



# LA COOPERATIVA E IL CREDITO

Indicazioni, metodi e strumenti  
per facilitare l'accesso al credito bancario



AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL

Abteilung 34 - Innovation, Forschung,  
Entwicklung und Genossenschaften



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE

Ripartizione 34 - Innovazione, ricerca,  
sviluppo e cooperative

**Testo a cura di:**

Dott. Fabrizio Ferrari (Provincia Autonoma di Bolzano)

Dott. Oscar Kiesswetter

Dott.ssa Manuela Paulmichl (Provincia Autonoma di Bolzano)

**Ringraziamo per la gentile collaborazione:**

Rag. Antonella Bellante (Fidimpresa soc coop.)

Dott. Gianluca Borghetti (Confcooperative)

Dott. Christian Christanell (Confidi)

Rag. Devid Delvai (Socialfidi)

Dott. Andrea Grata (Confcooperative)

Dott. Nicola Grosso, revisore e certificatore contabile (AGCI)

Sig. Andreas Mair am Tinkhof (Federazione Raiffeisen)

Rag. Marco Nicoletti (banca UGF)

Rag. Giuseppe Salvadori (Fidimpresa soc coop)

Rag. Marcello Santucci (fondo Start - Legacoopbund)

Rag. Fabrizio Tiego (AGCI)

**Editore:** Provincia Autonoma di Bolzano

**Grafica e stampa:** InSide cooperativa sociale

# LA COOPERATIVA E IL CREDITO

Indicazioni, metodi e strumenti  
per facilitare l'accesso al credito bancario



<b>Presentazione</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>La cooperativa si presenta alla banca</b>	<b>8</b>
Premessa	8
La pianificazione strategica e il business plan della cooperativa	9
Conclusioni	12
<b>Gli elementi della pianificazione più rilevanti per la banca</b>	<b>13</b>
Premessa	13
La pianificazione del fabbisogno di liquidità	14
Esempio di piano finanziario	15
La capacità della cooperativa di rimborsare un finanziamento	20
Esempio di cash flow	21
L'adeguata dotazione della cooperativa con capitale proprio	23
Conclusioni	25
<b>Il rapporto fra la cooperativa ed il sistema bancario</b>	<b>26</b>
La banca esamina la richiesta di credito della cooperativa	26
Il flusso informativo dalla cooperativa alla banca	27
<b>Il supporto del movimento cooperativo alla nuova impresa</b>	<b>29</b>
I servizi delle centrali cooperative a favore delle imprese associate	29
Le principali prestazioni delle centrali cooperative	30
Cenni al ruolo dei fondi mutualistici	31
Conclusioni	32
<b>Il ruolo dei consorzi di garanzia collettiva "Confidi"</b>	<b>34</b>
I Confidi a disposizione delle cooperative	35
I criteri di valutazione applicati da Confidi	36
I Confidi e le garanzie per l'anticipo dei contributi della Provincia	38
Conclusioni	39

<b>Schede tecniche</b>	<b>41</b>
<b>Scheda n. 1 - Il "cash flow"</b>	<b>42</b>
<b>Scheda n. 2 - Le centrali cooperative</b>	<b>44</b>
A.G.C.I. Alto Adige Südtirol	44
Confcooperative Bolzano Società Cooperativa	46
Legacoopbund	48
Federazione Cooperative Raiffeisen	50
<b>Scheda n. 3 - Le principali forme di finanziamento bancario</b>	<b>52</b>
<b>Scheda n. 4 - La documentazione da presentare alla banca</b>	<b>55</b>
<b>Scheda n. 5 - La cooperativa e il sistema bancario: profili di responsabilità</b>	<b>58</b>
Linee generali: la fisionomia delle società cooperative nel quadro civilistico	58
La responsabilità degli Amministratori	59
Responsabilità civile	60
Responsabilità penale	61
<b>Scheda n. 6 - Ufficio provinciale Sviluppo della cooperazione</b>	<b>62</b>

## Presentazione



L'accesso al credito costituisce per le cooperative di piccole dimensioni, ma anche per le altre piccole imprese, una criticità importante che ne determina lo sviluppo. La tematica non si esaurisce al mero rapporto "banca – impresa", ma coinvolge tutta la gestione della cooperativa da un punto di vista manageriale, amministrativo e finanziario. Si tratta di un tema molto importante poiché una gestione puntuale e professionale delle cooperative è elemento indispensabile per competere e mantenersi sul mercato. Nelle cooperative di piccole dimensioni spesso non ci sono sufficienti risorse per assumere personale dedicato a questi aspetti ed è spesso la/il presidente che si prende carico, a volte senza avere la preparazione (ed il tempo) necessaria per farlo, di tutta la parte gestionale.

Il mio assessorato, insieme alle associazioni di rappresentanza del mondo cooperativo presenti sul territorio, ha individuato l'accesso al credito come una delle tematiche più importanti su cui concentrare gli sforzi comuni in questa legislatura. Su iniziativa dell'Ufficio sviluppo della cooperazione, a maggio 2010 si è formato un gruppo di lavoro costituito da persone designate dalle associazioni di rappresentanza, dai fondi mutualistici, esperti del settore bancario, dirigenti dei Consorzi di garanzia fidi locali, allo scopo di individuare degli strumenti per facilitare l'accesso al credito delle cooperative sociali, *start up* e in generale delle cooperative di piccole dimensioni. Lo sforzo è stato anche quello di operare una sintesi delle conoscenze e degli strumenti già presenti nel mondo cooperativo e renderli fruibili per tutti.

Questo “prontuario”, che raccoglie e organizza le informazioni e gli strumenti necessari alla cooperativa per gestire correttamente il proprio rapporto con la banca, è il primo risultato di questo lavoro in team. Lungi dal voler essere un documento esaustivo, si tratta di un ausilio nel lavoro di tutti i giorni per chi deve gestire una cooperativa. Nell’appendice sono state inserite inoltre alcune schede tecniche di approfondimento e raccolte le descrizioni dei servizi offerti dalle centrali cooperative, i riferimenti dei fondi mutualistici e dei finanziamenti pubblici gestiti dall’ufficio provinciale per lo sviluppo della cooperazione.

Mi auguro che questo possa essere un valido strumento di lavoro.

*Roberto Bizzo*

*Assessore all’innovazione, informatica,  
lavoro, cooperative e finanze*

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Roberto Bizzo". The signature is fluid and cursive, with the first name "Roberto" and the last name "Bizzo" clearly distinguishable.

## Introduzione

Le quasi mille cooperative iscritte al registro provinciale di Bolzano<sup>1</sup> rappresentano un elemento importante della realtà imprenditoriale locale e operano nei principali settori economici. Talune hanno raggiunto dimensioni aziendali anche considerevoli e tutto il movimento, nel suo insieme, svolge un ruolo importante anche come datore di lavoro.

Inizialmente le imprese cooperative nella nostra provincia avevano sviluppato la loro attività innanzitutto nell'agricoltura e nel credito, ma in seguito la funzione mutualistica si è andata estendendo anche all'industria e al settore terziario dei servizi. Più di recente sono state le cooperative sociali a conquistare un posto di prim'ordine nel complesso segmento dei servizi alla persona e dell'inserimento lavorativo, mentre le cooperative edilizie e quelle di consumo continuano a svolgere, nell'interesse dei loro soci, una fondamentale funzione calmieratrice in settori vitali come quelli dell'alimentazione e delle abitazioni.

Nel tessuto socioeconomico della nostra provincia prevalgono di gran lunga le piccole imprese ed anche quelle appartenenti al movimento mutualistico sono in assoluta prevalenza di piccole dimensioni, sia in termini di fatturato e mezzi propri che di dipendenti e quote di mercato. Le difficoltà che talune di queste cooperative incontrano nell'accesso al credito bancario non sempre sono, come potrebbe apparire a prima vista, una conseguenza delle attuali condizioni di mercato.

<sup>1</sup> I dati sulla cooperazione in Alto Adige sono pubblicati sul sito [www.provincia.bz.it/cooperative](http://www.provincia.bz.it/cooperative).

È ben vero che nell'erogazione degli affidamenti il sistema creditizio sta adottando maggiori precauzioni, motivandole con la recente crisi finanziaria e la persistente recessione congiunturale. Va peraltro anche ammesso che sono innanzitutto le cooperative che si trovano nella delicata fase di *start up* o di ristrutturazione aziendale e spesso anche le cooperative sociali a riscontrare difficoltà nell'ottenere finanziamenti, in misura e a condizioni adeguate. E proprio per queste imprese mutualistiche, le cause per il difficile rapporto con la banca non nascono soltanto dalla rigidità degli istituti di credito, ma devono essere ricercate all'interno della cooperativa stessa, p. es. nell'assenza di strumenti di controllo della gestione, nella mancanza di trasparenza sulla strategia imprenditoriale o nella scarsa disponibilità di mezzi patrimoniali propri.

Il presente prontuario intende fornire alle cooperative uno strumento di lavoro per facilitare il loro approccio al credito bancario e, più in generale, il rapporto con le banche.

Nella parte iniziale viene suggerita l'adozione di adeguati strumenti di gestione e controllo, in grado di monitorare la funzione finanziaria dell'impresa mutualistica e di fornire tempestivamente indicazioni sul suo andamento. Qui vengono approfonditi i ruoli e le principali attività di tutte le parti che a diverso titolo affiancano la cooperativa nel complesso rapporto "banca - impresa", in particolare le funzioni di consulenza e di promozione delle centrali cooperative e dei fondi di promozione mutualistica, nonché le prestazioni dei consorzi di garanzia collettiva "Confidi".

Non mancano alcuni cenni ai criteri che il sistema bancario adotta nell'esame delle richieste di finanziamento avanzate dalle società cooperative. La conoscenza della prassi bancaria facilita la realizzazione di un rapporto fra la banca e l'impresa (cooperativa) improntato a quella trasparenza che rimane una condizione essenziale per accrescere la fiducia nella validità delle iniziative imprenditoriali mutualistiche.

La parte finale del prontuario contiene alcune "schede tecniche" di facile consultazione con cenni riepilogativi o approfondimenti di argomenti specifici, trattati nel testo.

## La cooperativa si presenta alla banca

### Premessa

Va tenuto presente che per una banca la concessione di finanziamenti alla clientela rappresenta la principale attività dell'impresa. Pur essendo il rischio di credito un elemento inscindibile dalla sua attività, la banca mira a ridurre tale rischio ad una misura compatibile con una sana e prudente gestione aziendale. Pertanto la concessione di affidamenti bancari avviene, fra altri elementi di valutazione, sulla base di una attenta analisi delle capacità prospettiche di rimborso. Infatti, la banca intende recuperare il prestito concesso, direttamente da parte dell'impresa che lo ha contratto. L'escussione delle garanzie prestate da terzi assume, da un punto di vista bancario, una caratteristica di "riserva" di secondo grado, cioè di elemento di sicurezza in più, spesso irrinunciabile, in particolare nella fase di *start up*, ma da prendere in considerazione soltanto se il debitore effettivo non avrà provveduto al rimborso di sua iniziativa.

Ai fini della concessione del credito bancario a supporto di una nuova cooperativa, riveste quindi particolare importanza la presentazione dettagliata del progetto imprenditoriale, non solo con illustrazioni verbali, fornite all'interlocutore della banca a completamento della richiesta di fido, ma con un dettagliato documento, detto in genere "studio di fattibilità". Esso rappresenta, come suggerisce la definizione stessa, uno studio preliminare che oltre ad una descrizione dell'idea imprenditoriale alla base della cooperativa e delle sue prospettive di mercato, contiene gli elementi della pianificazione aziendale che più interessano il sistema bancario ed ai quali sono dedicati, qui di seguito, alcuni cenni di approfondimento.

## La pianificazione strategica e il business plan della cooperativa

I promotori di una nuova cooperativa, ma anche gli esponenti di un'impresa già avviata che si presentano per la prima volta ad una banca, devono dimostrare di disporre di una adeguata conoscenza del mercato, sul quale andrà a posizionarsi la loro società e dello scenario economico, in cui intendono operare. Proprio questa conoscenza approfondita del futuro contesto competitivo può rappresentare un elemento di fondamentale importanza per convincere il sistema bancario a "partecipare" al rischio imprenditoriale della iniziativa ed a fornire il necessario capitale di credito. Oltre al necessario entusiasmo iniziale, infatti, i soci della cooperativa devono essere in grado di esporre alla banca ogni dettaglio della futura attività imprenditoriale, dimostrando di averne analizzato i punti di forza e di debolezza e di conoscerne i rischi e le opportunità.

Anche se la pianificazione d'impresa riveste una rilevante funzione informativa per il sistema bancario, essa deve servire innanzitutto ai soci della cooperativa, affinché questi possano rendersi conto in prima persona della portata dell'iniziativa che sta per essere avviata e degli impegni finanziari ad essa connessi. Infatti, se da un lato è normale che i soci nella fase iniziale apportino alla nuova impresa innanzitutto il loro lavoro, lasciando al sistema bancario la parte preponderante dell'apporto di capitale, dall'altro non va dimenticato che saranno proprio i soci, in ultima analisi, a dovere fare fronte al rimborso dei finanziamenti assunti dalla cooperativa. Per questo loro ruolo, tutti i soci, e non solo il presidente o il consiglio di amministrazione, devono essere adeguatamente coinvolti nella fase di pianificazione preliminare: per la banca potrebbe essere utile constatare che anche l'assemblea dei soci è a conoscenza dei risultati dello studio di fattibilità, li condivide e li intende realizzare. La banca non può non valutare positivamente una delibera assembleare con la quale i soci prendono atto, fra altri elementi, del fabbisogno finanziario della nuova impresa, hanno valutato e approvato il piano degli investimenti necessari e si sono impegnati a fornire il loro supporto in termini di capitale sociale o di finanziamento soci, secondo un piano d'intervento ben definito nei termini e negli importi.

Per taluni aspetti dello studio di fattibilità sarà fondamentale la consulenza delle centrali cooperative<sup>2</sup> che, grazie alla loro conoscenza della realtà economica locale ed alle esperienze accumulate nell'importante funzione di assistenza al movimento, svolgono

2 Il supporto fornito dal movimento cooperativo alle nuove imprese è analizzato nell'omonimo capitolo.

la promozione di nuove imprese mutualistiche come uno dei loro compiti istituzionali<sup>3</sup>. Invece per altri aspetti, più tipicamente imprenditoriali o specialistici, potrebbe essere utile ricorrere ad esperti del settore, i quali peraltro devono conoscere le specifiche caratteristiche dell'impresa mutualistica. Infine va ricordato che numerose istituzioni, enti e fornitori di *software* mettono a disposizione o in commercio versioni più o meno sofisticate di programmi informatici in grado di guidare l'aspirante imprenditore o quindi anche i promotori di una cooperativa verso la stesura di un *business plan*.

Affinché la cooperativa possa avviare fin dall'inizio un corretto rapporto con il sistema bancario, basato sulla necessaria trasparenza, assumono un'importante funzione informativa i seguenti studi preparatori<sup>4</sup>:

1. una adeguata indagine di mercato per valutare il grado di saturazione della domanda verso quella che sarà l'offerta di prodotti e/o servizi della cooperativa. Sulla base di questa analisi la banca potrà trarre il convincimento che l'iniziativa avrà buone prospettive di sviluppo, nel medio termine;
2. una ricerca sui competitori che già operano con prodotti e/o servizi simili a quelli programmati dalla cooperativa, dei quali la nuova impresa deve conoscere, p. es., la gamma di prodotti, la penetrazione sul mercato ed i canali di vendita e della eventuale assistenza postvendita, i prezzi applicati e le modalità di pagamento richieste ai clienti. Da questa conoscenza del contesto competitivo la banca potrà trarre la conclusione che i soci della futura cooperativa sono orientati a costituire un'impresa che "sa il fatto suo", conoscendo fin dall'inizio i rischi del mercato e le potenzialità della concorrenza;
3. un *business plan* che con trasparenza, completezza e onestà intellettuale evidenzia i ricavi previsti per i primi tre anni di attività, i relativi costi di diretta imputazione, ma anche le spese generali, cioè tutti quegli oneri correnti destinati a garantire il buon funzionamento della cooperativa in termini operativi (assicurazioni, manutenzioni, campagne promozionali, presenza Web, ecc.) ed amministrativi. Dalla presenza di un *business plan* completo la banca può trarre le indicazioni necessarie per verificare la capacità di rimborso e la presenza di fonti di finanziamento aggiuntive al credito bancario;
4. un piano finanziario formato almeno dai seguenti elementi, qui di seguito elencati a

3 Le centrali cooperative, oltre alla promozione, svolgono l'attività di revisione delle cooperative e la assistenza corrente (tenuta di contabilità, liquidazione stipendi, consulenza di bilancio e fiscale ecc.).

4 Le singole parti della pianificazione, prima di essere illustrate alla banca devono essere approvate dal consiglio di amministrazione e condivise dai soci.

titolo esemplificativo. Per la banca che sarà chiamata a finanziare la cooperativa questo documento rappresenta una fonte di informazioni irrinunciabile poiché contiene:

- a) il piano degli investimenti che elenca gli impianti, le attrezzature ed i cespiti immateriali (p. es. *software*), di cui la cooperativa avrà bisogno, esponendone sia i costi previsti che il momento, in cui l'impresa dovrà disporre per garantire il rispetto dei piani di crescita<sup>5</sup>;
- b) il piano dei flussi finanziari<sup>6</sup> che in corrispondenza dei singoli mesi dei primi (almeno) due esercizi mette in relazione le uscite dovute agli investimenti ed al pagamento dei costi correnti con le entrate connesse ai primi ricavi fatturati dalla cooperativa; dallo sbilancio dei movimenti in entrata ed uscita deriva il saldo di cassa (se attivo) o il fabbisogno di cassa (se negativo). Va tenuto presente che la cooperativa, proprio nella prima fase, dovrà effettuare i pagamenti a suo carico con la massima puntualità, mentre la riscossione dei primi ricavi potrebbe subire dilazioni di pagamento o ritardi. Pertanto la somma dei capitali propri e di quelli presi a credito dovrà permettere alla cooperativa di fare fronte puntualmente non solo agli investimenti previsti, ma anche ai pagamenti correnti (fornitori, affitti e utenze, stipendi e contributi, ecc.), in attesa delle prime entrate;
- c) il piano di rimborso: a seconda delle forme tecniche concordate con la banca<sup>7</sup> questa parte del piano dovrà evidenziare la capacità di rimborso della cooperativa che con la liquidità generata dalla gestione corrente, cioè con l'eccedenza dei ricavi complessivi rispetto alle uscite totali, deve essere in grado di fare fronte ai rimborsi di finanziamenti in scadenza.

5 Va tenuto presente che non tutti gli investimenti devono essere disponibili fin dal primo momento, ma potranno essere acquisiti anche in momenti successivi all'avvio con risorse finanziarie generate dal circuito aziendale.

6 Al piano dei flussi finanziari viene dedicato, più avanti nel presente documento, un apposito esempio.

7 A titolo esemplificativo: gli investimenti potrebbero essere finanziati con mutui a medio termine, il fabbisogno sporadico di cassa, per pagamenti anticipati, rispetto ai ricavi dilazionati con fidi in conto corrente, la riscossione anticipata delle fatture con castelletti per anticipazioni, ecc.

## Conclusioni

La fase di pianificazione che porta alla stesura della documentazione sopra elencata è fondamentale per garantire che fin dagli inizi i soci della cooperativa abbiano una visione coerente e condivisa degli obiettivi e delle risorse disponibili<sup>8</sup>. Nei confronti della banca, invece, la presentazione della pianificazione strategica dimostra che la cooperativa intende improntare fin dall'inizio il rapporto banca-impresa alla massima trasparenza. In tal caso, ovviamente, questo orientamento andrà confermato, in seguito, dalla fornitura di informazioni infra annuali, quali un bilancio semestrale o un *reporting* trimestrale, e di elaborazioni extracontabili con informazioni sui clienti (ordini, pagamenti, contenzioso), sul magazzino (andamento scorte, valutazioni), sul *budget* per l'anno successivo e su eventuali delibere assembleari rilevanti per la banca.

<sup>8</sup> Le risultanze della pianificazione iniziale devono essere in seguito monitorate costantemente al fine di constatare con tempestività eventuali scostamenti o anomalie; per quanto ovvio, dovranno poi essere aggiornate nel corso degli esercizi successivi.

# Gli elementi della pianificazione più rilevanti per la banca

## Premessa

Quanto qui di seguito riportato non rappresenta un'elencazione tassativa degli elementi che devono comporre il piano strategico e il business plan di un'impresa. Si tratta invece di suggerimenti utili, affinché i promotori di un'iniziativa imprenditoriale possano predisporre una documentazione informativa adeguata e completa che risulti poi in grado di rispondere alle legittime esigenze informative della banca, chiamata a finanziare la cooperativa. La pianificazione di un'impresa non è un'attività puramente propedeutica, da svolgere soltanto una volta, in vista dell'avvio. Essa deve essere ripetuta a ciclo continuo per garantire che gli amministratori responsabili - ma anche i soci della cooperativa - siano costantemente informati, in via preventiva, sui possibili sviluppi dell'impresa sia nel futuro immediato (*budget* annuale o bilancio di previsione) e nel medio termine (piano pluriennale).

Una parte di questa pianificazione potrà risultare di minore importanza immediata per il sistema bancario. Infatti la banca è certamente più interessata alla parte della pianificazione contenente le indicazioni quantitative e finanziarie, mentre potrebbero risultare di secondaria importanza gli aspetti tecnici dei programmi di innovazione tecnologica, la logistica aziendale, l'organizzazione delle vendite, la politica del personale ed altri elementi gestionali a ridotto impatto economico. Invece sono certamente di primaria importanza per la banca finanziatrice quelle parti della pianificazione che contengono le

previsioni sui flussi finanziari, sugli investimenti e sull'andamento dei costi/ricavi.

A titolo esemplificativo e non esaustivo questa documentazione potrebbe contenere:

1. la pianificazione degli investimenti necessari;
2. la stima della loro ricaduta sull'andamento della produzione e delle vendite;
3. la quantificazione del relativo fabbisogno finanziario;
4. la composizione dei costi aziendali e le previsioni sul loro ammontare annuale;
5. le ipotesi circa il rapporto fra risorse patrimoniali dei soci e capitali presi a credito.

Gli elementi della pianificazione che contengono le stime degli aspetti economici e finanziari sono generalmente raccolti in un documento definito business plan, che rappresenta un importante biglietto da visita nei confronti delle banche finanziatrici, nel quale gli esponenti dell'impresa mutualistica possono dimostrare che la loro cooperativa sarà in grado di fare fronte agli impegni e rimborsare i prestiti assunti. Cifre alla mano, le tabelle che compongono il documento devono poter dimostrare che il business dell'impresa, dopo un adeguato periodo di collaudo, detto fase di start up, genererà risorse finanziarie in misura adeguata alle esigenze di rimborso.

Per facilitare questa delicata fase, qui di seguito sono esposti alcuni elementi utili per completare e documentare una richiesta di finanziamento. Si tratta di strumenti di semplice applicazione e di pronto utilizzo pratico. La loro utilità consiste nel fatto che, al di là dell'uso per l'istruttoria di una pratica di fido, possono rappresentare anche dei supporti per la gestione finanziaria e manageriale di una piccola impresa.

## La pianificazione del fabbisogno di liquidità

Il "fabbisogno di liquidità" è un termine che necessita di una definizione precisa per poter essere utilizzato in modo corretto, sia all'interno della cooperativa che nei confronti della banca. Non si tratta, infatti, di un'indicazione generica per definire il fatto, del tutto ovvio, che un'impresa deve disporre di risorse finanziarie, proprie o prese a credito, per effettuare i propri pagamenti. Il fabbisogno di liquidità è, invece, un termine quantitativo ben preciso, cioè il risultato aritmetico di un calcolo che stima la differenza fra disponibilità e entrate finanziarie della cooperativa da un lato e uscite dall'altro.

Ma per dare indicazioni precise sul fabbisogno questo calcolo deve tenere anche conto dei diversi momenti delle entrate e delle uscite. Infatti è probabile che una nuova impresa debba pagare i fornitori di materie prime con un certo anticipo rispetto al momento,

in cui potrà incassare le prime fatture, pagate dai clienti. Come pure è pressoché certo che gli investimenti per macchinari e impianti devono essere pagati prima di potere iniziare la produzione, cioè prima che le attrezzature stesse possano contribuire a generare ricavi aziendali. Quindi oltre agli importi previsti per le singole voci di entrata e uscita che compongono il piano finanziario per rendere più precise le stime sul fabbisogno finanziario assume una certa importanza anche la "scadenza" di pagamenti e riscossioni.

## Esempio di piano finanziario

Il *business plan*, di cui si è detto più sopra, contiene di solito anche la quantificazione dei principali indicatori aziendali, quali il fatturato previsto nei primi due - tre esercizi, le stime dei costi per la produzione, la vendita e la gestione amministrativa, nonché le indicazioni sugli investimenti in impianti ed attrezzature. Come già esposto, per la stesura di un corretto piano finanziario questi dati devono essere integrati con le previsioni dei termini di pagamento e di riscossione che la cooperativa prevede di applicare, cioè con l'indicazione dei giorni o delle scadenze, in cui è previsto che i movimenti finanziari in entrata ed in uscita vengano concretamente effettuati. Se questi due elementi sono disponibili, il piano finanziario non presenta particolari difficoltà né nella predisposizione, cui è dedicato l'esempio qui sotto riportato, né nel controllo del suo andamento, di cui si dirà più avanti.

Nell'esempio che segue, gli elementi per la pianificazione finanziaria sono tratti dal *budget* annuale, cioè dal bilancio di previsione che la cooperativa predispone ed approva prima dell'inizio dell'attività<sup>9</sup>. I dati del *budget* annuale sono stati ripartiti sui 12 mesi di un esercizio<sup>10</sup>.

- Fatturato<sup>11</sup> su base annuale Euro 600.000,-
  - Termini di pagamento: fatturazione nel mese di competenza con pagamento dei clienti a sessanta giorni.
- Contributi pubblici

9 Ovviamente anche una cooperativa già avviata deve elaborare, entro la chiusura dell'anno, il piano finanziario dell'esercizio successivo, per potere stimare l'andamento futuro della situazione finanziaria.

10 Per semplicità si ipotizza un andamento costante nel tempo, senza oscillazioni stagionali. Sulla base di una esperienza pluriennale, il piano finanziario potrà in futuro tenere conto di andamenti particolari in determinati mesi dell'anno, p. es. il business natalizio o il calo dovuto a chiusure estive.

11 Il termine "fatturato" o altri similari quali "ricavi" oppure "vendite" definisce le operazioni aziendali che generano entrate finanziarie, a seguito della riscossione delle fatture emesse a carico dei clienti.

- In conto esercizio: Euro 24.000,- questi contributi affluiscono al conto economico. Si ipotizza la riscossione del contributo dopo 4 mesi dalla rendicontazione dei relativi costi, sostenuti e documentati dalla cooperativa.
- Per investimenti: Euro 10.000,- questi contributi riducono l'importo degli investimenti, non transitano nel conto economico, ma hanno un effetto finanziario. Si ipotizza la riscossione dopo 2 mesi dal pagamento.
- Costi per attività corrente: Euro 612.000,-
  - Il dettaglio delle singole voci di costo risulta dalla tabella.
  - Termini di pagamento rispettati puntualmente: stipendi, canoni locazione e altre spese nel mese di competenza; gli acquisti di merci e materie prime sono pagati a trenta giorni.
- Investimenti in macchinari: Euro 25.000,-
  - Per ipotesi un investimento prima dell'avvio ed un altro dopo un mese, con pagamento a trenta giorni.
- Capitale sociale: Euro 20.000,-
  - Conferito dai soci alla costituzione e in seguito versato sul conto corrente bancario della cooperativa.

Dal semplice esempio riportato alla pagina successiva si può rilevare che anche un'impresa in sostanziale equilibrio economico<sup>12</sup> ma con termini di pagamento e riscossione a proprio sfavore deve potere contare su consistenti affidamenti bancari per rispettare puntualmente gli impegni in scadenza; proprio per questo motivo, gli affidamenti concessi a questo titolo, sono definiti "per elasticità di cassa"<sup>13</sup>.

La predisposizione di un piano finanziario non può rimanere un mero esercizio tabellare. Almeno una volta al mese questo importante elemento della pianificazione deve essere confrontato con i saldi effettivi dei conti, risultanti dagli estratti bancari, al fine di riscontrare andamenti anomali nei flussi finanziari, cui la gestione dovrà porre rimedio con le decisioni e gli strumenti adeguati. L'aggiornamento periodico del piano finanziario lo rende un efficace supporto per stimare e preventivare con affidabilità il vero fabbisogno finanziario ed il grado di utilizzo futuro degli affidamenti bancari esistenti. Il consiglio di amministrazione potrà quindi provvedere con la opportuna tempestività a deliberare ulteriori ricorsi al credito bancario ed a presentare le relative richieste alla banca, prima che eventuali punte anomale nel fabbisogno finanziario portino ad una situazione di illiquidità o di scoperto di c/c.

---

12 L'ipotetica impresa evidenzia un modesto utile prima di ammortamenti e imposte, poiché il fatturato ed i contributi in conto esercizio superano il totale dei costi di gestione.

13 Maggiori indicazioni sulle diverse forme di prestiti bancari sono riportate in un'apposita scheda tecnica.

Movimenti finanziari generati dal c/econ.	anno	mese	mese 1		mese 2	
<b>Ricavi da prestazioni</b>						
vendite a clientela, pagamento a 60 gg.	600.000	50.000		50.000		50.000
<b>Contributi in conto esercizio</b>	24.000	2 rate				
<b>Proventi diversi mensili</b>	760	63		63		63
<b>Interessi bancari attivi</b>	240	trim.				
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>625.000</b>	<b>50.063</b>		<b>50.063</b>		<b>50.123</b>
	<b>anno</b>	<b>mese</b>	<b>mese 1</b>		<b>mese 2</b>	
<b>Costi per attività corrente</b>						
Acquisto merci pagate a 30 gg.	220.000	18.333	18.333		18.333	
Manutenzioni (30 gg.)	10.000	833	833		833	
Gestione veicoli aziendali (30 gg.)	15.000	1.250	1.250		1.250	
Costo lavoro autonomo (30 gg.)	15.000	1.250	1.250		1.250	
Spese amministr. e commerciali (30 gg.)	24.000	2.000	2.000	23.667	2.000	23.667
Canoni locazioni, utenze ecc	24.000	nel mese				
Costo personale dipendente	299.000	nel mese				
Oneri finanziari	5.000	trim.				
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>612.000</b>		23.667	23.667		
<b>Movimenti finanziari per investimenti</b>			<b>mese 1</b>		<b>mese 2</b>	
Investimenti previsti (pag.to a 30 gg.)	25.000			18.000		7.000
Contributi in c/investimenti	0					
Assunzione mutuo per investimenti						
Ricavi da cessione cespiti	100					
<b>RIEPILOGO MOVIMENTI BANCARI</b>	<b>saldo iniziale</b>		<b>mese 1</b>		<b>mese 2</b>	
<b>saldo iniziale banca</b>		0	20.000		-6.853	
versamento capitale sociale		20.000				
riscossioni dall'attivo (crediti a 60 gg.)			63		63	
pagamenti dal passivo (debiti mese prec.)						23.667
contributi in c/esercizio						
pag. stipendi e affitti del mese				-26.917		26.917
contributi investimenti e cessione cespiti						
esborsi per investimenti previsti						18.000
assunzione mutuo per investimenti netti						
<b>totale movimenti c/c bancario</b>			<b>63</b>	<b>-26.917</b>	<b>63</b>	<b>68.583</b>
<b>nuovo saldo banca a fine mese</b>		<b>20.000</b>		<b>-6.853</b>		<b>-75.373</b>

mese 3		mese 4		mese 5		mese 6	
	50.000		50.000		50.000		50.000
			12.000		0		
	63		63		63		63
	60						60
	<b>62.063</b>		<b>62.063</b>		<b>50.063</b>		<b>50.123</b>
mese 3		mese 4		mese 5		mese 6	
18.333		18.333		18.333		18.333	
833		833		833		833	
1.250		1.250		1.250		1.250	
1.250		1.250		1.250		1.250	
2.000	23.667	2.000	23.667	2.000	23.667	2.000	23.667
	1.250						1250
	24.917		23.667		23.667		24.917
mese 3		mese 4		mese 5		mese 6	
	0						
					10.000		
							7.000
					100		
mese 3		mese 4		mese 5		mese 6	
<b>75.373</b>		<b>-82.833</b>		<b>-71.353</b>		<b>-61.773</b>	
50.123		50.063		50.063		50.123	
	23.667		23.667		23.667		23.667
		12.000					
	26.917		-26.917		-26.917		-26.917
				10.100			
	-7.000						
						7.000	
<b>50.123</b>	<b>57.583</b>	<b>62.063</b>	<b>50.583</b>	<b>60.163</b>	<b>50.583</b>	<b>57.123</b>	<b>50.583</b>
	<b>-82.833</b>		<b>-71.353</b>		<b>-61.773</b>		<b>-55.233</b>

## La capacità della cooperativa di rimborsare un finanziamento

Come già affermato, l'istruttoria bancaria di una richiesta di affidamento verte in modo sostanziale sulla futura capacità di rimborso del debitore principale, anche per evitare di dovere escutere le garanzie fornite da terzi. Per i fidi in c/c, concessi per garantire alla cooperativa la necessaria elasticità di cassa, cioè per permetterle di pagare puntualmente i propri debiti, in attesa dei ricavi che saranno riscossi con maggiore dilazione temporale, spesso è proprio l'andamento regolare e puntuale dei flussi finanziari in entrata e uscita a fornire alla banca una certa tranquillità che il fido sarà utilizzato in modo corretto<sup>14</sup>. Diverso è invece il criterio di valutazione, adottato in genere dal sistema bancario, nel caso di finanziamenti concessi per gli investimenti<sup>15</sup> per i quali di solito già il contratto di concessione prevede precise modalità e scadenze per il rimborso. Per questo ricorso al credito bancario la conoscenza della futura capacità di rimborso del debitore assume un'importanza fondamentale. Per le piccole imprese e per quelle in fase di avviamento, poter disporre di adeguate risorse finanziarie per fare fronte agli investimenti è una condizione essenziale per potere avviare concretamente l'attività d'impresa. A questo proposito va peraltro tenuto presente che se le risorse patrimoniali conferite dai soci alla cooperativa risultano inadeguate, rispetto all'importo degli investimenti necessari, le difficoltà di avviamento aumentano sia per la minore solidità patrimoniale della società, da far valere nei confronti della banca, sia per la maggiore quota di mezzi finanziari che si deve reperire con l'indebitamento e rimborsare in seguito.

L'importo del prestito da assumere è la funzione di due elementi indipendenti l'uno dall'altro. Infatti, il debito contratto con la banca non può derivare solo dalla esigenza finanziaria della cooperativa, ma deve essere quantificato in base alla reale futura capacità di rimborso che l'impresa stessa sarà in grado di generare nell'ambito della sua gestione ordinaria. È naturale che la cooperativa si basi maggiormente sulle esigenze finanziarie del momento, mentre la banca valuta con maggiore attenzione il flusso di cassa atteso negli esercizi futuri, per verificare se esso corrisponda alle rate del piano di rimborso<sup>16</sup>.

14 Un affidamento in conto corrente dovrebbe evidenziare movimentazioni in entrata ed uscita e non rimanere immobilizzato con un utilizzo al limite del fido; dall'esame della movimentazione la banca può trarre indicazioni utili sulla situazione finanziaria del debitore, cioè sulla puntualità dei suoi pagamenti e sull'affidabilità delle sue riscossioni.

15 Si tratta in prevalenza di mutui di durata pluriennale con piani di rimborso ("ammortamento") rateale.

16 Il flusso finanziario, detto anche flusso di cassa, che un'impresa è in grado di generare e di destinare al rimborso dei prestiti viene definito con il termine inglese di *cash flow*.

## Esempio di cash flow

L'esempio seguente intende dimostrare che la capacità di un'impresa di rimborsare un finanziamento bancario con le sue future risorse finanziarie non è un termine astratto o una quantità casuale. Se la cooperativa dispone degli elementi di pianificazione finanziaria e di previsione economica, cui si è fatto cenno nei precedenti capitoli, il calcolo del *cash flow* si riduce sostanzialmente ad un esercizio aritmetico, che si effettua partendo dai dati del conto economico aziendale.

Mentre per il piano finanziario, al fine di stimare le disponibilità liquide o il fabbisogno di fido, era stato necessario considerare il momento preciso dell'entrata o uscita del flusso di cassa, il calcolo del *cash flow* destinato a stimare la capacità di rimborso in un arco pluriennale può avvenire a livello annuale, sulla base del bilancio di previsione degli esercizi a venire. Nell'analisi del conto economico aziendale assume particolare rilevanza la caratteristica "monetaria" delle singole voci, cioè la corrispondenza fra un costo e un'effettiva uscita di cassa oppure fra un ricavo e la rispettiva entrata. Infatti, se nel conto economico, previsionale oppure consuntivo, si tralasciano i costi "non monetari", quali gli ammortamenti e gli accantonamenti<sup>17</sup>, si può rilevare quante risorse finanziarie, cioè disponibilità liquide, sono generate dalla gestione e possono essere destinate al rimborso dei finanziamenti assunti. L'ammontare del *cash flow* deve essere posto in rapporto alle rate di ammortamento in scadenza nello stesso periodo.

---

17 Questi costi, pur gravando sul risultato economico dell'esercizio, non comportano pagamenti monetari.

Conto economico	anno 1	anno 2	anno 3
<b>Ricavi</b>			
vendite a clientela	600.000	660.000	730.000
contributi in conto esercizio	24.000	26.000	28.000
altri ricavi	760	1.000	1.200
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>624.760</b>	<b>687.000</b>	<b>759.200</b>
<b>Costi</b>			
Acquisto materie prime	225.000	235.000	260.000
Costo personale dipendente	299.000	325.000	350.000
Manutenzioni impianti e veicoli	25.000	28.000	30.000
Canoni locazioni, utenze ecc	24.000	24.000	25.000
Spese amministr. e commerciali	39.000	42.000	45.000
Oneri finanziari	5.000	5.000	6.000
Ammortamenti ordinari immobilizzazioni	7.000	7.200	7.500
Accantonamento fondo rischi su crediti	1.200	1.400	1.600
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>625.200</b>	<b>667.600</b>	<b>725.100</b>
<b>Risultato economico pre imposte</b>	<b>-440</b>	<b>19.400</b>	<b>34.100</b>
<b>Calcolo del cash flow</b>			
Risultato economico pre imposte	440	19.400	34.100
Costi non monetari: ammortamenti	7.000	7.200	7.500
Costi non monetari: accantonamenti	1.200	1.400	1.600
<b>Liquidità generata dalla gestione</b>	<b>7.760</b>	<b>28.000</b>	<b>43.200</b>

Anche dal semplice esempio sopra riportato si può rilevare l'importanza del calcolo proposto: infatti, la riclassificazione del conto economico in chiave monetaria evidenzia che, anche in presenza di un risultato economico in perdita nel primo esercizio, la cooperativa è in grado di generare un flusso positivo di liquidità, da destinare al rimborso dei prestiti bancari. L'andamento economico sopra ipotizzato è tipico delle fasi di avvio di una nuova impresa. Il fatto che al risultato dei singoli esercizi contribuiscano costi che non rappresentano esborsi monetari, permette, in assenza di altri impegni finanziari<sup>18</sup>, di concordare con il sistema bancario pagamenti di rate di ammortamento anche con il conto economico ancora in perdita.

18 Gli impegni finanziari qui ipotizzati potrebbero riguardare p. es. un aumento delle scorte in magazzino, investimenti in macchinari, pagamenti anticipati e altre operazioni che "consumano" la liquidità generata dalla gestione corrente.

## L'adeguata dotazione della cooperativa con capitale proprio

L'art. 2511 del codice civile definisce le cooperative "società a capitale variabile"<sup>19</sup>. Infatti, per agevolare l'applicazione del principio mutualistico della "porta aperta"<sup>20</sup> non è previsto un capitale minimo, bensì soltanto un valore nominale minimo della quota sociale<sup>21</sup>.

La figura del socio assume nelle cooperative una rilevanza maggiore della presenza del capitale; infatti tutta l'organizzazione d'impresa è orientata al soddisfacimento dei bisogni e degli interessi dei soci. Per questo motivo la presenza e la remunerazione del capitale assumono importanza secondaria rispetto allo scopo mutualistico.

Alla luce di queste considerazioni, appare condivisibile che manchi, nel codice civile, l'indicazione di un capitale minimo obbligatorio per le cooperative. Come detto in apertura, il capitale variabile facilita il rispetto del principio della porta aperta e il rimborso al socio uscente della quota versata all'atto della adesione, vista la presenza di riserve patrimoniali che per legge sono indivisibili e non possono essere distribuite, né liquidate *pro quota* ai soci che recedono dalla cooperativa.

Però, quanto risulta coerente da un punto di vista normativo, può non essere difendibile da punto di vista aziendalistico. In particolare nella prima fase di *start up* che immancabilmente comporta investimenti e immobilizzi, la mancanza di adeguate disponibilità patrimoniali rappresenta un elemento di difficoltà per l'avvio dell'attività imprenditoriale e ancor di più per ottenere in necessari finanziamenti di terzi. Invece, una più adeguata dotazione di mezzi propri dimostra l'impegno finanziario dei soci di fronte alla loro iniziativa imprenditoriale.

I soci di una cooperativa hanno a disposizione numerosi strumenti e diverse forme per apportare alla loro impresa il capitale necessario per gli investimenti e gli impegni finanziari. Oltre alla quota sociale, da versare all'atto della adesione alla cooperativa e per la quale è previsto un importo minimo, ma non un importo massimo, il singolo socio può

19 Il capitale sociale di una cooperativa si muove in aumento ed in diminuzione, in corrispondenza dell'ammissione e del recesso dei soci, in base alle decisioni del Consiglio di Amministrazione, senza che sia necessaria una delibera assembleare di aumento o riduzione del capitale, come avviene nelle società per azioni.

20 Per il principio della "porta aperta" l'entrata e l'uscita dei soci di una cooperativa è un atto di ordinaria amministrazione, anche in considerazione della presenza di riserve indivisibili che non vengono distribuite al socio al suo recesso.

21 L'art. 2525 del codice civile dispone che il valore nominale di ciascuna quota non può essere inferiore a venticinque Euro.

disporre ulteriori apporti di capitale, anche in via autonoma dagli altri soci, per esempio mediante il ricorso al “finanziamento soci”, cioè concedendo un vero e proprio credito in denaro alla cooperativa. Inoltre, l’assemblea dei soci può deliberare il ricorso al “risparmio soci”, invitando i soci a voler mettere a disposizione della cooperativa quote del loro risparmio, anziché tenerlo nelle abituali forme di deposito bancario. Infine, alla dotazione patrimoniale delle cooperative possono partecipare, nelle forme e nelle ipotesi, previste dalla legge, anche i fondi mutualistici di promozione, la cui funzione è descritta più avanti. Per quanto ovvio, le problematiche connesse ad un’adeguata dotazione della cooperativa con mezzi propri sono maggiormente sentite nella fase iniziale, in cui si accumulano gli investimenti e spesso mancano ancora regolari flussi di ricavi. In seguito, invece, in presenza di un andamento soddisfacente della gestione economica, saranno gli utili assegnati alle riserve indivisibili a rafforzare il patrimonio dell’impresa mutualistica, dando vita al così detto “autofinanziamento”. Se i promotori di una nuova cooperativa hanno predisposto le singole fasi di pianificazione, più sopra elencate, non sarà difficile quantificare il capitale sociale da conferire all’atto della costituzione o, al più tardi, all’inizio dell’attività dell’impresa. La misura adeguata delle risorse finanziarie proprie deve tenere conto di numerosi elementi, peraltro tutti contenuti in un *business plan*. A titolo esemplificativo e non esaustivo si possono ricordare:

- **Gli investimenti iniziali in macchinari, impianti, automezzi, hardware, software ecc.** A fronte dell’ammontare totale (IVA compresa) di questi investimenti, la cooperativa deve disporre, a titolo di capitale sociale o di finanziamenti dei soci, di una quota adeguata e proporzionale agli investimenti programmati. La presenza di mezzi patrimoniali conferiti dai soci permette di evitare che le banche finanziatrici ritengano di essere le sole a doversi accollare il rischio di finanziare interamente gli investimenti. Per quanto ovvio, quanto minore è il ricorso al finanziamento bancario, tanto minore sarà di conseguenza anche l’incidenza degli interessi passivi sul conto economico della cooperativa. Non esistono indicazioni vincolanti sulla quota minima di patrimonio che la cooperativa deve avere, per potere accedere al credito bancario, anche se la prassi aziendale e bancaria suggerisce di disporre di almeno un terzo degli investimenti come capitale proprio, per potersi rivolgere, con una certa tranquillità, al sistema bancario e/o alle società di *leasing*, nonché ai fondi mutualistici. A questo proposito va tenuto presente che un’eventuale erogazione di contributi in conto investimenti, da parte della Pubblica Amministrazione, avviene solitamente solo dopo il pagamento dell’intera fattura del fornitore dei cespiti. Per questo motivo deve essere previsto anche il reperimento di finanziamenti a breve per la parte coperta dal

contributo pubblico, per il periodo necessario alla rendicontazione ed all'erogazione.

- **I costi correnti per la gestione dell'impresa nei primi mesi dall'avvio**  
Come già specificato in precedenza, la nuova impresa sarà chiamata a fare fronte a pagamenti di ordinaria amministrazione ancora prima di potere riscuotere i primi corrispettivi dalla vendita dei propri prodotti e servizi. Gli importi delle singole voci di costo dovrebbero essere analiticamente presenti nel *business plan* relativo al primo esercizio. Le risorse finanziarie, di cui la coop deve disporre in proprio, devono potere coprire almeno le prime mensilità di tali costi, per garantire il puntuale pagamento di stipendi, affitti, ed altri importi in scadenza (onorario notarile di costituzione, iscrizioni iniziali, cauzioni, assicurazioni, ma anche le prime forniture di materie prime, merci ecc.). L'arco dei pagamenti correnti, da finanziare con risorse finanziarie proprie, sarà tanto più lungo, quanto maggiore sarà la dilazione di pagamento, concessa dalla nuova impresa ai propri clienti.

## Conclusioni

Le modalità a disposizione dei promotori per dotare una nuova cooperativa di mezzi patrimoniali propri che risultino in seguito adeguati alle esigenze della fase di *start up* sono molteplici e possono assumere ovviamente forme diverse per ogni singola iniziativa.

Una loro analisi dettagliata esulerebbe la portata e le finalità del presente lavoro. In questa sede va peraltro sottolineato che tutte le ipotesi di capitalizzazione vedono in prima linea i soci cooperatori che nei vari ruoli che la normativa riserva loro, possono assumere di volta in volta la veste di socio lavoratore, ma anche di socio sovventore, questi ultimi con il dichiarato intento di rafforzare la nuova impresa mutualistica oltre che con il loro apporto ordinario, anche con un maggiore impegno finanziario. A questi soci potranno affiancarsi anche i fondi mutualistici di promozione cooperativa, la cui funzione ed il cui ruolo sono approfonditi più avanti.

Una apposita "scheda tecnica", riportata nella parte finale del presente documento, illustra la responsabilità che i soci delle cooperative, nella loro diversa veste di amministratori, garanti o "semplici" soci, assumono nei confronti del sistema bancario.

# Il rapporto fra la cooperativa ed il sistema bancario

## La banca esamina la richiesta di credito della cooperativa

Si è già detto che la banca, per ovvie ragioni, è interessata a finanziare iniziative imprenditoriali che denotino adeguate prospettive di successo, innanzitutto per evitare di esporsi al rischio di vedere i propri crediti, assumere dapprima le caratteristiche di “partita incagliata” e, in seguito, di “credito in sofferenza”<sup>22</sup>.

Si è anche già spiegato che una presentazione completa del progetto, per il quale la cooperativa chiede un finanziamento assume una importanza fondamentale per il buon esito della istruttoria. Va ricordato che la descrizione fornita alla banca a supporto delle istanze di credito deve contenere anche tutti gli elementi della pianificazione e che il rapporto instaurato dalla cooperativa con la banca deve essere improntato fin dal suo avvio alla trasparenza. Di conseguenza, la richiesta di garanzie, da parte della banca, può risultare inversamente proporzionale alla capacità del progetto di dimostrare la sua validità e sostenibilità: tanto maggiori saranno le garanzie richieste dalla banca, quanto meno convincente sarà il risultato della pianificazione presentata in relazione al progetto da finanziare.

<sup>22</sup> Nella terminologia bancaria questi sono i due livelli di “preoccupazione”, con i quali la banca segue un credito concesso: la prima categoria contiene posizioni che denotano un andamento irregolare (scarsa movimentazione delle linee di credito in c/c, utilizzo sempre al limite del fido, frequenti scoperture), la seconda comprende i crediti che la banca ha deciso di revocare e recuperare.

Infatti nella prassi operativa del sistema bancario, che suddivide la analisi del merito creditizio in varie fasi a sé stanti, sebbene collegate tra loro, la valutazione delle garanzie offerte è l'ultima nella sequenza temporale dell'istruttoria. Prima la banca avrà valutato

- la controparte, cioè le persone che stanno dietro il progetto, in altre parole i soci, gli amministratori ed i dirigenti della cooperativa ed altri aspetti legati alle persone;
- le finalità del finanziamento, cioè la validità dell'iniziativa imprenditoriale, la sostenibilità della strategia perseguita, l'impatto occupazionale e di mercato e altri aspetti legati al progetto;
- le fonti di rimborso, cioè la capacità della cooperativa di produrre quel *cash flow* che, senza intaccarne il corretto funzionamento, permetta il rimborso dei finanziamenti secondo le modalità ed i tempi concordati;

e solo in seguito sarà svolta, da parte della banca, l'analisi

- delle garanzie offerte a supporto dell'affidamento, cioè di quegli impegni e di quei valori, messi a disposizione della banca da parte di terzi e che la banca potrà escutere nel caso che il debitore principale non risulti in grado di rimborsare con le proprie forze i crediti ottenuti.

## Il flusso informativo dalla cooperativa alla banca

Va sottolineato, a questo punto, che la documentazione relativa alla pianificazione, elencata nel presente capitolo, non ha soltanto un valore informativo per i promotori nella fase precedente all'avvio della nuova cooperativa. La medesima documentazione assume infatti un ruolo importante anche nei confronti della banca che finanzia la cooperativa, sia nella fase iniziale dell'istruttoria, sia in quella successiva del rapporto vero e proprio.

In un primo momento le indicazioni fornite dai promotori della coop servono per la presentazione dell'iniziativa imprenditoriale ed informano la banca sulla strategia perseguita, sugli obiettivi pluriennali posti e sui volumi di produzione/fatturato previsti. In altre parole, servono per ottenere un "accesso" al credito. Nella successiva fase del "mantenimento" del credito, cioè nella gestione corrente del rapporto banca-impresa, il flusso informativo dalla cooperativa alla banca assume altre finalità, ma non perde nulla della sua importanza. Infatti, è nell'interesse dell'impresa fornire alla banca indicazioni quantitative sull'andamento aziendale, anche per evitare che per monitorare il rapporto la

banca prenda in considerazione solo i movimenti dei conti bancari, compresi in pochi indici statistici. Pertanto le situazioni contabili infra annuali, il bilancio semestrale, il *budget* degli esercizi successivi e gli altri documenti prodotti da una corretta gestione amministrativa, devono confluire integralmente anche in quel flusso informativo che la cooperativa destina alla banca finanziatrice per renderla edotta che il finanziamento concesso è utilizzato e gestito in modo responsabile.

Come maggiormente esposto in seguito, per queste specifiche esigenze le cooperative possono avvalersi della consulenza e dell'assistenza delle centrali cooperative che alle imprese loro associate possono fornire molteplici strumenti di supporto per predisporre un sistema di monitoraggio dell'andamento economico e finanziario dell'impresa.

# Il supporto del movimento cooperativo alla nuova impresa

## I servizi delle centrali cooperative a favore delle imprese associate

Fra i molteplici servizi, offerti dalle diverse centrali cooperative alle proprie associate, in questa sede vengono prese in considerazione solamente le prestazioni che possono risultare utili al fine di migliorare il rapporto fra la cooperativa e la banca, agevolando all'impresa, ove possibile, l'accesso al credito bancario.

Solitamente l'assistenza che un'associazione mette a disposizione dei promotori di una nuova cooperativa inizia già nella fase precedente alla formale costituzione della società: in questo delicato momento preparatorio le consulenze sullo statuto e sugli aspetti legali, fiscali e contabili della futura attività d'impresa permettono ai promotori di effettuare scelte consapevoli nel loro ruolo di soci. A costituzione avvenuta, le associazioni forniscono un concreto supporto alle cooperative aderenti per favorirne i rapporti con gli enti pubblici per le problematiche connesse a iscrizioni, autorizzazioni e contributi.

Sono invece lasciati spesso all'iniziativa dei soci, la preparazione e la definizione degli aspetti "imprenditoriali" dell'iniziativa, ritenuti secondari rispetto a quelli societari ed amministrativi. Invece proprio gli elementi strategici, entusiasmo e spirito di iniziativa dei promotori, necessitano di un riscontro oggettivo e ragionato, che solo un "terzo", buon conoscitore del mercato e privo di coinvolgimento diretto, può responsabilmente fornire.

I promotori di una nuova impresa - ma anche i soci di una cooperativa in fase di ristrutturazione o rilancio - devono definire e documentare la strategia che la cooperativa intende realizzare nei primi esercizi della sua attività; infatti per la banca, chiamata a finanziare una nuova iniziativa imprenditoriale, assume particolare importanza la disponibilità di una documentazione in grado di dimostrare che, una volta superato un naturale periodo di avviamento, la cooperativa saprà ritagliarsi un proprio ruolo di successo sul mercato in cui andrà ad operare.

Le centrali cooperative saranno chiamate sempre di più a fornire proprio in questa fase preparatoria la loro concreta assistenza anche nella predisposizione di analisi e studi sulle principali funzioni della futura impresa (produzione, vendita, finanza, ecc.). Per questo motivo è riportato qui di seguito un *excursus* che illustra l'importanza della pianificazione strategica anche ai fini di dimostrare alla banca che i soci della cooperativa hanno un'adeguata conoscenza degli obiettivi che la nuova impresa cooperativa intende perseguire e delle difficoltà che l'iniziativa potrebbe incontrare.

Un'approfondita pianificazione iniziale può certamente allungare la fase preparatoria della costituzione di una nuova cooperativa, aumentandone anche i costi. Infatti, sebbene la consulenza offerta dalle centrali cooperative alle cooperative in fase di costituzione sia in gran parte gratuita, in quanto espressione della loro funzione istituzionale di promozione, la predisposizione di ricerche specialistiche, nell'ambito di uno studio di fattibilità completo, potrebbe comportare dei costi a carico dei promotori, per onorari specialistici, ricerche di mercato ecc. Peraltro, i maggiori tempi richiesti da uno studio preliminare più approfondito ed i relativi costi saranno ripagati in seguito da una più incisiva fase di avviamento, priva di incertezze e difficoltà iniziali.

## Le principali prestazioni delle centrali cooperative

Le prestazioni qui descritte rappresentano solo una parte dei servizi svolti dalle associazioni del movimento cooperativo nell'ambito delle loro attività istituzionali. Sono qui infatti segnalate soltanto le consulenze ed i servizi che più direttamente possono rappresentare un supporto nell'accesso al credito bancario.

Viste le specifiche finalità informative del presente prontuario, non si è ritenuto opportuno elencare le prestazioni a livello delle singole centrali cooperative che peraltro possono denotare differenze anche significative. Pertanto, nella parte finale del presente

documento è pubblicata una “scheda tecnica” che per ciascuna centrale cooperativa operante sul territorio della provincia di Bolzano riporta le principali indicazioni, affinché i promotori di una nuova impresa mutualistica possano fare una scelta libera e consapevole, a quale associazione di rappresentanza aderire per ottenere il supporto più adatto alle proprie esigenze.

## Cenni al ruolo dei fondi mutualistici

L'unica funzione prevista dalla legge istitutiva per i “fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione”<sup>23</sup> consiste nella promozione di nuove imprese cooperative e nel finanziamento di iniziative di sviluppo della cooperazione, con preferenza per i programmi diretti alla innovazione tecnologica ed all'incremento dell'occupazione.

Questi fondi sono alimentati con un contributo annuale, posto a carico di tutte le cooperative. Nel rispetto della così detta “mutualità esterna” le imprese mutualistiche attraverso lo strumenti di questi fondi, destinano di fatto una quota dei loro utili al finanziamento di nuove imprese che domani potrebbero essere loro concorrenti.

La quota destinata a queste finalità è stabilita dalla legge nella misura del 3 per cento degli utili di bilancio e le singole cooperative lo versano al fondo mutualistico di pertinenza della associazione cui aderiscono<sup>24</sup>. Tutte le associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, operanti in provincia di Bolzano, hanno istituito o comunque dispongono di fondi mutualistici che operano a sostegno delle imprese cooperative aderenti:

Associazione	Fondo mutualistico
A.G.C.I. Alto Adige / Südtirol	General Fond SpA - Roma
Confcooperative Bolzano	Fonasco - Bolzano
Legacoopbund	Start - Bolzano
Raiffeisen Verband Südtirol	Raiffeisen Mutualitätsfonds AG - Bolzano

I fondi mutualistici possono fra l'altro assumere partecipazioni in società cooperative, finanziare specifici programmi di sviluppo di imprese mutualistiche e organizzare o ge-

23 I fondi mutualistici stati istituiti con la legge del 31 gennaio 1992, n. 11.

24 Le società cooperative che non aderiscono ad una associazione riconosciuta effettuano il versamento previsto all'apposito fondo regionale, le cui risorse affluiscono alla Provincia in cui ha sede la cooperativa, ove vengono utilizzate per erogare i contributi previsti dalla legislazione vigente.

stire corsi di formazione professionale del personale dirigente amministrativo o tecnico. I fondi operanti nell'ambito delle associazioni riportate nella tabella hanno predisposto strumenti di consulenza e di supporto finanziario cui le cooperative interessate possono accedere tramite le centrali associative di appartenenza. Per quanto ovvio, gli interventi di un fondo mutualistico non spettano di diritto ma sono deliberati, di volta in volta, da un Consiglio di Amministrazione a seguito di un'analisi del progetto presentato dalla singola cooperativa per il tramite dell'associazione di appartenenza.

Maggiori informazioni sulle prestazioni e sulle forme di intervento, offerte dai singoli fondi mutualistici potranno essere richieste alle centrali cooperative di riferimento, in base alle indicazioni contenute nella relativa "scheda tecnica" riportata nella parte finale del presente documento.

## Conclusioni

Nonostante il ruolo decisivo, svolto dalle centrali cooperative nella pianificazione iniziale e nella fase di avvio di una nuova impresa mutualistica, rimane fondamentale che tutti i soci siano coinvolti, al più tardi con delibere assembleari di approvazione, nella predisposizione del piano strategico della cooperativa. Infatti, anche se l'apporto di esperti e professionisti esterni nella fase di pianificazione è irrinunciabile, dovrà essere la compagine sociale nel suo complesso a valutare ed approvare il risultato delle analisi preliminari. A questo proposito va sottolineato che la rappresentanza legale, attribuita al presidente della cooperativa, non deve renderlo unico interlocutore con il sistema bancario. Almeno dai verbali assembleari e dalle delibere consiliari deve trasparire un adeguato coinvolgimento di tutta la compagine sociale nelle importanti delibere di pianificazione e di indebitamento, anche in considerazione del fatto che poi sarà la totalità dei soci, in modo collegiale, a dovere rispondere dei debiti contratti, rimborsandoli alla scadenza.

Concludendo il presente capitolo va ricordata l'importanza di un costante monitoraggio della pianificazione, nel corso della concreta attività imprenditoriale, al fine di constatare tempestivamente eventuali scostamenti dei risultati conseguiti da quelli pianificati. Una verifica periodica, almeno su base semestrale, delle risultanze contabili permette di avere costantemente sotto controllo l'andamento dei principali indicatori aziendali. Il bilancio d'esercizio ha un elevato valore informativo, innanzitutto per i soci che non sono attivamente coinvolti della gestione aziendale, ma gli amministratori devono seguire l'andamento economico (costi e ricavi) e finanziario (entrate, uscite e disponibilità

di cassa) della cooperativa con maggiore frequenza ed attenzione, onde prevedere per tempo fasi di scarsa liquidità aziendale e concordare con la banca eventuali aumenti di fido di carattere temporaneo.

Anche in questa fase di monitoraggio dell'andamento aziendale il ruolo delle centrali cooperative - che spesso svolgono le incombenze contabili per conto delle associate - può essere di supporto per una corretta gestione aziendale: elaborazioni supplementari, quali un bilancio intermedio, uno scadenziario extracontabile di crediti/debiti o una semplice proiezione dei flussi di cassa in entrata e uscita per i prossimi mesi possono essere un utile ausilio per gli amministratori che devono intrattenere con la banca un rapporto corretto e trasparente.

Da ultimo va ricordata la figura del revisore delle cooperative che è incaricato dalla legge di svolgere, ogni due anni, una importante funzione di controllo sul rispetto della normativa, delle disposizioni statutarie e dei principi di mutualità. Nonostante il suo approccio di controllore, il revisore, alla luce della sua esperienza e delle verifiche svolte presso la cooperativa, è certamente in grado di fornire anche suggerimenti e consigli agli amministratori, per migliorare la gestione della cooperativa. Infatti, oltre alle conclusioni ed a eventuali rilievi, contenuti nel verbale, il revisore può fornire indicazioni su anomalie nei principali indicatori aziendali e, innanzitutto, supportare l'utilizzo e l'interpretazione delle risultanze contabili ed extracontabili ai fini di un attento monitoraggio degli aspetti finanziari ed economici dell'impresa.

## Il ruolo dei consorzi di garanzia collettiva Confidi

Le informazioni, qui di seguito fornite, sul ruolo e sulle finalità dei consorzi di garanzia possono rappresentare soltanto un'informazione introduttiva sull'attività dei vari "Confidi" operanti sul territorio provinciale. Le indicazioni riportate sono necessariamente generiche e non tengono conto di eventuali differenziazioni fra i vari Confidi che, alla luce dell'attuale sistema operante in provincia di Bolzano, rispecchiano sostanzialmente i singoli settori economici (industria, artigianato, terziario, non profit). Per ottenere la prestazione di garanzia, da parte del Confidi a favore della banca, la cooperativa deve innanzitutto aderire al proprio consorzio di riferimento<sup>25</sup>, versare la quota sociale e rispettare le altre formalità previste dallo statuto o dal regolamento interno.

La principale funzione dei Confidi consiste nel prestare garanzie, a favore del sistema bancario, per conto delle imprese loro associate. Per svolgere l'attività di garanzia collettiva i Confidi hanno a disposizione

- il proprio patrimonio, formato dalle quote sociali delle imprese aderenti e dagli utili accantonati,
- appositi "fondi rischi" che rappresentano la effettiva solidità patrimoniale che permette la prestazione delle garanzie nei confronti delle banche. Questi fondi sono stanziati innanzitutto dalla Provincia nell'ambito delle leggi di sostegno ai vari settori dell'economia.

I Confidi garantiscono solo una parte, di norma compresa fra il 20% ed il 50%, del

---

<sup>25</sup> I Confidi sono società cooperative o consortili, cui possono aderire le piccole e medie imprese.

prestito richiesto alla banca, per qualsiasi forma tecnica, prevista dalla legge bancaria<sup>26</sup>. Talune operazioni garantite possono fruire anche di agevolazioni in conto interessi, ai sensi della legge provinciale n. 25 emanata in data 08/09/1981<sup>27</sup>. Indicazioni precise su tempi, modi e condizioni, applicati di volta in volta dai consorzi nei confronti delle imprese associate possono essere richieste dalle cooperative al Confidi del proprio settore di appartenenza<sup>28</sup>, come indicato nel prossimo capoverso.

Oltre alle garanzie, i singoli Confidi forniscono anche servizi accessori di consulenza, seguono le imprese associate nel momento in cui sono definiti con la banca che eroga il prestito i tassi e le condizioni contrattuali e verificano in seguito il rispetto di quanto pattuito. La conoscenza del settore economico di appartenenza, le esperienze accumulate nel corso degli anni e lo stretto rapporto che li lega alle imprese associate hanno permesso ai singoli consorzi - con talune differenze fra uno e l'altro - di mettere a punto, ad integrazione della offerta tradizionale delle garanzie, una gamma di servizi che possono consistere, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in:

- Consulenza in materia creditizia e finanziaria, per individuare l'effettivo fabbisogno, la forma tecnica più adeguata e la banca da contattare;
- Negoziazione delle condizioni applicate ai fidi concessi, cioè dei tassi massimi e dei costi accessori in linea con le esigenze specifiche;
- Negoziazione della quota di garanzia, che varia, in genere dal 20% al 50% e sostituzione di fidejussioni personali con conseguente liberazione dei soci;
- Analisi di Bilancio / Business Plan / Rating;
- Finanza agevolata (contributi in c/interesse e agevolazioni provinciali).

## I Confidi a disposizione delle cooperative

Le cooperative che hanno bisogno di un'ulteriore garanzia per rafforzare la capacità di indebitarsi della società stessa, al di là degli impegni che si assumono gli amministratori e i soci, hanno a disposizione numerosi consorzi di garanzia collettiva, con sede legale e

26 Le forme tecniche più utilizzate sono i mutui chirografari o ipotecari, gli affidamenti in conto corrente per elasticità di cassa, gli anticipi su contratti, contributi o lavori, le anticipazioni salvo buon fine (SBF), contratti di leasing, factoring, fidejussioni per assegnazioni di lavori pubblici ecc.

27 L'agevolazione, regolata dall'art. 40 lettere a) e d) attualmente è riservata al settore dell'industria.

28 In provincia di Bolzano non esiste un Confidi riservato alle imprese cooperative: la scelta del consorzio, cui aderire, deve avvenire in base al settore economico, in cui l'impresa mutualistica opera.

operativa in provincia di Bolzano oppure presenti sul territorio provinciale per il tramite di centrali cooperative o di proprie rappresentanze territoriali.

Fra questo vanno ricordati, in particolare

- Confidi Alto Adige, al quale possono rivolgersi le imprese e quindi anche le cooperative, operanti nel settore industriale;
- Socialfidi, che riserva per statuto le prestazioni di garanzie alle cooperative sociali ed ai loro consorzi;
- Fidimpresa, cui possono accedere imprese del settore artigianale e commerciale;
- Terfidi che opera a favore delle imprese del settore commerciale e terziario;
- Handwerker Garantiegenossenschaft riservata alle cooperative di artigiani;
- Fidi Alta Italia, aperta alle imprese mutualistiche di tutti i settori.

## I criteri di valutazione applicati da Confidi

L'obiettivo principale, perseguito dai Consorzi di garanzia collettiva dei fidi, consiste nel comprendere le problematiche finanziarie dell'impresa, fornendole tutti gli strumenti per il finanziamento ideale "chiavi in mano". In questo senso assume rilevanza la funzione conoscitiva e propedeutica dell'analisi del bilancio dell'impresa richiedente, che insieme alla sua visione, alle strategie e politiche aziendali ed agli obiettivi futuri confluiranno in un apposito *business plan*, in grado di evidenziare l'adeguatezza e la sostenibilità degli impegni che l'impresa si sta assumendo. L'esame che un Confidi effettua sulla richiesta di garanzie, avanzata da un'impresa associata, assomiglia sostanzialmente all'istruttoria condotta da una banca prima di concedere un fido. Infatti, la valutazione che il consiglio di amministrazione effettua al fine di determinare il merito di garanzia poggia sulla documentazione abitualmente richiesta anche dal sistema bancario, ovvero:

- bilanci d'esercizio approvati e depositati,
- bilanci infra annuali e di verifica,
- documentazione attestante la regolarità fiscale e contributiva,
- dettaglio delle esposizioni bancarie già esistenti e dell'andamento del loro utilizzo con monitoraggio del tasso applicato,
- relazioni dell'impresa volte a sintetizzare i contenuti delle necessità finanziarie,

- altra documentazione ritenuta di volta in volta opportuna<sup>29</sup>.

Un Confidi valuta l'azienda nel suo momento storico attuale ma anche in chiave prospettica, esaminando, fra altri elementi, la dotazione patrimoniale della stessa, il grado di indebitamento esistente, la redditività complessiva, la competitività del prodotto o del servizio offerto, l'onerosità del capitale finanziario<sup>30</sup>, la capacità di produrre margini e di rimborsare il capitale.

Accade talvolta che la concessione delle garanzie sia subordinata ad un impegno da parte della impresa richiedente a ricapitalizzarsi in modo adeguato. La logica alla base di questa richiesta è semplice: se il Confidi garantisce e cerca, attraverso la propria garanzia, di liberare l'imprenditore da fidejussioni personali, pegni, ipoteche a favore del sistema bancario, è normale che il nuovo garante responsabilizzi opportunamente l'imprenditore verso un migliore equilibrio delle fonti di finanziamento della sua azienda, con particolare riguardo verso l'adeguatezza dei mezzi propri. Inoltre può avvenire che il Confidi condizioni la validità della propria garanzia ad una particolare utilizzazione del finanziamento oggetto di garanzia, controllando assieme alla banca la canalizzazione del medesimo verso le finalità concordate.

Non va tuttavia sottaciuto che anche elementi intangibili assumono una certa rilevanza nella valutazione complessiva dell'azienda, quali p. es. l'organizzazione aziendale, le qualità del *management*, la credibilità del progetto, l'*appeal* di un marchio, la solidità di un brevetto, la correttezza nella condotta commerciale, l'impatto dell'iniziativa sulla occupazione o sul contesto sociale, l'etica aziendale, ecc.

La differenza sostanziale, rispetto alla valutazione effettuata da parte di una banca, consiste nella composizione dell'organo deliberante di Confidi che è prevalentemente costituito da imprenditrici ed imprenditori che oltre a "saper fare di conto" hanno una conoscenza concreta e diretta ed una sensibilità speciale verso le esigenze degli altri imprenditori. Il rapporto che si instaura fra impresa e Confidi non si limita all'istruttoria iniziale, alla trattativa con la banca sulle condizioni del finanziamento ed alla prestazione della garanzia vera e propria. Oltre ai servizi di consulenza, cui si è fatto cenno più sopra, assume una certa importanza il monitoraggio della gestione economica e finanziaria delle imprese che godono della garanzia.

La verifica del rispetto del *business plan*, l'analisi di eventuali scostamenti, il controllo dei *report* contabili periodici sono elementi destinati a garantire che il rapporto banca-impresa,

29 Per esempio, piani di risanamento, di investimento e di liquidità, bilanci di società controllate/collegate/controlanti, bilanci consolidati, analisi di mercato, atti di gestione straordinaria, ecc.

30 Questo costo potrebbe essere mitigato grazie all'intervento in garanzia del Confidi.

cui il Confidi partecipa in funzione di garante, sia trasparente e orientato ad un andamento positivo nel lungo termine. In altre parole: il Confidi partecipa al rischio, ma vigila sull'impresa al fine di garantire il mantenimento ed il decorso regolare del finanziamento.

## I Confidi e le garanzie per l'anticipo dei contributi della Provincia

I nuovi criteri per la concessione delle agevolazioni a favore dello sviluppo delle cooperative, recentemente emanati<sup>31</sup>, prevedono uno snellimento delle formalità di erogazione dei contributi deliberati a favore delle imprese mutualistiche ed in particolare la possibilità per le cooperative di ottenere anticipi sui contributi stessi, ancor prima della rendicontazione delle spese definitive. La Provincia liquida l'acconto sui contributi concessi, dietro la presentazione di una fidejussione bancaria da parte delle cooperative beneficiarie. Per ottenere la garanzia a favore della Provincia, le cooperative devono ricorrere al sistema bancario che, anche per i così detti crediti di firma come le fidejussioni, deve istruire una apposita pratica di fido e potrebbe richiedere alla cooperativa la prestazione di adeguate garanzie da parte dei soci oltre, ovviamente, al pagamento della commissione percentuale sull'importo della garanzia prestata.

Anche in questa ipotesi specifica può essere utile per le cooperative ricorrere ad un intervento dei Confidi che, potendo garantire tutte le forme tecniche contemplate dalla pratica bancaria, potrebbero prestare garanzia alla banca che apre una linea di credito *ad hoc* denominata "conto anticipo contributi", concedendo un prefinanziamento pari ad una determinata percentuale del contributo atteso. In seguito la liquidazione del contributo sarà automaticamente canalizzata dalla Provincia su tale conto che andrà così ad azzerarsi. I Confidi potrebbero altresì garantire anche la fidejussione bancaria che la banca emette a favore della Provincia Autonoma di Bolzano nell'interesse dell'impresa, affinché questa possa incassare anticipatamente parte del contributo concesso. Infatti, la Provincia Autonoma di Bolzano arriva ad anticipare all'impresa cooperativa sino al 50% del contributo deliberato, dietro acquisizione della predetta copertura. Questa seconda ipotesi di intervento dei Confidi si configura come la più conveniente sotto il profilo dei costi accessori; infatti il costo della fidejussione bancaria è di consueto meno oneroso rispetto al costo di un finanziamento in conto corrente o a rientro.

31 La delibera della Giunta Provinciale che rendono possibile l'erogazione di anticipi sui contributi sono state approvate il 9 marzo 2009 ed il 10.5.2010.

## Conclusioni

I consorzi di garanzia collettiva rivestono un ruolo fondamentale nel facilitare l'accesso al credito bancario alle piccole e medie imprese, e quindi anche alle imprese mutualistiche. Gli stessi sono società cooperative che svolgono la loro attività, per esplicita previsione statutaria, nell'interesse dei soci. Sebbene le loro procedure operative, almeno per la parte relativa all'analisi delle richieste di garanzia, assomiglino sostanzialmente ad un'istruttoria bancaria, va tenuto presente che la loro posizione è "dalla parte delle imprese e degli imprenditori".

Pur nell'intento di realizzare una sana e prudente gestione aziendale e di mitigare, per quanto possibile, il rischio che si assumono per conto delle imprese associate, questi intermediari specializzati rappresentano un importante riferimento per le molteplici, costanti esigenze finanziarie delle imprese, in tutte le fasi del loro percorso aziendale. I Confidi, a ragione, si ritengono un *partner* specializzato a sostegno dell'impresa anche nel dialogo quotidiano con la banca e come tale le cooperative lo dovrebbero considerare, interpellandolo - ed opportunamente informandolo - onde ottenere una collaborazione di tipo consulenziale, che non si limiti ad un intervento garante quando l'impresa si trova in difficoltà, la gestione precipita e la banca impone un rafforzamento delle garanzie, pena la revoca parziale/totale dell'affidamento.

A questo proposito va ricordato che il consorzio di garanzia collettiva "Confidi Alto Adige" è aperto alla realizzazione di accordi con le diverse istituzioni economiche e finanziarie al fine di sostenere l'accesso al credito delle imprese associate. Tuttavia, anche in assenza di uno specifico accordo che regoli i rapporti tra Confidi ed i Fondi mutualistici, l'impresa cooperativa potrebbe valutare l'opportunità di soddisfare un determinato fabbisogno di capitale di terzi attraverso l'intervento combinato del Fondo mutualistico e di Confidi. Il primo consentirebbe una copertura diretta di una parte del fabbisogno finanziario mediante l'erogazione di un prestito infruttifero o di un prestito partecipativo. Il secondo agevolerebbe l'ottenimento di un prestito bancario destinato a coprire il fabbisogno residuo. In questo modo, la cooperativa ottimizzerebbe il mix tra gratuità del prestito concesso dal Fondo mutualistico e bassa onerosità del finanziamento garantito da Confidi, per effetto dei tassi convenzionati in essere, della contribuzione provinciale attivata, della negoziazione *ad hoc* dell'intervento in garanzia, della assistenza nella scelta della forma tecnica idonea e del minor aggravio in ordine alle garanzie accessorie.



# Schede tecniche

## Scheda n. 1

## Il cash flow

Nel capitolo dedicato alla capacità della cooperativa di rimborsare un finanziamento è stato sottolineato quanto sia importante conoscere anticipatamente la quantità di risorse finanziarie che la gestione corrente sarà in grado di generare, per evitare di concordare con la banca modalità di rimborso (scadenze e ammontare delle rate di ammortamento) che non siano in linea con le effettive future disponibilità di mezzi liquidi da destinare a questo scopo. La tabella riportata nel testo è stata predisposta a titolo esemplificativo sulla base di dati contabili, estratti da un ipotetico, seppur realistico *budget*. Nella presente scheda tecnica si riporta invece la formula, generalmente adottata dal sistema bancario per quantificare il *cash flow*, con l'avviso che talune differenze non sostanziali potrebbero essere riscontrate fra una banca ed un'altra, ma che la base di partenza è sempre il risultato del bilancio d'esercizio, se il calcolo avviene a posteriori, oppure il bilancio di previsione, se il calcolo viene effettuato *pro futuro*.

Utile lordo (E.B.I.T.)
+
Ammortamenti e accantonamenti
=
Flusso primario circolante (autofinanziamento)
+/-
Variazione capitale circolante netto (autofinanziamento corrente)
=
Flusso gestionale corrente
+/-
Investimenti e disinvestimenti
+/-
Finanziamenti contratti e rimborsati
+/-
Remunerazioni finanziarie e dividendi
=
Flusso monetario finanziario ( <b>cash flow</b> )

Per agevolare la predisposizione del calcolo relativo al *cash flow* aziendale si riporta qui di seguito la tabella, utilizzata per l'esempio presentato nel capitolo dedicato alla capacità di rimborso. Sulla base dei dati dell'ultimo esercizio concluso e/o dei dati relativi ai bilanci di previsione per gli esercizi successivi, la compilazione della tabella non dovrebbe presentare particolari difficoltà.

Conto economico	Ultimo bilancio	Budget anno 1	Budget anno 2
<b>Ricavi</b>			
vendite a clientela			
contributi in conto esercizio			
altri ricavi			
<b>TOTALE RICAVI<sup>1</sup></b>			
<b>Costi</b>			
Acquisto materie prime			
Costo personale dipendente			
Manutenzioni impianti e veicoli			
Canoni locazioni, utenze ecc			
Spese amministr. e commerciali			
Oneri finanziari			
Ammortamenti ordinari immobilizzazioni			
Accantonamento fondo rischi su crediti			
Altri costi			
Altri costi			
<b>TOTALE COSTI</b>			
<b>Risultato economico pre imposte</b>			
<b>Calcolo del cash flow</b>			
Risultato economico pre imposte			
Costi non monetari: ammortamenti			
Costi non monetari: accantonamenti			
<b>Liquidità generata dalla gestione</b>			

- 1 E.B.I.T. è l'abbreviazione di uso comune del termine "earnings before interest and taxes", cioè "utile prima delle imposte e degli interessi".
- 2 Per quanto ovvio, i totali dei costi e dei ricavi, seppure riclassificati per semplificare la tabella, dovranno corrispondere al totale del conto economico definitivo dell'esercizio concluso e/o a quello degli esercizi successivi, a livello di pianificazione.

## Scheda n. 2

## Le centrali cooperative

### A.G.C.I. Alto Adige Südtirol

Via	Siemens, 23	
Città	Bolzano	
P. Iva / C.F.	02525450215	
Sito web	www.agci.bz.it	
E-mail	info@agci.bz.it	
Telefono	+39 0471 061360	
Fax	+39 0471 061361	
Orario:	dal lunedì al venerdì, 8.30-12.30 e il martedì - giovedì, 14.30-16.30	
P.E.C.:	agci.bz@pec.it	

### Descrizione del servizio per il credito

Il servizio in questione è indispensabile per muovere i primi passi necessari ad ottenere gli affidamenti e le garanzie necessarie all'avvio ed allo sviluppo delle proprie iniziative, ed è finalizzato ad individuare le condizioni più favorevoli e gli strumenti utili ai fini delle garanzie, anche fideiussorie e dei conteggi legati al Rating, previsti dagli accordi di Basilea.

Il Centro Sviluppo Cooperativo di A.G.C.I. Alto Adige Südtirol, è il luogo deputato quale strumento organizzativo a fornire tutta l'assistenza tecnica necessaria, per accompagnare le costituende cooperative, nonché quelle già attive, con un supporto anche finanziario, all'accensione del C/Corrente e degli affidamenti necessari, presso gli istituti di credito e gli eventuali consorzi di garanzia fidi.

Il servizio offerto da A.G.C.I. Alto Adige Südtirol è una vera e propria consulenza econo-

mico – finanziaria finalizzata all'accesso al credito e si attua attraverso i seguenti steps:

- Analisi e predisposizione di un Business Plan (i soggetti coinvolti, obiettivi, strategie, gli strumenti, le proiezioni economiche, finanziarie e previsionali, nonché conti economici e patrimoniali previsionali);
- Individuazione delle fonti di finanziamento (capitale proprio, capitale di terzi, prestiti da soci, contributi pubblici, consorzi di garanzia);
- Assistenza nella fase iniziale di capitalizzazione;
- Accompagnamento presso gli istituti di credito e i fondi di garanzia, per l'ottenimento delle linee di credito più congrue (predisposizione degli atti e della documentazione necessaria);
- Analisi preventiva e consuntiva dei flussi finanziari (reporting periodico);
- Gestione delle pratiche di rinnovo delle linee di credito in essere;
- Verifica della possibilità di accedere ai contributi pubblici e disbrigo delle pratiche di finanziamento;
- Sviluppo della contrattualistica e degli adempimenti formali (predisposizione dei verbali).

## Fondo mutualistico

### GENERAL FOND SPA

Via A. Bargoni, 78 - 00153 Roma

Banca: BNL - AG 9 di Roma - IBAN:

IT94Y0100503239000000012947

GENERAL FOND non persegue scopo di lucro ed ha il solo ed esclusivo compito di gestire il "fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione" istituito dall'Associazione Generale delle Cooperative Italiane - AGCI - ai sensi della Legge 59/92.

L'obiettivo di GENERAL FOND è quello di promuovere, consolidare e sviluppare le imprese cooperative associate ad AGCI, attraverso interventi finanziati.



## Confcooperative Bolzano Società Cooperativa

Via	Galilei, 2/E
Città	Bolzano
P. Iva / C.F.	00749250213
Sito web	<a href="http://www.confcooperativebolzano.it">www.confcooperativebolzano.it</a>
E-mail	<a href="mailto:info@confcooperativebolzano.it">info@confcooperativebolzano.it</a>
Telefono	+39 0471 41800
Fax	+39 0471 441895
Orario:	dal lunedì al giovedì, 8.30-12.30, 14.30 17.30 ed il venerdì 8.30-12.30



## Descrizione del servizio per il credito

### Ufficio Assistenza Finanziaria e Assicurativa

L'ufficio fornisce alle associate un servizio di **consulenza** e assistenza nel settore della **finanza di sistema** (Istituti di credito e consorzi fidi) e si propone quale interlocutore nell'assistere ed accompagnare i dirigenti e amministratori delle cooperative aderenti in materia di finanza di sistema, personalizzando di volta in volta i profili di servizio in base alla necessità delle cooperative stesse. In particolare l'**Area Servizi Imprese** cura su richiesta delle cooperative interessate:

- consulenza economico-gestionale, finanziaria, legale e contrattuale nel settore finanziario e bancario;
- indagini finanziarie su fonti e aiuti (privati e pubblici) destinati alle cooperative

aderenti e analisi di contesto;

- assistenza nelle fasi di costituzione, capitalizzazione e strutturazione finanziaria delle imprese cooperative;
- accompagnamento in ordine a rapporti con istituti di credito e consorzi garanzia fidi della provincia;
- supporto alle aziende cooperative nella creazione di Business Plan e nella gestione del *cash flow*;

Inoltre il servizio viene completato dal concomitante servizio di **consulenza assicurativa** nel quadro del Gruppo **Assimoco**, che è la compagna di bandiera di **Confcooperative**.

## Fondo mutualistico

Fondo mutualistico di riferimento:

### **ASSOCIAZIONE FONASCO**

Fondo per l'Assistenza e lo Sviluppo della Cooperazione

Sede: c/o Confcooperative Bolzano

Per informazioni contattare: [info@confcooperativebolzano.it](mailto:info@confcooperativebolzano.it)

## Legacoopbund

Via	Piazza Mazzini
Città	Bolzano
P. Iva / C.F.	80012760213
Sito web	<a href="http://www.legacoopbund.coop">www.legacoopbund.coop</a>
E-mail	<a href="mailto:info@legacoopbund.coop">info@legacoopbund.coop</a>
Telefono	+39 0471 067100
Fax	+39 0471 067140
Orario:	dal lunedì al venerdì 9.00-17.00



## Descrizione del servizio per il credito

Legacoopbund assegna la massima importanza alla tematica del credito e della finanza cooperativa. Alle cooperative associate viene garantita una costante consulenza in questo campo per far sì che esse rafforzino la consapevolezza e la competenza nel rapporto con le banche e gli altri istituti finanziari.

Attraverso il proprio personale esperto in questo campo, gli amministratori delle cooperative possono trovare risposta ai seguenti quesiti fondamentali: come finanziare lo start up, come capitalizzare e ricapitalizzare la cooperativa, quali forme di credito chiedere alle banche e come, eventualmente, ristrutturare il debito verso le banche. Legacoopbund ha raccolto una vasta esperienza sul tema del prestito da soci e sulla legislazione che lo regola. Legacoopbund cura l'iscrizione delle singole cooperative alle diverse cooperative di garanzia operanti in provincia di Bolzano.

Inoltre viene anche offerta la possibilità per gli amministratori di cooperative di partecipare a corsi interni appositamente organizzati per loro.

## Fondo mutualistico

**START** è il Fondo Mutualistico per lo sviluppo della cooperazione a cui le cooperative associate a Legacoopbund effettuano annualmente un versamento pari al 3% dei propri utili.

START è un'associazione riconosciuta con sede a Bolzano alla quale aderiscono di diritto tutte le cooperative associate a Legacoopbund e alla quale esse sono tenute a versare oltre al 3% del loro utile annuale, anche il patrimonio residuo indivisibile in caso di scioglimento. Queste risorse vengono impiegate per promuovere e finanziare nuove imprese e iniziative cooperative.

START può concedere diverse forme di prestito o di partecipazione a capitale sociale e agisce come fondo di rotazione che vede la restituzione dei prestiti per il finanziamento di nuovi progetti. [start@legacoopbund.coop](mailto:start@legacoopbund.coop)

## Federazione Cooperative Raiffeisen

Via	Raiffeisen 2, c/o Raiffeisenhaus 4° Piano	
Città	Bolzano	
P. Iva / C.F.	00126940212	
Sito web	<a href="http://www.raiffeisenverband.it">www.raiffeisenverband.it</a>	
E-mail	<a href="mailto:federazione@raiffeisen.it">federazione@raiffeisen.it</a>	
Telefono	+39 0471 945111	
Fax	+39 0471 970228	
Orario:	dal lunedì al giovedì 9.00-12.00	

## Descrizione del servizio per il credito

Il servizio **startUP – Sportello per la Creazione d’Impresa**, affianca e sostiene le cooperative nella fase di avvio dell’attività, fornendo informazioni e risposte dal punto di vista economico-aziendale, fiscale e giuridico e nella richiesta di contributi.

Presupposto imprescindibile quando si decide di mettersi in proprio è lo sviluppo di una strategia d’azione. Sin dall’inizio, è necessario avere ben presente in quale contesto economico ci si muoverà e quali obiettivi si vogliono raggiungere. StartUP – Lo Sportello per la Creazione d’Impresa vi aiuta a fare chiarezza!

### Consulenza e aiuto

- Analisi della strategia aziendale e dell'idea imprenditoriale
- Aiuto nella redazione del piano d'impresa (piano investimenti e finanziario, conto economico)
- Coordinamento nell'elaborazione dello statuto

### Ulteriori servizi

- Consulenza su questioni legali e fiscali e nella compilazione della dichiarazione dei redditi
- Gestione della contabilità e stesura del bilancio di fine anno
- Elaborazione buste paga, consulenza tecnica e organizzativa
- Consulenza nel settore EDP
- Revisione (contabile) cooperativa
- Corsi di formazione
- Supporto nello sviluppo di strategie di marketing

## Fondo mutualistico

### **Raiffeisen Mutualitätsfonds Ag – Bolzano**

Quale organo di revisione legalmente riconosciuto, la Federazione Raiffeisen ha istituito questo fondo ai sensi della legge n. 59/1992 e della legge regionale n. 15/1993.

La gestione del fondo è affidata alla Federazione Cooperative Raiffeisen.

In base a quanto previsto dalla legge, il fondo viene alimentato con il 3% dei proventi delle cooperative associate e, in caso di liquidazione di una società cooperativa, il patrimonio che residua dopo il pagamento di tutti i debiti e il rimborso delle quote ai soci deve essere devoluto al fondo stesso.

## Scheda n. 3

# Le principali forme di finanziamento bancario

Per una cooperativa che intende richiedere un finanziamento al sistema bancario è bene sapere che uno dei principali criteri di distinzione fra le varie forme di finanziamento, offerte dalle banche, è la durata contrattuale. Infatti, le forme di finanziamento sono suddivise in due categorie definite, proprio in base alla durata del prestito, rispettivamente:

- **finanziamenti a breve termine e**
- **finanziamenti a medio/lungo termine.**

All'interno di queste categorie esistono numerose "forme tecniche" che possono rispondere alle esigenze finanziarie di un'impresa.

### Forme di finanziamento a breve termine

La forma tecnica più usata è certamente l'apertura di credito in conto corrente, perché essa soddisfa le esigenze del cliente con la massima elasticità possibile. Questa forma di finanziamento è stipulata di solito stipulata con la clausola "fino a revoca" e rimane a disposizione del cliente fino al momento in cui avverrà la revoca da parte della banca che peraltro fa uso di questa facoltà solitamente solo in presenza di un deterioramento della affidabilità del cliente, di un utilizzo anomalo prolungato del fido o di persistenti scoperture non autorizzate.

Per tutto il tempo la banca è impegnata a tenere a disposizione della cooperativa l'ammontare del credito concordato (il così detto limite di fido) ed il cliente può disporre mediante operazioni in conto corrente, in una o più volte, dell'importo concesso, ripristinando la disponibilità mediante operazioni di versamento o disposizioni di accredito varie.

Il dimensionamento della linea di credito dovrà essere commisurata in modo congruo e adeguato all'entità dei flussi che la cooperativa intende canalizzare sulla banca e dovrà

tenere conto anche del quadro complessivo dei debiti bancari dell'impresa.

Necessariamente l'utilizzo di una apertura di credito deve essere elastico e saltuario in quanto utilizzi massicci (se non addirittura sconfinanti) e continuativi sono sintomo di difficoltà e possono rendere necessaria una rivisitazione del quadro affidativo, con eventuale richiesta di ulteriori garanzie.

L'addebito degli interessi passivi avviene di regola alla chiusura di ciascun trimestre e l'ammontare degli stessi è calcolato sull'effettivo utilizzo, giorno per giorno, del fido accordato.

Oltre all'apertura in conto corrente, che viene di fatto gestita dal cliente con i prelievi e gli accrediti disposti dallo stesso o dai suoi clienti, esistono altre linee di credito a breve termine che vengono definite "auto liquidanti" e rappresentano per lo più anticipazioni sui futuri ricavi della cooperativa. Infatti, il rimborso dell'utilizzo di queste linee avviene con gli introiti effettivamente conseguiti dalla cooperativa nel momento in cui i suoi clienti pagano le fatture anticipate dalla banca. Si tratta quindi di forme tecniche destinate allo smobilizzo di crediti che possono riguardare:

- crediti rappresentati da ricevute bancarie (RI.BA.),
- crediti derivanti da fatture emesse dalla coop sull'Italia o sull'estero,
- sconto di cambiali,
- anticipo di contratti o di documenti.

Con questa ulteriore forma di finanziamento a breve termine il cliente presenta alla banca, che li accoglie salvo buon fine (S.B.F.), dei crediti nella forma di RI.BA., fatture, contratti, documenti, cambiali. La banca, fatte le opportune verifiche, anticipa al cliente il valore facciale dei documenti presentati, con uno scarto (di solito del 20%), permettendo così al cliente di disporre immediatamente del controvalore dei suoi crediti. La cooperativa, ovviamente, sostiene il costo, in termini di interessi passivi, per queste anticipazioni e subisce il riaddebito da parte della banca dell'importo anticipato, qualora il cliente non pagasse puntualmente alla scadenza. Questi eventuali insoluti comportano peraltro un peggioramento della qualità del credito e di conseguenza del rating dell'impresa, cioè della valutazione complessiva che la banca dà al debitore per classificarne il merito di credito e la capacità di rimborso.

Il "castelletto" cioè l'importo massimo, fino al quale la banca è disposta ad anticipare alla cooperativa i suoi crediti commerciali, alla scadenza degli stessi si azzerava da solo con il pagamento da parte dei clienti (da qui il termine auto liquidanti) e così il fido torna ad essere disponibile per nuove presentazioni.

## Forme di finanziamento a medio e lungo termine

Le imprese hanno anche un fabbisogno finanziario a medio/lungo termine, p. es. per fare fronte agli investimenti in immobili, macchinari e impianti o per finanziare progetti di ricerca e sviluppo. Queste esigenze vengono di norma soddisfatte mediante il ricorso a mutui chirografari o ipotecari. Ma gli affidamenti a media/lunga scadenza possono essere contratti anche per acquistare scorte e per ripianare debiti preesistenti.

La cooperativa beneficiaria della somma erogata si obbliga alla restituzione del capitale e degli interessi maturati attraverso rate con scadenza periodica (mensile, trimestrale, semestrale o annuale); l'elenco completo delle rate è comunemente definito "piano di ammortamento", in quanto rappresenta l'impegno che il debitore contrae per il rimborso integrale del credito; con questo piano vengono determinati, oltre al tasso di interesse, che può essere fisso o variabile, l'importo, la periodicità e la scadenza delle rate.

## Scheda n. 4

## La documentazione da presentare alla banca

La presente elencazione rappresenta un esempio utile per le cooperative che si preparano a richiedere alla banca la concessione di un affidamento, in qualsivoglia forma tecnica. Si tratta di documenti generalmente richiesti dal sistema bancario per analizzare una richiesta di credito, ma ciononostante l'elenco non deve intendersi vincolante o esaustivo, in quanto l'evoluzione della prassi bancaria ed i diversi sistemi di istruttoria e monitoraggio possono rendere necessaria una documentazione diversa, a seconda dei casi e delle banche interpellate.

### Documentazione da acquisire per le persone fisiche e ditte individuali

- documento identificativo;
- codice fiscale;
- certificato di residenza;
- partita IVA (nel caso di libero professionista o lavoratore autonomo);
- stato civile e regime patrimoniale (in caso di soggetto coniugato);
- dichiarazione dei redditi e/o documenti attestanti il reddito (ultime buste paga, CUD) del richiedente e degli eventuali garanti;
- eventuali garanzie rilasciate a favore di terzi;
- situazione patrimoniale e/o bilancio (per ditte individuali);
- titoli attestanti le proprietà immobiliari (contratto e/o compromesso di acquisto) con particolare riferimento al loro valore, alla quota posseduta ed agli eventuali gravami;
- documentazione comprovante la destinazione del finanziamento;
- altri documenti e informazioni necessarie per l'alimentazione del Sistema di Classificazione dei rischi di credito (CRC).

## Documentazione da acquisire per le persone giuridiche

- atto costitutivo, statuto sociale, visure camerali (per la verifica della regolarità di costituzione);
- delibere dei poteri di firma;
- copia del verbale di autorizzazione alla richiesta di affidamento (qualora la fattispecie non fosse contemplata nell'atto costitutivo);
- documento di identificazione del sottoscrittore;
- codice fiscale del sottoscrittore;
- ultimi tre bilanci regolarmente approvati, ed eventualmente il budget (se sono trascorsi molti mesi dalla data dell'ultimo bilancio disponibile, deve essere anche acquisita una situazione a data recente);
- documentazione fiscale IVA e dichiarazione redditi (Mod. UNICO per le società di persone/ società di capitali);
- copia certificato di iscrizione CCIAA;
- eventuali garanzie rilasciate (fideiussioni, lettere di patronage, ecc.);
- titoli attestanti le proprietà immobiliari;
- piani d'investimento e relativi piani finanziari;
- progetti di ristrutturazione aziendale;
- documentazione comprovante la destinazione del finanziamento;
- elenco dei principali clienti e fornitori con le relative condizioni di riscossione e pagamento;
- altri documenti e informazioni necessarie per l'alimentazione del Sistema di Classificazione dei rischi di credito (CRC).

## Informazioni esterne acquisite dalla banca

- verifica dell'esposizione complessiva del richiedente l'affidamento nei confronti del sistema bancario, mediante analisi delle informazioni fornite dalla Centrale dei Rischi, eventuale Centrale Rischi Associativa, CRIF. In caso di nuova clientela o di nominativi non affidati, si procede alla richiesta della prima informazione CR;
- verifica dell'esistenza (per richiedente, coobbligati, garanti) di eventuali procedure concorsuali o elementi pregiudizievoli (protesti assegni e cambiali, pignoramenti, ipoteche giudiziarie, procedure esecutive in corso e atti pregiudizievoli in genere ecc.);
- verifica delle informazioni della Centrale Allarmi Interbancaria (CAI);

- accertamento delle proprietà immobiliari, tramite visure catastali/tavolari;
- acquisizione ulteriori informazioni e documenti specificatamente richiesti, in virtù di specifiche agevolazioni e convenzioni (es. Confidi, etc).

## Informazioni disponibili all'interno della banca

- fidi precedentemente rifiutati/revocati;
- collegamenti economico-giuridici con altri soggetti affidati (gruppo);
- identificazione di tutti i rapporti esistenti, anche con riferimento alle garanzie prestate a terzi, e analisi della relativa movimentazione (conti correnti, portafoglio, mutui e operazioni a rientro, anticipi, sospesi e insoluti ...);
- verifica dell'eventuale qualità di "esponente della banca" del richiedente (Amministratore, Sindaco, Direttore Generale, ecc.);
- verifica della presenza di anomalie o altre problematiche attuali o pregresse;
- precedenti informazioni elaborate dal sistema CRC (analisi strategico qualitativa, precedenti score elaborati, ecc).

## Valutazione della banca

- capacità di reddito, fabbisogni finanziari attuali e prospettici, situazione finanziaria e patrimoniale:
  - per le imprese tali indicatori provengono dall'analisi di bilancio e dalla riclassificazione dei relativi dati con l'ausilio degli strumenti in uso presso la banca;
  - per i privati vengono considerati parametri specifici quali, ad esempio, il rapporto rata - reddito;
- dichiarazioni fiscali, buste paga, altre certificazioni, etc;
- patrimonio del richiedente e dei garanti;
- progetti di investimento e programmi futuri;
- andamento del settore economico d'appartenenza;
- coerenza dell'importo, della forma tecnica e della durata in correlazione alla capacità di rimborso del richiedente e alla destinazione del finanziamento (ad es. l'apertura di credito in conto corrente normalmente non deve finanziare investimenti di lungo periodo).

## Scheda n. 5

### La cooperativa e il sistema bancario:

### profili di responsabilità

Come si rileva dal presente testo, per poter operare sul mercato, l'impresa Cooperativa deve instaurare a vario titolo rapporti con gli Istituti di credito, con l'obiettivo di fronteggiare tutte le necessità finanziarie che di volta in volta vengono programmate e attuate, per perseguire gli obiettivi aziendali nel rispetto del principio mutualistico.

### Linee generali: la fisionomia delle società cooperative nel quadro civilistico

Ricordiamo che tutte le società cooperative sono a responsabilità limitata. Infatti con il varo della riforma societaria del 2003, il Legislatore ha voluto uniformare per tutte le cooperative il principio per cui tutti i soci hanno sempre e comunque la garanzia di un limite alla propria responsabilità per gli atti compiuti dalla cooperativa stessa, salvo quanto sotto precisato per gli Amministratori (amministratore unico o ogni singolo componente del Consiglio di amministrazione), eventualmente per i Sindaci e - in casi particolari - per i Direttori Generali.

In generale gli amministratori hanno il compito di governare la gestione economica e finanziaria della cooperativa, in attuazione della delega affidata loro dall'Assemblea Generale dei soci, nel quadro delle norme che disciplinano ruoli e responsabilità degli amministratori delle società di capitali in generale.

Gli amministratori sono pertanto chiamati concretamente ad individuare, analizzare e concludere in nome e per conto della Cooperativa ogni operazione di rilevanza finanziaria, come per esempio finanziamenti, mutui, anticipo fatture e tutte le forme possibili di accesso al credito. Occorre quindi che essi siano in grado di conoscere ogni aspetto relativo agli effetti societari, contrattuali, economici e finanziari, anche con riguardo al ruolo di essi stessi dentro la società.

Normalmente il governo della società è affidato al Consiglio di Amministrazione<sup>1</sup>. Per quest'organo vale sempre il principio della "collegialità", in base al quale le decisioni da assumere devono essere oggetto di una analisi condivisa dai componenti l'organo sociale, seguita da una conseguente determinazione, in grado di coinvolgere tutti gli amministratori, che risultano responsabili in solido di ogni obbligazione assunta dalla società. Le deliberazioni degli Amministratori devono essere trascritte nel competente libro sociale, nel cui verbale dovranno essere riportati gli estremi relativi alla delibera (data, presenze, oggetto di deliberazione, mandati e poteri – nonché implicite responsabilità - attribuiti al presidente e/o a eventuali amministratori o procuratori - per l'attuazione delle decisioni assunte dal CdA).

Va rammentato che delle principali decisioni, specie per quelle che impegnano la società verso i terzi (creditori, banche, ente pubblico, ecc.) si rende necessaria una prova documentale dell'avvenuta relativa deliberazione a norma di statuto. Questo documento è in primo luogo l'estratto del verbale di CdA, che riporta quanto realmente deciso, nonché i poteri attribuiti a chi rappresenta la società verso i terzi stessi. Fondamentale risulta pertanto la forma della decisione e delle conseguenti azioni affidate a chi dovrà rappresentare la cooperativa per ogni specifico atto.

## La responsabilità degli Amministratori

La disciplina relativa alla responsabilità degli amministratori nella Società Cooperative è contenuta nell'art. **2476 C.C.** per le cooperative che adottano le norme sulla s.r.l. e nell'art. **2392 C.C.** per le cooperative che adottano le norme sulla S.p.A. Si ricorda che tutti gli amministratori sono solidalmente responsabili, verso la società.

In generale gli amministratori devono operare con cura e diligenza, in quanto, se mal gestiscono la società e questo deriva da loro negligenza, imperizia e imprudenza, ne possono rispondere:

- A. alla società
- B. ai soci
- C. ai terzi creditori e non, estranei alla stessa.

Ciascuno di questi soggetti può tutelare i propri diritti, esercitando un'apposita azione con presupposti e modalità di esercizio determinati. In questi casi gli amministratori

<sup>1</sup> Raramente vi sono casi in cui risulta in carica un Amministratore unico, formula che non va incoraggiata, proprio in ragione del principio di collegialità che deve animare ogni cooperativa.

sono chiamati al risarcimento del danno. Le tre diverse azioni di responsabilità possono essere esercitate contemporaneamente e individualmente, anche in sede concorsuale. Gli amministratori sono come detto **responsabili civilmente** del loro comportamento doloso o colposo verso la società

## Responsabilità civile

### A) Diligenza

La diligenza professionale nell'espletamento dell'incarico è destinata a rimanere il parametro di valutazione del corretto adempimento delle obbligazioni degli amministratori, che dovranno agire come "buoni professionisti".

La non osservanza di tali doveri li rende solidalmente responsabili verso la società dei danni che si sono prodotti.

### Esempi concreti di condotte che implicano responsabilità degli Amministratori

Tra le **violazioni al dovere di diligenza**, la più diffusa è quella in ordine alle scelte gestionali quali ad esempio l'aver

- acquistato cespiti ad un prezzo superiore a quello di mercato;
- favorito finanziamenti a società in notorio stato di insolvenza;
- scelto di restituire i finanziamenti erogati dai soci, anziché provvedere al pagamento dei contributi amministrativi e previdenziali, in una situazione di crisi finanziaria;
- deliberato una iniziativa ad alto rischio, avendo acquistato solo sommarie informazioni;
- intrapreso iniziative sconsiderate in relazione alla situazione patrimoniale della società;
- compiuto atti di gestione estranei all'oggetto sociale.

Tra le **violazioni di divieti ed obblighi specifici**, possono essere fatte rientrare, ad es.:

- l'irregolare tenuta della contabilità e della redazione del bilancio;
- la redazione di un bilancio non rispondente al vero, che occulti la perdita del capitale;
- la sopravvalutazione del patrimonio sociale o la sottovalutazione al fine di distrarre risorse sociali;
- la violazione dell'obbligo di non agire in conflitto di interessi effettuando, ad esempio, prelievi o pagamenti non giustificati e, in generale, operazioni compiute nell'esclusivo interesse degli amministratori;

Più in particolare, **in materia di bilancio**, sono considerate **gravi irregolarità**, ad es.:

- **l'inattendibilità**, se i criteri di valutazione utilizzati non consentono una rappresen-

tazione vera, chiara e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della società;

- **l'omesso deposito** per una pluralità di esercizi;
- la mancata **predisposizione del bilancio**.

## B) Vigilanza

Anche per il semplice fatto di non aver **vigilato** sul generale andamento della gestione e nell'ipotesi più grave di omissione d'intervento per far sì che si potesse evitare un fatto pregiudizievole di cui si era a conoscenza, gli amministratori risultano comunque solidalmente responsabili. Pertanto l'amministratore può essere ritenuto responsabile, indipendentemente dal fatto di non avere agito direttamente (ad esempio, contabilità affidata a terzi) semplicemente per non avere **vigilato** sul generale andamento della gestione, o essendo a conoscenza di atti pregiudizievoli non abbia fatto quanto possibile per impedirne il compimento o eliminare od attenuare le conseguenze dannose dell'atto. Infatti gli amministratori sono responsabili per le irregolarità poste in essere dai precedenti, se delle stesse, conoscibili utilizzando normale diligenza, non hanno dato informazione all'assemblea dei soci. Quando c'è un **Consiglio di Amministrazione**, tutti gli amministratori sono **solidalmente responsabili**, verso la società.

Infine si fa presente che gli amministratori sono soggetti ad eventuale azione di responsabilità civile ad iniziativa dei soci (art. 2.476 del Codice Civile) nel caso in cui si verificano gravi irregolarità nella gestione della cooperativa.

## Responsabilità penale

Gli amministratori rispondono anche **penalmente** nelle ipotesi previste dalle leggi penali, come pure dal codice civile - Libro V - titolo XI.

### Il reato di falso in bilancio (art. 2621 – 2625)

Il falso in bilancio, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge, consiste nel fatto che gli amministratori, direttori generali, sindaci e liquidatori, i quali, nei bilanci, nelle relazioni o in altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico:

a) espongono **fatti materialmente non corrispondenti al vero**:

- idonei ad indurre in errore i destinatari della situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società;
- con l'intenzione di ingannare i soci (dolo specifico); ovvero,

b) omettono, alle stesse condizioni, informazioni la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione medesima (economica, finanziaria, patrimoniale).

## Scheda n. 6

## Ufficio provinciale

### Sviluppo della cooperazione

Via	Via Raiffeisen, 5
Città	Bolzano
Sito web	<a href="http://www.provincia.bz.it/cooperative">www.provincia.bz.it/cooperative</a>
E-mail	<a href="mailto:coop@provincia.bz.it">coop@provincia.bz.it</a>
Telefono	+39 0471 413795
Fax	+39 0471 413774
Orario:	martedì, mercoledì, venerdì 9.00-12.00, giovedì 8.30-13.00, 14.00-17.30

AUTONOME PROVINZ  
BOZEN - SÜDTIROL  
Abteilung 34 - Innovation, Forschung,  
Entwicklung und Genossenschaften



PROVINCIA AUTONOMA  
DI BOLZANO - ALTO ADIGE  
Ripartizione 34 - Innovazione, ricerca,  
sviluppo e cooperative

## Servizi offerti

È possibile rivolgersi all'ufficio per ottenere consulenza e informazioni inerenti contributi e finanziamenti a favore delle cooperative. In particolare rientrano nella competenza dell'ufficio:

- Contributi a favore di cooperative per le spese di costituzione (legge regionale n. 15/88);
- Contributi a favore di cooperative sociali, di cooperative nate da situazioni di crisi aziendale e di cooperative indirizzate all'inserimento lavorativo delle donne e dei giovani, nonché all'integrazione lavorativa di persone con difficoltà di inserimento sul mercato del lavoro ed allo svolgimento di attività con particolare valenza innovativa; (capitalizzazione, investimenti, spese di affitto – legge provinciale n. 1/93);
- Finanziamento di progetti per lo sviluppo della cooperazione (legge regionale n. 15/88);
- Borse di studio e contributi per iniziative di formazione, studi, ricerche, consulenze e

- viaggi studio indirizzati alla promozione della cooperazione (legge regionale 15/88);
- Finanziamento di tutoraggi e studi di fattibilità per la costituzione di nuove cooperative o per la realizzazione di progetti di ristrutturazione aziendale (legge provinciale n. 1/93 e legge provinciale n. 15/88);
  - Contributi per le spese di revisione ordinaria delle cooperative (legge regionale n. 8/64);
  - Finanziamento delle Associazioni di rappresentanza degli enti cooperativi (legge regionale 8/64).

L'Ufficio provinciale per lo sviluppo della cooperazione rappresenta inoltre l'autorità di vigilanza sulle cooperative a livello provinciale ed è autorità di revisione delle cooperative non aderenti ad alcuna Associazione di rappresentanza. Rientrano fra le sue competenze la tenuta e l'aggiornamento del registro provinciale degli enti cooperativi (legge regionale n. 5/2008) nonché l'attività di revisione e vigilanza sulle cooperative (legge regionale 5/2008).

Molte informazioni e i moduli per la presentazione delle domande di contributo sono presenti sul sito internet **[www.provincia.bz.it/cooperative](http://www.provincia.bz.it/cooperative)**.

