

CENTRO SERVIZI AZIENDALI COESI SOC.COOP.VA IMPRESA SOCIALE

Sede in VIA CARLO SERASSI 7 -24125 BERGAMO (BG) Capitale sociale Euro 1.052.850 i.v.
Codice fiscale, Partita IVA e nr. Registrazione Registro Imprese BG 03188760163
Iscritta al Registro Imprese di BERGAMO - REA n. BG000000356765
Iscritta all'Albo Società Cooperative con il n. A131392

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2025

Signori soci,

l'esercizio chiuso al 31/12/2025 riporta un risultato positivo pari a Euro 191.104. Un dato certamente significativo che trova conferma anche nella solidità patrimoniale e finanziaria della vostra cooperativa. Questi dati immediatamente numerici occorre sottolineare essere espressione di molteplici attività, assunzione di impegni e realizzazione di azioni svolti nel corso dell'esercizio.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

CSA COESI è un'iniziativa cooperativa vocata a realizzare un'ampia gamma di servizi a favore degli utenti serviti nell'ambito cooperativo e, più in generale, nel comparto no-profit, con particolare attenzione al territorio bergamasco.

Il mandato 2020-2025: un sessennio di crescita e consolidamento

Con l'approvazione del presente bilancio al 31 dicembre 2025, si conclude il mandato dell'organo di gestione in carica dal 2020, un periodo che ha rappresentato una fase di trasformazione profonda e di straordinario sviluppo per la nostra Cooperativa.

In questi sei anni, CSA Coesi ha realizzato una crescita dimensionale, patrimoniale ed economica senza precedenti, accompagnata da investimenti strategici che hanno radicalmente rafforzato la struttura produttiva e la capacità di servizio verso i soci e il territorio.

Crescita economica e redditività sostenibile

Il valore della produzione è cresciuto del 42,1%, passando da euro 3.897.264 nel 2019 a euro 5.537.970 nel 2025, confermando la crescente fiducia dei soci e dei clienti nei servizi erogati dalla Cooperativa. Tale crescita è stata accompagnata da una redditività costante: l'utile d'esercizio 2025 si attesta ad euro 191.104, a fronte di euro 184.317 del 2019, mantenendo margini economici positivi anche in un contesto di importanti investimenti e di trasformazione organizzativa.

Rafforzamento patrimoniale e capitalizzazione

Il patrimonio netto è aumentato del 35,8%, passando da euro 2.867.342 al 31/12/2019 a euro 3.894.848 al 31/12/2025. Questo rafforzamento patrimoniale è stato reso possibile da:

- Aumento del capitale sociale da euro 787.200 (2019) a euro 1.052.850 (2025), con un incremento di oltre euro 265.000, in particolare grazie al significativo sostegno del socio Confcooperative Bergamo;
- Incremento delle riserve legali da euro 488.742 (2019) ad euro 740.171 (2025), con un rafforzamento di oltre euro 251.000;
- Consolidamento delle altre riserve, cresciute complessivamente da euro 688.878 ad euro 1.192.518.

Questo sforzo di capitalizzazione ha consentito alla Cooperativa di affrontare con solidità patrimoniale gli importanti progetti di sviluppo infrastrutturale e strategico.

Investimenti straordinari nella struttura produttiva

Il sessennio è stato caratterizzato da investimenti strutturali di eccezionale portata. Le immobilizzazioni complessive sono cresciute del 471,8%, passando da euro 1.284.338 nel 2019 ad euro 7.344.818 nel 2025. In particolare:

- Il completamento della ristrutturazione della sede storica di via Serassi 7 (2023), con un investimento di oltre 2,5 milioni di euro;
- Il progetto di sviluppo del nuovo polo formativo di via Serassi 5, con investimenti in corso per euro 3.146.023 nel solo esercizio 2025 e ulteriori euro 75.224 per terreni e fabbricati.

Questi investimenti sono stati sostenuti da una strategia finanziaria equilibrata, che ha previsto:

- Il ricorso a finanziamenti bancari a medio-lungo termine, con i debiti verso banche cresciuti da circa euro 2.266.018 (2024) ad euro 5.157.229 (2025), per sostenere gli investimenti immobiliari senza compromettere la solidità patrimoniale;
- Un significativo aumento di capitale, in particolare grazie all'intervento strategico del socio Confcooperative Bergamo, che ha confermato il proprio ruolo di partner fondamentale per lo sviluppo della Cooperativa.

Innovazione e sviluppo dei servizi

Parallelamente agli investimenti materiali, il mandato 2020-2025 ha visto la Cooperativa impegnata su progetti di innovazione e diversificazione:

- Digitalizzazione e automazione: rilascio del portale paghe utilizzato da circa 50 clienti soci; completamento della fase 1 delle automazioni di processo nelle aree paghe, segreteria e contabilità/fiscale;
- Formazione professionale: sviluppo del polo formativo e ottenimento dell'accreditamento ECM (da marzo 2026), con collaborazioni qualificate quali quella con SdM School of Management dell'Università di Bergamo;
- Progettazione europea: completamento del progetto SKIFT sulla transizione green, coinvolgendo 17 enti finanziati;
- Osservatorio territoriale: giunto al quarto anno di attività, strumento di analisi e benchmarking a disposizione dei soci;
- Strategia ESG: avvio di una strategia di sviluppo per il supporto ai bilanci di sostenibilità ambientale.

Piano strategico 2024-2026: ambizione e visione

L'esercizio 2024 è stato caratterizzato dall'elaborazione del piano strategico 2024-2026, che prevede investimenti complessivi per 4,5 milioni di euro, a conferma della volontà di consolidare la leadership territoriale e di ampliare la gamma di servizi qualificati offerti ai soci cooperative, consorzi ed enti del Terzo Settore.

Rispetto della mutualità prevalente

La Cooperativa ha sempre rispettato la condizione di mutualità prevalente prevista dall'art. 2512 c.c.: nel 2025 i ricavi verso soci ammontano a Euro 2.408.060, pari al 50,3% del totale dei ricavi, confermando la vocazione mutualistica e di servizio al sistema cooperativo e del Terzo Settore del territorio bergamasco e lombardo.

Conclusioni

Il mandato 2020-2025 si chiude con risultati straordinari su tutti i fronti: crescita economica sostenibile, rafforzamento patrimoniale significativo, investimenti strutturali di eccezionale portata e innovazione continua nei servizi. L'organo di gestione uscente consegna alla compagine sociale una Cooperativa solida, patrimonialmente robusta, proiettata verso il futuro e pienamente in grado di affrontare le sfide del prossimo triennio, mantenendo fede alla propria missione di servizio qualificato, professionale e accessibile ai soci e al territorio.

Un risultato reso possibile dalla visione strategica degli amministratori, dal supporto determinante di Confcooperative Bergamo, dalla professionalità e dedizione di tutto il personale, e dalla fiducia costante della compagine sociale.

Criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico (art. 2545 c.c.)

A norma delle disposizioni del codice civile, che richiamano ed assorbono quelle previste dall'art. 2 della legge 31 gennaio 1992 n. 59, di seguito vengono illustrati i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico.

Si sottolinea che lo scopo mutualistico della Società Consortile viene precisato dall'art. 3 del vigente statuto sociale, il quale stabilisce che la società intende esercitare in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di tutti gli altri soggetti interessati alle loro attività.

In particolare la società intende svolgere in via principale l'attività prevista dall'art.2 comma 1 lettera m) del decreto Legislativo 3.7.2017 n.112 e successive modifiche ed integrazioni e cioè "servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del Terzo settore".

Al fine della qualificazione di Società Consortile a mutualità prevalente, come previsto dall'art.2512 c.c., la Società Consortile ai sensi dell'art. 2514:

- a) non potrà distribuire dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- b) non potrà remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;
- c) non potrà distribuire riserve fra i soci cooperatori;
- d) dovrà devolvere, in caso di scioglimento della Società Consortile, l'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Gli amministratori debbono documentare la condizione di prevalenza di cui all'art. 2512 c.c. nella nota integrativa al bilancio, evidenziando contabilmente i parametri di cui all'art. 2513 c.c.

Si segnala infine che la società opera verso Cooperative e ETS per una percentuale superiore al 70%, come previsto dallo Statuto sociale.

A norma delle disposizioni del codice civile, che richiamano ed assorbono quelle previste dall'art. 2 della legge 31 gennaio 1992 n. 59, di seguito vengono illustrati i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico.

Lo scopo mutualistico della Cooperativa viene precisato dall'art. 3 del vigente statuto sociale, il quale stabilisce che la società intende esercitare in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di tutti gli altri soggetti interessati alle loro attività. In particolare, la società svolge in via principale l'attività prevista dall'art. 2, comma 1, lettera m) del D.Lgs. 3 luglio 2017 n. 112, e successive modifiche, ovvero la prestazione di servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo Settore, resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del Terzo Settore.

Nel corso dell'esercizio 2025, CSA Coesi ha erogato ai propri soci — cooperative sociali, consorzi e altri enti del Terzo Settore del territorio bergamasco e lombardo — una gamma completa di servizi amministrativi, contabili, giuslavoristici e consulenziali, mantenendo come cardine del proprio operato il principio della convenienza mutualistica, ossia la garanzia di accesso a servizi di elevata qualità professionale a condizioni economiche più favorevoli rispetto a quelle ottenibili sul mercato. I servizi erogati ai soci nel corso dell'esercizio hanno riguardato le seguenti principali aree:

- Elaborazione paghe e gestione del personale: servizio core della Cooperativa, erogato con elevati standard qualitativi e costantemente aggiornato alle evoluzioni normative in materia contrattuale, previdenziale e contributiva, con particolare attenzione alle specificità del settore cooperativo e del Terzo Settore;
- Contabilità generale e fiscale: tenuta della contabilità, predisposizione delle dichiarazioni fiscali, adempimenti IVA e supporto nella gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria, con competenze specifiche sulla normativa applicabile agli enti del Terzo Settore e alle cooperative sociali;
- Compliance e segreteria societaria: supporto agli adempimenti statutari e normativi, con particolare riferimento alla Riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), alla tenuta del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e alla gestione degli adempimenti legati all'iscrizione all'Albo delle Cooperative;
- Consulenza direzionale e servizi di progettazione: supporto strategico e operativo ai soci nelle attività di pianificazione, gestione di progetti finanziati e progettazione europea, con il completamento nel 2025 del progetto europeo SKIFT sulla transizione green, che ha coinvolto 17 enti finanziati;
- Formazione professionale: erogazione di percorsi formativi qualificati, anche in collaborazione con SdM School of Management dell'Università degli Studi di Bergamo, con un'offerta progressivamente ampliata

grazie all'avvio del polo formativo di via Serassi 5 e all'accreditamento ECM ottenuto a partire da marzo 2026;

- Servizi innovativi e digitali: nel 2025 è stato rilasciato il portale paghe, attualmente in uso a circa 50 clienti soci, ed è stata completata la fase 1 delle automazioni di processo nelle aree paghe, segreteria societaria e contabilità/fiscale, con benefici diretti in termini di riduzione degli errori e miglioramento della qualità del servizio. È proseguito inoltre lo sviluppo dell'Osservatorio territoriale, giunto al quarto anno di raccolta e condivisione strutturata dei dati di bilancio delle cooperative del territorio, strumento di analisi e benchmarking messo a disposizione dei soci.

La condizione di mutualità prevalente ai sensi dell'art. 2512 c.c. è stata pienamente rispettata nel corso dell'esercizio 2025. Come documentato nella Nota Integrativa ai sensi dell'art. 2513 c.c., i ricavi delle vendite e delle prestazioni verso i soci ammontano a euro 2.408.060, pari al 50,3% del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, che si attestano complessivamente a euro 4.783.971. La soglia di prevalenza è pertanto rispettata nei termini previsti dalla normativa vigente.

In attuazione delle previsioni dell'art. 2545-sexies c.c. e in conformità con il regolamento mutualistico adottato dalla Cooperativa, il Consiglio di Amministrazione propone all'Assemblea l'attribuzione di un ristorno ai soci cooperatori per un importo pari a euro 35.000,00, da liquidarsi mediante erogazione diretta. L'ammontare proposto è determinato in misura non superiore all'avanzo mutualistico massimo attribuibile, calcolato applicando la percentuale di attività svolta con i soci (50,3%) all'utile netto di bilancio (euro 191.104), che determina un ammontare massimo ristornabile pari a euro 96.195. Il ristorno è ripartito tra i soci proporzionalmente alla quantità e qualità degli scambi mutualistici realizzati nel periodo di riferimento, in conformità con i criteri statuari.

Si segnala infine che la Cooperativa opera verso cooperative ed enti del Terzo Settore per una percentuale superiore al 70% del totale della propria attività, come previsto dallo Statuto sociale, confermando la propria vocazione quale soggetto di sistema a pieno servizio del movimento cooperativo e del Terzo Settore del territorio.

Andamento della gestione

Andamento economico generale

Il 2025 è stato caratterizzato da una progressiva ridefinizione degli equilibri geopolitici globali, con l'emergere di nuove tensioni e la parziale evoluzione di conflitti già in corso. Il sistema internazionale ha continuato a confrontarsi con scenari di instabilità che hanno reso complessa la cooperazione multilaterale, rendendo urgente la ricerca di soluzioni diplomatiche condivise.

Contesto geopolitico internazionale

La scena geopolitica del 2025 è stata segnata dalla prosecuzione del conflitto russo-ucraino, entrato nel suo quarto anno, e da una lenta quanto fragile evoluzione della crisi mediorientale. Sul fronte ucraino, i tentativi di mediazione internazionale — promossi in particolare dalla nuova amministrazione statunitense insediatasi a gennaio 2025 — hanno aperto timidi canali diplomatici, senza tuttavia condurre a un cessate il fuoco stabile. La guerra ha continuato a gravare sull'Europa, con riflessi diretti sulle politiche energetiche e sulla spesa per la difesa degli Stati membri della NATO, molti dei quali hanno incrementato i propri budget militari in linea con gli obiettivi dell'Alleanza.

Nel Medio Oriente, la situazione nella Striscia di Gaza ha registrato un parziale rallentamento delle ostilità a seguito di un accordo di tregua raggiunto nei primi mesi del 2025, sebbene la stabilità della regione sia rimasta precaria. La crisi umanitaria ha continuato a destare grave preoccupazione a livello internazionale, con significative implicazioni sugli aiuti e sulla cooperazione allo sviluppo. Le tensioni con l'Iran hanno mantenuto un livello elevato di allerta, condizionando i mercati energetici e le relazioni diplomatiche nell'area.

Un elemento di crescente rilevanza nel 2025 è stato rappresentato dall'acuirsi delle tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina, con l'introduzione di nuovi dazi e misure protezionistiche da parte dell'amministrazione USA che hanno alimentato incertezza nei mercati globali e ridisegnato alcune catene di approvvigionamento internazionali.

Ripercussioni economiche globali

L'insieme di questi fattori geopolitici ha continuato a esercitare pressioni sull'economia mondiale. Le tensioni commerciali tra le principali potenze hanno generato frammentazione nei flussi di scambio internazionale, con effetti negativi sulla produzione industriale in diversi paesi. I prezzi dell'energia, pur mostrando una maggiore stabilizzazione rispetto al 2024, sono rimasti soggetti a volatilità in ragione dell'incertezza geopolitica. L'inflazione globale ha mostrato segnali di graduale rientro, sebbene in modo disomogeneo tra le diverse aree economiche, e le principali banche centrali hanno intrapreso un percorso di progressivo allentamento della politica monetaria.

L'economia italiana nel 2025

Nel 2025, l'economia italiana ha continuato a navigare in un contesto internazionale sfidante, mostrando al contempo segnali di tenuta e alcune criticità strutturali di lungo periodo. Secondo le stime preliminari dell'ISTAT, il PIL italiano ha registrato una crescita intorno allo 0,7%, in leggero miglioramento rispetto allo 0,5% del 2024, ma ancora al di sotto del potenziale necessario per recuperare competitività nel contesto europeo. La crescita è rimasta trainata principalmente dal settore dei servizi e dal turismo, che ha confermato il proprio ruolo di pilastro dell'economia nazionale.

Il processo di disinflazione avviato dalla Banca Centrale Europea ha prodotto i propri effetti nel corso dell'anno: l'inflazione nell'Eurozona è scesa verso livelli più contenuti, offrendo un parziale sollievo al potere d'acquisto delle famiglie italiane e alle marginalità delle imprese. La BCE ha proceduto con ulteriori tagli ai tassi di interesse, favorendo condizioni di accesso al credito progressivamente meno onerose, con ricadute positive sugli investimenti e sul mercato immobiliare.

Il mercato del lavoro ha mantenuto una sostanziale stabilità, con un tasso di disoccupazione in leggera flessione rispetto all'anno precedente, sebbene persistano significative differenze territoriali tra Nord e Sud del Paese. La questione salariale ha continuato a rappresentare un nodo centrale nel dibattito economico, con un confronto ancora aperto tra le parti sociali sul tema del salario minimo e dell'adeguamento dei contratti collettivi all'andamento del costo della vita.

Sul fronte della finanza pubblica, il Governo italiano ha proseguito nel percorso di consolidamento del bilancio in coerenza con le regole del nuovo Patto di Stabilità europeo, bilanciando le esigenze di riduzione del debito con la necessità di sostenere la crescita attraverso investimenti pubblici, anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), giunto a una fase cruciale di attuazione e rendicontazione.

Il settore della cooperazione sociale

Il settore della cooperazione sociale ha affrontato nel 2025 un anno di significative trasformazioni, in un contesto che ha richiesto alle organizzazioni maggiore capacità di adattamento e innovazione. Le cooperative sociali hanno continuato a fare i conti con l'aumento dei costi operativi — in particolare quelli del personale e dell'energia — e con la necessità di rispondere a una domanda di servizi crescente e sempre più articolata, in settori quali la salute mentale, la disabilità, l'inclusione lavorativa e la cura degli anziani.

Il dibattito pubblico e istituzionale ha posto maggiore attenzione al ruolo strategico del Terzo Settore nell'erogazione di servizi di welfare, anche in relazione all'applicazione della Riforma del Terzo Settore e all'evoluzione del quadro normativo sugli appalti pubblici. Le cooperative sociali che hanno investito in percorsi di qualità, innovazione sociale e rendicontazione d'impatto hanno mostrato una maggiore capacità di attrarre risorse e costruire partnership stabili con le pubbliche amministrazioni e il mondo profit.

In conclusione, il 2025 ha confermato la resilienza del sistema cooperativo sociale italiano di fronte a un contesto economico e geopolitico ancora complesso. Per garantire la piena valorizzazione del proprio potenziale, il settore necessita di politiche pubbliche stabili e lungimiranti, di semplificazione amministrativa e di un riconoscimento sempre più esplicito del valore sociale ed economico che le cooperative generano per le comunità in cui operano.

Sviluppo della domanda e andamento dei mercati in cui opera la società

CSA Coesi è un centro servizi che si occupa prevalentemente di elaborazioni paghe e contabilità per le cooperative e per gli altri enti del terzo settore. La penetrazione di CSA Coesi riferita alle cooperative è la più alta in Italia se confrontata con gli altri Centri Servizi di Confcooperative. Questo grazie ad una professionalità adeguata, una costante attenzione al cliente e l'applicazione di tariffe particolarmente competitive.

Questo scenario non deve però fare dimenticare che la tecnologia sta radicalmente cambiando il mondo del lavoro e l'approccio ai servizi. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale e di altri strumenti che entreranno via via sempre più diffusamente nella pratica quotidiana cambierà, radicalmente alcuni processi al momento considerati come scontati. Per questo motivo CSA Coesi sta lavorando ed investendo su progetti legati all'innovazione, all'applicazione di strumenti di analisi basati su database strutturati, all'utilizzo dell'intelligenza

artificiale, alla gestione e verifica della sostenibilità (ESG), e ad altri servizi consulenziali più tipici delle società di servizi.

È strategico per il Consiglio d'Amministrazione affrontare le sfide per tempo, ed essere pronti anziché subire quello che il mercato andrà a richiedere nel prossimo futuro. Questo comporterà alcuni investimenti, sui quali CSA Coesi si è confrontato anche con il sistema nazionale, e per i quali ha richiesto un contributo alla stessa ICN. Dove la strategia, come già sottolineato, non è la sostituzione delle persone, ma quella di migliorare la qualità del lavoro, fornendo strumenti che permettano di perdere poco tempo su attività ripetitive o routinarie, per far sì che le persone si dedichino ad attività professionali di più alto valore aggiunto.

Con l'apertura del nuovo polo formativo, CSA Coesi dovrà inoltre fare valutazioni sul posizionamento del servizio e su politiche tese all'allargamento degli stessi. In quest'ottica ricordiamo che la società da marzo 2026 è anche accreditata quale ente formativo ECM.

Analisi di mercato: il settore dei servizi di elaborazione paghe, contabilità e consulenza in Italia nel 2025

Premessa metodologica

L'analisi che segue esamina il contesto competitivo e le tendenze di mercato riferite ai centri servizi e alle società di consulenza amministrativa, contabile e payroll operanti in Italia, con particolare attenzione ai soggetti che servono cooperative ed enti del Terzo Settore. Le informazioni sono tratte da fonti pubbliche, report di settore e analisi di mercato disponibili, con l'obiettivo di offrire un quadro di riferimento utile alla pianificazione strategica di CSA Coesi.

1. Il mercato dell'outsourcing amministrativo e payroll in Italia - Dimensioni e dinamiche generali

Il mercato italiano dell'outsourcing di servizi amministrativi, contabili e di elaborazione paghe ha continuato nel 2025 a mostrare un profilo di crescita moderata ma costante. Secondo le stime di settore, il valore complessivo del mercato italiano dei servizi di Business Process Outsourcing (BPO) in ambito HR e amministrativo si attesta intorno ai **2,5-3 miliardi di euro**, con tassi di crescita annua che oscillano tra il **4% e il 6%**, trainati principalmente dalla domanda proveniente da PMI e organizzazioni non profit che scelgono di esternalizzare funzioni non core per contenere i costi e accedere a competenze specialistiche.

La tendenza all'outsourcing è strutturale e si è rafforzata ulteriormente negli ultimi anni per effetto di:

- **Crescente complessità normativa:** il quadro regolatorio in materia di lavoro, fiscalità, sostenibilità e compliance si è fatto progressivamente più articolato, rendendo onerosa per le organizzazioni la gestione interna di tali funzioni;
- **Digitalizzazione dei processi:** la transizione verso piattaforme digitali integrate ha richiesto investimenti tecnologici che molte organizzazioni — in particolare quelle di minori dimensioni — preferiscono non sostenere direttamente;
- **Riduzione dei costi fissi:** in un contesto economico caratterizzato da margini compressi, l'esternalizzazione consente di trasformare costi fissi in costi variabili, migliorando la flessibilità gestionale.

Il segmento payroll

Il segmento specifico dell'elaborazione paghe rappresenta una delle aree più dinamiche del mercato BPO italiano. La complessità del sistema previdenziale e contributivo italiano, unita alla frequente evoluzione normativa (contratti collettivi, decontribuzioni, bonus, sgravi fiscali), rende questo servizio particolarmente critico e tecnicamente impegnativo. Nel 2025, si stima che circa il **60-65% delle PMI italiane** affidi in outsourcing almeno una parte delle attività di gestione del personale e dell'elaborazione paghe.

I principali trend che caratterizzano questo segmento sono:

- **Automazione e intelligenza artificiale:** i principali operatori del settore stanno investendo in modo significativo nell'automazione dei processi di payroll, con l'obiettivo di ridurre i tempi di elaborazione, minimizzare gli errori e liberare risorse umane per attività a maggiore valore aggiunto;
- **Cloud payroll:** la migrazione verso piattaforme cloud-native per la gestione delle paghe è in forte accelerazione, con una crescita stimata del segmento cloud payroll superiore al **10% annuo** a livello europeo;
- **Integrazione dei dati HR:** la tendenza è verso soluzioni integrate che connettano la gestione delle paghe con la pianificazione delle risorse umane, la gestione delle presenze e i sistemi di welfare aziendale.

2. Il panorama competitivo

I principali attori del mercato

Il mercato italiano dei servizi di payroll e contabilità in outsourcing è caratterizzato da una struttura **fortemente**

frammentata, con la coesistenza di:

- **Grandi operatori multinazionali** (ADP, Zucchetti, Paghe Web, TeamSystem): presenti su scala nazionale con offerte standardizzate e piattaforme tecnologiche evolute, competono principalmente su volumi e automazione;
- **Studi professionali e associazioni di categoria**: CAF, patronati, associazioni datoriali e ordini professionali che offrono servizi simili alle proprie basi associative, spesso a condizioni preferenziali;
- **Centri servizi di sistema** (come CSA Coesi): soggetti specializzati che operano all'interno di specifici ecosistemi associativi (cooperative, Terzo Settore) con un'offerta tailor-made e una conoscenza approfondita delle specificità del proprio target;
- **Piccoli studi commercialisti e consulenti del lavoro**: operatori locali che presidiano il territorio con una relazione diretta e personalizzata con il cliente.

La pressione competitiva

Nel 2025, la pressione competitiva nel settore si è intensificata per effetto di diversi fattori convergenti:

- **Ingresso di nuovi operatori tecnologici (HR tech)**: startup e scale-up che propongono soluzioni di payroll e gestione HR completamente automatizzate, con modelli di pricing basati sull'abbonamento (SaaS) particolarmente attrattivi per le organizzazioni più giovani e digitalizzate;
- **Commoditizzazione dei servizi base**: l'elaborazione delle buste paga "standard" tende sempre più a diventare una commodity, con una conseguente pressione al ribasso sulle tariffe e una riduzione dei margini per gli operatori che non riescono a differenziarsi;
- **Aggregazioni e M&A**: il settore ha registrato un'accelerazione dei processi di consolidamento, con acquisizioni di studi professionali e centri servizi da parte di operatori di maggiori dimensioni, alla ricerca di economie di scala e ampliamento del portafoglio clienti.

3. Il mercato specifico del Terzo Settore e delle cooperative

Un segmento con caratteristiche peculiari

Il segmento dei servizi amministrativi dedicati a cooperative ed enti del Terzo Settore presenta caratteristiche distintive che lo differenziano dal mercato generale:

- **Alta complessità normativa specifica**: la gestione amministrativa di cooperative sociali, associazioni, fondazioni e imprese sociali richiede competenze specialistiche che non tutti gli operatori generalisti possiedono (normativa cooperativistica, fiscalità del Terzo Settore, Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, rendicontazione sociale);
- **Rilevanza della Riforma del Terzo Settore**: il completamento dell'iter attuativo della Riforma (D.Lgs. 117/2017) ha generato una domanda crescente di consulenza specializzata in materia di adeguamento statutario, regime fiscale, redazione del bilancio sociale e rendicontazione d'impatto;
- **Sensibilità al prezzo**: le organizzazioni del Terzo Settore, spesso caratterizzate da margini operativi ridotti e dipendenza da contributi pubblici o da bandi, sono particolarmente attente al rapporto qualità/prezzo dei servizi acquisiti;
- **Valore della relazione fiduciaria**: in questo segmento, la scelta del fornitore di servizi è fortemente influenzata dalla reputazione, dalla vicinanza culturale e dalla capacità di comprensione delle specificità organizzative del cliente.

Opportunità di crescita

Nonostante le sfide, il mercato del Terzo Settore presenta interessanti opportunità di crescita per operatori specializzati come CSA Coesi:

- **Crescita del numero di ETS registrati**: il completamento della migrazione al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore) ha ampliato la platea di soggetti che necessitano di supporto nella gestione amministrativa e nella compliance normativa;
- **Domanda di servizi ESG e di rendicontazione d'impatto**: le organizzazioni del Terzo Settore sono sempre più chiamate a rendicontare il proprio impatto sociale e ambientale, generando una domanda crescente di competenze in materia di reporting di sostenibilità;
- **Bisogno di consulenza strategica**: la crescente complessità gestionale delle organizzazioni del Terzo Settore crea spazio per servizi consulenziali evoluti che vadano oltre la tradizionale elaborazione paghe e contabilità.

4. L'impatto dell'intelligenza artificiale e della tecnologia

Una trasformazione strutturale in corso

Il 2025 ha segnato un punto di accelerazione significativa nell'adozione di strumenti di intelligenza artificiale nel settore dei servizi professionali amministrativi e contabili. Secondo le principali analisi di settore:

- Il **30-40% delle attività** attualmente svolte da operatori del payroll e della contabilità è già tecnicamente automatizzabile con le tecnologie disponibili;
- I principali operatori internazionali stanno investendo quote crescenti del proprio fatturato (stimato tra il **5% e il 10%**) in ricerca e sviluppo legato all'AI applicata ai processi amministrativi;
- L'adozione di strumenti di **AI generativa** per la redazione di documenti, l'analisi di contratti collettivi e la risposta a quesiti normativi è in forte crescita tra gli studi professionali e i centri servizi di medie dimensioni.

Rischi e opportunità per gli operatori specializzati

Per i centri servizi come CSA Coesi, la diffusione dell'AI rappresenta contemporaneamente una minaccia e un'opportunità:

Minacce	Opportunità
Commoditizzazione accelerata dei servizi base	Liberazione di risorse per servizi ad alto valore aggiunto
Ingresso di operatori tech nel segmento	Differenziazione attraverso la specializzazione di settore
Pressione sui prezzi dei servizi standardizzati	Sviluppo di nuovi servizi (ESG, analisi dati, consulenza)
Necessità di investimenti tecnologici significativi	Efficientamento dei processi interni e miglioramento dei margini

Gli operatori che riusciranno a integrare efficacemente le nuove tecnologie mantenendo la propria specializzazione di settore e la qualità della relazione con il cliente saranno posizionati favorevolmente per cogliere le opportunità del mercato in evoluzione.

6. Considerazioni conclusive per CSA Coesi

L'analisi di mercato delinea un contesto in cui **la specializzazione, l'innovazione tecnologica e la capacità di offrire servizi integrati** rappresentano i principali fattori di differenziazione competitiva. CSA Coesi si trova in una posizione favorevole di partenza, grazie alla leadership nel proprio segmento di riferimento e alla solidità della relazione con la base cooperativa, ma è chiamata ad accelerare il proprio percorso di trasformazione per:

- 1. Proteggere il posizionamento attuale** difendendosi dalla pressione competitiva sulla fascia dei servizi standardizzati attraverso l'automazione e l'efficientamento dei processi;
- 2. Sviluppare l'offerta verso servizi a maggiore valore aggiunto**, cogliendo la domanda emergente di consulenza ESG, analisi di dati e supporto strategico;
- 3. Valorizzare il nuovo polo formativo** come leva di posizionamento e di fidelizzazione della propria base clienti;
- 4. Presidiare l'innovazione tecnologica** in modo proattivo, costruendo competenze interne e partnership che consentano di integrare l'AI nei propri processi e nella propria offerta di servizi.

Adeguato assetto organizzativo, contabile, amministrativo (D.Lgs. n. 14/2019)

La Società, come previsto dal D.Lgs. n. 14/2019 (Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa), adotta un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e dell'assunzione di idonee iniziative.

Sintesi del bilancio (dati in Euro)

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Ricavi	4.783.971	4.684.286	4.368.933
Margine operativo lordo (M.O.L. o Ebitda)	672.301	712.398	590.458
Margine operativo netto (MON o Ebit)	242.833	177.847	244.258
Utile (perdita) d'esercizio	191.104	129.982	131.930
Attività fisse	7.432.272	4.415.894	4.438.741

Patrimonio netto complessivo	3.894.848	3.717.321	3.568.993
Posizione finanziaria netta	(2.839.583)	(66.084)	(568.120)

Nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguiti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte.

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Valore della produzione	5.537.970	5.373.097	5.011.439
Margine operativo lordo	672.301	712.398	590.458
Risultato prima delle imposte	233.446	230.464	189.657

Principali dati economici

Il conto economico riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2025	31/12/2024	Variazione
Ricavi delle vendite	4.783.971	4.684.286	99.685
Produzione interna			
Altri ricavi e proventi (al netto dei componenti straordinari)	651.262	562.789	88.473
Valore della produzione operativa (VP)	5.435.233	5.247.075	188.158
Costi esterni operativi	1.457.441	1.375.124	82.317
Costo del personale	3.209.044	3.062.476	146.568
Oneri diversi tipici	96.447	97.077	(630)
Costo della produzione operativa	4.762.932	4.534.677	228.255
Margine Operativo Lordo (MOL o EBITDA)	672.301	712.398	(40.097)
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	429.468	534.551	(105.083)
Margine Operativo netto (MON o EBIT)	242.833	177.847	64.986
Risultato dell'area finanziaria	(104.150)	(45.074)	(59.076)
Risultato corrente	138.683	132.773	5.910
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(300)		(300)
Componenti straordinari	95.063	97.691	(2.628)
Risultato prima delle imposte	233.446	230.464	2.982
Imposte sul reddito	42.342	100.482	(58.140)
Risultato netto	191.104	129.982	61.122

A migliore descrizione della situazione reddituale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
ROE	4,91	3,50	3,70
ROI	3,70	4,93	6,46
ROS	5,08	3,80	5,59

La produttività aziendale del personale dipendente è posta in luce dai seguenti indici:

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Utile operativo per dipendente	5.198	4.174	4.115
Utile netto per dipendente	2.940	1.969	2.162
Ricavi delle vendite per dipendente	73.600	70.974	71.621

Principali dati patrimoniali

Lo stato patrimoniale riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2025	31/12/2024	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	75.140	20.502	54.638
Immobilizzazioni materiali nette	7.105.702	4.127.316	2.978.386
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie (esclusi crediti immob. entro l'es.; inclusi crediti breve term. oltre l'es.)	251.430	269.576	(18.146)
Capitale immobilizzato	7.432.272	4.417.394	3.014.878
Rimanenze di magazzino			
Crediti verso Clienti	1.857.592	1.809.673	47.919
Altri crediti	317.341	292.981	24.360
Ratei e risconti attivi	14.537	18.286	(3.749)
Attività d'esercizio a breve termine	2.189.470	2.120.940	68.530
Debiti verso fornitori	724.835	699.108	25.727
Acconti	3.392	3.762	(370)
Debiti tributari e previdenziali	207.720	244.884	(37.164)
Altri debiti	627.097	477.316	149.781
Ratei e risconti passivi	208.835	263.585	(54.750)
Passività d'esercizio a breve termine	1.771.879	1.688.655	83.224
Capitale d'esercizio netto	417.591	432.285	(14.694)
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	450.823	469.392	(18.569)
Debiti tributari e previdenziali (oltre l'esercizio successivo)			
Altre passività a medio e lungo termine	664.609	605.740	58.869
Passività a medio lungo termine	1.115.432	1.075.132	40.300
Capitale investito	6.734.431	3.774.547	2.959.884
Patrimonio netto	(3.894.848)	(3.717.321)	(177.527)
Debiti di natura finanziaria a lungo termine	(5.068.517)	(2.176.198)	(2.892.319)
Debiti di natura finanziaria a breve termine	2.228.934	2.118.972	109.962
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	(6.734.431)	(3.774.547)	(2.959.884)

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge la solidità patrimoniale della società (ossia la sua capacità mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine).

Per maggiori dettagli ed approfondimenti si rimanda a quanto descritto nella Nota Integrativa

A migliore descrizione della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia alle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Margine primario di struttura	(3.537.424)	(698.573)	(865.274)
Quoziente primario di struttura	0,52	0,84	0,80

Margine secondario di struttura	2.646.525	2.552.757	1.885.176
Quoziente secondario di struttura	1,36	1,58	1,43

I seguenti indici di bilancio (indici di rotazione) completano l'informativa riguardo all'efficienza patrimoniale:

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Rotazione delle rimanenze			
Rotazione dei crediti	142	141	146
Rotazione dei debiti	182	186	171
<i>indici espressi in giorni</i>			

I giorni di rotazione dei crediti e dei debiti si mantengono sostanzialmente stabili, grazie alla attenta gestione e politica sui crediti ed in generale alla attenzione posta sul capitale circolante netto.

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2025, era la seguente (in Euro):

	31/12/2025	31/12/2024	Variazione
Disponibilità liquide	2.342.279	2.224.867	117.412
Altre attività finanziarie correnti (C3)			
Crediti finanziari correnti (B.III.2 entro 12 mesi)			
Debiti bancari correnti (D4 entro 12 mesi)	88.712	89.820	(1.108)
Altre passività finanziarie correnti (D, rapporti finanziari entro 12 mesi)	24.633	24.933	(300)
Debiti per leasing finanziario correnti			
Indebitamento finanziario corrente netto	2.228.934	2.110.114	118.820
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (oltre 12 mesi)			
Debiti verso banche (D4 oltre 12 mesi)	5.068.517	2.176.198	2.892.319
Altre passività finanziarie non correnti (D, rapporti finanziari oltre 12 mesi)			
Debiti per leasing finanziario non correnti			
Indebitamento finanziario non corrente	(5.068.517)	(2.176.198)	(2.892.319)
Posizione finanziaria netta	(2.839.583)	(66.084)	(2.773.499)

La posizione finanziaria risente dell'iscrizione dei finanziamenti legati alla ristrutturazione delle sedi già descritti e dettagliati in Nota integrativa, l'ultimo dei quali erogato ad Agosto 2025. La situazione finanziaria netta risulta positivamente influenzata dalla generazione di liquidità operativa registrata nel corso dell'esercizio.

Il margine di tesoreria della società è di seguito evidenziato:

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Margine di tesoreria	2.646.525	2.552.757	1.880.702

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Liquidità primaria	2,40	2,42	1,98

Liquidità secondaria	2,40	2,42	1,98
Indebitamento	1,85	1,12	1,10
Tasso di copertura degli immobilizzi	1,27	1,44	1,33

L'andamento degli indici di liquidità è influenzato dall'effetto degli investimenti già più volte segnalati, che ovviamente ha inciso, sia in termini di andamento della liquidità che per l'incremento dell'indebitamento. Da segnalare il miglioramento dell'indice di liquidità, grazie alla costante attenzione alle esposizioni legate al Capitale Circolante Netto.

L'indice di indebitamento è pari a 1,85. L'ammontare dei debiti è da considerarsi congruo ed adeguato. Rispetto all'anno precedente valgono le considerazioni di cui sopra.

Dal tasso di copertura degli immobilizzi, pari a 1,27, risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi.

Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

Tenuto conto del ruolo sociale dell'impresa come evidenziato anche dal documento sulla relazione della gestione del Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli esperti contabili, si ritiene opportuno fornire le seguenti informazioni attinenti all'ambiente e al personale.

Personale

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati infortuni sul lavoro né addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti o altre cause attinenti ai dipendenti o ex dipendenti.

Si evidenziano di seguito le informazioni relative al personale dipendente (inclusi distacchi).

Nel corso dell'esercizio non si sono registrati addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing, per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile.

Di seguito i dati relativi ai dipendenti in forza al 31/12/2025:

al 31/12 / 2025	2025		
Tipologia di contratto dipendenti	# dip	M	F
tot staff	71	13	58
tempo det	2	0	2
tempo ind	69	13	56
full time	42	13	29
part time	29	0	29
meno di 30 a	7	3	4
da 30 a 50 a	49	4	45
oltre 50 a	15	6	9
di cui 1 distacco sindacale	1	0	1

Ambiente

In ossequio a quanto disposto dall'art. 2428 co. 2 c.c., vi precisiamo che la Cooperativa svolge la propria attività nel pieno rispetto delle vigenti disposizioni in materia di ambiente e di igiene sul posto di lavoro.

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati danni causati all'ambiente.

Il Consiglio d'Amministrazione di CSA Coesi ha fatto scelte molto attente in tema di salvaguardia dell'ambiente. Si segnala che la società ha installato pannelli fotovoltaici, della potenza nominale di 90kw. Grazie a questo intervento si sono avuti notevoli impatti positivi sull'aspetto ambientale con riduzioni di emissioni di CO2. Oltre a questo primario indicatore è importante segnalare che sono stati installati in tutto lo stabile illuminazioni con

tecnologia led a basso consumo, e, grazie ad un importante investimento nei serramenti, anche il consumo di gas per riscaldamento è stato notevolmente diminuito. Sono state implementate nel corso dell'esercizio ulteriori azioni tese alla riduzione dell'impatto ambientale nel luogo di lavoro (riduzione rifiuti plastici - bottiglie di plastica), ma che verranno implementate nel corso del prossimo esercizio.

Vengono inoltre effettuati interventi di manutenzione sugli impianti, per verificarne il corretto funzionamento, in conformità alle normative vigenti, nonché per garantire la salubrità degli ambienti di lavoro, della comunità circostante e dei luoghi prossimi alla sede della cooperativa

Nel corso dell'esercizio alla nostra società non sono state inflitte sanzioni o pene definitive per reati o danni ambientali.

La nostra società è certificata ISO9001, mentre dal 2023 ha ottenuto la certificazione per il sistema di gestione della parità di genere ex UNI PdR 125/2022.

Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Terreni e fabbricati	75.224
Impianti e macchinario	400
Attrezzature industriali e commerciali	24.250
Altri beni	9.274

Si segnala inoltre l'incremento annuo del conto "immobilizzazioni in corso ed acconti", che nell'esercizio incrementa per euro 3.146.023, per effetto degli investimenti nella ristrutturazione della sede di via Serassi 5. Si rimanda a quanto segnalato nella Nota Integrativa per maggiori dettagli e specifiche.

Attività di ricerca e sviluppo

Ai sensi dell'articolo 2428 comma 3 numero 1 si dà atto delle seguenti informative:

Non si segnalano per il trascorso esercizio attività di ricerca e sviluppo in senso stretto. Ciò non di meno la vostra cooperativa ha sviluppato un impegno sostanziale sul piano del supporto alle realtà servite:

- ✓ nel contesto complesso degli scenari,
- ✓ della necessità di crescita dimensionale e di diversificazione,
- ✓ della costante richiesta di innovazione,

al fine dell'implementazione delle competenze sul piano tecnico dei processi di produzione e di monitoraggio dei necessari equilibri economico-finanziari-patrimoniali, gestione del personale, marketing, etc.; questa attività si è sostanziata anche nello sviluppo di software applicativi da mettere a servizio delle cooperative interessate. Oltre a ciò, importanti attività tese alla revisione dei processi gestionali ed organizzativi, come in precedenza descritte, sono in corso di sviluppo in un'ottica temporale che abbraccerà idealmente un paio di esercizi, vista la portata delle innovazioni che sono in fase di definizione.

Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

CSA Coesi non ha attualmente in corso situazioni di questo tipo.

Nel contesto complessivo del sistema regionale e nazionale di Confcooperative, sono sempre state perseguite tutte le opportunità di collaborazione ed interazione. In questo ambito da sottolineare i positivi rapporti con il sistema che fa capo a ICN S.p.A. e a NODE S.p.A.

Si è realizzato altresì l'accensione di partecipazione nella cooperativa CGM, realtà di riferimento operativo e strategico a livello nazionale della cooperazione sociale a fine di favorire interazioni e sinergie a favore, appunto, della cooperazione sociale che esprime la parte numericamente e di contenuto imprenditoriale e sociale più significativa nella realtà bergamasca.

Tali rapporti, che non comprendono operazioni atipiche e/o inusuali, sono regolati da normali condizioni di mercato.

Azioni proprie e azioni/quote di società controllanti

Si precisa che:

- La società non possiede azioni proprie, neppure indirettamente;
- La società non possiede, direttamente o indirettamente, azioni o quote di società controllanti;

Nel corso dell'esercizio la società non ha posto in essere acquisti o alienazioni di azioni proprie e azioni o quote di società controllanti, anche per il tramite di società fiduciaria o interposta persona.

Si rileva inoltre che il valore nominale di ogni azione della Società Consortile ammonta a euro 25,00; alla data del 31/12/2025 i soci hanno sottoscritto n. 42.114 azioni; il capitale sociale quindi, come da bilancio, ammonta a euro 1.052.850.

Non sono presenti azioni di società controllate o controllanti.

Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile

Ai sensi dell'art. 2428 sono fornite una serie di informazioni quantitative volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi da parte dell'impresa.

Rischio di credito

Il rischio di credito è il rischio che un cliente causi una perdita finanziaria non adempiendo ad un'obbligazione e deriva principalmente dai crediti commerciali. Vista la tipologia di clientela della società, questa tipologia di rischio è marginale.

L'ammontare delle attività ritenute di dubbia recuperabilità è pari ad euro 217.261 (euro 201.108 nel precedente esercizio), con un incremento pari ad euro 16.153. L'ammontare rappresenta adeguatamente la massima esposizione così come valutata al 31/12/2025. L'insieme del parco clienti serviti e l'esposizione vengono costantemente monitorati, e mantengono un profilo di affidabilità complessivamente positivo.

Rischio di liquidità

È il rischio che la Società si trovi nella condizione di avere difficoltà ad adempiere le obbligazioni associate a passività finanziarie. La Società non è soggetta a particolari rischi di liquidità dato che attualmente dispone delle risorse finanziarie necessarie alla propria attività. Le iniziative avviate d'investimento hanno visto l'organo amministrativo di CSA COESI farsi carico di accendere linee di finanziamento adeguate sia sotto il profilo dell'entità che della capacità, nel tempo, di restituzione.

Gli investimenti programmati sono stati valutati previa l'elaborazione di un adeguato business plan, che dimostra la sostenibilità degli stessi grazie alla generazione di cassa che si presume di poter generare nel corso del tempo.

Rischio di mercato

Considerata la tipologia di attività, il rischio di mercato non è significativo per la Società. In merito è da assumere che il territorio di Bergamo non si discosta dallo scenario nazionale, per alcune linee di tendenza generali, anche se naturalmente presenta peculiarità legate al proprio territorio. Una prima criticità è l'andamento del numero di cooperative presenti ed attive che negli ultimi anni ha patito un andamento recessivo.

Va notato che le cancellazioni dalla base associativa non dipendono da recessi ma da trasferimenti, fusioni e liquidazioni che non sono fattori di per sé stessi negativi, ma forieri della possibilità di manifestare situazioni di significative di sviluppo e rafforzamento strutturale del sistema cooperativo nel suo insieme e, di conseguenza, di opportunità di crescita ulteriore anche dell'attività realizzata dalla vostra società cooperativa. Certamente questi fattori richiedono che nel prossimo futuro la compagine amministrativa dovrà realizzare progetti volti a definire strategie operative volte a ricercare linee di presenza ulteriori in diversi e nuovi segmenti del terzo settore oltre che dell'ambito territoriale sin qui di esclusivo riferimento. Si tratta di un rischio limitato, in quanto

sino ad ora la società ha garantito ai propri clienti e soci adeguati servizi (già citati in precedenza), garantendo i fini mutualistici già previsti dallo statuto.

Rischio processi e risorse umane

È il rischio che vengano commessi errori o violazioni di regole da parte del personale interno. Per fronteggiare al meglio tale rischio, la cooperativa dispone di un organigramma aziendale, mantenuto aggiornato, con una specifica ripartizione dei ruoli, delle mansioni, delle responsabilità e dei controlli. Inoltre, ha adottato il proprio Codice Etico e un Modello Organizzativo interno come previsto dal D. Lgs. n. 231/2001, provvedendo altresì alla nomina dello specifico Organismo di Vigilanza. Oltre al controllo operato dal Collegio Sindacale, la società è sottoposta a revisione da parte di Confcooperative e alla revisione legale (sempre per il tramite del Collegio sindacale).

Rischio tecnologico

È il rischio relativo ad eventuali problemi dei sistemi informatici ed informativi. La cooperativa dispone delle più avanzate tecnologie di protezione dei dati e investe costantemente nel loro aggiornamento.

Rischio tassi di interessi

È il rischio derivante dalla fluttuazione dei tassi di interesse sul mercato. Si rileva che al 31/12/2025 è presente un indebitamento bancario di euro 5.156.834. Tutti i finanziamenti contratti sono a tasso variabile. La Società ritiene comunque che un potenziale rischio derivante dalla fluttuazione dei tassi di interessi non sia al momento significativo, ed in questa fase non ritiene necessario attivare forme di copertura dal rischio di tasso. Nonostante questo è costante il controllo dell'andamento dei tassi di interessi, e la valutazione del rischio ad esso connesso.

Politiche connesse alle diverse attività di copertura

La società opera nel settore dei servizi e di conseguenza, salvo la componente finanziaria, non ci sono attività per le quali vanno previste coperture.

La società ha sottoscritto finanziamenti a tassi variabili e di conseguenza nell'attuale contesto di mercato non è necessario provvedere a strumenti di copertura di oscillazione dei tassi.

Evoluzione prevedibile della gestione

Nel 2025, l'economia italiana ha continuato il proprio percorso di adattamento in un contesto internazionale complesso, caratterizzato da tensioni geopolitiche persistenti, trasformazioni tecnologiche accelerate e una graduale normalizzazione del quadro monetario europeo. Le dinamiche chiave che hanno modellato il panorama economico del Paese confermano alcune tendenze strutturali già emerse nell'anno precedente, pur presentando elementi di novità significativi.

Tecnologia e Innovazione: L'Italia ha intensificato nel 2025 il proprio impegno verso la digitalizzazione e l'innovazione, con particolare attenzione all'applicazione dell'intelligenza artificiale nei processi produttivi e nei servizi professionali. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha continuato a rappresentare il principale veicolo di finanziamento pubblico per i progetti di trasformazione digitale, con una fase cruciale di rendicontazione e attuazione degli interventi programmati. Le PMI italiane hanno mostrato una crescente propensione all'adozione di strumenti digitali avanzati, sebbene permanga un divario significativo rispetto alla media europea in termini di maturità digitale. La diffusione dell'intelligenza artificiale generativa ha iniziato a produrre effetti concreti sulla struttura dei servizi professionali, ridisegnando processi e competenze in modo sempre più evidente.

Politica Fiscale e Monetaria: Nel 2025, il PIL italiano ha registrato una crescita stimata intorno allo 0,7%, in leggero miglioramento rispetto allo 0,5% del 2024, ma ancora al di sotto del potenziale necessario per una piena convergenza con le economie europee più dinamiche. Il Governo ha proseguito nel percorso di consolidamento fiscale in coerenza con le regole del nuovo Patto di Stabilità e Crescita europeo, puntando a una riduzione progressiva del rapporto deficit/PIL. Sul fronte monetario, la Banca Centrale Europea ha proseguito nel 2025 il ciclo di allentamento avviato nella seconda metà del 2024, con ulteriori tagli ai tassi di interesse che hanno progressivamente migliorato le condizioni di accesso al credito per famiglie e imprese. L'inflazione nell'Eurozona ha continuato il proprio percorso di rientro verso il target del 2%, offrendo un parziale recupero del potere d'acquisto delle famiglie italiane dopo anni di erosione.

Mercato del Lavoro: Il mercato del lavoro italiano ha confermato nel 2025 i segnali positivi già emersi a fine

2024. Il tasso di disoccupazione si è attestato intorno al 6%, il livello più basso registrato negli ultimi anni, con una crescita dell'occupazione che ha interessato in modo trasversale i principali settori economici. La disoccupazione giovanile ha mostrato una ulteriore, seppur lenta, flessione, rimanendo tuttavia su livelli strutturalmente elevati rispetto alla media europea. Il dibattito sul mercato del lavoro si è concentrato nel corso dell'anno sui temi della qualità dell'occupazione, dell'adeguamento salariale e della gestione delle transizioni professionali legate all'automazione e all'intelligenza artificiale, con un confronto ancora aperto tra le parti sociali e il Governo.

Commercio Internazionale e Investimenti: Il contesto del commercio internazionale si è fatto nel 2025 più complesso per effetto dell'acuirsi delle tensioni tra Stati Uniti e Cina e dell'introduzione di nuove barriere tariffarie da parte dell'amministrazione statunitense. L'Italia ha cercato di tutelare i propri settori di eccellenza — agroalimentare, moda, manifatturiero di qualità — nelle sedi negoziali europee, mentre le esportazioni hanno risentito di un rallentamento della domanda globale. Gli investimenti diretti esteri hanno mantenuto un profilo positivo, sostenuti dall'attrattiva di alcune filiere produttive italiane e dagli incentivi messi in campo dal Governo.

Sfide Demografiche: La questione demografica ha continuato a rappresentare nel 2025 uno dei nodi strutturali più critici per l'economia italiana. Il calo della natalità e l'invecchiamento progressivo della popolazione pongono sfide crescenti alla sostenibilità del sistema previdenziale e alla disponibilità di forza lavoro qualificata. Il dibattito politico ha registrato un'attenzione crescente al tema, con l'avvio di iniziative volte a sostenere la natalità e a favorire l'integrazione di lavoratori stranieri in settori caratterizzati da carenza di personale, tra cui quello sociosanitario e delle cooperative sociali.

Sostenibilità e Transizione Energetica: La transizione verso un'economia più sostenibile ha mantenuto nel 2025 un ruolo centrale nell'agenda politica ed economica italiana. Gli investimenti in energie rinnovabili hanno registrato una significativa accelerazione, posizionando l'Italia tra i Paesi europei con la maggiore crescita della capacità installata nel solare e nell'eolico. Parallelamente, la progressiva entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità previsti dalla Direttiva CSRD ha generato una domanda crescente di competenze e servizi specializzati in ambito ESG, con ricadute dirette sul mercato dei servizi professionali e consulenziali.

Turismo: Il settore turistico ha consolidato nel 2025 il proprio ruolo di pilastro dell'economia italiana, con flussi di visitatori internazionali in ulteriore crescita rispetto all'anno precedente. L'Italia si è confermata tra le mete più attrattive a livello mondiale, con ricadute positive su occupazione, indotto e gettito fiscale. La sfida per il settore rimane quella di coniugare la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale con modelli di fruizione sostenibili, capaci di distribuire i benefici economici anche al di là dei circuiti più congestionati.

Sfide Politiche e Sociali: Il quadro politico italiano si è mantenuto nel 2025 relativamente stabile, con il Governo in carica che ha proseguito la propria azione senza crisi di rilievo. Le tensioni sociali legate al costo della vita, alle disuguaglianze territoriali e alle condizioni del mercato del lavoro hanno tuttavia continuato a rappresentare un fattore di attenzione, richiedendo risposte politiche efficaci e tempestive. Il dialogo sociale tra Governo, parti datoriali e sindacati ha affrontato temi di grande rilevanza, tra cui il rinnovo di numerosi contratti collettivi nazionali di lavoro e la definizione di misure di sostegno al reddito.

Relazioni UE e Internazionali: Le relazioni con l'Unione Europea hanno mantenuto nel 2025 un profilo di collaborazione costruttiva, con l'Italia impegnata su diversi fronti negoziali di rilievo, dalla politica industriale comune alla gestione dei flussi migratori, dalle politiche agricole alla difesa europea. Il confronto con le istituzioni comunitarie sul percorso di rientro del debito pubblico ha rappresentato un tema ricorrente, bilanciato dalla necessità di preservare margini di manovra per investimenti strategici. Sul piano delle relazioni transatlantiche, il ritorno di Trump alla Casa Bianca ha introdotto elementi di incertezza nelle relazioni tra Europa e Stati Uniti, richiedendo all'Italia e all'UE un esercizio di adattamento e di rafforzamento dell'autonomia strategica europea.

Conclusioni: Nel 2025, l'economia italiana ha mostrato una capacità di tenuta di fronte a un contesto internazionale tutt'altro che semplice, pur confermando la persistenza di fragilità strutturali che richiedono riforme di medio-lungo periodo. Per CSA Coesi, questo scenario conferma la rilevanza del proprio posizionamento al servizio di cooperative ed enti del Terzo Settore, soggetti che operano in settori — welfare, cura della persona, inclusione sociale — destinati a crescere di importanza in risposta alle trasformazioni demografiche e sociali in atto. La capacità di accompagnare i propri clienti con servizi evoluti, competenze aggiornate e strumenti innovativi rappresenterà il principale fattore di successo per affrontare con fiducia le sfide che il 2026 si appresta a portare.

Ai fini della continuità aziendale il Consiglio di Amministrazione effettua periodicamente il monitoraggio delle performance societarie.

Al riguardo si rileva che la Direzione ed il Consiglio di amministrazione verificano costantemente il livello dei servizi e la marginalità delle prestazioni di servizi. Si segnala che proseguono con regolarità nei primi mesi del nuovo esercizio, le attività dei settori paghe e contabilità che determinano la principale fonte di entrate del Centro Servizi. Proseguono le attività tese al miglioramento dell'efficienza interna con i già citati interventi sull'innovazione, ma anche con la costante ricerca di innalzamento della professionalità degli operatori del Centro Servizi, vero fattore determinante la capacità di rendere un buon servizio al cliente.

Si segnala che CSA Coesi produrrà anche a corredo del bilancio sociale 2025 il bilancio di sostenibilità.

Nel quadro del contesto sopra descritto si può ragionevolmente prevedere che l'esercizio 2026 chiuderà con risultato inferiore ai precedenti, influenzato dai costi diretti ed indiretti legati alla ristrutturazione dello stabile, in particolare dagli ammortamenti.

Come indicato in Nota Integrativa, il Consiglio di Amministrazione, considerando il buon esito della gestione, raggiunto soprattutto attraverso l'impegno di tutti i soci, ed alla luce delle risultanze economiche espresse dal presente bilancio, propone all'Assemblea di attribuire il ristorno ai soci cooperatori per l'importo pari a euro 35.000,00 che non è stato inserito come componente negativo a Conto economico, ma che viene contabilizzato come destinazione di una quota dell'utile netto di bilancio, provvedendo alla sua liquidazione mediante erogazione diretta. L'importo che si propone di attribuire ai soci a titolo di ristorno non risulta superiore rispetto al risultato della gestione mutualistica derivante dall'attività svolta con i soci.

Ricordiamo infine che con l'approvazione del bilancio al 31.12.2025 scade il mandato a suo tempo attribuito al Consiglio d'Amministrazione; Vi invitiamo a provvedere in merito.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci, per l'opportunità che ci avete dato di assumere per tanto tempo la governance di un'esperienza imprenditoriale di grande significato e di insostituibile valore per l'economia sociale bergamasca.

Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Bergamo, 27 marzo 2026.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Massimo Monzani