



Dall'idea all'impresa cooperativa

Guida pratica per Aspiranti
Cooperatori/Cooperatrici

01

Contenuti

*Il percorso è suddiviso in 6 fasi, ognuna con una domanda chiave.
Le fasi sono collegate: il lavoro di una alimenta quello della successiva.*

Introduzione

04

A chi serve questa guida
Come funziona
Come usarla

Fase 3

Capire se c'è spazio sul mercato

18

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete passare alla Fase 4 se

Fase 0

Capire il contesto e il bisogno

06

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete passare alla Fase 1 se

Fase 4

I primi numeri

22

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete passare alla Fase 5 se

Fase 1

Team e motivazioni

10

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete passare alla Fase 2 se

Fase 5

Scegliere la forma cooperativa e la governance

26

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete dire che siete pronti a costituire se

Fase 2

Testare l'idea con persone reali

14

Cosa produrre alla fine
Cosa serve capire
Cosa fare in pratica
Potete passare alla Fase 3 se

Questa guida è un percorso pratico in 6 fasi progettato per gruppi che desiderano trasformare un'idea in una cooperativa. Non servono competenze tecniche: attraverso domande chiave ed esercizi concreti, imparerete a validare il bisogno, costruire un team coeso, testare il mercato e far quadrare i primi numeri.

Il documento funge da mappa di lavoro per passare dalla teoria alla pratica, da soli o con un tutor, fornendo output minimi e checklist per ogni step. È lo strumento ideale per capire se la forma cooperativa è la scelta giusta per il vostro futuro.

Fase 0

Capire il contesto
e il bisogno

Fase 1

Team e motivazioni

Fase 2

Testare l'idea
con persone reali

Fase 3

Capire se c'è
spazio sul mercato

Fase 4

I primi numeri

Fase 5

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



L'incubatore
diffuso di
cooperazione.
Un aiuto
digitale
sempre con te.
E un supporto
umano diffuso
in tutta Italia.

Indicoo è l'incubatore diffuso di cooperazione di Legacoop e Coopfond. Un programma di promozione cooperativa, un luogo in cui le persone trovano orientamento, strumenti, relazioni e comunità per trasformare idee, bisogni e professionalità in imprese cooperative.

Nasce da un'esigenza concreta: viviamo un tempo in cui i modelli di lavoro cambiano rapidamente, i bisogni sociali diventano più complessi e cresce il desiderio di appartenere a comunità reali. La cooperazione è una risposta naturale a queste istanze.

Molte persone con potenziale cooperativo, giovani, freelance, gruppi informali, associazioni locali non sanno da dove cominciare. Allo stesso tempo, le cooperative già esistenti hanno bisogno di innovare, aggiornare competenze, rinnovare governance e modalità di comunicazione.

Mancava un luogo capace di unire questi mondi in un ecosistema unico e Indicoo vuole essere uno strumento virtuale e reale per creare queste connessioni.

Indicoo nasce per questo: offrire un ingresso semplice e umano, un percorso chiaro e personalizzato e una comunità viva che accompagna le persone al fare impresa insieme.

Allo stesso tempo facilita il rinnovamento della cooperazione esistente tramite la creazione di relazioni, lo scambio di esperienze e la costruzione di reti tra cooperative.

In questo modo, Indicoo favorisce la nascita di nuove cooperative, nuovi operatori e cooperatrici, nuova cooperazione.

È un incubatore che adotta un approccio onlife: integra, senza soluzione di continuità, digitale e fisico, così che ogni persona possa accedere al mondo cooperativo in modo immediato e, allo stesso tempo, costruire relazioni in contesti reali.

L'onlife non è una scelta tecnologica ma un modello di accompagnamento: il digitale orienta, personalizza e connette; i territori danno forma concreta alle idee; la comunità tiene insieme le due dimensioni e dà continuità ai percorsi.

Introduzione

A chi serve questa guida

A.

Questa guida è pensata per gruppi che stanno valutando o avviando una cooperativa e vogliono capire, in modo semplice e concreto, quali sono i passaggi fondamentali **dall'idea all'impresa cooperativa**.

Potete usarla se:

- siete un gruppo con un'idea e volete capire se la forma cooperativa è adatta a voi;
- state iniziando a lavorare con un tutor o un consulente e volete avere il quadro dei passi principali per passare dalla teoria alla pratica;
- siete già una cooperativa e volete ripensare il progetto.

Come funziona

B.

Il percorso è suddiviso in **6 fasi, ognuna con una domanda chiave**.

Le fasi sono collegate: il lavoro di una alimenta quello della successiva.

Per ogni fase trovate:

- **l'output minimo** da produrre alla fine;
- cosa serve capire per affrontare la fase;
- 3-4 azioni pratiche da fare insieme;
- una checklist per capire se potete passare alla fase successiva.

Ogni fase ha un taglio molto pratico: **non servono conoscenze di economia o di diritto**. Quello che conta è saper documentare le vostre scelte e imparare dall'ascolto di esperienze e persone reali.

Fase 0

Capire il contesto
e il bisogno

Fase 1

Team e motivazioni

Fase 2

Testare l'idea
con persone reali

Fase 3

Capire se c'è
spazio sul mercato

Fase 4

I primi numeri

Fase 5

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance

Come usarla

C.

Potete usare questa guida in due modi:

a) Da soli, come gruppo di lavoro

- Seguite le 6 fasi una alla volta.
- Per ogni fase leggete la domanda chiave, fate gli esercizi proposti, compilate gli output minimi (scheda idea, patto tra soci, interviste, primi numeri, ecc.).
- Usate le checklist finali per capire se passare oltre o se fermarvi ancora un po'.

Quando avete bisogno di spiegazioni più dettagliate, esempi estesi o strumenti (Business Plan, Canvas, governance, ecc.), fate riferimento al **Manuale Operativo** completo.

b) Con un tutor o dentro Indicoo

- Usate la guida come filo conduttore degli incontri: lavorate su una fase tra un incontro e l'altro, poi rivedete dubbi e decisioni in riunione.
- Se lavorate in Indicoo, potete dedicare una sezione a ciascuna fase, caricare lì i materiali (schede, tabelle, interviste, numeri) e annotare le decisioni prese.

In entrambi i casi, considerate la guida come una **mappa di lavoro**: potete tornare indietro di una fase, fermarvi più a lungo su alcuni passaggi o aggiornare ciò che avete scritto man mano che emergono nuove informazioni, numeri o opportunità. Tenete presente che a volte vi basterà questa versione "light"; in altri momenti, invece, avrete bisogno di fare riferimento al **Manuale Operativo** completo e/o lavorare con un tutor o un esperto, per poi tornare a questa guida e ricollocare ciò che avete capito dentro le 6 fasi del percorso.

Fase	Icona	Domanda chiave	Cosa ottenete
0		Il problema è reale?	Scheda Idea + esempi concreti
1		Siamo il team giusto?	Patto tra soci + ruoli
2		A chi interessa l'idea?	Test dell'idea + interviste
3		C'è spazio sul mercato?	Posizionamento + strategia
4		I conti quadrano?	Numeri preliminari + punto di pareggio
5		Pronti a costituire?	Governance + bozza statuto

● **Fase 0**

**Capire il contesto
e il bisogno**

Serve a mettere a fuoco da quale bisogno reale nasce la vostra idea e in che territorio volete muovervi. Dovrete individuare chi vive quel problema, quali attori sono già attivi e dove potrete fare le prime prove di soluzione, costruendo una prima Scheda Idea Cooperativa che userete nelle fasi successive.

○ **Fase 1**

Team e motivazioni

○ **Fase 2**

Testare l'idea
con persone reali

○ **Fase 3**

Capire se c'è
spazio sul mercato

○ **Fase 4**

I primi numeri

○ **Fase 5**

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance

Fase 0

Capire il contesto
e il bisogno

Fase 1

Team e motivazioni

Fase 2

Testare l'idea
con persone reali

Fase 3

Capire se c'è
spazio sul mercato

Fase 4

I primi numeri

Fase 5

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



FASE 0

Capire il contesto e il bisogno

A. Domanda chiave

Da che problema/bisogno nasce la nostra idea? È reale anche per altre persone, oltre a noi?

B. Output minimo della Fase 0

- **Una Scheda Idea con:** bisogno principale, chi è coinvolto, prime ipotesi di soluzione;
- **3-5 esempi concreti** che mostrano il problema (situazioni reali, storie di persone).

C. Cosa serve capire

Ogni impresa nasce per risolvere un problema. In questa fase il vostro primo lavoro è dimostrare che il problema esiste davvero e che non riguarda solo voi.

Non basta dire “abbiamo una bella idea”. È molto più importante poter dire: “abbiamo visto un problema concreto, lo viviamo sulla nostra pelle e conosciamo altre persone che lo vivono”.

La Fase 0 serve anche a mettere a fuoco il territorio in cui volete operare: chi vive lì, quali attori ci sono già, quali risorse sono presenti, come le persone sono abituate a organizzarsi (servizi, reti, abitudini).

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Raccontate il problema

In massimo 10 righe, scrivete insieme:

- qual è il problema che vedete;
- per chi è un problema (donne, giovani, artigiani, genitori, tifosi, creator, ecc.);
- perché oggi nessuno (o pochi) lo risolve bene.

Esempi:

- *Genitori con figli piccoli non trovano nidi flessibili che si adattino al loro orario di lavoro. I nidi pubblici hanno lista d'attesa e orari fissi.*
- *Piccoli produttori agricoli biologici non sanno come vendere direttamente ai consumatori in modo scalabile.*
- *Medici di base faticano a coordinare visite, esami e terapie per pazienti cronici.*
- *Creator freelance che lavorano da soli faticano a negoziare contratti equi con brand e agenzie.*

Passo 2: Elencate storie e situazioni reali

Scrivete almeno 4 situazioni concrete in cui si manifesta il problema:

- una storia di una persona che lo vive;
- un dato (quante persone avete sentito, che cosa vi hanno detto);
- una conversazione significativa che avete avuto;
- un articolo o una notizia che parla di questo tema.

Esempio:

Sara è una content creator che realizza video divulgativi sulla sostenibilità per Instagram e TikTok. Ha firmato una collaborazione con un brand: pagamento previsto dopo 60 giorni dalla pubblicazione. Dopo tre mesi, non ha ancora ricevuto il compenso e non sa a chi rivolgersi. Inoltre, il contratto prevede che il brand possa riutilizzare i video per sempre su tutti i canali, senza compensi aggiuntivi. Sara si sente sola e impreparata nel gestire queste situazioni.

Passo 3: Scrivete una prima idea di soluzione

In una pagina, immaginate come potreste intervenire come cooperativa. Non deve essere la soluzione definitiva: è una prima ipotesi di lavoro.

Esempio:

Creare una cooperativa di content creator per gestire contratti, pagamenti, diritti e servizi legati al lavoro creativo. I creator non sono semplici collaboratori, ma soci che partecipano alle decisioni. La cooperativa negozia condizioni più eque con brand e agenzie, si occupa di fatturazione e incassi, offre supporto legale e fiscale, organizza percorsi di formazione e mette a disposizione strumenti condivisi – dagli studi di registrazione ai servizi di montaggio e consulenza. Insieme, i soci definiscono le regole, le commissioni sui lavori e decidono come reinvestire gli utili.

Fase 0

Capire il contesto
e il bisogno

Fase 1

Team e motivazioni

Fase 2

Testare l'idea
con persone reali

Fase 3

Capire se c'è
spazio sul mercato

Fase 4

I primi numeri

Fase 5

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance

E.

Potete passare alla Fase 1 se...

- ☒ riuscite a spiegare il problema e la vostra idea in 2 minuti a una persona esterna;
- ☒ quella persona capisce subito "di cosa parlate" e a chi vi rivolgete.

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se fate fatica a spiegare il problema in modo semplice, o se non riuscite a trovare esempi concreti e storie reali, può essere utile confrontarvi con un tutor o rivedere questa fase nel **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso). organizzarsi (servizi, reti, abitudini).

**Fase 0**

Capire il contesto
e il bisogno

**Fase 1****Team e motivazioni**

È utile per trasformare il gruppo iniziale in un team cooperativo che abbia idee chiare su motivazioni, tempi, competenze e limiti di ciascuno. Costruite una mappa semplice delle competenze e una bozza di Patto tra soci per decidere chi fa cosa, con quali risorse e come gestire conflitti e decisioni difficili, così da proteggere la coesione del gruppo.

**Fase 2**

Testare l'idea
con persone reali

**Fase 3**

Capire se c'è
spazio sul mercato

**Fase 4**

I primi numeri

**Fase 5**

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



FASE 1

Team e motivazioni



A. Domanda chiave

Chi siamo, perché vogliamo fare questa cooperativa e cosa porta ciascuno di noi?

B. Output minimo della Fase 1

- una bozza di **Patto tra soci** con impegni minimi, tempi e aspettative;
- una **mappa semplice delle competenze** del gruppo (chi sa fare cosa e quanto tempo può dedicare).

C. Cosa serve capire

Una buona idea non è sufficiente: serve un **team coeso**, consapevole di ciò che vuole ottenere e disposto ad affrontare insieme le difficoltà

In questa fase non potete evitare i nodi più delicati: è molto meglio chiarire subito se avete aspettative diverse su tempo, denaro e responsabilità, piuttosto che scoprirlo quando la cooperativa è già costituita.

In particolare, è importante che tutti abbiano chiaro:

- **chi decide cosa** (le decisioni sono collettive? come si risolve una lite?);
- **chi dedica quanto tempo** (tutti a tempo pieno? qualcuno part-time? chi ha altri impegni lavorativi?);
- **che cosa si mette in comune** (solo competenze o anche soldi? se metto soldi all'inizio, li recupero? come?).

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Compito individuale e confronto di gruppo

Ogni membro del gruppo risponde per iscritto (circa 10 righe) a 3 domande:

1. **Perché voglio partecipare a questo progetto?** (cosa mi attrae, cosa mi preoccupa).
2. **Quanto tempo posso dedicare nei prossimi 12 mesi?** (ore settimanali, se a tempo pieno, se saltuario, se ci sono periodi in cui dovrò rallentare).
3. **Cosa mi aspetto tra 3 anni da questa cooperativa?** (voglio viverci, voglio uno stipendio fisso, voglio che sia una parte della mia attività, voglio che abbia un impatto sociale, ecc.).

Poi, uno alla volta, leggete a voce alta le vostre risposte e confrontatele: dove siete allineati? Dove emergono differenze che richiedono una conversazione più approfondita?

Passo 2: Mappa delle competenze e dei tempi

Su un foglio (o su una lavagna) scrivete:

- il nome di ogni membro;
- sotto, le sue competenze principali (es. amministrazione, comunicazione, lavoro sul campo, relazioni con il territorio, aspetti tecnici, ecc.);
- accanto, quanto tempo può dedicare alla cooperativa.

Esempio:

ANNA – Comunicazione, marketing, social media | 20 ore/settimana.

MARCO – Relazioni istituzionali, territorio, reti | 10 ore/settimana.

GIULIA – Amministrazione, numeri, compliance | 15 ore/settimana (fino a giugno).

BRUNO – Lavoro pratico, coordinamento operativo | Full-time.

Guardate insieme la mappa:

- ci sono **buchi evidenti**? (es. nessuno si occupa di finanza, nessuno segue i rapporti con i fornitori);
- ci sono **squilibri forti**? (es. una persona si rende disponibile per 40 ore, gli altri 5).

Passo 3: Bozza di Patto tra soci

Discutete e scrivete insieme alcuni punti chiave:

- **Impegno minimo**: ciascuno si impegna a dedicare almeno X ore/mese.
- **Decisioni importanti**: come scegliete insieme? (votazione a maggioranza? consenso unanime su alcuni temi?).
- **Entrate e gestione del denaro**: se qualcuno mette soldi all'inizio, come funziona? chi decide stipendi e compensi? chi firma i conti?
- **Conflitti**: come affrontate una lite? (es. confronto interno strutturato, mediazione esterna, tempi e modalità).
- **Se qualcuno vuole andare via**: deve dare preavviso? come si gestiscono la sua quota e le sue competenze?



Non serve che questo Patto sia perfetto: **è una bozza che evolve nel tempo**. L'importante è mettersi d'accordo fin da subito sui grandi temi.

E.

Potete passare alla Fase 2 se...

- ☒ avete chiaro chi fa parte del gruppo promotore;
- ☒ avete un accordo di massima su impegni, ruoli iniziali e tempi minimi;
- ☒ conoscete (almeno a grandi linee) la vostra mappa di competenze e disponibilità di tempo;
- ☒ avete scritto una bozza di Patto tra soci.

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se emergono conflitti forti su visione, tempi, soldi o ruoli e non riuscite a sbloccarli da soli, potete coinvolgere un tutor o usare il **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso) per facilitare il confronto.

**Fase 0**

Capire il contesto
e il bisogno

**Fase 1**

Team e motivazioni

**Fase 2****Testare l'idea
con persone reali**

Ha l'obiettivo di verificare se il problema che avete individuato è sentito anche da altre persone, oltre a voi, e se la vostra proposta interessa davvero chi volete raggiungere. Profili tipo di utenti/clienti, interviste sul problema e semplici test dell'idea vi aiuteranno a raccogliere dati concreti e a decidere se andare avanti così o modificare problema, target o proposta di valore.

**Fase 3**

Capire se c'è
spazio sul mercato

**Fase 4**

I primi numeri

**Fase 5**

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



FASE 2

Testare l'idea con persone reali

A. Domanda chiave

Quello che immaginiamo interessa davvero alle persone a cui pensiamo di rivolgerci?

B. Output minimo della Fase 2

- una sintesi di **10–15 interviste** (o conversazioni) con potenziali utenti/clienti;
- una lista di **3–5 modifiche** all'idea iniziale, basate su ciò che avete ascoltato.

C. Cosa serve capire

Il vostro problema può essere reale, ma dovete capire se **lo è anche dal punto di vista delle persone a cui volete rivolgervi**.

In particolare:

- le persone lo **percepiscono** davvero come un problema, o per loro è “gestibile” così com'è;
- la vostra soluzione è **vicina** a ciò che cercano, oppure vorrebbero qualcosa di diverso;
- sono **disposte a pagare** (o contribuire) per la vostra soluzione, e se sì, quanto.

La Fase 2 serve a **imparare** ascoltando, non a convincere. Non avviate le conversazioni per “vendere l'idea”, ma per capire se l'idea sta in piedi nella vita reale delle persone.

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Decidete chi volete intervistare

Scrivete insieme le **2-3 "tipologie" di persone** a cui pensate di rivolgervi:

- genitori con figli piccoli;
- piccoli produttori biologici;
- medici di base;
- tifosi di una squadra;
- content creator freelance...

Per ciascuna tipologia, individuate **nomi di persone reali** che conoscete (direttamente o tramite qualcuno che può presentarvele) e che rientrano in quel profilo. Mettetele in una lista: questa è la vostra "agenda interviste".

Passo 2: Preparate 5 domande semplici sul problema

Le domande devono **riguardare il problema**, non la vostra soluzione.

*Esempi di **domande corrette**:*

- *Ti capita questo problema? Con che frequenza?*
- *Come lo affronti oggi? Qual è la tua "soluzione" attuale?*
- *Che cosa ti pesa di più di questa situazione?*
- *Se potessi cambiare una cosa, quale sarebbe?*
- *Ne hai mai parlato con altri? Se sì, cosa ne pensano?*

*Esempi di **domande sbagliate** (perché suggeriscono già la soluzione):*

- *Non pensi che una cooperativa di content creator che ti gestisce contratti e fatture sarebbe la soluzione ideale per te?*
- *Non credi che dovresti fare così?*

Passo 3: Fate le interviste

Contattate almeno **10-15 persone** dal vostro elenco.

Parlate con ciascuna per **20-30 minuti**, di persona o in video.

Organizzatevi così:

- una persona fa le domande e gestisce la conversazione;
- un'altra prende appunti (cosa viene detto e cosa vi sorprende).

Appunti utili da raccogliere:

- *come la persona descrive il problema;*
- *cosa fa oggi per affrontarlo (niente? fai-da-te? paga qualcuno? chiede aiuto?);*
- *cosa la frustra di più;*
- *come reagisce quando accennate alla vostra idea (entusiasmo, dubbio, indifferenza).*



Passo 4: Fate una sintesi e aggiornate l'idea

Dopo 10–15 interviste, riunitevi e scrivete:

- cosa conferma la vostra idea: tra tutte le persone ascoltate, qual è la lamentela più frequente;
- cosa la mette in dubbio: chi non vede il problema, chi lo vede in modo diverso, chi non crede nella vostra proposta;
- cosa non avevate considerato: dettagli, difficoltà, esigenze che non vi aspettavate;
- **3–5 modifiche concrete** che farete all'idea sulla base di ciò che avete ascoltato.

Esempio:

Pensavamo che il problema principale fosse “trovare più collaborazioni con i brand”. Dalle interviste abbiamo scoperto che per molti creator il vero nodo è “sentirsi tutelati e non soli nella gestione di contratti, pagamenti e diritti”. Abbiamo modificato il focus della nostra idea: da “servizio per trovare più campagne” a “cooperativa di content creator che offre tutele, negoziazione collettiva e supporto amministrativo e formativo, lasciando ai soci libertà creativa e maggiore controllo sui propri contenuti”.

E.

Potete passare alla Fase 3 se...

- ☒ avete parlato con persone reali (almeno 10–15), non solo tra di voi;
- ☒ avete aggiornato l'idea, modificandola almeno un po' sulla base di quello che avete ascoltato;
- ☒ sapete spiegare quali modifiche avete fatto e perché.

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se non sapete come impostare le interviste, come scegliere le persone o come leggere bene quello che vi dicono, potete usare gli schemi e gli esempi del **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso) o lavorare con un tutor sulle prime interviste.

○ **Fase 0**

Capire il contesto
e il bisogno

○ **Fase 1**

Team e motivazioni

○ **Fase 2**

Testare l'idea
con persone reali

● **Fase 3**

**Capire se c'è
spazio sul mercato**

Risponde allo scopo di capire se c'è spazio per voi sul mercato e cosa vi distingue dagli altri che fanno qualcosa di simile. Una ricognizione essenziale su chi offre già servizi/prodotti vicini ai vostri e su come vi volete posizionare vi permetterà di capire in quale mercato opererete e quali sono le sue dimensioni.

○ **Fase 4**

I primi numeri

○ **Fase 5**

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



FASE 3

Capire se c'è spazio sul mercato

A. Domanda chiave

*Quanto è grande la possibilità di lavoro/servizio che immaginiamo?
Chi fa già qualcosa di simile?*

B. Output minimo della Fase 3

- una pagina che descrive chi già offre **servizi o prodotti simili** (almeno 3 esempi);
- una **frase semplice** che spiega "**cosa ci distingue**" rispetto agli altri.

C. Cosa serve capire

Se il problema è reale e le persone lo vogliono risolvere, la domanda successiva è:
c'è spazio per voi?

Questo spazio può essere limitato per vari motivi:

- il mercato è **piccolo** (pochi potenziali utenti/clienti);
- il mercato è già **affollato** (molti concorrenti);
- le persone **non sono disposte a pagare**;
- sarebbero anche disponibili, ma chiedono requisiti che oggi non riuscite a garantire.

Verificarlo adesso è fondamentale, prima di investire tempo e denaro.

In questa fase NON vi serve un'analisi di mercato complessa: basta una **ricognizione essenziale di chi opera già nel settore** in cui volete entrare e di come si posiziona.

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Cercate competitor e soggetti affini

Nella vostra area geografica (territorio, provincia, regione) cercate – anche solo online – chi offre già qualcosa di simile.

Possano essere:

- cooperative o imprese concorrenti;
- associazioni non profit che lavorano nello stesso ambito;
- soggetti pubblici (es. servizi comunali, ASL, scuole);
- aziende private.

Fate una lista di **3-4 soggetti** che vi sembrano più rilevanti.

Passo 2: Per ciascuno, guardate alcuni elementi chiave

Per ogni soggetto della lista, annotate:

- **Cosa offre** (servizi, prodotti, modalità di erogazione);
- **A che prezzo** (se il prezzo è pubblico o stimabile);
- **A chi si rivolge** (il loro target principale);
- **Cosa sembra fare bene** (punti di forza);
- **Cosa sembra mancare** (gap, limiti, lamentele dei clienti).

Potete usare una tabella semplice come questa:

Chi	Cosa offre	Prezzo	Target	Punti forti	Limiti
Nido X	Orari 8-16 / 5gg su 7 -10 mesi all'anno	500€ / mese	Genitori dipendenti	Pubblico, qualità certificata	Scarsa flessibilità
Nido Y	Orari 7-19 / 6gg su 7 - 10 mesi all'anno	700€ / mese	Genitori liberi professionisti	Flessibile, orario ampio	Costoso
Baby-sitter	Ore a scelta / 6gg su 7 - 12 mesi all'anno	12€ / ora	Chi può pagare	Massima flessibilità	Costoso, Qualità variabile



Passo 3: Chiedetevi: in cosa volete essere diversi?

Guardando la tabella, discutete insieme: **qual è il nostro vantaggio unico?**

Esempi:

- A differenza di nido X, noi offriamo orari 7–19 e il sabato mattina.
- A differenza di nido Y, noi siamo aperti 11 mesi all'anno.
- A differenza delle baby-sitter, noi garantiamo qualità certificata e coordinamento.

Provate a sintetizzarlo in **una frase chiara**:

Siamo un nido gestito da professionisti che offre mesi di apertura e orari pensati per le esigenze di genitori che lavorano.

E.

Potete passare alla Fase 4 se...

- ☒ sapete indicare almeno 3 competitor o soggetti affini;
- ☒ avete compilato una tabella semplice con le loro caratteristiche principali;
- ☒ avete una frase chiara che descrive cosa vi distingue;
- ☒ avete un'idea se il mercato è piccolo, saturo o ragionevole rispetto alle vostre forze.

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se, anche dopo questa ricognizione, non riuscite a capire se il mercato è troppo piccolo, troppo saturo o semplicemente fuori scala per le vostre forze, può essere utile confrontarvi con un tutor o approfondire questa parte sul **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso).

**Fase 0**

Capire il contesto
e il bisogno

**Fase 1**

Team e motivazioni

**Fase 2**

Testare l'idea
con persone reali

**Fase 3**

Capire se c'è
spazio sul mercato

**Fase 4****I primi numeri**

È necessaria per tradurre l'idea in numeri e capire se i conti possono stare in piedi, anche partendo in piccolo. Con una stima semplice di entrate, costi, fabbisogno finanziario e punto di pareggio, potrete ottenere una prima foto realistica dei numeri, capire se potrete guadagnare e individuare le leve per migliorare la sostenibilità.

**Fase 5**

Scegliere la forma
cooperativa
e la governance



FASE 4

I primi numeri



A. Domanda chiave

I conti possono stare in piedi? Anche partendo in piccolo, già dall'inizio?

B. Output minimo della Fase 4

- una **stima molto semplice** di entrate e costi nei primi 12 mesi;
- un'idea di **punto di pareggio**: quanti soci/clienti/utenti servono per coprire le spese e non andare in perdita.

C. Cosa serve capire

Un'idea ben studiata e affascinante non basta se non è **sostenibile economicamente**. È essenziale chiedersi: **è fattibile avviare questa cooperativa senza mettere a rischio le risorse del gruppo?**

In questa fase NON serve preparare un business plan complesso "da banca": quello arriverà più avanti, soprattutto se vi servirà per chiedere finanziamenti. Qui basta una **stima indicativa** per capire se ha senso proseguire con il progetto così com'è o se è meglio rivedere alcune ipotesi.

Molti gruppi temono questa fase perché "i numeri sembrano ostici". In realtà, con un approccio onesto, sono gestibili con semplicità: bastano carta, penna e qualche conto di base.

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Cercate competitor e soggetti affini

Scrivete:

- quante unità del vostro servizio/prodotto potete realisticamente offrire nel primo anno
 - ore di servizio? (es. nido: 250 giorni × 12 ore = 3.000 ore/anno);
 - numero di clienti/utenti? (es. nido: 20 bambini/famiglie × 11 mesi);
- a che prezzo o contributo medio per unità
 - es. nido: 600€/mese per bambino.

Calcolate una prima stima: volume × prezzo = entrata annuale.

Esempio:

Entrate Nido: 20 bambini/famiglie × 650€/mese × 11 mesi = **143.000€/anno.**

Passo 2: Elencare i costi

Scrivete tutto quello che dovrete pagare nel primo anno, distinguendo tra:

Costi fissi (che pagate comunque, indipendentemente da quanti clienti avete):

- affitto/spazio: 1.000€/mese × 12 = 12.000€;
- utenze (elettricità, gas, acqua): 200€/mese × 12 = 2.400€;
- assicurazioni: 1.500€/anno;
- stipendio educatrice/ore con ruolo di coordinamento: 2.000€/mese × 12 = 24.000€;
- pulizie: 1.000€/mese × 12 = 12.000€;
- amministrazione/commercialista: 2.000€/anno.

Totale costi fissi: 53.900€.

Costi variabili (che aumentano o diminuiscono con il numero di utenti/clienti):

- stipendi educatrici/ori: 1.500€/mese (1 educatrice/ore ogni 5 bambini);
- mensa esterna: 150€/mese a bambino.
- Nell'ipotesi di 20 bambini:
 - stipendi educatrici/ori: 3 educatrici/ori = 3 × 1.500€/mese × 12 = 54.000€;
 - mensa esterna: 20 × 150€/mese × 11 = 33.000€

Somma dei costi variabili: 54.000€ + 33.000€ = **87.000€.**

Costi totali anno 1 (fissi + variabili): 140.900€.

Passo 3: Confrontate entrate e costi

Mettete a confronto:

- **Entrate (stima): 143.000€;**
- **Costi totali (stima): 140.900€.**

Differenza: +2.100€ (guadagno lordo).

Da questi 2.100€ dovrete togliere tasse e contributi.

Se ipotizziamo circa il 30% di incidenza, nel nostro esempio sono circa 630€.

Il guadagno netto è quindi di circa 1.470€.

Avendo ottenuto un **risultato positivo**, potete dire che **il progetto può stare in piedi**,



almeno in questa prima simulazione.

I numeri sono solo un esempio: adattateli sempre al vostro caso reale."

Passo 4: Fatevi alcune domande critiche

Usate il foglio dei numeri per porvi domande "scomode" e vedere come cambia la situazione:

- **E se i clienti fossero 15 invece di 20? I conti reggono ancora?**
- **E se l'affitto fosse 500€ in meno?** (magari trovate uno spazio più piccolo o condiviso);
- **E se gli stipendi dei soci/educatori fossero un po' più bassi il primo anno, con un piano chiaro per aumentarli?**
- **Quali leve avete davvero in mano per migliorare la sostenibilità?** (più entrate, meno costi, più soci, servizi aggiuntivi a pagamento...).

L'obiettivo non è trovare "il numero perfetto", ma avere una **prima foto realistica dei numeri** e capire dove potete intervenire.

E.

Potete passare alla Fase 5 se...

- ☒ avete una prima foto dei numeri (anche grezza);
- ☒ l'ordine di grandezza vi sembra ragionevole (non completamente fuori scala rispetto alle vostre forze);
- ☒ avete individuato almeno 2-3 leve per migliorare la sostenibilità (più entrate, meno costi, più soci, nuove attività, ecc.).

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se i conti non tornano, se avete molti dubbi su costi e tasse o se dovete preparare un vero Business Plan per banche o finanziatori, è il momento di usare il **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso) o di lavorare con un tutor/esperto sui numeri.

Fase 0

Capire il contesto
e il bisogno

Fase 1

Team e motivazioni

Fase 2

Testare l'idea
con persone reali

Fase 3

Capire se c'è
spazio sul mercato

Fase 4

I primi numeri

Fase 5

**Scegliere la forma
cooperativa
e la governance**

Permette di giungere ad una scelta consapevole della forma giuridica e stabilire regole chiare su come decidere e lavorare insieme. Occorrerà definire statuto, organi sociali, ruoli e regole per l'ammissione dei nuovi soci. Il passaggio successivo sarà trasformare il lavoro fatto con questa guida in un vero e proprio progetto d'impresa, per poi costituirvi in cooperativa e, se serve, redigere un Business Plan.



FASE 5

Scegliere la forma cooperativa e la governance



A. Domanda chiave

Vogliamo davvero costituire una cooperativa? Come vogliamo decidere e organizzarci?

B. Output minimo della Fase 4

- una **decisione consapevole** sulla forma cooperativa, confrontata con altre forme possibili;
- un'**idea di base** su: chi sono i soci, chi decide cosa, come funzionano assemblea e organi sociali.

C. Cosa serve capire

La forma giuridica non è un dettaglio burocratico: è il vero “**contratto**” che vi legherà per i prossimi anni.

Rispetto a una **SRL** (società a responsabilità limitata), che punta soprattutto al profitto per i soci e ha una gestione più centralizzata, una **cooperativa** mette al centro la mutualità tra i soci: decidete insieme cosa fare e come dividere i risultati, con una governance più democratica. Rispetto a un'**associazione**, che persegue scopi non profit e solidali senza distribuire utili e può basarsi anche solo su volontari, la cooperativa è un'**impresa** a tutti gli effetti, pensata per lavorare e guadagnare insieme. La forma va scelta con consapevolezza, in base ai vostri **obiettivi reali** e al modo in cui volete prendere decisioni e condividere responsabilità. In questa fase è importante porsi anche domande “scomode” – su governance, rischi, responsabilità – e rispondere con sincerità.

D.

Cosa fare in pratica

Passo 1: Rispondete a queste domande insieme

Discutete e cercate un accordo su alcuni punti chiave:

→ **Vogliamo che chi lavora possa diventare socio?**

→ *Es. nido: lo gestiamo noi che ci lavoriamo, per migliorare giorno per giorno e rispondere davvero alle esigenze di bambini e genitori.*

→ **Mettiamo in comune parte degli utili per far crescere la cooperativa?**

→ *Oppure preferiamo distribuirli tutti come stipendi o compensi ai fondatori?*

→ **Come decidiamo insieme?**

→ *voto democratico (una testa, un voto)?*

→ *consenso unanime (tutti d'accordo su alcune decisioni)?*

→ *lasciamo che decida il CdA su molte questioni?*

Risultato orientativo:

→ Se rispondete "sì, sì, voto democratico", la cooperativa è probabilmente la forma più coerente con i vostri valori.

→ Se invece vi ritrovate in frasi come "decido io", "niente nuovi soci", "chi mette più soldi comanda", una SRL potrebbe essere più adatta ai vostri obiettivi.

Passo 2: Confronto semplice fra forme giuridiche

Guardate insieme questa sintesi delle differenze principali fra cooperativa, SRL e associazione.

Forma giuridica	Cooperativa	SRL	Associazione
Scopo	Vantaggi reciproci per i soci (mutualità)	Profitto dei soci	Scopi sociali/comuni
Potere decisionale	Assemblea soci (democratico)	Proprietari/ CdA	Assemblea associati
Distribuzione degli utili	Limitata, parte destinata a riserva	Totale ai proprietari	Nessuna (reinvestimento totale delle risorse)
Vantaggi fiscali	Tassazione ridotta a determinate condizioni	Nessuno in particolare	Deduzione donazioni
Attività tipiche	Produzione di beni o servizi gestiti da soci-lavoratori o soci-utenti	Attività imprenditoriali orientate al profitto degli investitori	Attività sociali/culturali con forte presenza di volontari



Se avete dubbi o domande specifiche, è il momento giusto per confrontarvi con un consulente (commercialista, centro servizi, tutor) per un chiarimento puntuale.

Passo 3: Disegnate uno schema di governance

Se scegliete la cooperativa, costruite insieme uno **schema semplice** della struttura decisionale.

Potete partire da questi elementi:

- **Assemblea dei soci:** tutti i soci; si riunisce almeno una volta all'anno (e quando serve) per decidere le scelte strategiche: statuto, budget, ingresso di nuovi soci, rinnovo del CdA.
- **CdA (Consiglio di Amministrazione):** 3–5 persone elette dall'assemblea; gestiscono l'operatività quotidiana.
- **Revisore:** 1 persona (interna o esterna) che verifica i conti.
- **Commissioni (facoltative):** gruppi di lavoro su temi specifici, ad esempio accoglienza soci, qualità, sviluppo servizi.

Mappate i flussi: fate un disegno con frecce per chiarire “chi comunica con chi”.

Esempio schematico:

ASSEMBLEA SOCI (tutti)

↓ ↑

CdA (3–5 persone) ← Presidente

↔ Revisore

↓ Operativi (dipendenti, collaboratori)

Domande da discutere:

- In questa struttura, **chi decide cosa** esattamente?
- Se nasce un conflitto, **come lo risolvete**?
- Chi ha **potere di firma** sui contratti e sui conti?

Passo 4: Definite chi sono i soci della cooperativa

Mettete per iscritto alcune regole base:

- **Chi può diventare socio?** Solo i fondatori? Anche futuri lavoratori, collaboratori, dopo un paio di anni di attività? Anche utenti/clienti?
- **Quanto è la quota sociale?** Es. 100€ una tantum, con o senza possibilità di rateizzare.
- **Cosa accade alla quota se un socio esce?** La riprende? In che tempi? Si può trasferire ad altra persona?

Scrivete queste regole in **3–4 righe chiare**: saranno la base per lo statuto.

Esempio:

“Soci: fondatori + futuri lavoratori. Quota: 100€ una tantum. Rimborsabile al 50% dopo 2 anni di attività.”

E.

Potete dire che siete pronti a costituire se...

- ☒ avete deciso in modo consapevole che la cooperativa è la forma giuridica giusta;
- ☒ avete affrontato (e almeno in parte risolto) le tensioni interne emerse parlando di forma giuridica, utili, governance e potere decisionale;
- ☒ avete scritto una bozza semplice di governance (assemblea, CdA, eventuali commissioni, revisore);
- ☒ sapete dire con chiarezza chi entra come socio, con che ruolo e a quali condizioni;
- ☒ vi sentite pronti a trasformare questa guida "light" in un vero e proprio progetto d'impresa, a costituirvi in cooperativa e, se serve, a redigere un Business Plan più completo.

F.

Quando ha senso chiedere aiuto

Se avete ancora incertezze su forma giuridica, statuto, organi sociali, rapporti con i soci, mercato e numeri, è consigliabile, prima di andare dal notaio, fare un passaggio con un consulente e/o approfondire i concetti principali sul **Manuale Operativo** (stessa fase, trattata in modo più esteso).



INDICOO

INCUBATORE DIFFUSO
DI COOPERAZIONE



www.indicoo.it