui centro c’è la persona, soprattutto la più debole; un’economia intesa come capacità di generare, distribuire ed investire reddito con meccanismi rispettosi dei diritti dell’uomo, del lavoratore, della natura e dell’ambiente; un’economia fondata sul rispetto delle norme di prevenzione e sicurezza dei luoghi di lavoro, sui contratti collettivi nazionali di lavoro;

La cooperazione, intesa come sistema economico sociale, che non poggia su un modello specifico e su un unico e rigido approccio teorico, ma su un insieme di valori, quali, ad esempio, la mutualità, la solidarietà, una giusta distribuzione dei guadagni e delle perdite, l’auto-aiuto, l’unione di più persone che hanno lo stesso problema, la priorità dell’uomo sul denaro, il concetto che la società non sia strutturata sullo sfruttamento altrui, e perfino la ricerca dell’utopia;

La qualità del lavoro, intesa come garanzia del rispetto della persona e degli standard di qualità, di trasparenza e di efficienza dei sistemi di gestione e/o di produzione, nonché intesa come promozione di una cultura di qualità che nelle Cooperative Sociali porti:

- al benessere del socio e del lavoratore;
- alla soddisfazione dei bisogni di quella fascia di persone deboli a cui le Cooperative si rivolgono;
- alla soddisfazione del cliente/destinatario del bisogno;
- miglioramento costante dell’organizzazione.

A partire da questi riferimenti è fondamentale immaginare UN PATTO DI CARATTERE GENERALE sottoscrivibile da tre soggetti:

1. le cooperative che intendono aderire al consorzio
2. Il consorzio da costituire
3. Il territorio con i suoi attori e i suoi molteplici portatori di interessi

Parlare di patto associativo significa trattare il tema delle regole, dei vincoli reciproci nonché degli ambiti di autonomia e di sviluppo di ogni singolo soggetto e del Consorzio nel suo complesso.

Il motivo per cui ci diamo alcune regole infatti non è soltanto quello di vincolare ad impegni precisi le cooperative tra di loro, le cooperative rispetto al consorzio e viceversa, ma anche quello di darsi alcuni riferimenti chiari rispetto ad un patto che riguarda lo sviluppo delle comunità locali.

Diventa quindi importante precisare quale possa essere la nostra idea di comunità locale, di sviluppo territoriale e il ruolo della cooperazione in tal senso, in modo tale che ciò diventi premessa su cui ancorare un sistema di regole condiviso. In attesa che maturino le condizioni per il patto a tre, e per promuoverlo con azioni concrete e progressive, si tratta di garantire innanzitutto il patto associativo tra le cooperative, tra le cooperative e il consorzio, tendendo sempre all’obiettivo generale indicato con chiarezza e lungimiranza nello stesso art. 1 della legge 381/91 sulla cooperazione sociale e contenuto nella caratteristica intrinseca della cooperazione sociale del suo essere impresa portatrice di interessi differenti.

Di seguito si indicano alcuni possibili ambiti da sottoporre a regolamentazione: la parte di testo sottolineata riguarda gli impegni che, con la deliberazione del presente documento, ci si assume.

■ **IL PATTO TRA LE COOPERATIVE**

1. L'aggregazione consortile

E' importante che venga riconosciuto il significato dell'aggregazione consortile. Occorre innanzitutto puntare molto al senso dello stare insieme in un'impresa-rete; ciascun socio deve essere pienamente consapevole che, se aderisce al Consorzio, è chiamato, a partire dalla propria attività quotidiana, a sentirsi parte di una rete più ampia e ad investire di conseguenza risorse, anche in tal senso.

In altre parole, ciascun socio dovrebbe arrivare a pensare che "l'impresa-rete siamo noi"; ciò deve tradursi in azioni concrete che costruiscono veramente la rete, ogni giorno sempre di più; questo anche perché ci deve essere la convinzione che la rete porta vantaggi a ciascun nodo (punto rete) ed al sistema nel suo complesso.

Ciascuna delle cooperative fondatrici del consorzio ed ogni nuovo socio dovrà deliberare l'accettazione del patto associativo, possibilmente a livello assembleare, quale riferimento per la propria azione nell'impresa-rete.

2. La partecipazione alla vita associativa

Un consorzio ha senso se è costruito tramite la partecipazione attiva dei soci, che deve essere curata, regolata e monitorata.

La partecipazione non è un optional: occorre essere presenti attivamente alle assemblee ed in ogni altro momento in cui i soci si incontrano, è doveroso contribuire economicamente – secondo quanto andremo a pattuire – alla vita del consorzio e mettere a disposizione donne e uomini – secondo le proprie disponibilità - per tradurre le idee in azioni. L'auspicio è che non ci si fermi alla domanda – pur legittima s'intende – "perché devo mettere persone e soldi in consorzio ?", ma si stabilisca sempre maggiormente, lavorando assieme, una connessione tra la propria organizzazione e quella del consorzio finalizzata ad una sorte comune (consorzio = cum sortis).

Il Consiglio d'Amministrazione del consorzio deve garantire che documenti e materiali riguardanti decisioni assembleari siano a disposizione dei soci in tempo utile per un'analisi preventiva.

Qualora si verificasse in modo evidente un disinvestimento nella partecipazione alla vita associativa (assenza prolungata ed ingiustificata alle assemblee ed agli altri momenti d'incontro dei soci, non applicazione delle delibere assembleari, ecc.), il Consiglio di Amministrazione potrà mettere in atto meccanismi di verifica\ sostegno verso quella cooperativa, anche attraverso l'applicazione del regolamento soci di cui il Consorzio si doterà.

3. La presenza nel territorio e l'orientamento d'impresa

La chiarezza circa il proprio ambito territoriale d'intervento e le proprie strategie consente alle cooperative di condividere una politica di sviluppo.

Entro tale logica, le cooperative collaboreranno tra di loro, anche con la facilitazione del consorzio, qualora siano presenti in uno stesso ambito locale e/o di intervento specifico del territorio di Monza e Brianza.

Le cooperative che operano in uno stesso territorio e/ ambito si incontrano periodicamente durante l'anno (o secondo altre modalità da decidere) per condividere strategie ed obiettivi, per declinare forme di collaborazione concrete e per valutare gli esiti degli interventi posti in essere.

Ciascun socio è chiamato ad indicare, nell'ambito della sua partecipazione al Consorzio, il proprio orientamento d'impresa, in modo tale che si possano – alla luce di questo elemento - da una

parte regolare tra le cooperative le situazioni contingenti e, dall'altra, soprattutto valutare come sistema le priorità strategiche e di azione.

Ogni socio è invitato a far conoscere agli altri soci ed al consorzio quelle linee programmatiche (possibilmente scritte) da cui si evincano le possibilità progettuali future. Allo stesso modo sarà cura del Consorzio condividere con i propri soci l'orientamento di impresa, comunicandone a tutti le indicazioni.

4. Il rispetto dei principi etici (imprenditoriali e organizzativi) della cooperazione sociale

Il consorzio assume come propri i principi e gli indirizzi del "Codice dei comportamenti imprenditoriali, della qualità cooperativa e della vita associativa" (Codice etico) di Federsolidarietà/Confcooperative sotto riportati, impegnandosi a praticarli e a diffonderli tra i soci.

I principi per l'identità organizzativa sono la *gestione democratica e partecipata*, la *parità di condizione tra i soci*, la *trasparenza gestionale*.

Gli indirizzi di strategia imprenditoriale sono la *dimensione*, la *territorialità*, la *specializzazione*, la *valorizzazione generalizzata delle diverse risorse umane che fanno capo alle cooperative*, la *porta aperta* e l'*integrazione societaria di lavoratori retribuiti, volontari, fruitori*, la *collaborazione* e l'*integrazione tra cooperative*. Per approfondimenti si rimanda al testo del Codice.

5. L'accumulo di conoscenza comune

La ricerca e l'innovazione (due delle strategie individuate) richiedono la disponibilità delle cooperative a mettere nella casa comune del consorzio le proprie conoscenze.

I progetti, le elaborazioni e i materiali derivanti da interventi gestiti dalle cooperative in regime di General Contractor sono patrimonio del consorzio

■ IL CONSORZIO

IL consorzio vuole essere un soggetto politico, sociale, economico, capace di promuovere un progetto con e per il territorio.

Ciò, in sintesi, definisce il nostro orientamento strategico di fondo (OSF), caratterizzato dalla scelta di essere vicini al territorio, dall'approccio imprenditoriale al sociale, dalla promozione e dallo sviluppo di quella specifica forma di autorganizzazione dei cittadini che è l'impresa sociale, che consente di non fermarsi solamente alle idee, ai principi, ai valori ma che può garantire la traduzione di questi in azioni politiche, proposte sociali concrete, operazioni imprenditoriali finalizzate alla promozione di un progetto con e per il territorio, integrando ed intrecciando il più possibile i differenti portatori di interessi in un patto e in una prassi di solidarietà, condivisione e impresa.

a. Un soggetto politico

In quanto impresa sociale siamo inevitabilmente soggetto politico; è sempre più necessario definire che questa nostra identità, riuscendo peraltro ad esplicitarla all'esterno. Porre al centro la comunità locale, significa comunicare un disegno, un progetto per Monza e Brianza e tentare di confrontarlo ed integrarlo con gli altri soggetti del territorio e della comunità, perseguirlo, definire un nostro modello di azione nel territorio e di gestione delle relazioni fiduciarie tra le persone, oltre che un'idea precisa relativamente al suo sviluppo.

Siamo, in altre parole, chiamati ad esplicitare in modo chiaro quale è la nostra prefigurazione circa lo sviluppo desiderabile della comunità locale in cui operiamo, perché partendo da ciò possiamo delineare più marcatamente il nostro orientamento, le strategie ad esso connesse, le azioni conseguenti.

Avere un “disegno” per la nostra azione territoriale ci permette anche di passare dalla logica delle risposte parziali e settoriali ad una centratura su risposte globali ed integrate, dalla logica dei bisogni alla logica delle risorse.

Dovremo portare il disegno che andremo a tratteggiare nelle sedi opportune, garantendo una presenza qualificata e costante in grado di esprimere la nostra posizione sulle diverse questioni che ci sollecitano. In queste sedi saremo chiamati a rappresentare, in forma aggregata, la voce dei nostri soci (facendo ‘pesare’ ciò che già questi fanno) oltre che le istanze del territorio per come a noi si evidenziano; questo ci porterà, anche per garantirci la credibilità all’esterno, a prestare particolare attenzione e a lavorare sulle coerenze interne al nostro sistema.

b. Un soggetto sociale

Siamo, per storia, per cultura, per identità originaria, soggetto sociale ed è quindi significativo interrogarsi sul valore sociale delle nostre azioni; essendo struttura di secondo livello, è importante esplicitare che il consorzio non è chiamato a gestire servizi, a fare ciò che già le cooperative sono in grado di fare da sole, ma semmai a fornire possibilità, occasioni, strumenti alle stesse cooperative per poter incontrarsi nei territori e lavorare insieme nel costruire in modo sempre più efficace opportunità e risposte. Il consorzio diventa quindi la possibilità per offrire plusvalore alle azioni delle singole organizzazioni. Pensiamo dunque ad una presenza realmente integrata nei territori delle nostre cooperative e alla definizione di un’idea di welfare comunitario da proporre con la forza della rete oltre che con l’autonomia imprenditoriale delle singole cooperative.

Ciò significa, per quanto concerne la gestione di progetti, servizi, iniziative imprenditoriali, pensarsi come soggetto chiamato, oltre che alla tutela delle fasce di popolazione più deboli, all’espressione di pensiero ed azioni per la ‘normalità’ dei cittadini, ad es. negli ambiti culturale, del tempo libero, del turismo sociale, dello sviluppo sostenibile e della progettazione partecipata, delle politiche attive del lavoro, ecc.

c. Un soggetto economico

Dentro la prospettiva della vicinanza al territorio, è sempre più necessario che ci consideriamo, non soltanto, come ci viene maggiormente spontaneo, soggetto sociale, ma anche soggetto economico, che a buon diritto interloquisce alla pari con gli altri soggetti economici.

Avere coscienza di questo ci obbligherà nel tempo a considerare, con decisione consensuale, rilevanti aspetti quali la capitalizzazione (che permette di avere una base economica “forte”), la definizione di precise attività d’impresa che producano reddito (il “core business”) sia con la gestione diretta che tramite General Contractor (laddove ciò sia ritenuto opportuno e conveniente da parte della base sociale), la valutazione di quali servizi offrire alle associate, la precisazione della quota associativa annuale in conto economico, l’attività di fund raising, che significa sì raccogliere soldi, farli fruttare e utilizzarli per il finanziamento di nuovi progetti ma anche costruire alleanze, significati, legami fiduciari. Un elemento importante è anche quello di pensarsi come soggetto che reinveste gli utili a favore del territorio tramite azioni che riescano a comunicare la nostra finalità alla cittadinanza, portando dentro la comunità le logiche della cooperazione sociale; questo aspetto, allargato anche su scala extraterritoriale (pensiamo ad es. al sostegno di progetti nei paesi del Sud del mondo), va connesso con lo sviluppo di una logica di bilancio sociale, in grado di evidenziare il valore aggiunto della nostra azione per la comunità.

In quanto soggetto economico siamo consapevoli di partire in salita e di dover fare molta strada. Bisogna pertanto muoversi, per garantirsi ciò che vogliamo raggiungere e consentirci ad es., ogni anno, degli investimenti nelle aree considerate strategiche.

MODALITA' DI LAVORO E ORGANIZZAZIONE

Vogliamo dunque essere un soggetto politico, sociale ed economico, sia per rispettare la nostra identità che per dare corpo alla vocazione territoriale che ci appartiene:

-In sintesi essere il soggetto imprenditoriale sociale più significativo per reputazione e importanza per:

- contribuire alla identità e allo sviluppo economico e sociale di un territorio specifico
 - in grado di rappresentare un interlocutore strategico delle PPAA
 - che faciliti e potenzi lo sviluppo imprenditoriale delle cooperative socie
 - disponibile a collegarsi alla rete imprenditoriale nazionale della cooperazione sociale (Federsolidarietà, CGM);
 - impegnato a mantenere e valorizzare i legami con i consorzi presenti nell'area metropolitana milanese ai quali sono collegate diverse delle cooperative attrici del percorso, al fine di cogliere e vivere la specificità Monzese e Briantea in contesto più ampio.
- Per garantirci ciò dobbiamo puntare su alcune priorità strategiche.

1. **Leggere con attenzione e in modo continuativo il territorio: la ricerca**

Un territorio, per essere vissuto, va innanzitutto conosciuto. Dobbiamo darci modalità e strumenti per analizzare bisogni, istanze, risorse, opportunità del nostro territorio d'elezione,

Siamo chiamati ad avere una visione complessiva della nostra comunità, ragionando sui dati a disposizione e su quelli che siamo in grado di raccogliere, autonomamente o con il concorso di altri soggetti.

2. **Ottimizzare le conoscenze acquisite dai soci nei diversi ambiti d'intervento: lo sviluppo**

Le nostre cooperative hanno maturato conoscenze negli ambiti più diversi: anziani, minori e giovani, handicap, psichiatria, immigrati, inserimento lavorativo di persone svantaggiate, educazione ambientale, commercio equo e solidale, pulizie, gestione rifiuti, progettazione e gestione del verde pubblico, editing, ecc.). Tali conoscenze sono da far fruttare, orientandole sempre più verso una logica di 'servizio globale' al territorio, alla comunità .

Ciò a partire da un impegno maggiore di ciascun socio nel promuovere la propria identità (anche attraverso una cura più efficace della comunicazione), ma anche nel mettere a disposizione le opportunità che una rete diffusa sul territorio nazionale può offrire. Il Consorzio dovrà tenere in considerazione che tra i propri soci vi sono Cooperative di tipo "A" e di tipo "B", recependo le diverse modalità di considerazione dello strumento consortile ed il diverso rapporto che hanno con il territorio i due tipi di Cooperative.

3. **Aggregare i soci non solo per settori ma per territorio: la 'territorializzazione' organizzativa**

L'attenzione prioritaria va data alla reale collaborazione tra le cooperative nei diversi territori, chiamate allo sviluppo di politiche sociali ed attive integrate. Ciò richiede un modello organizzativo consortile centrato sui territori, sui settori e orientato ad una forte integrazione dell'azione delle cooperative (A e B).

4. **Creare alleanze: la partnership**

Nell'interlocuzione con il territorio, partendo dalla storia locale delle Cooperative abbiamo dei partner: i cittadini, gli enti locali, le associazioni di volontariato, i coordinamenti locali (di associazioni e/o cooperative), le imprese e le associazioni di categoria, gli istituti di credito, la Fondazione Comunità di Monza e Brianza, Sviluppo Brianza, i sindacati, la Chiesa locale e le sue articolazioni ed in particolare quelle più impegnate negli ambiti del sociale, ecc..

In tale azione siamo chiamati a promuovere un modello ed uno stile nel rapporto tra cooperative sociali ed altri soggetti coinvolti in grado di privilegiare un approccio a partire dalle risorse oltre che dai bisogni presenti nella comunità locale, evidenziando la nostra natura di soggetto con funzioni pubbliche, chiamato a favorire i percorsi di cittadinanza di tutte le persone. Questa nostra

prerogativa determina la necessità di un'attenzione particolare nei rapporti con l'ente pubblico: dobbiamo, a questo proposito, puntare ad essere coinvolti nelle decisioni che riguardano le politiche territoriali; dobbiamo promuovere rapporti improntati alla pariteticità nella definizione e nell'attivazione degli interventi sociali che ci vedono protagonisti; dobbiamo infine lavorare per diventare meno dipendenti dai soggetti pubblici dal punto di vista economico.

5. Garantire attenzione al disagio: il rispetto delle radici

La tutela delle fasce di popolazione più deboli, marginali, che richiede attenzione, sensibilità ed intelligenza specifiche correlate ad una visione dinamica ed evolutiva della persona, debbono essere al centro delle nostre strategie, nel rispetto delle nostre origini solidaristiche.

6. Promuovere interventi per la normalità: l'innovazione

Si tratta, nell'ambito delle politiche sociali e delle politiche attive del lavoro, di garantire un'offerta sempre più articolata di servizi alla comunità, attraverso lo studio di nuove iniziative imprenditoriali capaci, tra l'altro, di promuovere e sviluppare interventi che in modo spiccato siano rivolti alla cittadinanza intera (es. servizi per il tempo libero).

Alcune nuove iniziative potranno essere promosse e gestite direttamente dal consorzio.

7. L'allargamento e lo sviluppo della rete

L'orientamento, la vocazione territoriale è da condividere con altri compagni di viaggio (**principio "della porta aperta"**). E' per questo che occorre mantenere nel tempo, con un atteggiamento propositivo improntato alla chiarezza, un atteggiamento di promozione associativa capace di diffondere i significati sottesi all'esperienza consortile e di acquisire nuovi soci, tra le cooperative sociali ma anche tra altri soggetti del territorio che in questi mesi ci hanno contattato e che possiamo coinvolgere (si tratta di imprese che per la loro vocazione solidaristica e comunitaria potrebbero far parte del progetto o di associazioni e enti non profit che condividono l'orientamento strategico di fondo) In questa fase di start up si può pensare che alcuni di questi soggetti , che non hanno partecipato al percorso si affianchino al gruppo promotore.

Allo stesso modo si tratta di favorire la crescita e lo sviluppo di altri soggetti, cooperative o imprese sociali in genere, tramite azioni di sostegno allo start-up, di spin off, che non chiudano la rete su se stessa, ma ne mantengano forte la vocazione allo sviluppo e alla qualità della vita in un territorio, pur senza snaturarne l'identità.

Nello sviluppo della rete è essenziale il rapporto con altre forme consortili operanti nel territorio con i quali individuare intese e collaborazioni, nonché essere parte promotrice dei Forum Territoriali.

Nel rapporto con l'Unione Provinciale di Confcooperative, il consorzio, pur mantenendo il suo ruolo imprenditoriale, soprattutto in questo territorio può essere un soggetto determinante nel far assumere a Federsolidarietà scelte dirimenti sul ruolo della cooperazione, sul rapporto coi diversi portatori di interesse, sul rapporto con le istituzioni e sulla partecipazione ai processi di concertazione, sul rapporto con l'opinione pubblica.

8. struttura organizzativa iniziale

Per favorire il percorso di sviluppo auspicato, occorre **attivare la struttura del consorzio**, caratterizzandola però come struttura " leggera" ma non solo strumentale a qualche specifica commessa o progetto.

Il Consiglio di Amministrazione avrà carattere operativo con forte condivisione di tutte le scelte operate tra i componenti stessi.

L'attenzione particolare del consorzio sarà improntata a non duplicare servizi e funzioni che le cooperative storicamente svolgono ma anzi a promuovere l'allargamento alle associate di quelli di eccellenza.

Quanto sopra significa l'effettuazione di una analisi d'insieme sulle funzioni e sui servizi già in essere all'interno delle cooperative, con l'intento di proporre ampliamenti, modifiche, trasferimenti oppure anche attivazioni di servizi ex-novo.

Dalla prima sommaria analisi fatta, tra le funzioni e i servizi che buona parte delle cooperative non attuano in proprio potrebbero esserci:

- l'alta formazione manageriale, con l'appoggio di università e/o di organismi, enti che stanno realizzando progetti formativi di imprenditoria sociale;
- un servizio di partecipazione alle gare (ufficio appalti)
- la certificazione e il bilancio sociale
- la funzione sviluppo e il fund raising
- ma anche servizi più comuni come la gestione del Servizio Civile Nazionale

9. Ambiti economici

In termini economici, il consorzio dovrà reggersi in maniera equilibrata su quattro ambiti distinti di sostegno: la partecipazione dei soci; la vendita di servizi; la funzione di general contractor e/o l'acquisizione di specifici finanziamenti; eventuali progetti e servizi propri:

a) partecipazione economica dei soci sia in conto esercizio che in capitale sociale

Ricordando che la capitalizzazione non è solo un fatto economico, ma esprime anche il senso dell'appartenenza oltre che rappresentare una forma di condivisione concreta tra i soci, si tratta di trovare la forma più appropriata e flessibile tra sottoscrizione di capitale sociale e versamenti in conto esercizio. Orientativamente:

- capitalizzazione progressiva del consorzio con una percentuale sul fatturato
- percentuale da definire sul fatturato da corrispondere annualmente in modo variabile alla luce dei risultati e da comunicare ai soci preventivamente (es. dallo 0,10% allo 0,30%)
- quote associativa a carico di ogni socio per lo start-up del consorzio.

Rimane inteso che le quote e il contributo con cui ciascun socio sarà chiamato a contribuire alle attività del consorzio deve essere correlata alle funzioni che si chiede siano espletate dal consorzio ed alle opportunità da questi garantite.

b) ricavi da vendita di:

- prestazione di servizi
- funzione di General Contractor.

Il Consorzio interviene direttamente nella gestione di commesse se sollecitato dai soci o se vi sono motivi che giustificano una presenza a fronte di necessità del territorio cui non potrebbero rispondere, per motivi diversi, le cooperative.

Il General Contractor (GC) prevede quote differenziate secondo l'impegno del consorzio, l'autonomia della/e cooperativa/e e il fatturato della commessa.

Al di là della questione economica, ci sembra importante pensare ad un consorzio attivo nelle commesse sottoposte a GC, in relazione alla progettazione, alla direzione degli interventi, alla garanzia – laddove siano chiamate in causa più cooperative – di una reale integrazione dell'operato dei propri soci.

c) progetti che si è ritenuto di attivare in proprio o risorse da attività specifica di fund raising

10 Modalità adesione nuovi soci

Il Consiglio d'Amministrazione è votato dall'assemblea, si occupa di "vigilare" sull'ingresso dei nuovi soci e, al contempo, di presidiare la 'tenuta' dei soci già acquisiti in ordine al sistema di regole che ci si è dati.

Per i nuovi soci si definiranno veri e propri percorsi di adesione, che saranno definiti dal C.D.A.

L'adesione al consorzio è fondata sul principio della porta aperta ed è vincolata all'accettazione dello statuto, dell'OSF e del PA.

Annualmente i soci sono tenuti a trasmettere il bilancio consuntivo e le relazioni accompagnatorie, il verbale della revisione obbligatoria ed ogni altra documentazione che, di volta in volta, il CdA, e il collegio sindacale ritengono utile richiedere.

**ELENCO DEI SOGGETTI CHE HANNO CONTRIBUITO ALLA COSTITUZIONE DEL
CONSORZIO E CHE SOTTOSCRIVONO IL PRESENTE PATTO ASSOCIATIVO**

- COOPERATIVA SPAZIO GIOVANI
- COOPERATIVA META
- COOPERATIVA MERIDIANA
- COOPERATIVA MERIDIANA 2
- COOPERATIVA EX.IT
- COOPERATIVA IL PONTE
- COOPERATIVA LA BOTTEGA CREATIVA
- COOPERATIVA DEMETRA
- COOPERATIVA FRATERNITA' CAPITANIO

**ALLEGATI CHE FANNO PARTE INTEGRANTE DEL PRESENTE PATTO
ASSOCIATIVO :**

- IL TERRITORIO DI RIFERIMENTO
- INTESA CONSORZIO EXIT-GRUPPO PROMOTORE COMUNITA' BRIANZA
- PROPOSTA DI CAPITALIZZAZIONE E CONTRIBUTO ECONOMICO DECISA
DAL GRUPPO PROMOTORE