

# COOPERATIVE DI COMUNITA'

*Business Plan*

## SOMMARIO

Introduzione.....	3
Il Business Plan .....	3
La Cooperativa di Comunità .....	4
1.Attività di Analisi .....	6
1.1.Analisi Territoriale .....	6
1.1.1. Alcune considerazioni su fattori rilevanti per un progetto di cooperativa di comunità .....	7
1.2.Analisi di Settore.....	9
1.3.Analisi di Mercato .....	11
2.Piano di Marketing.....	13
3.Action Plan .....	14
4.Analisi Economico Finanziaria.....	18
La Coop di comunità - un caso concreto .....	20
Considerazioni conclusive .....	23





# INTRODUZIONE

## IL BUSINESS PLAN

Il business plan è lo strumento operativo che esplicita tutti gli elementi che compongono qualunque progetto imprenditoriale al fine di pianificarli, individuarne punti critici e valutarne tutte le possibili ricadute sia qualitative sia quantitative.

È bene rilevare che la redazione di un business plan generalmente viene svolta a seguito della formulazione dell'idea imprenditoriale e, oltre alle utilità sopracitate, nel caso delle cooperative di comunità questo può essere utilizzato per presentare il progetto alla comunità di riferimento e ai differenti portatori di interesse.

Le analisi, di carattere strategico, effettuate per lo sviluppo di un business plan normalmente prendono in considerazione diversi strati dell'ambiente, che vanno dal macro-ambiente (fattori politico-istituzionali, economici, naturali, legali, sociali, tecnologici), al micro-ambiente (analisi di settore) e all'ambiente interno (risorse e competenze dell'organizzazione al centro dell'attenzione).

Tuttavia, nello specifico caso delle cooperative di comunità gli strumenti usualmente impiegati nell'attività di analisi possono subire adeguamenti sotto il profilo applicativo. Il territorio, ad esempio, rappresenta una priorità per una cooperativa di comunità, ma i promotori di un'iniziativa cooperativa spesso e volentieri possiedono già di un'adeguata conoscenza dell'area di riferimento (che di solito non è così estesa dal punto di vista spaziale) della cooperativa di comunità. Di conseguenza si dispone già, in virtù di conoscenze personali e dell'esperienza, di un quadro ben definito circa i bisogni, i vincoli e le opportunità di una determinata area. Di contro, però, si ha bisogno di analisi e valutazioni di stampo manageriale in grado di accompagnare lo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

Il presente documento offre dunque una serie di elementi e linee guida per l'impostazione e la realizzazione delle analisi in oggetto, partendo dall'esame del macro-ambiente per poi addentrarsi in valutazioni di settore e di mercato, riferite essenzialmente alle attività commerciali, e per questa via disegnare un quadro dell'ambiente in cui l'impresa andrà a collocarsi il più completo possibile. In questo documento vengono infine esplicitati gli elementi di base per una valutazione di tipo economico-finanziaria.

## LA COOPERATIVA DI COMUNITA'

La nascita di una cooperativa di comunità si basa sull'identificazione di un bisogno comunitario reale e percepito da una parte significativa della comunità di riferimento. Il processo generativo di una cooperativa di comunità necessita infatti della presenza di un sistema territoriale abilitante per la nascita e lo sviluppo dell'impresa, che dovrà poi dotarsi di un'infrastruttura socio/relazionale a cui appoggiarsi.

Rappresentanti della popolazione residente, pubblica amministrazione, associazioni territoriali e imprenditori locali sono soggetti che la cooperativa deve coinvolgere e con cui deve stringere relazioni. La cooperativa di comunità infatti, per la natura dei bisogni cui cerca di fornire una risposta, si trova talvolta ad agire in parallelo alla PA e in particolar modo alle amministrazioni comunali. Appare quindi opportuno chiedersi fino a che punto gli interessi e le finalità della cooperativa coincidano con quelle delle PA e dove invece possano entrare in conflitto.



Le cooperative di comunità hanno mission diversificate (dalla creazione di valore economico-sociale, alla tutela di patrimoni culturali-ambientali, alla generazione di opportunità di lavoro, alla rigenerazione del tessuto socio-economico-architettonico-culturale) e attività che in genere sono di tipo multisetoriale (dai servizi socio assistenziali, al turismo sostenibile, all'agricoltura, alla valorizzazione di produzioni tipiche e tradizionali, alla commercializzazione di prodotti tipici del territorio e alle attività di tutela dell'ambiente).

Multisetorialità e diversificazione delle attività economiche indicano come le cooperative di comunità tendano a sfruttare le sinergie ottenute affiancando attività remunerative ad attività meno remunerative.

Si tratta di un mix di attività produttive e attività socialmente utili a beneficio della comunità, che si caratterizzano per una tendenza allo sviluppo locale sostenibile che abbia un occhio di riguardo per l'ambiente, oltre che per gli equilibri socio-relazionali della comunità.

È comunque possibile individuare una gradazione dei bisogni comunitari. Nelle realtà più isolate e a rischio spopolamento sono presenti bisogni legati principalmente all'assenza di lavoro e servizi basilari, elementi per cui risulta a rischio la stessa sopravvivenza della comunità. In contesti meno periferici e più popolati, se da un lato carenza di lavoro o assenza di specifici servizi possono comunque rappresentare il bisogno scatenante dell'azione cooperativa, dall'altro vi sono maggiori opportunità per l'avvio di un'attività imprenditoriale. In questi casi la nascita di una cooperativa può essere funzionale anche alla semplice volontà di cogliere un'opportunità economica, volendo tuttavia condividere i benefici con l'intera comunità.

Al di là di ciò, trovandosi per loro natura in territori caratterizzati da condizioni di vulnerabilità, aree in cui la nascita della cooperativa è funzionale a contrastare l'impoverimento, sociale ed economico, e a garantire la sopravvivenza stessa di quel dato territorio, con scarse opportunità di reddito per gli abitanti, mancanza di servizi essenziali e scarse risorse economico/finanziarie, elemento di fondamentale importanza per le cooperative di comunità sarà la capacità di attrazione/accesso a risorse economiche esterne alla comunità.

## 1. ATTIVITA' DI ANALISI

### 1.1 ANALISI TERRITORIALE

Considerato che nella maggior parte dei casi i promotori di un progetto di cooperativa di comunità dispongono già di un'adeguata conoscenza del territorio, è probabile che la definizione di un quadro attendibile circa i vincoli e le opportunità da cogliere non richieda impegno eccessivo.

Per organizzare e presentare in maniera ordinata e sintetica le conoscenze già disponibili e quelle eventualmente acquisite a seguito di specifiche elaborazioni (dinamica demografica; trend economici; profili sociali; assetto normativo; ecc.), si propone lo strumento della SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats).



La SWOT è uno strumento di pianificazione strategica con una struttura a matrice 2x2 in cui nei riquadri superiori sono elencati i fattori interni, individuando punti di forza e di debolezza, mentre nella seconda quelli esterni, separando le opportunità dalle minacce.

<p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di un team di fondatori coeso</li> <li>- Conoscenza molto approfondita del territorio</li> <li>- Disponibilità di risorse materiali da conferire suscettibili di valorizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitate risorse finanziarie</li> <li>- Scarsa presenza di competenze tecniche e/o gestionali</li> </ul>
<p><b>Esterno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza sul territorio di risorse in disuso o poco valorizzate</li> <li>- Sistema territoriale "amico"</li> <li>- Opportunità di partnership</li> <li>- Possibilità di sviluppo di rapporti con la PA per finalità comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrazione strutturale della popolazione</li> <li>- Infrastrutture in declino</li> <li>- scarsa disponibilità di capitali "pazienti"</li> </ul>

I contesti in cui si evidenzia maggiormente l'esigenza di intraprendere percorsi di sviluppo comunitario sono riconducibili alle aree rurali e montane ma anche a quelle peri-urbane e metropolitane del territorio transfrontaliero marittimo Italia-Francia, laddove sussistono condizioni poco favorevoli in termini di competitività, demografia, risorse e reddito, luoghi in cui spesso sono presenti asset sottoutilizzati, con condizioni infrastrutturali in deterioramento.

Processi come quello della rigenerazione urbana e dello sviluppo delle aree locali in logica di economia collaborativa, sono temi diventati centrali nel governo di un territorio, anche a fronte dell'ingente quantità di beni comuni (spazi verdi e immobili) abbandonati presenti nelle nostre comunità, che non sarebbero più utilizzabili se non per la realizzazione di progetti aventi finalità sociale e culturale. Queste cooperative possono divenire "laboratori di sviluppo", con capacità



di intraprendere “processi generativi” sviluppando le proprie attività in ambiti che abbiano a che fare con presidio, cura e sviluppo del territorio e della sua comunità.

I territori si trasformano così in un vero e proprio ecosistema che, partendo dalla disponibilità del “capitale relazionale”, attraverso il quale convergono esperienze diverse come il coinvolgimento di stakeholder, delle amministrazioni locali, reti di collaborazione ed esperienze di economia collaborativa, possono evolvere verso un soggetto che imprenditorialmente persegue lo sviluppo comunitario e la massimizzazione del benessere collettivo.

## 1.1.1 ALCUNE CONSIDERAZIONI SU FATTORI RILEVANTI PER UN PROGETTO DI COOPERATIVA DI COMUNITA'

Un elemento essenziale, soprattutto in fase di avvio dell'attività, è rappresentato dalla presenza di un gruppo promotore coeso, capace di generare consenso intorno al progetto, che se ne prenda carico per poi aprirsi agli attori territoriali e al resto della cittadinanza. In questa ottica il gruppo fondatore deve possedere sia competenze tecniche, necessarie per condurre l'attività economica, che “soft skills” che facilitino la tessitura di relazioni con la comunità.

Per le cooperative di comunità risulta molto importante trovare dei meccanismi efficaci per il coinvolgimento della comunità. Se infatti la scala dimensionale della comunità non sembra incidere sul processo generativo della cooperativa, risulta invece determinante per la rappresentatività delle istanze comunitarie.

È chiaro quindi che il progetto delle cooperative di comunità si caratterizza soprattutto per la centralità del capitale umano e sociale comunitario, il che implica la necessità di impostare modelli organizzativi e gestionali che favoriscano la partecipazione di tutti i soci, ma anche dei non soci che compongono la comunità di riferimento.

La capacità di riuscire a coinvolgere differenti stakeholder è un elemento importante nel contribuire al successo di questo tipo di imprese. Grazie ad un approccio multi-stakeholder, la cooperativa può costruire reti di relazioni utili per mobilitare risorse, attirare nuova conoscenza, creando quel “dialogo” interno-esterno fondamentale per lo sviluppo di un determinato luogo.



L'attività sarà generata attraverso la relazione con altre entità (pubbliche, private o cooperative) compartecipanti gli elementi di missione e interessate a ottenerne vantaggi a favore della propria filiera produttiva o di servizio. Il gruppo promotore si pone l'obiettivo primario di riuscire a coinvolgere non solo gli abitanti di quella determinata zona, ma anche quegli attori locali (pubblici e privati) che interagiscono a vario titolo con quel determinato luogo e possono avere un interesse a partecipare. Attori locali che possono avere specifiche competenze o particolari influenze con altri attori esterni e che possono svolgere un ruolo importante nel processo di rigenerazione locale (es. autorità locali, aziende private locali, banche o altri finanziatori privati, che operano nella zona, organizzazioni del terzo settore, scuole, ecc.).

Uno degli elementi abilitanti che rientra nella sfera tecnica è quello dei rapporti con la Pubblica Amministrazione (PA), entità con cui la cooperativa di comunità rischia di entrare in conflitto, trovandosi per vocazione ad agire in parallelo con essa. Questo nasce dal fatto che le cooperative di comunità non rappresentano una forma di esternalizzazione delle funzioni pubbliche ma una vera e propria risposta all'assenza di opportunità e servizi. Occorre pertanto interrogarsi su fino a dove esiste una comune percezione dei bisogni della comunità e dove

invece le cooperative vengono viste come una minaccia da parte delle amministrazioni locali. Appaiono a tal fine indispensabili l'elasticità e le capacità relazionali di cui devono disporre gli amministratori, per riuscire a costruire un rapporto virtuoso con le pubbliche amministrazioni.

Per favorire lo sviluppo di queste realtà è importante l'introduzione di incentivi per la valorizzazione del capitale umano, che permettano alle cooperative di attrarre competenze e "high skill", processo auspicabile per quanto non semplice.

La cooperativa deve essere in grado di individuare le risorse e le competenze più significative presenti nella comunità, assicurando la capacità di ampliare nel tempo la sua "dotazione iniziale", acquisendo e sviluppando nuove risorse e competenze in grado di consolidare ed estendere il raggio di azione della esperienza cooperativa.

## 1.2 ANALISI DI SETTORE

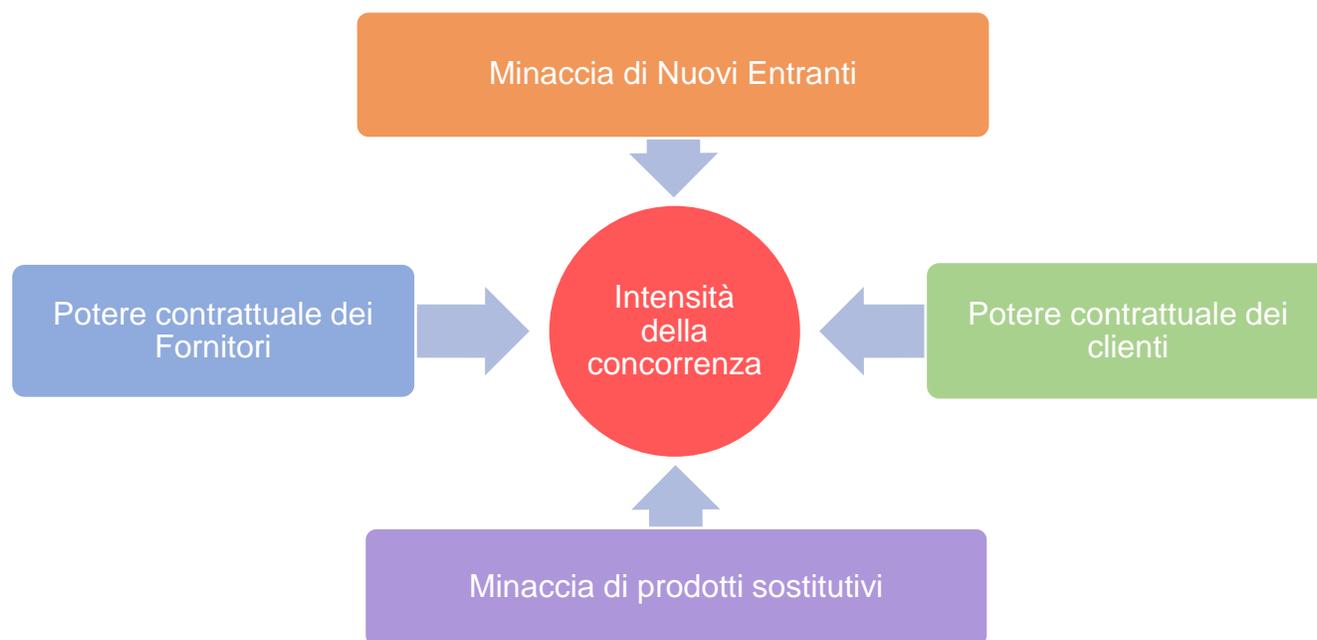
Lo studio delle principali caratteristiche dei settori di mercato in cui si andrà a operare è un'attività finalizzata alla definizione di un quadro sull'ambito competitivo, di supporto per prendere decisioni di carattere strategico.

La struttura competitiva di un settore dipende dalla interazione di elementi quali l'intensità della competizione tra imprese nello stesso settore, il potere contrattuale di acquirenti e fornitori, l'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti nonché di prodotti/servizi sostitutivi.

Nella fattispecie delle cooperative di comunità, questa analisi viene condotta in relazione alle attività commerciali da essa sviluppate, ossia a quelle attività che operano in regime di concorrenza, per quanto questa possa essere limitata o solo potenziale.

A questo livello l'analisi dell'ambiente esterno permette di tratteggiare lo scenario in cui l'impresa opera o potrebbe operare e di identificare i fattori critici di successo.

È opportuno sottolineare come, in considerazione degli aspetti che connotano genesi e natura delle cooperative di comunità, elementi quali la minaccia di nuovi entranti o l'intensità della concorrenza non saranno determinanti nell'analisi di settore, rendendo questa di minore complessità.



Le attività sviluppate dalle cooperative di comunità non sono racchiudibili in un unico settore, in una sola idea di impresa o in una filiera produttiva o di servizio; soprattutto nelle aree montane e rurali ci si trova infatti di fronte a cooperative di comunità con attività multisetoriali (dal turismo sostenibile, all'agricoltura, dalle energie rinnovabili alla gestione di parchi naturalistici, dalla commercializzazione di prodotti tipici del territorio alle attività di tutela dell'ambiente).

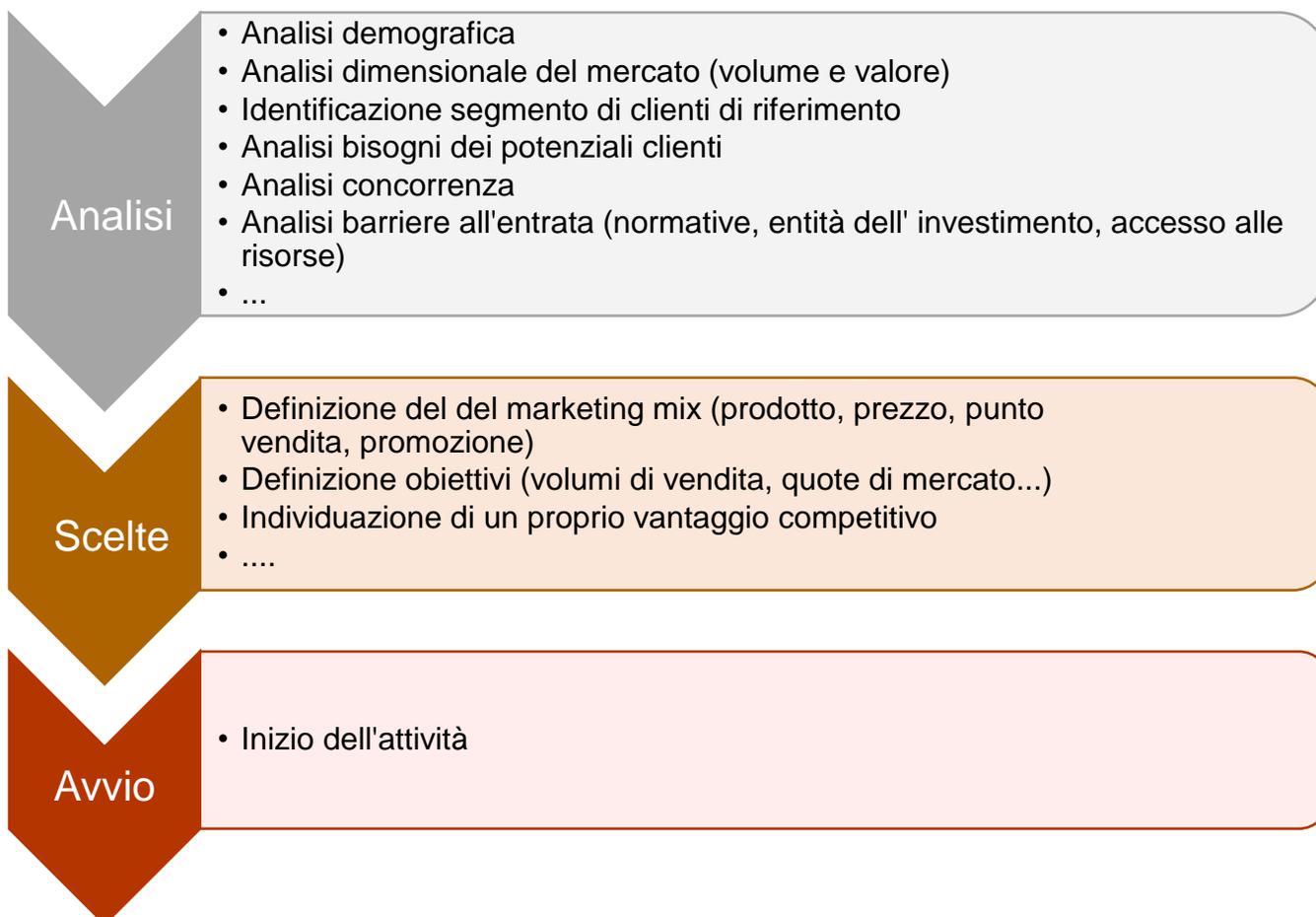
È bene però sottolineare che a determinati assetti (multisetorialità) spesso ci si arriva seguendo un percorso progressivo, di crescita incrementale, attraverso il quale si riesce a dar risposta ai bisogni di aree e comunità che restano escluse o che non riescono a beneficiare direttamente dei grandi fenomeni di sviluppo, come nel caso di determinate aree dello spazio transfrontaliero marittimo Italia-Francia.

La multisetorialità comporta indubbiamente un incremento del livello di complessità da gestire. Tuttavia l'esecuzione di analisi di settore riguardanti gli ambiti in cui l'impresa cooperativa intende operare può fornire una serie di informazioni che, specialmente nel caso delle cooperative di comunità, possono risultare assai utili ai fini decisionali (sviluppo organico), dato che si tratta di realtà che devono coniugare la creazione di margini (tramite attività commerciali) con l'offerta di servizi e attività funzionali a garantire un determinato livello di benessere comunitario.

## 1.3 ANALISI DI MERCATO

L'obiettivo dell'analisi di mercato è in primis quello di valutare il terreno sul quale l'impresa si dovrà muovere facendo scelte strategiche efficaci e consapevoli, per determinare elementi quali ad esempio il prezzo del servizio/prodotto o la corretta capacità produttiva.

L'analisi di mercato consta nell'acquisizione ed elaborazione dei dati utili alla definizione quali-quantitativa della propria offerta, ponendo sotto la lente di ingrandimento i fattori decisionali che veicolano la scelta d'acquisto dei potenziali clienti e altre determinanti rilevanti, la cui natura varia a seconda del tipo di offerta.

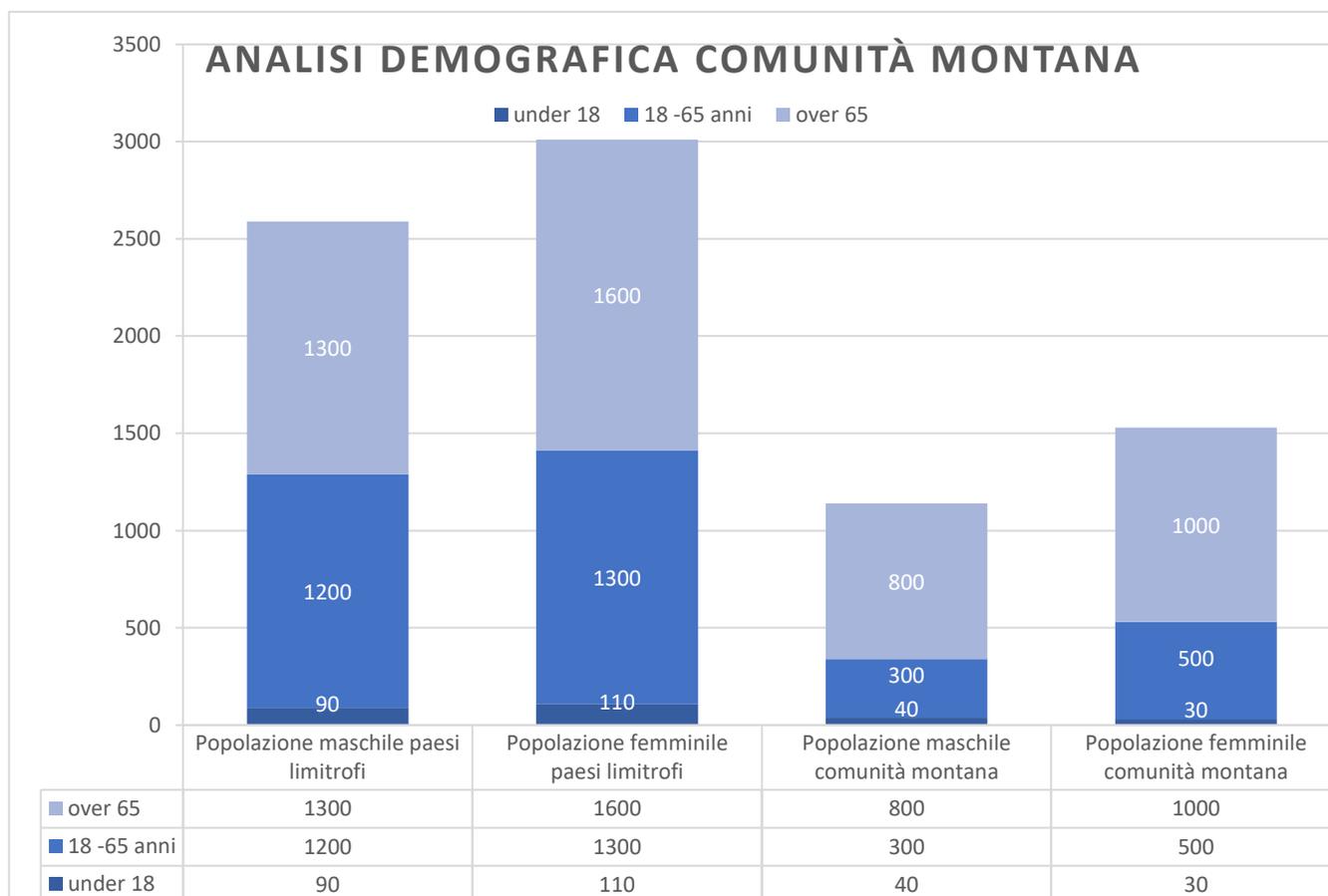


È bene sottolineare che le analisi di mercato possono risultare (in relazione alle specificità del singolo caso) di non semplice esecuzione e potrebbero richiedere l'intervento di esperti.

In particolare, si tratta di una valutazione del mercato in termini quantitativi e qualitativi, in cui ne vengono definiti il volume e il valore, individuando i segmenti di pubblico ed i relativi meccanismi di acquisto, la concorrenza nel settore, e l'ambiente economico, ovvero le possibili barriere all'entrata e eventuali scogli in termini di regolamentazioni, normative, legislazione.

Essendo l'attività delle cooperative di comunità strettamente legata al territorio, sarà inoltre necessario definire il bacino di utenza, circoscrivendo l'area geografica da cui possono provenire i clienti, o il raggio entro il quale si potranno gestire eventuali spedizioni e consegne.

Ad esempio l'analisi demografica aiuta a tratteggiare la domanda potenziale perché permette di conoscere il numero di abitanti di una determinata area, la densità di popolazione, le fasce di reddito, le professioni, le età, ecc. Questi dati devono poi essere riorganizzati e rielaborati per disporre di informazioni riguardanti il segmento di pubblico a cui ci si intende rivolgere: età, genere, reddito, stili di vita, abitudini di acquisto.





Se invece l'attività è anche di natura B2B (business to business) e quindi i clienti sono anche altre imprese, l'analisi "demografica" passerà per l'analisi delle imprese presenti su territorio che si pensa di poter servire. Parimenti, potrebbe essere utile promuovere un'indagine centrata sui singoli (potenziali) concorrenti, finalizzata alla valutazione dell'offerta, del mercato servito, dei punti di forza e di debolezza.

## 2. PIANO DI MARKETING

Il piano di marketing è un documento di pianificazione in cui si devono delineare la strategia e le azioni operative che l'azienda dovrà mettere in campo per raggiungere i propri obiettivi di mercato.

In concreto, l'articolazione della strategia di mercato si basa su tre semplici domande interrelate:

- che cosa offrire (value proposition);
- a chi (target);
- come (positioning).

Sulla base delle analisi di settore e di mercato, precedentemente svolte, e in un'ottica di valorizzazione dei punti di forza della cooperativa, si giunge a definire la strategia di mercato, la cui attuazione prevede l'uso sinergico delle leve operative del marketing: il cosiddetto "Marketing Mix", ossia alla combinazione di scelte riguardanti i prodotti/servizi offerti, il prezzo, le modalità di distribuzione e comunicazione.



Notevole importanza assumono le competenze nel campo della comunicazione e del marketing, anche attraverso i più moderni canali di relazione quali il web, l'e-commerce mirato, i social network. Sarebbe infatti sbagliato immaginare la cooperativa di comunità come frutto di territori antichi e statici. Riferirsi alla memoria, al recupero di valore storico, al capitale sociale delle comunità non significa "tornare indietro" bensì stare in un presente che va nuovamente alla ricerca di questo contatto e questa possibilità di identificazione con una storia e una tradizione.

Gli obiettivi identificati nel piano di marketing devono essere specifici, misurabili, realistici ossia realizzabili con le risorse a disposizione in un certo arco temporale. Stabilire un budget per un piano di marketing è necessario per poterne tenere conto nella previsione dei costi che permetterà di prevedere lo sforzo finanziario complessivo richiesto.

### 3. ACTION PLAN

Condizione fondamentale per il riconoscimento della cooperativa di comunità e la sua continuità è infatti l'inizio di un'attività economica, organizzata e con regole precise, che generi reddito e



occupazione, grazie alla determinazione dei soci, pur condividendo la dimensione cooperativa e comunitaria.

Le attività economiche promosse, per essere sostenibili, non possono essere rivolte esclusivamente ai membri della comunità, ma devono soddisfare anche i bisogni di soggetti esterni alla comunità. La cooperativa deve essere infatti in grado o di attrarre risorse “da mercati esterni”, ad esempio tramite il turismo, o di offrire i propri servizi produttivi all'esterno della comunità, in modo che i margini economici prodotti dalle attività “esterne” vengano successivamente reinvestiti in servizi o attività che aumentino il benessere della comunità. In questo modo anche attività non particolarmente remunerative ma socialmente utili, come ad esempio in caso di aree interne (località montane, entroterra) lo spaccio o il bar, possono restare aperte grazie ai margini prodotti da attività economiche esterne alla comunità.



Anche nell'attività di attrazione turistica portata avanti dalle cooperative, viene posto il vincolo della sostenibilità socio-ambientale. Queste attività sono infatti rivolte a un “target di nicchia”, attento alle tradizioni locali e alla sostenibilità ambientale. Un modello di attrazione turistica che non si rivolge al turismo di massa, che finirebbe per snaturare il contesto comunitario.

Tra le attività ricorrenti nelle cooperative di comunità, troviamo:

- La coltivazione e la trasformazione di prodotti agricoli, in cui l'azienda agricola è considerata un bene comune per la salvaguardia del territorio e la valorizzazione della sua storia, delle tradizioni che i prodotti e quell'artigianato raccontano. A quei prodotti la cooperativa trasferisce le connotazioni tipiche della sua terra, ne fa la propria immagine e spesso un marchio di origine. L'attività agricola diventa poi anche lo scenario per l'ospitalità turistica rurale, per lo sviluppo di iniziative legate all'integrazione socio



lavorativa di persone con difficoltà di inserimento, di ricerca e promozione culturale, di ristorazione tipica. E saranno comunque i trattori della cooperativa a spalare le strade Comunali dalla neve nei mesi invernali.

- L'ospitalità turistica, soprattutto nelle aree interne del Paese, grazie all'attrattiva culturale, paesaggistica, enogastronomica, è spesso riscoperta come opportunità per ricreare condizioni di vivibilità, lavoro e reddito. Molti sono i target e i prodotti interessanti a questo riguardo per sostenere la programmazione di attività e reddito dal turismo attraverso cooperative di comunità in territori particolarmente vocati.
- I servizi alla persona e di welfare per la vivibilità di ogni comunità, soprattutto nelle aree a più bassa accessibilità (rurali, montane o delle periferie urbane) è un'occasione straordinaria di riprogettazione del welfare territoriale e comunitario secondo i principi della protezione sociale di iniziativa e di prossimità. Si può fare riferimento ai servizi di consegna dei medicinali piuttosto che della posta, alle tecnologie di medicina a distanza o all'assistenza domiciliare di vallata, esperienze di esercizi commerciali polifunzionali che tenendo aperto il negozio garantiscono anche l'unico presidio sociale alla popolazione del proprio territorio, servizi di trasporto delle persone.
- La manutenzione territoriale e forestale, una delle grandi industrie dimenticate e spente del Paese, per far fronte a temi come quello della tutela idrogeologica o opportunità di valorizzazione del paesaggio. Spesso queste iniziative sono generative di nuove opportunità di reddito e valorizzazione territoriale. Pensiamo all'incoming turistico conseguente alla buona cura del paesaggio, alla gestione dei prodotti del sottobosco e di piccoli frutti e alla loro trasformazione, alle attività educative legate alla conoscenza dell'ambiente naturale, della biodiversità, delle tradizioni legate ai luoghi o agli aspetti fisici degli elementi naturali lì riscoperti.

Pur non avendo l'obiettivo della massimizzazione del profitto, la sostenibilità economica della cooperativa di comunità richiede l'adozione di logiche gestionali analoghe a quelle delle tradizionali forme di impresa. Sarà quindi opportuno pianificare le azioni atte al soddisfacimento delle esigenze a cui si è deciso di far fronte, trovando risposta a quesiti come: Quali azioni mettere in atto? Con quali tempistiche realizzarle? Quali investimenti di risorse richiederanno?

Dare risposta a queste domande comporta la predisposizione di un piano delle attività (action plan), che quindi rappresenta il documento per definire modalità e tempi di realizzazione delle azioni funzionali a conseguire gli obiettivi della cooperativa, a partire dal reperimento ed impiego delle risorse umane (interne ed esterne), materiali, finanziarie e strumentali, necessarie allo svolgimento delle singole attività.



Per impiegare produttivamente il capitale disponibile, è importante predisporre un piano degli investimenti che fornisca le dotazioni tecniche salienti del progetto ed indichi lo sviluppo temporale tecnico e finanziario di ciascun investimento. Occorre tenere conto di tutti i fabbisogni derivanti dall'attuazione del progetto, come ad esempio i costi di acquisizione delle immobilizzazioni materiali e immateriali (software, licenze, marchi...). Inoltre è necessario avere ben chiari elementi quali la vita utile dei cespiti, gli esborsi finanziari dettati dalle condizioni di pagamento dei fornitori, l'eventuale ricorso a beni già di proprietà dell'azienda.

PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
	Anno n1			Anno n2		
IMMOBILIZZAZIONI	COSTO	% Iva	% Ammort	COSTO	% Iva	% Ammort
<b>IMMATERIALI</b>	€ 3.500					
Software	€ 3.500	22%	20,00%			
<b>MATERIALI</b>	€ 285.000			€ 150.000		
Macchinario 1	€ 250.000	22%	15,00%			
Attrezzature industriali	€ 35.000	22%	15,00%			
Macchinario 2				€ 150.000	22%	15,00%
<b>TOTALI</b>	€ 288.500			€ 150.000		

Il piano degli investimenti ha l'obiettivo di individuare e programmare le modalità di approvvigionamento dei capitali per gli investimenti necessari all'impresa, predisponendo l'elenco dei cosiddetti beni strumentali o durevoli necessari per l'attività oggetto del business; ad esempio eventuali immobili, ristrutturazioni, avviamento, mobili e attrezzature per ufficio, computer e accessori, piattaforma web, licenze commerciali, brevetti.

Considerando la condizione di vulnerabilità dei territori in cui le cooperative di comunità hanno origine, sia in termini di reddito della popolazione che rappresenta sia la base sociale che la prima clientela, che di risorse presenti sul territorio, spesso le cooperative di comunità sono connotate da bassa capitalizzazione e bassa redditività, anche come conseguenza diretta della finalità sociale che le caratterizza. Queste caratteristiche rendono difficoltoso l'accesso al credito, che, quando concesso, viene erogato a condizioni che potrebbero risultare maggiormente onerose. Questo comporta un elevato costo del denaro e una minore capacità di investimento delle cooperative.

È necessario pertanto che la cooperativa di comunità possa diventare, attraverso le relazioni instaurate con le comunità locali e gli stakeholder pubblici e privati, strumento di raccolta



finanziaria e di gestione di investimenti per migliorare il benessere comunitario. Assumono grande importanza le risorse messe a disposizione dalle Istituzioni della comunità (ad esempio, strutture e beni di proprietà pubblica).

Policy che favoriscano il potenziamento degli strumenti di finanza agevolata, anche di natura cooperativa, ne sosterranno lo sviluppo e gli investimenti. Inoltre, vi è la necessità di introdurre strumenti che garantiscano maggiore coinvolgimento della comunità, sia in termini di partecipazione al capitale, sia attraverso l'introduzione di strumenti innovativi, come il crowdfunding. Un'altra opportunità è rappresentata dai soci sovventori, che non partecipano alla cooperativa per soddisfare il loro bisogno di lavorare o di fruire di un servizio, ma per conferire risorse finanziarie. È importante avere consapevolezza che le cooperative possono emettere strumenti finanziari per raccogliere risorse esterne alla compagine mutualistica, soprattutto quando lo svolgimento dell'attività richiede capitali ingenti, non disponibili tra i soci.

Nella definizione del piano di lavoro è essenziale declinare un elenco di funzioni e compiti che dovranno essere svolti, identificando le responsabilità di ciascuna figura e l'orizzonte temporale prefissato per la realizzazione. Anche se sarà possibile discutere collettivamente tutti i dettagli di un progetto, è necessario effettuare incontri periodici per condividere i vari step e aggiornare il resto del gruppo sullo stato di avanzamento delle attività, per arrivare eventualmente a riprogrammare l'attività. Responsabilità e compiti dovranno essere ripartiti in modo non sproporzionato sulle singole persone, in quanto la condivisione delle responsabilità semplifica lo sviluppo dell'attività stessa, accrescendo il senso di condivisione e rendendo l'intero gruppo "proprietario" dei risultati conseguiti.

Voce	Respons.	Inizio	Fine	Stato	2/9	3/9	4/9	5/9	6/9
<b>Fase iniziale</b>									
Riunione iniziale	Andrea C.	2-set	2-set	Ok					
Assegnazione compiti	Mara P.	3-set	4-set	In corso					
<b>Sviluppo</b>									
Avvio produzione	Franco C.	5-set	15-set						
Riunione verifica SAL	Luca S.	16-set	16-set						
<b>Operazioni</b>									
Vendita prodotti	Carlo C.	17-set	1-ott						
Trasporto prodotti	Mario B.	22-set	2-ott						

## 4. ANALISI ECONOMICO/FINANZIARIA

Il piano economico finanziario (PEF) si qualifica da un lato come strumento di valutazione economica, attraverso la comparazione tra costi e ricavi attesi dalla realizzazione del progetto, stabilendo se lo stesso sia o meno conveniente, dall'altro come elemento di valutazione finanziaria, con riguardo alla capacità del progetto di servire il suo debito.

I ricavi e i costi da indicare in ciascun conto economico dovrebbero scaturire come conclusione del piano delle attività e del piano di marketing, in particolare degli obiettivi e delle strategie in esso contenuti. Nell'indicare i costi, è utile distinguerli nelle categorie dei costi "fissi" e dei costi "variabili". I primi sono quei costi che variano indipendentemente dalle oscillazioni del volume di attività aziendale, gli altri tendono a variare in modo direttamente proporzionale al variare del volume di attività. Esempi di costi fissi sono: gli affitti, gli ammortamenti, i compensi del personale amministrativo, i compensi dei soci lavoratori, il commercialista, ecc... Esempi di costi variabili sono: i consumi di materie prime e di energia, i trasporti ecc...

Nel caso specifico di una cooperativa di comunità difficilmente troveremo componenti economiche quali i proventi finanziari, derivanti dalla gestione degli investimenti finanziari quali ad esempio plusvalenze da alienazione di partecipazioni, interessi attivi su conti correnti bancari o su titoli immobilizzati. Sarà possibile invece trovare oneri finanziari, quali ad esempio interessi passivi su finanziamenti bancari, su dilazioni ottenute dai fornitori o interessi verso l'erario.

CONTO ECONOMICO CIVILISTICO	
A) Valore della produzione (Ricavi)	€ 2.435.211
B) Costi della produzione (Fissi e Variabili)	€ 2.401.129
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	€ 34.082
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 11.267
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	€ 0
Risultato prima delle imposte (A - B +- C +- D)	€ 22.815
<b>23) Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>€ 7.816</b>

Il conto economico è il documento che contiene ricavi e costi di competenza dell'esercizio; dalla loro differenza si ottiene il risultato economico dell'esercizio che può essere in perdita o in utile.

Lo stato patrimoniale previsionale è invece un documento che proietta la situazione del patrimonio e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri oggetto del PEF.

Occorre riepilogare, tra le Attività, tutti i beni patrimoniali e i crediti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi successivi facenti parte del PEF e tra le Passività tutte le fonti di finanziamento che si prevedono attive sempre al termine di ciascuno degli esercizi successivi oggetto del PEF. Tra le Passività, le voci che ricadono nella categoria del Patrimonio netto riguardano le fonti di finanziamento di provenienza "interna", tra cui il capitale dei soci.

STATO PATRIMONIALE CIVILISTICO			
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	€ 74.513	A) Patrimonio Netto	€ 264.191
B) Immobilizzazioni	€ 695.521	B) Fondi per rischi e	€ 6.349
C) Attivo Circolante	€ 1.513.460	C) Trattamento di fine rapporto	€ 85.454
D) Ratei e Risconti	€ 24.228	D) Debiti	€ 1.902.266
		E) Ratei e Risconti	€ 49.462
<b>Totale Attività</b>	<b>2.307.722</b>	<b>Totale Passività</b>	<b>€ 2.307.722</b>

È utile costruire un budget dei flussi di cassa che rappresenta lo strumento di programmazione e controllo della liquidità dell'impresa e consente di prevedere eventuali momenti di "tensione"

finanziaria al fine di poter programmare le azioni da intraprendere per farvi fronte. Contiene la stima delle entrate e delle uscite, di solito a livello mensile, di almeno 2 o 3 anni di attività. Operativamente, i dati previsti per ciascun mese, una volta che questo sia trascorso, vengono sostituiti con quelli consuntivi per poi aggiungere un ulteriore mese di previsione, al fine di avere sempre un orizzonte temporale costante.

	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE
<b>Gestione Corrente</b>				
Incassi crediti commerciali	€ 130.000	€ 150.000	€ 140.000	€ 150.000
Pagamenti debiti commerciali	-€ 20.000	-€ 10.000	-€ 20.000	-€ 20.000
Liquidazione Iva	-€ 30.000	-€ 20.000	-€ 30.000	-€ 30.000
Pagamento Stipendi	-€ 120.000	-€ 120.000	-€ 80.000	-€ 60.000
<b>Tot. Flussi Gestione Corrente</b>	<b>-€ 40.000</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 40.000</b>
<b>Gestione Non Corrente</b>				
Uscite Investimenti	-€ 30.000			
<b>Tot. Flussi Gestione non Corrente</b>	<b>-€ 30.000</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
<b>FLUSSI TOTALI</b>	<b>-€ 70.000</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 10.000</b>	<b>€ 40.000</b>

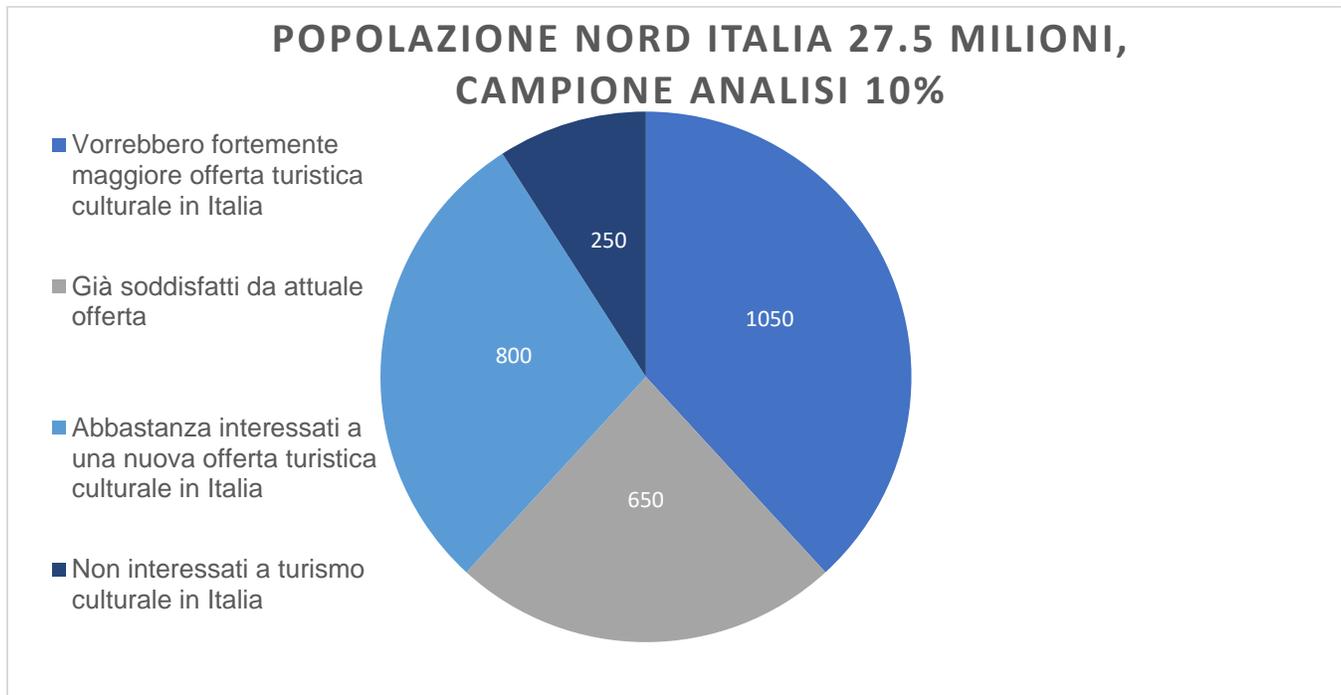
## LA COOP DI COMUNITA' - UN CASO CONCRETO

La cooperativa "CoopCom" nasce a cinque anni dalla chiusura dell'unico bar di un paese situato negli Appennini, che rappresentava anche il principale luogo di ritrovo per gli abitanti della comunità. La popolazione negli ultimi 10 anni era passata da 1000 abitanti a soli 200, anche perché i giovani andavano a cercare lavoro nei grandi centri abitati.

Alcuni cittadini avevano già provato due anni prima a far ripartire una piccola attività di ristorazione ma la mancanza di lavoro aveva reso inarrestabile il processo di spopolamento, causando la chiusura a meno di un anno dell'esercizio commerciale.

Un anno dopo un gruppo di 8 residenti storici, coinvolgendo figli e nipoti, danno vita alla Cooperativa di comunità "CoopCom", la cui attività è incentrata sulla valorizzazione delle risorse culturali e paesaggistiche del territorio circostante. Il progetto è rivolto a un turismo di comunità, cioè ad una nicchia di turisti che intendono vivere da vicino le tradizioni della comunità ospitante

nonché le qualità enogastronomiche. L'attività ruota attorno ai giovani del gruppo che, mediante uno studio effettuato con l'università, basato principalmente sull'analisi del territorio e dei bisogni di mercato in esso presenti, avevano riscontrato che una parte rilevante degli abitanti del Nord Italia fosse interessata a riscoprire i luoghi antichi e le tradizioni del nostro Paese.



Così, una volta conseguito il titolo di guide turistiche, hanno potuto iniziare ad attrarre, inizialmente tramite i social network, persone dalle zone limitrofe, facendo riscoprire luoghi, cultura e tradizioni che gli erano state trasmesse dai nonni e sembravano ormai dimenticate. La base d'appoggio delle attività è il ristorante, gestito dai genitori e dagli anziani del gruppo.

Le attività turistiche sviluppate dalla cooperativa hanno permesso di attrarre e raccogliere risorse provenienti da aree esterne alla comunità, allargando notevolmente il bacino d'utenza, che fino a quel momento risultava limitato.

Nel corso degli anni, la cooperativa ha deciso di estendere la propria attività ed è riuscita ad avvicinare al progetto il Comune, sottoscrivendo un contratto di partnership basato sulla condivisione di risorse e finalizzato alla realizzazione di azioni di interesse comunitario. Per realizzare questo progetto la cooperativa ha inoltre coinvolto la parrocchia e alcuni artigiani locali, che sono diventati anche soci. Le attività implementate riguardano i servizi forestali, nonché la riqualificazione delle strade e dei beni sia pubblici che privati presenti sul territorio.

Il rapporto con le banche è stato da subito difficoltoso. Queste hanno infatti da sempre evidenziato che la cooperativa fosse sottocapitalizzata rispetto ai volumi di attività sviluppati e non ha mai concesso finanziamenti, se non un piccolo fido di cassa assistito da garanzie personali dei soci.

STATO PATRIMONIALE COOPCOM			
A) Crediti verso soci per	€ 35.000	A) Patrimonio Netto	€ 8.000
B) Immobilizzazioni	€ 65.000	B) Fondi per rischi e	€ 6.000
C) Attivo Circolante	€ 450.000	C) Trattamento di fine rapporto	€ 80.000
D) Ratei e Risconti	€ 2.000	D) Debiti	€ 454.000
		E) Ratei e Risconti	€ 4.000
<b>Totale Attività</b>	<b>€ 552.000</b>	<b>Totale Passività</b>	<b>€ 552.000</b>

Solo grazie all'intervento di un socio sovventore e a un contributo della Regione è stato possibile iniziare a fare qualche investimento, tra cui la ristrutturazione della vecchia scuola, facendola diventare una base ricettiva per favorire il turismo. Per raggiungere il punteggio previsto dal bando Regionale per l'ottenimento del contributo, è stato necessario ricorrere alle competenze tecniche di uno studio di commercialisti, che ha aiutato la cooperativa a predisporre un piano d'impresa che dimostrasse l'effettiva sostenibilità del progetto imprenditoriale.

Il business plan, sulla cui utilità pratica alcuni soci erano abbastanza diffidenti, si è poi rivelato strumento di fondamentale importanza, che negli anni successivi ha consentito di identificare alcuni sprechi di cui non ci si era precedentemente accorti, quali ad esempio gli eccessivi costi in manutenzioni commissionate a soggetti esterni, tanto da portare la cooperativa a optare per l'assunzione diretta di un manutentore locale.

Oggi la popolazione del paese è raddoppiata, anche grazie alle opportunità di lavoro indotte dalle attività della Cooperativa.

Ruoli e mansioni sono stati assegnati a seguito di un'analisi molto specifica, volta a evidenziare le competenze già presenti nella popolazione residente, facendo emergere quel capitale umano che aspettava solo di essere valorizzato. Entrando nel merito, Andrea, il socio anziano, gestisce il ristorante con i due figli, cuoco e manutentore, nonché con altri tre soci-lavoratori e un dipendente. Maria e Elvira gestiscono amministrazione e paghe. Davide e Andrea si occupano delle manutenzioni e i loro figli gestiscono le escursioni. Ettore, che in precedenza era stato

anche sindaco del paese, si occupa delle attività ricettive ed è il presidente della cooperativa. Tutti hanno un grande attaccamento alla cooperativa, essendone per la maggior parte anche soci fondatori e avendo sempre partecipato alla vita della comunità.

La cooperativa ha ultimamente introdotto il servizio di consegna a domicilio di generi alimentari e altri beni di prima necessità all'interno dei confini del paese, consentendo di ampliare la base sociale di 2 nuove unità.

Gli obiettivi futuri sono l'implementazione di servizi socio-sanitari, anche con il coinvolgimento degli enti locali, per far fronte all'invecchiamento della popolazione, in quanto le prime strutture socio-sanitarie sono a distanza di oltre 80 chilometri dalla zona.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il fenomeno delle cooperative di comunità può essere descritto come un "processo" generativo che trova origine in esigenze quali il presidio, la cura, lo sviluppo del territorio e della comunità territoriale.

Le persone e le comunità si fanno carico di portare avanti questi processi in "laboratori di sviluppo", che hanno generato opportunità di lavoro e imprenditoriali finalizzate al perseguimento dello sviluppo comunitario e del benessere collettivo. Un modello di innovazione sociale in cui i cittadini sono al contempo produttori e fruitori di beni e servizi, in sinergia con la propria comunità, rispondendo a esigenze plurime di mutualità.

Multisetorialità e diversificazione delle attività sono scelte il cui focus è orientato allo sviluppo di economie di scopo piuttosto che di scala, e sono alla base delle dinamiche aziendali delle cooperative di comunità, che si pongono per natura l'obiettivo di trovare risposte ai bisogni della comunità di cui fanno parte, pur dovendo prestare attenzione a logiche di sostenibilità economico/finanziaria.

Il capitale sociale, inteso come insieme di risorse legate alla realizzazione di una rete durevole di relazioni tra la cooperativa e l'ambiente circostante, e il capitale umano, osservato dal punto di vista delle conoscenze, competenze e motivazioni dei singoli, diventano attori centrali nell'ambito dello sviluppo di queste realtà imprenditoriali.

La cooperazione si propone come una infrastruttura sociale diffusa che arricchisce l'economia, crea mobilità e capitale sociale, rafforza la coesione.

# COOPERATIVE DI COMUNITA'

## Business Plan



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Le cooperative di comunità sono caratterizzate più che dal tipo di attività svolte o dalla tipologia mutualistica scelta, da una particolare finalizzazione: quella di mantenere vive e valorizzare comunità locali a rischio di estinzione (urbane o rurali), e rispondere alle nuove sfide a cui la società moderna deve far fronte.

