

Crisi del socio imprenditore e governance delle cooperative tra dettaglianti

Mutualità, parità di trattamento e valutazione del sostegno nella distribuzione organizzata

Michele Argenziano

Working Paper Series No. 01/2026

Ottobre 2026

Working paper - Versione 0.2 del 4 ottobre 2026

Non sottoposto a peer review

Il lavoro propone criteri per valutare il sostegno a un socio in difficoltà senza compromettere la sostenibilità della cooperativa e i diritti degli altri soci. Il Cooperative Member Distress Framework integra verifiche giuridiche, istruttoria di governance e valutazione economica comparativa. La proposta non è stata validata empiricamente.

Abstract

Le cooperative tra dettaglianti coordinano imprese autonome attraverso servizi comuni e rapporti mutualistici. La crisi di un socio può compromettere sia il valore della sua impresa sia gli scambi e gli equilibri della rete. Questo studio esamina come l'ordinamento italiano e la governance cooperativa consentano di valutare il sostegno al socio, distinguendo prestazioni dovute, interventi discrezionali e garanzie di risultato. La metodologia combina analisi normativa e giurisprudenziale, revisione mirata della letteratura e costruzione di un modello concettuale. Il rapporto sociale è distinto dai rapporti di scambio e dalla licenza d'insegna; la cessazione dell'attività richiede una verifica specifica dei presupposti societari e contrattuali. La parità di trattamento viene tradotta in una comparazione documentata di situazioni pertinenti, mentre gli interessi degli amministratori sono esaminati rispetto alle singole operazioni. Si propone il Cooperative Member Distress Framework, una procedura che subordina la selezione economica delle alternative a verifiche di legittimità, coerenza mutualistica e sostenibilità. Il sostegno viene valutato rispetto a trasferimento dell'attività, ristrutturazione e uscita ordinata, considerando flussi incrementali, recupero dei crediti e conseguenze sulla rete. Un esempio interamente ipotetico illustra il funzionamento del modello. Il contributo consiste nell'integrazione delle dimensioni giuridiche e finanziarie in una procedura verificabile; non dimostra un obbligo generale di salvataggio né attribuisce responsabilità in una controversia concreta.

Keywords: cooperative tra dettaglianti; distribuzione organizzata; crisi del socio; mutualità; parità di trattamento; governance cooperativa; conflitti di interesse; continuità aziendale; CMDF.

JEL classification: P13 Cooperative Enterprises; G34 Corporate Governance; G33 Bankruptcy and Liquidation; K22 Business and Securities Law; L81 Retail and Wholesale Trade • e-Commerce.
Selezione dell'autore sulla classificazione AEA [I2].

Abstract in English

Retailer cooperatives coordinate independent businesses through shared services and mutual transactions. A member's financial distress may affect both the member's enterprise and the cooperative network. This paper examines the conditions under which Italian retailer cooperatives can assess support while distinguishing enforceable obligations, discretionary interventions and guarantees of commercial outcomes. The methodology combines legal analysis, a targeted literature review and a conceptual decision framework. Membership is distinguished from mutual transactions and trademark licensing. Equal treatment requires a documented comparison of relevant circumstances, while directors' interests must be assessed at the level of individual operations. The proposed Cooperative Member Distress Framework (CMDf) screens alternatives for legal admissibility, mutual consistency and sustainability before comparing their economic implications. Support is assessed against business transfer, restructuring and orderly exit, using incremental cash flows, credit recoveries and network effects. A wholly hypothetical numerical example illustrates the approach. The contribution integrates legal and financial dimensions in a traceable procedure. It neither establishes a general rescue obligation nor determines liability in an individual dispute. The framework has not been empirically validated.

Keywords: retailer cooperatives; organised distribution; member distress; mutuality; equal treatment; cooperative governance; conflicts of interest; business continuity; CMDf.

Nota sulla versione

La versione 0.2 aggiorna la presentazione editoriale della versione 0.1, aggiunge l'abstract inglese, esplicita il coinvolgimento personale dell'autore e precisa il livello di consultazione delle fonti. Conserva l'impianto giuridico-economico, l'esempio ipotetico e i limiti del modello. Non introduce nuovi dati empirici o nuove conclusioni sulla controversia individuale.

Indice

- 1 Introduzione e domanda di ricerca
 - 2 Metodologia e statuto delle evidenze
 - 3 Letteratura e caratteristiche delle cooperative tra dettaglianti
 - 4 Quadro giuridico dei rapporti e della crisi
 - 5 Discrezionalità e responsabilità nella governance
 - 6 Cooperative Member Distress Framework
 - 7 Esempio numerico e verifica della decisione
 - 8 Proposizioni e disegno di validazione
 - 9 Discussione e limiti
 - 10 Conclusioni
- Bibliografia e fonti
- Appendice A Scheda operativa CMDF

1 Introduzione e domanda di ricerca

La cooperativa tra dettaglianti combina un'impresa comune con una pluralità di imprese associate. Il socio può utilizzare approvvigionamento, logistica, competenze e marchio condivisi, ma conserva una propria struttura patrimoniale, debiti e responsabilità gestionali. Quando una di queste imprese entra in difficoltà, la cooperativa deve decidere come adempiere le prestazioni dovute e se impegnare ulteriori risorse. La decisione interessa il socio, gli altri membri, i creditori della cooperativa e, talvolta, la continuità del servizio commerciale sul territorio.

L'unità di analisi è la decisione della cooperativa su una specifica richiesta di intervento. La crisi del socio e quella della cooperativa sono fenomeni distinti: il sostegno può contribuire alla tenuta della rete oppure trasferire perdite sulle risorse comuni. Il problema richiede pertanto una valutazione che identifichi il titolo delle prestazioni, il contenuto dell'interesse mutualistico e il costo delle alternative. La mera presenza di un debito non chiude questa analisi, ma ne costituisce un dato essenziale.

La domanda di ricerca è la seguente: a quali condizioni una cooperativa italiana tra dettaglianti può decidere sul sostegno a un socio imprenditore in difficoltà conciliando adempimento delle obbligazioni, parità di trattamento e sostenibilità economico-finanziaria della rete? Le domande subordinate riguardano la permanenza del rapporto sociale dopo la chiusura del punto vendita, la qualità dell'istruttoria, gli interessi nelle operazioni e la scelta del controfattuale economico.

La tesi proposta è che l'analisi debba procedere in due passaggi. Occorre prima identificare obblighi e vincoli che non possono essere compensati da un rendimento atteso favorevole. Tra le alternative giuridicamente ammissibili, si possono poi confrontare gli effetti finanziari e mutualistici. Il sostegno discrezionale è giustificabile quando presenta ragioni documentate e coerenti con le finalità della cooperativa; la sua assenza non prova, da sola, un inadempimento. Simmetricamente, l'autonomia imprenditoriale del socio non esclude l'esistenza di specifici obblighi della cooperativa.

Il contributo concettuale del paper è il CMDF, che organizza queste verifiche in un processo replicabile. L'originalità rivendicata riguarda l'integrazione operativa proposta in questo manoscritto. Non si afferma una priorità scientifica assoluta: la ricerca svolta è mirata e non prova che nessun modello analogo esista. L'acronimo e la denominazione sono provvisori.

2 Metodologia e statuto delle evidenze

2 1 Disegno dello studio

Il lavoro adotta una metodologia giuridico-economica concettuale. La parte giuridica ricostruisce disposizioni nazionali pertinenti e decisioni accessibili, esplicitando l'ambito del precedente. La parte organizzativa utilizza una revisione mirata, non sistematica, della letteratura cooperativa. La parte economica propone un modello decisionale e un esempio illustrativo; non stima coefficienti, non svolge inferenze causali e non misura la frequenza di condotte nel settore.

Il materiale di una vicenda nella quale l'autore è direttamente coinvolto come socio di una cooperativa ha orientato la selezione delle domande. Il coinvolgimento è dichiarato nella nota di trasparenza e viene tenuto distinto dalle evidenze generali. Sono stati esaminati conversazioni di lavoro, documenti contrattuali, corrispondenza e documenti organizzativi. Queste fonti non costituiscono un campione rappresentativo. Il manoscritto non ricostruisce la controversia da cui proviene lo stimolo: non pubblica nomi, località, importi, date contrattuali o passaggi riservati che permettano di riconoscere le parti. L'esempio della sezione 7 è costruito integralmente per illustrare il metodo e non rappresenta un caso anonimizzato reale.

Le fonti online sono state consultate il 4 ottobre 2026. Le ricerche hanno utilizzato termini italiani ed inglesi relativi a cooperative, rapporto sociale e mutualistico, distress, ownership, member heterogeneity e governance, con approfondimenti su Normattiva, Gazzetta Ufficiale, Corte di cassazione, siti di editori e repository universitari. Sono state controllate le rassegne ufficiali pertinenti disponibili, compresa la rassegna civile 2025 pubblicata nel settembre 2026. Il termine temporale indica la data della ricerca, non certifica l'eshaustività di tutte le pronunce o pubblicazioni fino a tale giorno.

Per la legislazione è stato utilizzato l'indice multivigente di Normattiva e, per i singoli articoli, il testo della corrispondente versione disponibile in Gazzetta Ufficiale. La consultazione del Codice civile indicava un aggiornamento dell'atto pubblicato l'11 agosto 2026. Gli articoli della crisi sono stati recuperati nella versione collegata dall'indice consultato, comprendente il correttivo del 2024. Le versioni e i collegamenti sono registrati nel dossier di ricerca separato. Per valutare fatti avvenuti in altri anni occorre ripetere il controllo sulla versione allora applicabile.

2 2 Quattro livelli di affermazione

Livello	Oggetto	Criterio di impiego
Fatto verificato	Esistenza e contenuto di un documento esaminato	Prova del contenuto documentale; non prova automatica della verità di ogni dichiarazione
Diritto	Norma o principio tratto da una decisione	Articolo, versione, fonte e ambito del precedente identificati
Letteratura	Tesi contenuta in un contributo accademico	Autore, anno e fonte; distinguere testo integrale da abstract
Interpretazione e proposta	Argomento dell'autore, modello o ipotesi	Qualificazione esplicita; nessuna attribuzione alla fonte di conclusioni ulteriori

Una lettera dimostra che una parte ha sostenuto una determinata posizione. Non dimostra, senza riscontri, l'adempimento delle prestazioni, la comparabilità di altri soci o il nesso tra una decisione e la crisi. I testi elaborati in precedenti conversazioni hanno funzione di orientamento e non sono fonti del diritto. Le

allegazioni non corroborate non sono utilizzate come risultati. L'inventario privato, separato dal manoscritto, identifica le verifiche compiute e i documenti mancanti.

2.3 Criteri di selezione della giurisprudenza

Si privilegiano testi integrali di provvedimenti e rassegne ufficiali del Massimario. Un riassunto editoriale non viene presentato come lettura della sentenza. La decisione romana del 2018 [J1] è stata consultata nel testo integrale; i principi di Cass. n. 23606/2023 e n. 24730/2025 sono richiamati nei limiti delle rassegne ufficiali [J2; J3]. Non viene attribuito a tali decisioni un obbligo di finanziare soci della GDO. Una pronuncia di merito del 2025 reperita soltanto attraverso una massima editoriale è esclusa dall'argomentazione decisiva.

3 Letteratura e caratteristiche delle cooperative tra dettaglianti

3.1 Proprietà e incentivi

Cook (1995) [L1] analizza le cooperative agricole statunitensi con una prospettiva neo-istituzionale, evidenziando problemi di diritti di proprietà e incentivi. Chaddad e Cook (2004) [L2] distinguono modelli cooperativi secondo diritti ai risultati e diritti di controllo. Questi contributi consentono di formulare domande su chi sopporti il costo di un intervento e chi ne riceva il beneficio. Il loro settore di origine impedisce di assumere che ogni risultato si trasferisca alle cooperative italiane tra dettaglianti.

Nel contesto qui studiato, il sostegno può produrre benefici diversi per il beneficiario e per il resto della rete. Un allungamento dei termini di pagamento aumenta la liquidità del socio e l'esposizione della cooperativa. Un trasferimento del negozio può preservare gli scambi con la rete senza conservare il medesimo imprenditore. Una rinuncia al credito può sostenere la ripresa, ma ridurre il patrimonio comune. Queste sono implicazioni economiche formulate dall'autore, da misurare operazione per operazione.

3.2 Eterogeneità e partecipazione

La revisione di Höhler e Kühl (2018) [L3], qui consultata attraverso abstract e metadati editoriali, identifica dimensioni di eterogeneità dei soci e propone ambiti di ricerca sul loro impatto organizzativo. Cornforth (2004) [L4], nel suo abstract, propone una prospettiva dei paradossi per integrare teorie diverse della governance cooperativa. I due lavori suggeriscono di rendere esplicite le tensioni tra rappresentanza, competenza gestionale e differenze nella base sociale.

Per la GDO l'eterogeneità rilevante può comprendere dimensione dei negozi, liquidità, bacino commerciale e capacità gestionale. La parità di trattamento non richiede di ignorare tali differenze. La proposta di questo paper è renderne verificabile l'uso: una differenza deve essere pertinente alla decisione e trattata in modo coerente nei casi comparabili. Anche una regola apparentemente uniforme può favorire stabilmente un gruppo se utilizza criteri estranei allo scopo o accessibili soltanto a quel gruppo.

3.3 Specificità del commercio al dettaglio

Donnelly et al. (2025) [L5] studiano modelli di governance dei negozi in comunità indigene remote del Canada mediante analisi dei media. Il contributo recente conferma la pertinenza dello studio della governance commerciale in contesti territoriali, ma riguarda un ambiente istituzionale e una struttura della proprietà differenti. Non viene utilizzato per inferire risultati sulla GDO italiana o sull'efficacia del sostegno finanziario ai suoi soci.

Il perimetro del presente lavoro è costituito dalle cooperative nelle quali imprenditori del dettaglio utilizzano servizi comuni per le proprie attività. Le cooperative di consumatori e quelle di lavoro hanno

strutture dello scambio diverse. Anche dentro una rete commerciale possono coesistere punti vendita di soci, esercizi di società partecipate e rapporti di affiliazione: l'insegna condivisa non prova l'identità del rapporto giuridico. La qualificazione deve precedere l'analisi.

4 Quadro giuridico dei rapporti e della crisi

4 1 Mutualità e contenuto delle prestazioni

L'art. 45 della Costituzione riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata [N1]. Il Codice civile definisce le cooperative come società a capitale variabile con scopo mutualistico e disciplina le forme della mutualità prevalente [N2, artt. 2511-2513]. Il riconoscimento costituzionale e la qualificazione societaria orientano l'analisi, ma non determinano da soli la prestazione individualmente esigibile.

Per individuare questa prestazione occorre leggere atto costitutivo, statuto, regolamenti e contratti applicabili. L'art. 2521 c.c. assegna all'atto costitutivo le regole dell'attività mutualistica e contempla regolamenti sui rapporti con i soci. L'art. 2516 impone parità di trattamento nella costituzione e nell'esecuzione dei rapporti mutualistici. L'art. 2545 richiede agli amministratori e ai sindaci di indicare i criteri seguiti per conseguire lo scopo mutualistico nelle relazioni in occasione del bilancio [N2].

Questo quadro non autorizza a equiparare assistenza tecnica, apertura di credito e garanzia del risultato commerciale. Il servizio promesso può consistere in informazioni, analisi o supporto organizzativo e risultare dovuto anche quando il rilancio non sia conveniente. Un finanziamento aggiuntivo richiede invece un titolo specifico oppure una decisione discrezionale legittima. L'eventuale obbligazione di risultato non può essere presunta dalla sola natura cooperativa del fornitore.

4 2 Rapporto sociale e rapporti mutualistici

La rassegna ufficiale 2023 richiama Cass., sez. II, n. 23606/2023, Rv. 668409-01, sul carattere ulteriore e corrispettivo dello scambio mutualistico rispetto alla partecipazione sociale; il caso riguardava conferimento di latte e relativo pagamento [J2, p. 441]. La rassegna 2025 riporta Cass., sez. I, n. 24730/2025, Rv. 676277-01, che collega il termine di prescrizione alla natura sociale o mutualistica del diritto dedotto [J3, p. 538]. I precedenti sostengono la distinzione dei rapporti; non risolvono la disciplina di ogni licenza commerciale.

Il recesso è disciplinato dall'art. 2532 c.c., che distingue i suoi effetti sul rapporto sociale da quelli sui rapporti mutualistici, salvo diversa disciplina di legge o atto costitutivo. L'art. 2533 individua cause e procedimento di esclusione e prevede che, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, lo scioglimento sociale determini la risoluzione dei rapporti mutualistici pendenti. Il Tribunale di Roma, n. 16925/2018 [J1, pp. 18-21], discute questi rapporti in una controversia edilizia; la specificità di quel settore limita il trasferimento delle conclusioni.

La distinzione non implica assenza di collegamenti. La perdita di un requisito, un grave inadempimento mutualistico o altre cause previste dalla disciplina applicabile possono rilevare sul piano sociale. D'altra parte, dalla cessazione di un singolo servizio non si ricava automaticamente la cessazione della qualità di socio. Occorre controllare la causa, il procedimento e l'efficacia dei singoli atti, comprese le ipotesi particolari richiamate dal codice. Il solo fatto della chiusura del negozio non è sufficiente a descrivere l'intera posizione giuridica.

4 3 Licenza di insegna e cessazione dell'attività

La licenza d'uso del marchio può avere condizioni di efficacia, obblighi gestionali, clausole risolutive, facoltà di recesso e condizioni risolutive. La loro qualificazione produce effetti diversi. Nell'ipotesi di clausola risolutiva espressa l'art. 1456 c.c. richiede la dichiarazione della parte interessata di volersene

avvalere; una condizione risolutiva va esaminata secondo la propria disciplina. Non si può trasformare un termine contrattuale di inattività in una soglia legale generale per tutte le cooperative.

Un'istruttoria dovrebbe rilevare separatamente stato del rapporto sociale, efficacia della licenza, fornitura e finanziamenti. Deve inoltre accertare se il soggetto iscritto alla cooperativa coincida con il licenziatario e con il gestore del punto vendita. La cessazione dell'attività può incidere su requisiti statuari o autorizzazioni contrattuali; l'inattività temporanea può ricevere un trattamento diverso se adeguatamente motivata. La permanenza dello status non garantisce la permanenza dell'insegna né l'accesso a nuove iniziative.

4 4 Parità e comparabilità

L'art. 2516 c.c. riguarda il trattamento nei rapporti mutualistici. Per verificare una differenza occorre identificare la prestazione, il periodo e il gruppo di soci rispetto al quale si opera il confronto. Il paper propone un test articolato: definizione della decisione; individuazione dei casi comparabili; selezione dei fattori pertinenti; verifica dell'applicazione coerente; spiegazione delle differenze residue. Questo test è una proposta applicativa dell'autore e non una formula testuale del codice.

La comparazione dovrebbe comprendere situazione finanziaria al momento della domanda, garanzie, disponibilità dei locali, autorizzazioni, impatto territoriale, fattibilità e risorse della cooperativa. Il confronto tra il progetto realizzato di un socio e una proposta non perfezionata di un altro può essere fuorviante. Anche dimensione e anzianità devono essere giustificate rispetto alla prestazione: non legittimano automaticamente privilegi. La decisione di non sostenere un socio può risultare coerente, mentre il sostegno selettivo può risultare giustificato o ingiustificato a seconda dei presupposti.

4 5 Crisi e obblighi delle parti

Il Codice della crisi distingue la crisi, collegata all'inadeguatezza dei flussi prospettici sui successivi dodici mesi, dall'insolvenza, che riguarda l'incapacità di soddisfare regolarmente le obbligazioni [N3, art. 2]. L'art. 2086 c.c. e l'art. 3 CCII impongono misure o assetti appropriati e iniziative tempestive alla rispettiva impresa. I doveri dell'amministratore della società socia non sono trasferiti alla cooperativa; quest'ultima deve a sua volta presidiare la propria sostenibilità e l'esposizione aggregata ai soci.

La composizione negoziata richiede i presupposti dell'art. 12 CCII, inclusa la ragionevole perseguibilità del risanamento. L'art. 16, comma 6, impone alle parti coinvolte collaborazione leale, riservatezza e risposte tempestive e motivate. Questo obbligo procedurale opera nel contesto delle trattative e non equivale all'obbligo di accettare una proposta. Il comma 5 riguarda specificamente banche e intermediari: non va applicato alla cooperativa commerciale per il solo fatto che conceda dilazioni [N3].

Le misure protettive dell'art. 18 CCII, quando richieste e operanti secondo i propri presupposti, possono incidere sui comportamenti contrattuali dei creditori interessati. Il loro effetto non si presume dalla semplice difficoltà economica né dalla mera interlocuzione con la cooperativa. Finanziamenti e trasferimenti aziendali nell'ambito della composizione negoziata possono richiedere autorizzazioni specifiche per gli effetti disciplinati dall'art. 22. Il CMDF deve essere coordinato con lo strumento di gestione della crisi concretamente utilizzato.

5 Discrezionalità e responsabilità nella governance

5 1 Decisioni informate e ambito del sindacato

Il sostegno aggiuntivo implica una scelta sull'impiego di risorse comuni. Il codice richiama per le cooperative, in quanto compatibili, le norme delle società per azioni oppure, nelle ipotesi ammesse dall'art. 2519, quelle delle società a responsabilità limitata [N2]. La corretta individuazione del modello è

indispensabile prima di utilizzare norme su responsabilità, informazione e organi. Le regole di una società immobiliare partecipata non sono automaticamente quelle della cooperativa.

Per il modello azionario, gli artt. 2392 e 2395 c.c. distinguono doveri verso la società e danno diretto del socio o del terzo. Nel modello a responsabilità limitata rileva l'art. 2476. La responsabilità richiede l'identificazione di una condotta, della regola violata e del danno causalmente collegato; non deriva dal semplice esito sfavorevole di una scelta. La verificabilità dell'istruttoria è proposta qui come strumento organizzativo per valutare l'adempimento dei doveri, non come immunità automatica per gli amministratori.

Correttezza e buona fede ex artt. 1175 e 1375 c.c. incidono sul comportamento delle parti. Per una prestazione contrattualmente dovuta, la responsabilità per inadempimento e il risarcimento richiedono l'applicazione degli artt. 1218 e 1223 e delle ulteriori regole pertinenti. Occorre quindi isolare l'omissione contestata, la prestazione esigibile e il controfattuale causale. Una previsione commerciale favorevole non prova che il risultato si sarebbe verificato né che la cooperativa fosse tenuta a finanziarlo.

5 2 Interessi nelle operazioni

L'art. 2391 c.c. richiede all'amministratore di dare notizia degli interessi propri o di terzi in una determinata operazione e prevede obblighi ulteriori per l'amministratore delegato e per la motivazione della deliberazione [N2]. Il cumulo di cariche o la qualità di socio non provano da soli un illecito. Possono tuttavia indicare relazioni da esaminare: beneficiario dell'intervento, imprese interessate, condizioni e influenza nel procedimento.

Il CMDF propone una dichiarazione degli interessi per ciascuna decisione, l'esame delle condizioni economiche e la tracciabilità del percorso autorizzativo. Una valutazione indipendente o l'astensione ulteriore possono essere adottate come presidi interni, distinguendole dagli obblighi specificamente previsti dalla legge. Nel modello a responsabilità limitata deve essere verificata la disciplina del conflitto applicabile; non basta riprodurre gli adempimenti dell'art. 2391 senza un controllo di compatibilità.

5 3 Controlli e regole del sostegno

Il processo dovrebbe distinguere chi raccoglie i dati, chi valuta e chi decide. I poteri effettivi dipendono da statuto e deleghe; un organo consultivo dei soci non acquisisce competenze decisionali per il solo fatto di esprimere un parere. La presenza di un codice etico o di un modello organizzativo non dimostra la qualità delle decisioni concrete. Neppure una violazione di tali documenti prova automaticamente responsabilità penale o responsabilità dell'ente.

Una politica generale di sostegno può definire le categorie di intervento, i documenti richiesti, i limiti di esposizione e le modalità di riesame. La motivazione scritta degli esiti è raccomandata dal CMDF come prassi; la sua obbligatorietà va distinta nei casi in cui derivi da una norma o da una regola interna. La politica deve consentire deroghe giustificate e controllate: un automatismo che escluda ogni socio già debitore potrebbe impedire un risanamento conveniente, mentre una tolleranza illimitata potrebbe alimentare aspettative di salvataggio.

6 Cooperative Member Distress Framework

6 1 Finalità e struttura

Il CMDF è un modello concettuale proposto dall'autore per valutare richieste di sostegno nelle cooperative tra dettaglianti. Non è un rating, una procedura concorsuale o un algoritmo per decidere chi abbia diritto a risorse. Non sostituisce prestazioni già dovute. La sua struttura comprende cinque fasi con risultati documentali verificabili. Un dato mancante viene qualificato come incerto e non convertito in un punteggio negativo arbitrario.

Fase	Verifica	Risultato
1 Mappatura	Soggetti, rapporti, obblighi e stato della crisi	Mappa dei titoli e dei fatti documentati
2 Ammissibilità	Legittimità, competenze, interessi e vincoli	Alternative ammissibili e verifiche pendenti
3 Diagnosi	Fattibilità, liquidità, cause della crisi e disponibilità dei dati	Scenari e fabbisogno motivati
4 Comparazione	Valore incrementale, mutualità, casi comparabili e risorse	Scelta tra interventi sostenibili
5 Esecuzione	Condizioni, monitoraggio e riesame	Piano con responsabilità e criteri di uscita

6 2 Mappatura e ammissibilità

La mappatura distingue società socia, punto vendita, cooperativa e soggetti eventualmente coinvolti. Registra obblighi di assistenza, fornitura, credito e licenza, oltre a comunicazioni di recesso o esclusione. Per ogni documento indica provenienza, data, versione e limiti. Una richiesta di accesso ad un nuovo punto vendita deve essere distinta da una richiesta di assistenza su quello esistente. Un eventuale credito per servizi prestati resta una posizione da esaminare autonomamente.

Si definisce A_i l'insieme delle alternative ammissibili per il socio i . La formazione dell'insieme richiede conformità alle norme inderogabili, competenza dell'organo, coerenza con lo scopo e compatibilità con il percorso di crisi. Gli interessi devono essere comunicati e gestiti secondo la disciplina applicabile. Un intervento con rendimento elevato non rende lecito un atto altrimenti vietato. Se l'ammissibilità è incerta, si esegue la verifica pertinente prima dell'impegno, senza interrompere le prestazioni già dovute.

La sostenibilità della cooperativa è una condizione ulteriore: il piano deve rispettare liquidità disponibile, impegni preesistenti e limiti di rischio. Questi limiti sono parametri della politica interna e non soglie legali inventate dal framework. L'analisi deve considerare richieste concomitanti; un intervento apparentemente contenuto può diventare oneroso quando più soci sono esposti allo stesso shock territoriale o commerciale.

6 3 Diagnosi e alternative

La diagnosi separa difficoltà temporanea di liquidità, squilibrio operativo rimediabile e deterioramento strutturale. Si analizzano vendite, margine, costi, scorte, debiti e capacità gestionale con dati riconciliati. Occorre un piano di cassa sufficientemente granulare per individuare il picco del fabbisogno e almeno un orizzonte coerente con le verifiche di continuità. Il piano deve distinguere ciò che il socio controlla da ciò che dipende da autorizzazioni, locatore, credito o domanda di mercato.

Le alternative possono includere assistenza tecnica, revisione di assortimento e costi, dilazione sostenibile, finanziamento autorizzato, ricapitalizzazione del socio, trasferimento del punto vendita e uscita ordinata. La continuità dell'attività commerciale può essere realizzata anche con un gestore diverso. L'obiettivo della decisione deve essere dichiarato: conservare la specifica impresa associata, mantenere il servizio della rete o migliorare il recupero del credito sono finalità che possono convergere oppure divergere.

Ogni alternativa deve avere durata, responsabile, risorse e condizioni di attuazione. Un piano condizionato ad un immobile ancora indisponibile non va comparato con una soluzione già eseguibile senza stimare tempi e probabilità di perfezionamento. Il socio deve fornire dati completi e aggiornati; la

cooperativa deve distinguere carenze correggibili dall'assenza di presupposti. Il rinvio della decisione può essere un'alternativa, ma il suo costo e la perdita di opportunità devono essere esplicitati.

6 4 Valore finanziario incrementale

Per ciascuna alternativa a si calcola $V_C(a)$, valore attuale dei flussi netti per la cooperativa, con convenzioni coerenti. Si confronta a con la migliore alternativa ammissibile a_0 effettivamente praticabile, invece di assumere che l'assenza di intervento produca necessariamente un valore nullo. Si considerano i flussi incrementali, non il fatturato lordo. La formula seguente è una costruzione dell'autore basata sull'attualizzazione dei flussi:

$$\Delta V_C(a|a_0) = -\Delta K_0 + \sum_{t=1 \dots T} E(\Delta M_t + \Delta R_t - \Delta O_t - \Delta F_t - \Delta G_t)/(1+r)^t + \Delta TV/(1+r)^T$$

Δ indica la differenza rispetto ad a_0 . K_0 comprende esborsi iniziali e capitale impiegato; M_t è il margine operativo di contribuzione netto trattenuto dalla cooperativa dopo sconti e ristorni; R_t comprende incassi su crediti preesistenti e rimborsi del capitale nuovo; O_t comprende costi di assistenza e monitoraggio; F_t comprende costi finanziari non già inclusi nel tasso; G_t comprende pagamenti netti su garanzie ed altri esborsi di rischio non registrati altrove. TV comprende valori terminali non inclusi nei flussi. Tutte le voci sono incrementali e riferite allo stesso soggetto.

Una nuova erogazione è iscritta come uscita e il suo rimborso come entrata; una sovvenzione non produce rimborsi. Se gli incassi sono già stimati per scenario al netto dell'insolvenza, la perdita attesa non deve essere sottratta ancora. Lo stesso vale per escussioni, costi di funding e valore residuo. Il credito storico nominale non è un costo nuovo: rileva il diverso recupero atteso. Il tasso r e le probabilità sono ipotesi da motivare, non coefficienti forniti dal CMDF.

Si consiglia di utilizzare scenari base e avversi con flussi comprensibili, esplicitando quali rischi entrano nelle probabilità e quali nel tasso. Se entrambi correggono lo stesso rischio si ottiene una duplicazione. Il valore terminale non può recuperare artificiosamente perdite del periodo. In assenza di stime affidabili si riportano intervalli e soglie di pareggio, evitando una precisione numerica ingiustificata.

6 5 Valore mutualistico e risorse comuni

ΔV_C non coincide con il valore per l'intera base sociale. Un vantaggio del socio pagato con un'uguale perdita della cooperativa è un trasferimento interno; sommarli come benefici autonomi produce un errore. La valutazione aggiuntiva deve identificare effetti reali sugli altri soci, per esempio costi logistici condivisi, cannibalizzazione, continuità di un servizio e rischio di contagio. Occupazione e utilità territoriale possono essere considerate dalla politica mutualistica, senza attribuire loro prezzi fittizi.

Si propone pertanto una matrice separata di effetti economici monetizzabili, effetti distributivi e risultati qualitativi. Se la cooperativa intende finanziare finalità mutualistiche con un costo netto, tale costo va dichiarato e allocato nel budget. Un intervento con ΔV_C negativo può essere esaminato per una finalità coerente e sostenibile, ma non deve essere presentato come finanziariamente redditizio. Quando una prestazione è dovuta, invece, il suo costo non autorizza il mancato adempimento.

Con più richieste si deve confrontare il portafoglio degli interventi. La selezione massimizza il criterio deliberato dalla cooperativa entro vincoli di budget, liquidità e concentrazione, tenendo conto delle interdipendenze. Non è corretto finanziare tutte le iniziative con valore atteso positivo se la perdita congiunta nello scenario avverso rende insostenibile il patrimonio o la cassa. La capacità di rischio degli altri soci non può essere trattata come una risorsa illimitata.

6 6 Comparabilità e decisione

Il gruppo di confronto deve comprendere richieste analoghe, incluse quelle respinte e ritirate, valutate secondo informazioni disponibili al tempo della decisione. I fattori rilevanti vengono selezionati prima di

conoscere l'esito del confronto, ove possibile. Si registrano variazioni nella politica, nelle risorse e nel contesto economico: applicare retroattivamente condizioni successive può produrre una falsa disparità.

Il framework non usa un punteggio unico di equità da sommare al rendimento. Una violazione accertata non viene compensata da un valore atteso elevato. Si confrontano condizioni e motivi delle differenze, distinguendo selezione economicamente giustificata e criteri estranei allo scopo. Se la documentazione dei casi comparabili non è accessibile, l'esito del test è indeterminato: non si conclude automaticamente né per la regolarità né per una discriminazione.

La decisione finale indica prestazioni dovute, intervento discrezionale scelto, alternative scartate, ipotesi finanziarie, gestione degli interessi e condizioni di riesame. La comunicazione al socio dovrebbe spiegare le ragioni pertinenti senza divulgare dati personali o commerciali di altri membri. Un rapporto comparativo aggregato può conciliare verificabilità e riservatezza, ma non sostituisce i diritti di informazione previsti dal modello societario applicabile.

6.7 Monitoraggio e riesame

Il sostegno dovrebbe essere collegato a verifiche di cassa, margine, debito e attuazione del piano. Le condizioni devono essere misurabili e realizzabili; il mero raggiungimento di un volume di vendite può essere insufficiente se il margine si deteriora. Si prevede un riesame quando cambiano condizioni essenziali, come disponibilità dei locali, copertura finanziaria o requisiti della licenza.

L'erogazione per fasi limita l'esposizione soltanto se ogni tranche è rivalutata rispetto alle informazioni nuove e al valore di continuazione. La perdita già subita non giustifica da sola ulteriori esborsi. Il riesame può condurre ad assistenza diversa, trasferimento o uscita ordinata, nel rispetto dei diritti contrattuali e dei vincoli della crisi. Il CMDF propone questo presidio per ridurre l'incentivo a prolungare interventi privi di prospettiva.

7 Esempio numerico e verifica della decisione

Tutti i valori di questa sezione sono ipotetici, espressi in migliaia di euro. Non provengono da bilanci o operazioni del dossier professionale. L'orizzonte è di tre anni; il tasso del 10% è una semplice assunzione illustrativa. Si ipotizzano tre alternative già ritenute ammissibili: uscita ordinata U, trasferimento ad altro gestore T e piano di rilancio S. I recuperi sono collocati convenzionalmente alla fine del primo anno; i flussi operativi alla fine di ciascun anno.

Voce ipotetica	U	T	S
Esborso iniziale	0	10	80
Recupero del credito storico al primo anno	30	45	60 se successo; 15 se insuccesso
Margine netto annuo della cooperativa	0	15 per tre anni	35 per tre anni se successo; 0 se insuccesso
Altri recuperi e valori terminali	0	0	0
Probabilità illustrativa di successo	Non applicata	Flussi assunti certi per l'esempio	65%

Gli 80 del piano S sono un contributo senza rimborso. I margini sono già netti dei costi operativi e dell'assistenza; non si sottrae una seconda volta una perdita sul credito, perché i recuperi sono specificati per scenario. In caso di insuccesso S non genera altri flussi oltre al recupero di 15. Le ipotesi di certezza

per T e di assenza di margini nell'insuccesso sono semplificazioni del solo esempio, da abbandonare in un'applicazione reale.

$$V_C(U) = 30/1,10 = 27,27$$

$$V_C(T) = -10 + 45/1,10 + 15 \times (1/1,10 + 1/1,10^2 + 1/1,10^3) = 68,21$$

$$V_C(S) = -80 + (0,65 \times 60 + 0,35 \times 15)/1,10 + 0,65 \times 35 \times 2,486852 = 16,80$$

Il trasferimento è la migliore alternativa finanziaria nelle ipotesi adottate. Il piano S presenta un valore inferiore di 51,41 rispetto a T e di 10,47 rispetto a U. Il confronto soltanto con la conservazione del socio avrebbe omesso un controfattuale decisivo. Questo risultato non prova che il trasferimento sia preferibile in una situazione reale: varia con probabilità, tempi, condizioni e valore mutualistico.

La probabilità minima di successo affinché S raggiunga il valore di U è circa 73,2%; quella necessaria per raggiungere T è circa 105,2%. Quest'ultima supera il 100%: con gli altri parametri fermi, il solo aumento della probabilità non rende S superiore a T. Occorre modificare il costo, i flussi o la struttura del piano. La soglia deriva dall'equazione lineare $V_C(S) = -66,3636 + 127,9489 \times p$, non da una stima statistica.

Si ipotizzi poi che la cooperativa attribuisca al mantenimento dell'attuale socio un obiettivo mutualistico specifico. Dovrebbe dichiarare il costo finanziario differenziale e verificare disponibilità delle risorse e trattamento di casi analoghi. La semplice attribuzione di un valore reputazionale non quantificato non modifica il calcolo. Se il contributo fosse un finanziamento rimborsabile, andrebbero aggiunti i flussi di rimborso ed eventualmente modificati gli scenari: non si può cambiare il nome dello strumento senza cambiarne i flussi.

8 Proposizioni e disegno di validazione

Il framework produce proposizioni falsificabili, non risultati dimostrati. P1: a parità di condizioni osservabili, procedure con una documentazione dei criteri e delle alternative riducono le differenze di trattamento non spiegate. P2: confrontare il rilancio con il trasferimento e l'uscita ordinata riduce la frequenza di interventi che preservano il gestore senza preservare valore per la rete. P3: la raccolta tempestiva di dati prospettici migliora la distinzione fra crisi reversibile e squilibrio strutturale. P4: presidi sugli interessi nelle singole operazioni aumentano la verificabilità della selezione dei beneficiari.

Per validarle occorrerebbe raccogliere un archivio di tutte le richieste di intervento in più cooperative, inclusi dinieghi, rinunce e casi falliti. L'unità sarebbe richiesta-decisione-esito. Le variabili antecedenti alla decisione comprenderebbero margini, debiti, garanzie, tempi, dimensione, rapporti contrattuali, contesto territoriale e interessi dichiarati. Gli esiti sarebbero osservati a intervalli predeterminati e includerebbero continuità diretta o trasferita, recupero effettivo, costo del sostegno e variazione dell'esposizione della rete.

Un confronto descrittivo tra casi sostenuti e non sostenuti soffre di selezione: i primi possono essere quelli ritenuti più recuperabili oppure quelli già più compromessi. Un disegno longitudinale dovrebbe definire ex ante un protocollo, ricercare casi comparabili ed effettuare analisi di sensibilità per i fattori non osservati. Un cambiamento nella politica di intervento potrebbe offrire un'occasione di studio, ma la sua indipendenza dagli altri cambiamenti non va presunta. Le correlazioni non sarebbero interpretate come effetti causali senza ulteriori condizioni.

Una validazione preliminare potrebbe utilizzare casi simulati valutati da più professionisti, verificando accordo sulla mappa dei rapporti, individuazione delle alternative e individuazione dei doppi conteggi. Questo test misurerebbe la replicabilità della procedura, non l'efficacia dei salvataggi. La futura applicazione a documenti reali richiederebbe una base lecita di accesso e un protocollo di deidentificazione; il manoscritto attuale non rende disponibile alcun dataset individuale.

9 Discussione e limiti

Il limite principale è l'assenza di validazione empirica. Il modello organizza domande e controlli, ma non fornisce probabilità affidabili di risanamento. Il materiale che ha generato lo studio è selezionato e contiene posizioni confliggenti; manca una documentazione completa delle decisioni interne e dei casi comparabili. Di conseguenza non si traggono conclusioni sulla legittimità delle condotte di un operatore concreto.

La letteratura utilizzata è in parte agricola e in parte riferita a strutture proprietarie diverse; per alcuni contributi è stato consultato soltanto l'abstract. L'applicazione alla distribuzione organizzata costituisce un'estensione proposta dall'autore. La ricerca non è una revisione sistematica e il repertorio giurisprudenziale è selettivo. La presenza di decisioni del 2025 in rassegne ufficiali recenti non dimostra che manchino precedenti ulteriori nel 2026.

Il CMDF può richiedere più informazioni di quante siano disponibili durante una crisi urgente. L'uso proporzionato impone di distinguere verifiche essenziali, acquisizioni progressive e assunzioni temporanee. Una procedura onerosa può svantaggiare i soci più piccoli; perciò moduli semplici, assistenza alla compilazione e tempi coerenti con la disponibilità di cassa fanno parte della proposta. L'istruttoria non dovrebbe diventare un rinvio indefinito delle prestazioni dovute.

La monetizzazione degli effetti mutualistici resta problematica. Occupazione, presidio territoriale e fiducia non hanno necessariamente un prezzo osservabile. La loro rilevanza può essere deliberata, ma deve essere confrontata con il costo effettivo e con le alternative. Anche il trasferimento può preservare posti di lavoro o servizio locale; attribuire tali benefici soltanto alla continuità del gestore esistente altererebbe il confronto.

Il tema concorrenziale richiede un'analisi distinta di mercato, condotta ed effetti. La tutela mutualistica non equivale a un'esclusiva territoriale, e una differenza tra soci non è automaticamente una violazione antitrust. Il presente paper non sviluppa tale accertamento. Analogamente, non affronta esaustivamente disciplina bancaria dei finanziamenti, fiscalità, aiuti pubblici, tutela dei lavoratori e responsabilità da direzione e coordinamento: eventuali applicazioni richiedono controlli aggiuntivi pertinenti all'operazione.

10 Conclusioni

La crisi del socio richiede di ricostruire i singoli rapporti e di distinguere adempimento, sostegno discrezionale e responsabilità. La chiusura dell'attività commerciale e la perdita dell'insegna non descrivono, da sole, la cessazione del rapporto sociale. La parità mutualistica deve essere esaminata attraverso fattori pertinenti e informazioni disponibili al tempo della decisione. Gli interessi degli amministratori richiedono un controllo sulle operazioni concrete.

Il CMDF propone una sequenza nella quale i vincoli giuridici e di governance precedono il confronto finanziario. La cooperativa può così rendere esplicite alternative, costo delle risorse e conseguenze sulla base sociale. L'esito può essere sostegno, trasferimento, modifica del piano o uscita ordinata. Una prestazione dovuta non diventa facoltativa perché onerosa, e un intervento discrezionale non diventa obbligatorio perché desiderato dal socio. La validazione del framework è il successivo passaggio di ricerca.

Bibliografia e fonti

Identificativi tra parentesi quadre richiamati nel testo. Consultazione online e controllo bibliografico del 4 ottobre 2026. I collegamenti consentono di identificare le fonti; il livello di lettura è precisato per ciascuna voce. Non sono utilizzate citazioni testuali estese.

Letteratura scientifica

[L1] Cook, M. L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159. DOI <https://doi.org/10.2307/1243338>. Metadati editoriali verificati; testo integrale dell'articolo non consultato in questa ricerca. Consultato anche il contributo dell'autore del 2005 alla Antitrust Modernization Commission: https://govinfo.library.unt.edu/amc/public_studies_fr28902/immunities_exemptions_pdf/050715_Cook.pdf. Il richiamo resta circoscritto alla prospettiva organizzativa e ai problemi di proprietà e capitale; non trasferisce stime alla GDO.

[L2] Chaddad, F. R., e Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-360. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>. Testo integrale nel repository dell'autore: <https://cafnrfaculty.missouri.edu/cookml/wp-content/uploads/sites/26/2019/10/RAE04.pdf>.

[L3] Höhler, J., e Kühl, R. (2018). Dimensions of Member Heterogeneity in Cooperatives and Their Impact on Organization - A Literature Review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 697-712. DOI <https://doi.org/10.1111/apce.12177>. Prima pubblicazione online 8 settembre 2017; anno del fascicolo 2018. Abstract e metadati consultati sul sito dell'editore; non attribuiti risultati specifici non letti nel testo integrale.

[L4] Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>. Abstract e metadati editoriali consultati; il richiamo nel testo riguarda il quadro teorico descritto nell'abstract.

[L5] Donnelly, T., Slack, C., Wesche, S. D., et al. (2025). Retail Store Governance Models in Remote Indigenous Communities across Canada: A Media Analysis. *Agriculture & Food Security*, 14, articolo 23. DOI <https://doi.org/10.1186/s40066-025-00546-z>. Testo integrale accessibile sul sito dell'editore. Richiamo circoscritto a oggetto, metodo e limiti di trasferibilità.

Fonti normative

[N1] Costituzione della Repubblica italiana, art. 45. Testo istituzionale: <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-45>. Formulazione confrontata con la copia istituzionale conservata nel dossier di ricerca. Il richiamo riguarda la funzione sociale della cooperazione e non fonda una specifica pretesa di finanziamento.

[N2] R.d. 16 marzo 1942, n. 262, Codice civile. Articoli impiegati: 1175, 1218, 1223, 1375, 1456, 2086, 2391, 2392, 2395, 2476, 2511-2513, 2516, 2519, 2521, 2532, 2533 e 2545. Indice multivigente: <https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&atto.codiceRedazionale=042U0262&tipoDettaglio=multivigenza>. Testi degli articoli recuperati in Gazzetta Ufficiale nelle versioni collegate dall'indice; URL puntuali e versioni nel dossier separato. Per ciascuna applicazione verificare modello societario e compatibilità.

[N3] D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, artt. 2, 3, 12, 16, 18, 21 e 22, nei testi consultati comprendenti il d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136. Indice: <https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-02-14&atto.codiceRedazionale=19G00007&tipoDettaglio=multivigenza>. Accesso istituzionale alternativo:

<https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCrisi>. Testi puntuali e versioni nel dossier separato.

Giurisprudenza e rassegne ufficiali

[J1] Tribunale di Roma, sezione specializzata in materia di impresa, sentenza n. 16925/2018, pubblicata il 6 settembre 2018, R.G. 52289/2014. Testo integrale:

<https://www.ilcaso.it/giurisprudenza/archivio/20638.pdf>. Passaggi utilizzati alle pp. 18-21 del PDF su rapporti, recesso e mutualità; controversia di cooperativa edilizia. Il richiamo è circoscritto alla distinzione dei piani e non ad obblighi di sostegno nella GDO.

[J2] Corte suprema di cassazione, Ufficio del Massimario, Rassegna della giurisprudenza di legittimità, Gli orientamenti delle Sezioni Civili, anno 2023, vol. II, cap. XVII, § 4.1, p. 441, corrispondente alla pagina 53 del PDF. Vi è riportato Cass., sez. II, n. 23606/2023, Rv. 668409-01, con richiamo a n. 26222/2014. Fonte ufficiale consultata, non testo integrale della singola decisione:

https://www.cortedicassazione.it/resources/cms/documents/VOLUME_II__RASSEGNA_ANNUALE_2023_rev.06definitiva.pdf.

[J3] Corte suprema di cassazione, Ufficio del Massimario, Rassegna della giurisprudenza di legittimità, Gli orientamenti delle Sezioni Civili, anno 2025, vol. II, cap. XVII, § 4.1, p. 538, corrispondente alla pagina 56 del PDF. Vi è riportato Cass., sez. I, n. 24730/2025, Rv. 676277-01. Pubblicazione della rassegna segnalata sul sito istituzionale il 14 settembre 2026. Fonte ufficiale consultata, non testo integrale della singola decisione:

https://www.cortedicassazione.it/resources/cms/documents/VOLUME_II__RASSEGNA_ANNUALE_2025__Settore_civile.pdf.

Fonti istituzionali e classificazione

[I1] International Cooperative Alliance. Cooperative Identity, Values & Principles, dichiarazione del 1995 e pagina istituzionale consultata: <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Fonte di principi del movimento cooperativo, distinta dalla legge italiana. Non utilizzata come fonte autonoma di obblighi esigibili.

[I2] American Economic Association. JEL Classification System / EconLit Subject Descriptors. <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>. Classificazione verificata; codici scelti dall'autore in funzione del contenuto.

Appendice A Scheda operativa CMDF

La scheda è una proposta applicativa da adattare alla cooperativa e allo strumento di gestione della crisi. Le soglie e i tempi devono essere definiti da chi adotta la politica, sulla base di risorse e competenze effettive.

Campo	Contenuto da registrare
Identità e rapporti	Socio, gestore, cooperativa, eventuali terzi; status dei rapporti sociale, mutualistico, d'insegna e finanziario
Documentazione	Versione di statuto, regolamenti e contratti; evidenze di attuazione; informazioni mancanti
Obblighi dovuti	Prestazione, titolo, scadenza, responsabile e stato dell'adempimento
Richiesta discrezionale	Intervento, fabbisogno, durata e finalità mutualistica
Crisi e capacità di rilancio	Cassa, margini, debito, cause, piano e condizioni esterne
Ammissibilità	Vincoli, competenza, autorizzazioni e disciplina della crisi
Interessi	Dichiarazioni relative all'operazione; presidi e percorso deliberativo
Alternative	Sostegno, trasferimento, ristrutturazione, rinvio e uscita ordinata
Valutazione	Flussi, tasso, scenari, recuperi e controlli dei doppi conteggi
Comparabilità	Casi pertinenti, periodo, fattori, differenze e dati non accessibili
Risorse comuni	Budget, liquidità, concentrazione e scenario avverso congiunto
Decisione e riesame	Ragioni, condizioni, responsabili, monitoraggio e criteri di uscita