



# LE IMPRESE COOPERATIVE IN PROVINCIA DI BERGAMO

*Valori comuni  
e specificità*

RICERCHE SULL'ECONOMIA COOPERATIVA  
DELLA PROVINCIA DI BERGAMO

*a cura di*

ANNALISA CRISTINI, MARA GRASSENÌ, SILVANA SIGNORI  
Università degli Studi di Bergamo-CESC

# Indice

## Presentazione

A cura di *Giuseppe Guerini* 3  
Presidente di Confcooperative Bergamo

1. Introduzione e obiettivi della ricerca 8

2. Dati e metodologia 11

3. Caratteristiche delle cooperative in provincia  
di Bergamo 14

*a.* Distribuzione territoriale e settoriale 14

*b.* Evoluzione per classe dimensionale ed età 17

*c.* Tipologia e aggregazione settoriale 19

4. Confronto tra cooperative e gruppo di controllo 23

*a.* Confronto per categorie di cooperative 32

*b.* Confronto per settori 43

5. Conclusioni e spunti per successivi  
approfondimenti 52

APPENDICE 55

Approfondimento sul ruolo della forma giuridica  
cooperativa. Analisi di regressione.

CSA COESI 59

CENTRO SERVIZI PER L'ECONOMIA SOCIALE E IL TERZO SETTORE

*Sergio Manzoni*, Presidente di CSA Coesi

## Presentazione

Tra i compiti che riteniamo doverosi per una associazione di rappresentanza delle cooperative un posto di rilievo va riservato alla costruzione di conoscenza e alla diffusione del sapere sulle cooperative.

Costruire conoscenza e restituire consapevolezza sono gli scopi di questo rapporto di ricerca che arriva a poco più di un anno dalla pubblicazione di uno studio ampio sul valore economico prodotto dalle cooperative nel nostro territorio. Entrambi sono stati realizzati grazie alla collaborazione con il CESC dell'Università di Bergamo e il Centro Servizi CSA COESI ed entrambi sono stati co-finanziati dalla CCIAA di Bergamo: a tutti va il nostro ringraziamento accompagnato dall'impegno a rendere fruttuoso il lavoro svolto e a dare continuità anche nei prossimi anni ad azioni di conoscenza e approfondimento caratterizzati da serietà e rigore scientifico.

Per rendere utile un rapporto di ricerca occorre assumerne i risultati e cominciare a riflettere per poi agire insieme alle cooperative, oggetto di questa ricerca, per migliorare la nostra capacità di essere imprese che promuovono partecipazione, democrazia economica, lavoro e sviluppo. In estrema sintesi da questa ricerca emergono tre grandi temi su cui è indispensabile avviare una riflessione: lavoro e occupazione, produttività ed efficienza; capitalizzazione e strumenti di finanziamento

La ricerca conferma che le cooperative hanno tutelato e sanno tutelare più di altre forme d'impresa l'occupazione e mantenere il lavoro per i propri soci. Questo è un dato ricorrente che se da un lato ci consente di affermare con soddisfazione che sappiamo creare e difendere il lavoro, dall'altro ci pone davanti all'interrogativo su come affrontare le sfide di un futuro caratterizzato da automazione e nuove forme di partecipazione al lavoro. Siamo infatti certi che le trasformazioni in atto non ci consentono di adagiarci sui risultati raggiunti: senza innovazioni profonde non potremo confrontarci con il cambio di paradigma nell'organizzazione del lavoro indotto dalle nuove tecnologie, a cominciare dalle piatte forme digitali, le quali

stanno ne stanno modificando in profondità identità e significati. A partire dalla maggiore conoscenza della situazione delle nostre cooperative, possiamo immaginare di usare la mutualità per scegliere tra un futuro del lavoro polarizzato tra chi dirige le macchine e chi dalle macchine viene diretto, con uno schiacciamento verso il basso di diritti e retribuzione che si può già intravedere, e un lavoro dove autonomia e indipendenza sono i presupposti per aggregarsi e la mutualità reciproca diventa leva per rafforzare le proprie posizioni e appropriarsi delle nuove tecnologie.

Il rovescio della medaglia, conquistata nella difesa dell'occupazione, è rappresentato dalla minore produttività che le cooperative mettono in evidenza in comparazione con le altre forme di impresa. Questo dato conferma alcune vecchie tesi sul fatto che la democrazia partecipativa dei lavoratori riduce l'efficienza dell'azienda. Vista in questo modo e in base ai dati econometrici, la sentenza parrebbe incontrovertibile e il primo lavoro da metter in cantiere nelle cooperative è fare una analisi su come migliorare la produttività. Tuttavia di fronte a questa evidenza abbiamo due strade: accettarla così com'è, quindi immaginare di ridurre occupazione per guadagnare produttività, oppure rimboccarci le maniche e mettere in evidenza che la minore produttività potrebbe anche nascondere una maggiore e più rilevante "produzione di valore condiviso" e di esternalità positive realizzate dalle cooperative. In parte in funzione di questa esigenza già si vedono strumenti interessanti di attivati nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo che misurano e danno visibilità al valore economico e ai benefici per la collettività generati dai lavoratori svantaggiati. Questo approccio teso alla ricerca delle produzioni correlate e dei valori condivisi potrebbe essere l'oggetto di una ricerca successiva, in un approccio che non deve essere un alibi per rassegnarci ad essere meno produttivi, ma una sfida ad esserlo in maniera diversa mettendo in evidenza valori aggiunti pregiati, benché più difficili da misurare.

Il terzo tema riguarda le risorse con le quali le cooperative possono finanziare investimenti e attività. La ricerca mette in luce che le cooperative hanno una dipendenza dal credito più alta di altre forme di impresa, anche se va sottolineato come, al di là del dato medio, una parte importante di cooperative mostri una buona capacità nel patrimonializzarsi e nel consolidare le proprie riserve di legge. Tuttavia appare ancora basso il ricorso a strumenti propri del sistema cooperativo, come ad esempio

l'introduzione di investitori quali soci sovventori o soci finanziatori, magari provando anche a intercettare l'interesse per gli investimenti ad impatto sociale di cui spesso si parla. Quindi questa criticità che la ricerca evidenzia potrebbe essere lo stimolo per la realizzazione di un sistema di investimenti come strategia per rilanciare la nostra visione dell'impresa, del lavoro e dello sviluppo locale.

Per farlo abbiamo bisogno che le nostre cooperative migliorino molto le loro competenze sul piano della gestione economica e finanziaria, in troppi casi ancora ferma a modelli di conduzione dei rapporti bancari davvero elementari e basilari. Lavorare con investitori o anche solo con le banche per un project financing o con una programmazione di flussi pluriennale non è la stessa cosa che chiedere un anticipo fatture o un fido di cassa. Per questo serve saper rafforzare le nostre cooperative sul piano imprenditoriale e della gestione economica, valorizzando anche sotto questo profilo le nostre reti consortili e il nostro CSA-COESI, Centro Servizi che già oggi mette a disposizione un servizio credito e finanza di ottimo livello. Le nostre cooperative devono imparare a servirsene meglio, evitando di arrivare solo nel momento in cui hanno ricevuto una risposta negativa dalle banche. Serve anche imparare a spiegare agli investitori che il modello di *governance* democratico tipico delle cooperative, che i professionisti della finanza guardano con sospetto se non con terrore, può essere comunque capace di rispondere adeguatamente alle attese, ma dobbiamo migliorare la nostra capacità di comunicare e spiegare come funziona e si declina nelle prassi il ruolo dei soci sovventori e dei soci finanziatori nelle cooperative.

Le tre dinamiche evidenziate dalla ricerca - occupazione, produttività, disponibilità di capitale e investimenti - sono anche tre importanti indicazioni di qualità cooperativa utili per monitorare il comportamento di singole organizzazioni e la loro coerenza con l'autenticità cooperativa.

La ricerca prende in esame dati complessivi del settore e quindi non solo le cooperative aderenti a Confcooperative Bergamo; considera quindi anche dati che possono arrivare da quelle cooperative spurie che, distorcendo il modello cooperativo, condizionano lo stesso andamento complessivo del settore.

È quindi possibile che l'elevata crescita occupazionale nel settore delle cooperative di lavoro sia inquinata da forme

opportunistiche e strumentali, orientate esclusivamente al contenimento del costo del lavoro e alla fornitura di prestazioni di servizio, a basso valore aggiunto, dove non vi è nessuno interesse a capitalizzare la cooperativa, a migliorare la produttività. L'unico obiettivo è di fornire braccia senza che i lavoratori, spesso soci inconsapevoli, crescano sul piano della responsabilità e della partecipazione. In questo senso, la funzione di mero contenitore di forza lavoro, la bassa capitalizzazione e la scarsa o nulla propensione a patrimonializzare ampliando le riserve indivisibili sono tutti possibili indicatori che una certa impresa non abbia alcun interesse ad essere autenticamente mutualistica e intergenerazionale, né tanto meno ad educare e formare i soci ad essere imprenditori del proprio destino lavorativo, facendo crescere partecipazione e qualità cooperativa. Nessun interesse ad essere cooperazione autentica.

Di solito queste realtà rimangono intenzionalmente fuori dalle organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, anche per sottrarsi alle attività di vigilanza e revisione; questo almeno farebbe intendere il rilevante divario tra il numero di cooperative di lavoro create negli anni indagati dalla ricerca e quello delle nuove adesioni alla nostra organizzazione.

Sarà quindi interessante usare i risultati che ci consegna la ricerca anche per operare sempre meglio un'azione di discernimento tra la buona e la cattiva cooperazione.

Abbiamo davanti un futuro che potrebbe portare grandi opportunità o grandi minacce. Dipenderà da noi usare le informazioni e la conoscenza che la ricerca ci mette a disposizione per orientare la nostra direzione verso l'una o l'altra prospettiva.

Le nuove tecnologie potrebbero consentire a qualsiasi cooperativa che voglia operare rilanciando la dimensione sociale e partecipativa di dare risposte nuove alla grande domanda di condivisione, magari trovando uno strumento utile proprio nelle piattaforme virtuali e proponendo una "mutualità 4.0" che sia però radicata nella vita reale delle persone, nella ricerca di lavoro, di qualità dei consumi e della vita, di relazioni, di cura dell'ambiente, di promozione e partecipazione alla cultura e alla conoscenza.

Produrre valore condiviso e aumentare la capacità delle cooperative di reinventare il mutualismo, aggiungendo alla recipro-

cità degli interessi tra i soci, quella allargata delle proprie comunità di vita e di lavoro. Una mutualità che sposa l'interesse generale e diventa generativa, trasformando aree di "mercato" in aree di sviluppo inclusivo. Con questa operazione il movimento cooperativo si trova davanti alla possibilità di proiettare il principio mutualistico nel nuovo millennio.

Per esplorare e sviluppare questo potenziale serve tuttavia muoversi rapidamente e ripartire dalla valutazione di quanto realmente il fondamento mutualistico sia solido e autentico, perché servirà saper partire dai soci attuali delle cooperative per conquistare i potenziali soci di domani e su questi far decollare un potenziale di sviluppo e di crescita economica e sociale salvaguardando e rilanciando la modernità della scommessa cooperativa di un'economia sociale democratica e partecipata.

# 1. Introduzione e obiettivi della ricerca

Questa ricerca si sviluppa attorno a due principali interrogativi messi in evidenza a conclusione della ricerca condotta dal CESC (Università di Bergamo) per Confcooperative Bergamo e Csa Coesi 2017 sulle cooperative e le cooperative sociali in particolare (CESC, *Reggere la crisi e prepararsi alla ripresa*, 2017). Da un lato, il tema centrale della mutualità, concetto proprio e comune alle aziende cooperative: ci si chiede quale sia il ruolo esercitato da tale obiettivo sulle scelte imprenditoriali e quanto contribuisca a determinare le dinamiche economiche delle realtà cooperative. Dall'altro lato, il ruolo dell'eterogeneità del mondo delle cooperative, distinte tra diverse categorie e settori produttivi: la domanda in questo caso riguarda il ruolo di queste specificità sull'andamento economico delle cooperative e come si compongano queste caratteristiche all'interno del comune obiettivo della mutualità.

In entrambi i casi è fondamentale impostare un'analisi che consenta di confrontare le imprese cooperative con un campione di imprese non cooperative che funga da gruppo di controllo, cioè un gruppo di imprese che abbiano caratteristiche del tutto simili a quelle del gruppo di imprese cooperative ma che siano di diversa forma giuridica, cioè imprese a scopo di lucro. Eventuali differenze tra gli andamenti delle imprese cooperative e del gruppo di controllo saranno quindi primariamente imputabili alla diversa forma giuridica. Distingueremo inoltre le imprese cooperative in cooperative di produzione e lavoro, cooperative sociali e altre cooperative. La scelta di focalizzare l'analisi su queste particolari categorie di cooperative deriva dall'importanza che esse rivestono nel contesto attuale. Come verrà evidenziato più avanti, le cooperative di produzione e lavoro rappresentano circa il 45 % del totale delle cooperative, le cooperative sociali ne rappresentano circa il 30%; queste due categorie, insieme, producono il 95% del VA del settore cooperativo della provincia di Bergamo. Ogni categoria sarà anche intersecata con i settori di appartenenza creando sottogruppi all'interno dei quali sarà condotta parte dell'analisi empirica così da mettere in luce le diversità tra categorie, settori e categorie-settori.

I dati a disposizione sono i dati di bilancio a livello di impresa estratti dalla banca dati Bureau van Dijk; l'estrazione riguarda tutte le imprese della provincia di Bergamo e per ognuna le informazioni disponibili riguardano gli ultimi dieci anni, dal 2008 al 2016; si noti tuttavia che queste imprese non sono necessariamente presenti per tutti gli anni che verranno analizzati, ma solo dall'anno della loro nascita.

Il periodo di riferimento 2008-2016 copre interamente la fase di crisi economica e in parte l'inizio dell'uscita dalla stessa. Nel decennio considerato è importante tenere presente i due minimi ciclici, che cadono negli anni 2008-2009 e 2012, e il primo anno di ripresa, il 2014.

La Figura 1 illustra la crescita del Valore Aggiunto (VA) del totale delle attività economiche in provincia di Bergamo, Lombardia e Italia. Rispetto alla Lombardia e all'Italia il primo minimo ciclico in provincia di Bergamo è meno grave rispetto al resto del paese ma è anticipato al 2008 e la fase negativa associata è più lunga, comprendendo gli anni dal 2008 fino a tutto il 2010, quando già la ripresa è in atto sia a livello lombardo che nazionale. In provincia di Bergamo la seconda recessione è più grave che in Lombardia e in Italia e ciò si somma al recupero molto più debole tra il 2010 e il 2011. Complessivamente, se si esclude il 2011, la provincia di Bergamo ha quindi sofferto una lunga fase negativa che va dal 2008 al 2014, anno in cui la ripresa ciclica riallinea l'andamento provinciale con quello regionale e nazionale.

È in questo contesto, caratterizzato da una lunga congiuntura negativa, che vanno interpretati i risultati della ricerca.

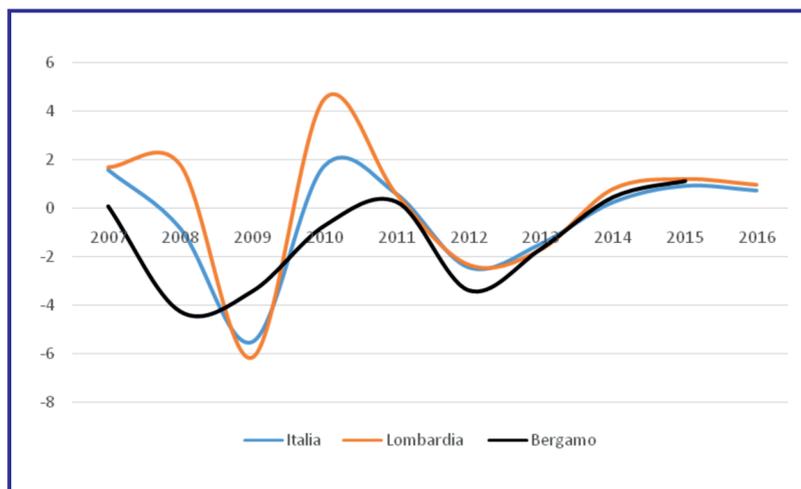
#### Figura 1

Tasso di crescita del VA,  
Totale delle attività economiche  
(valori percentuali).

Fonte: ISTAT 2017.

Note: Il VA è a prezzi concatenati  
(anno base 2010).

Per Bergamo si è usato il deflatore  
implicito della Lombardia



Il resto del Rapporto è organizzato come segue: la prossima sezione spiega in dettaglio i dati utilizzati e gli aspetti metodologici; la sezione 3 illustra le caratteristiche del settore cooperativo in provincia di Bergamo e le rispettive peculiarità per tipologia e per settore produttivo. La sezione 4 illustra i risultati del confronto tra imprese cooperative e imprese non cooperative. L'ultima sezione conclude e richiama gli spunti di approfondimento emersi dall'analisi svolta.

## 2. Dati e metodologia

Le fonti principali dei dati utilizzati in questo rapporto sono due:

- La banca dati AIDA-Bureau van Dijk
- L'albo delle cooperative

La prima fonte di dati rende disponibili i bilanci per ogni azienda, comprese le cooperative, dal 2008 al 2016, permettendo quindi di seguire nel tempo il gruppo delle cooperative di nostro interesse, cioè le cooperative della provincia di Bergamo, così come il gruppo di controllo delle imprese non cooperative. I dati di bilancio permettono un'analisi approfondita delle condizioni reddituali, finanziarie e patrimoniali delle imprese e offrono inoltre informazioni sul numero di dipendenti al 31/12 di ogni anno.

Dalla banca dati AIDA sono state ricavate le informazioni disponibili per tutte le imprese presenti sul territorio di Bergamo negli anni considerati, indipendentemente dal loro stato giuridico al momento dell'estrazione. Questo perché alcune informazioni si riferiscono all'ultimo anno disponibile, ma i dati di bilancio potrebbero comunque essere presenti per alcuni degli anni precedenti. In tal modo nel *dataset* a nostra disposizione consideriamo imprese e cooperative che al 2016 possono risultare cessate o in liquidazione, ma per le quali negli anni precedenti si hanno comunque informazioni poiché risultavano attive.

Purtroppo i dati Aida risentono della mancata disponibilità dei bilanci e di altre informazioni utili per un certo numero di imprese, siano esse imprese cooperative o di altra forma giuridica. Questo richiede una interpretazione cauta dei risultati ottenuti e giustifica il fatto che l'analisi si concentri su un campione di imprese non sempre omogeneo in termini di numerosità.

I dati AIDA non consentono di distinguere le cooperative sulla base del "settore cooperativo" di appartenenza; a tal fine quindi sono state utilizzate le informazioni disponibili nell'Albo delle Cooperative, il quale ri-comprende tutte le categorie di cooperative previste dal decreto ministeriale del 23 giugno 2004. Questo ha reso possibile distinguere le cooperative

contenute nella banca dati AIDA in cooperative di produzione e lavoro, cooperative sociali e altre cooperative in cui sono state raggruppate: Consorzi e cooperative di garanzia e fidi, Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, Cooperative di consumo, Cooperative di dettaglianti, Cooperative di lavoro agricolo, Cooperative di trasporto, Cooperative edilizie di abitazione e le Altre cooperative.<sup>1</sup>

Come mostra la Tabella 1, complessivamente in provincia di Bergamo, al 2016 le cooperative attive sono 758 di cui 44.5% di produzione lavoro e il 30% sociali. Nell'ambito delle cooperative sociali è inoltre possibile distinguere sulla base della sottocategoria di appartenenza tra cooperative di tipo A, di tipo B e "miste". Circa il 50% delle cooperative sociali risulta di tipo A. Nell'ambito delle cooperative sociali miste, non è possibile distinguere la singola componente A e B, tuttavia si stima che la percentuale relativa alla componente B sia minoritaria.

**Tabella 1**

Numero delle cooperative attive per categoria, anno 2016

*Nota: La somma del numero delle cooperative A, B e miste non coincide con il totale riportato per le cooperative sociali a causa di valori mancanti nella definizione della sottocategoria di appartenenza.*

Fonte: Albo delle cooperative

	Numero coop	Percentuale
Cooperative di produzione e lavoro	337	44,46
Cooperative sociali	226	29,82
di cui:		
A	113	50,9
B	61	27,48
Miste	48	21,62
Altre cooperative	195	25,73
<b>Totale</b>	<b>758</b>	<b>100</b>

## La metodologia: definizione del gruppo di controllo.

L'obiettivo principale dell'analisi condotta riguarda il confronto tra il comportamento delle cooperative bergamasche nel periodo di crisi rispetto al comportamento delle altre imprese operanti sul territorio. L'analisi econometrica ha consentito di ricostruire, attraverso tecniche opportune di *matching*, questo campione di imprese definito gruppo di controllo.

Il *matching* statistico si basa sull'idea di abbinare a ciascun soggetto considerato, nel nostro caso le cooperative, un soggetto tendenzialmente equivalente, ovvero molto simile o il più simile possibile. In questo modo è possibile creare

**1.** Le banche di credito cooperativo, i consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi dal campione. I consorzi agrari e i consorzi cooperativi sono stati esclusi per evitare duplicazioni laddove le singole cooperative appartenenti al consorzio siano già presenti nel campione. Le banche di credito cooperativo sono state escluse perché il settore bancario e finanziario non è parte dell'analisi.

un gruppo di controllo in un contesto che ricrea, almeno nelle ipotesi di lavoro, la situazione sperimentale. In questo contesto, è stato utilizzato il metodo “*nearestneighbor-matching*” nel quale l'abbinamento consiste nell'associare ad ogni cooperativa cinque imprese non cooperative che più le si avvicinano sulla base di alcune caratteristiche. Le caratteristiche considerate riguardano: il fatturato, il totale delle immobilizzazioni materiali, il totale dell'attivo e l'età delle imprese. Inoltre, la metodologia applicata prevede anche un *exactmatching* sul settore Atecoad una cifra, in altre parole le imprese più simili alle cooperative vengono cercate all'interno dello stesso settore di appartenenza.<sup>2</sup>

Il *matching* è stato effettuato nell'anno 2007. La scelta non è casuale, ma dettata dalla necessità di osservare cooperative e imprese in un anno che non risentisse della crisi economica del 2008. Per le imprese appartenenti al gruppo di controllo selezionate nel 2007 è stato poi ricostruito tutto il dataset per anni 2007-2016. Nel panel finale, utilizzato nelle analisi successive, compaiono, accanto al gruppo di controllo, tutte le cooperative presenti nella banca dati AIDA negli anni considerati. La scelta di inserire tutte le cooperative e non solo quelle del 2007, sulle quali è stato effettuato il *matching*, deriva dalla necessità di avere un numero sufficiente di osservazioni che in caso contrario sarebbe piuttosto limitato anche a seguito dei numerosi dati mancanti presenti nella banca dati.

Il numero di cooperative presenti in ciascun anno nella banca dati AIDA è pari a 1125, ma la mancanza di dati di bilancio ha ridotto l'analisi ad un numero più limitato di osservazioni. Il *matching* nel 2007 è stato effettuato su un numero di cooperative pari a 366 e, di conseguenza, il numero di imprese appartenenti al gruppo di controllo è risultato pari a 1830.

Non è stato possibile inoltre trovare un gruppo di controllo per ciascuna categoria di cooperativa a seguito del numero insufficiente di osservazioni. Pertanto, anche quando verranno confrontate le diverse categorie di cooperative, il gruppo di controllo sarà unico e determinato come precedentemente discusso. Si ritiene tuttavia che la strategia econometrica adottata sia piuttosto robusta e non crei problemi di interpretazione dei risultati. Questo anche in ragione del fatto che, almeno nei casi più rappresentativi, vi è una certa sovrapposizione tra settore e categoria di cooperativa.

---

2. Per maggiori dettagli econometrici è possibile consultare il manuale di Stata in riferimento al comando *nnmatch*

### 3. Caratteristiche delle cooperative in provincia di Bergamo

#### a. Distribuzione territoriale e settoriale

Il numero totale di cooperative attive nel 2016 in provincia di Bergamo è di oltre 700. La localizzazione delle cooperative è molto concentrata: poco meno di 1/3 sono localizzate nel comune di Bergamo, quasi ¼ a Treviglio, 2% ad Albino. Ancora più concentrate sono le cooperative di produzione e lavoro, oltre il 60% delle quali sono localizzate a Bergamo e Treviglio. Più diffuse sul territorio sono le cooperative sociali e le altre cooperative.

**Tabella 2**

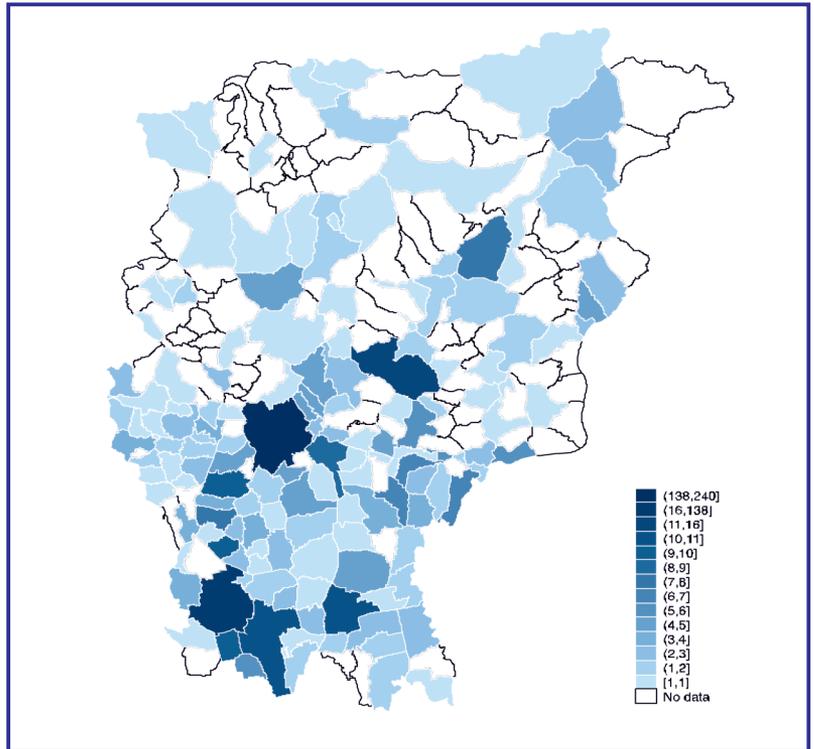
Distribuzione percentuale delle cooperative complessive e per categoria nei comuni sede legale

*Nota: sono indicati solo i comuni con un numero di cooperative maggiore del 2% del totale della colonna corrispondente.*

	Tutte	Sociali	Produzione e lavoro	Altre
Albino	2,0	6,1		
Bergamo	30,8	28,9	35,0	26,0
Calvenzano				2,0
Caravaggio				2,0
Ciserano			2,4	
Clusone		2,2		
Dalmine		2,2		
Romano di Lombardia				2,0
Seriate		2,6		
Treviglio	17,7	7,0	25,8	12,8
Zanica				2,5
Altri comuni	49,5	51,0	36,8	52,7
<i>Totale comuni</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

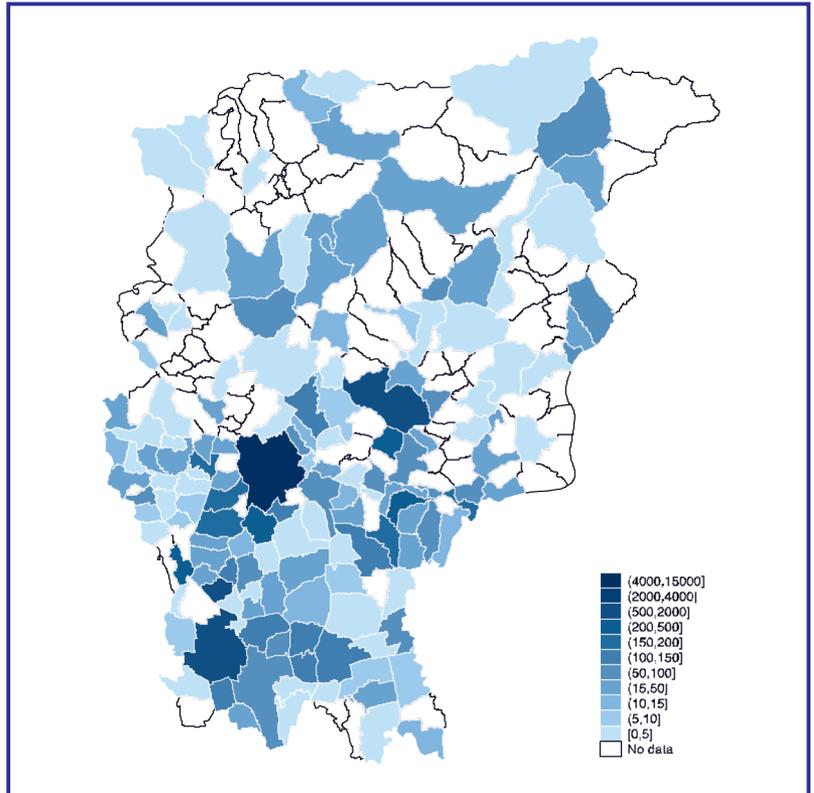
**Figura 2**

Numero di cooperative per comune della sede legale, provincia di Bergamo



**Figura 3**

Numero di occupati nelle cooperative per comune della sede legale, provincia di Bergamo



La distribuzione del numero di occupati nelle cooperative è rappresentato nella Figura 3 in funzione del comune in cui ha sede legale la cooperativa. Le due mappe non si discostano molto: nel complesso la distribuzione degli occupati nelle cooperative rimane abbastanza concentrata nei comuni di Bergamo, Albino e Treviglio. Come mostra la Tabella 3, ciò è particolarmente vero per le cooperative sociali per le quali il 70% degli occupati lavora in cooperative con sede legale nel comune di Bergamo. L'occupazione delle cooperative di produzione lavoro e specialmente quella delle altre cooperative è invece più diffusa sul territorio; in quest'ultimo caso Ponte San Pietro presenta una quota di occupazione del 22%, maggiore della quota di Bergamo pari al 19%.

**Tabella 3**

Distribuzione percentuale degli occupati nelle cooperative complessive e per categoria (riferimento: comuni in cui le cooperative hanno sede legale)

Nota: sono indicati solo i comuni con un numero di addetti maggiore del 2% del totale della colonna corrispondente.

	Tutte	Sociali	Produzione lavoro	e Altre
Albino	2,7	3,9		
Almè		2,6		
Ardesio				2,8
Bagnatica				6,1
Bergamo	57,8	69,4	35,2	19,4
Bolgare			2,6	
Boltiere				5,4
Branzi				2,0
Brembate			6,3	
Calvenzano				2,3
Carobbio degli Angeli			4,5	
Ciserano	2,5		8,0	
Credaro			2,7	
Curno				3,5
Gorlago				6,1
Mapello				3,5
Ponte San Pietro				22,0
Telgate				4,2
Pallavicina				2,0
Treviglio	7,4		22,4	4,3
Altri comuni	29,6	24,1	18,3	16,4
<i>Totale comuni</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

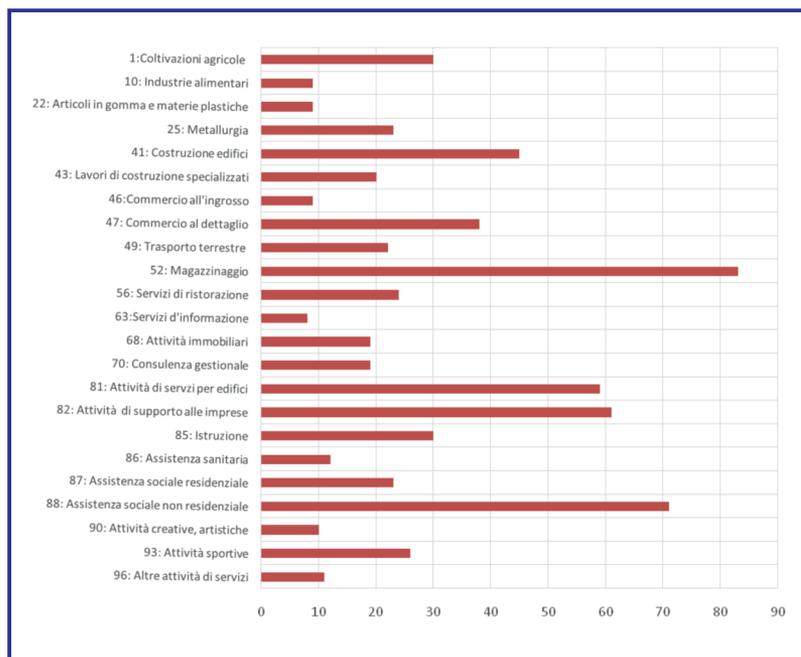
La figura 4 illustra in modo dettagliato la distribuzione delle cooperative per numerosità nei settori: il settore del magazzino assorbe l'11% delle cooperative (83), seguito da assistenza sociale con il 9.6% (71), attività di supporto alle imprese e attività di servizi per edifici, entrambi con l'8%, circa 60 imprese, le costruzioni col 6% (45) e il commercio al dettaglio col 5% (38).

**Figura 4**

Numero di Cooperative Attive per settore Ateco a due cifre, Anno 2016

Nota: Il numero totale di cooperative attive nel 2016 sono 738.

In figura sono riportati solo i settori con un numero di cooperative maggiore o uguale a 8.



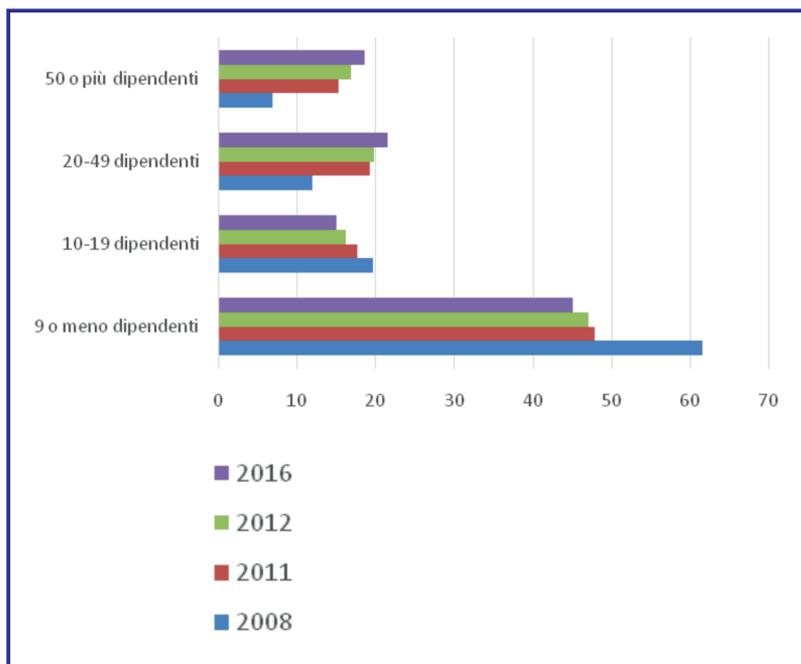
## b. Evoluzione per classe dimensionale ed età

Anche nelle cooperative, come nelle altre forme giuridiche, sono prevalenti le imprese di piccole dimensioni. In particolare, come illustra la Figura 5, in termini di numero di addetti, la classe delle imprese sotto i 10 dipendenti è preponderante in tutto il periodo. Tuttavia il peso delle piccolissime imprese è sceso dal 60% nel 2008 al 45% nel 2016. Contestualmente sono diminuite anche le imprese nella classe dai 10 ai 19 addetti mentre è cresciuta la percentuale nelle due classi più alte: la classe dal 20 ai 49 addetti è passata da poco più del 10% a oltre il 20% e la classe delle imprese con oltre 50 dipendenti dal 5% a quasi il 20%. Questa crescita dimensionale, che era già emersa come tratto rilevante della realtà cooperativa bergamasca nel Rapporto dello scorso anno (CESC, *Reggere la crisi e prepararsi*

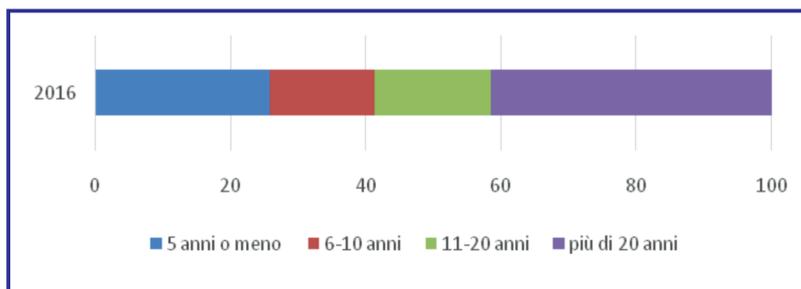
alla ripresa, 2017) appare un fenomeno tendenziale nel corso del decennio che stiamo analizzando e tra il 2008 e il 2011, specie nelle classi estreme, ha subito un'accelerazione.

Al 2016 poco meno del 60% delle cooperative bergamasche è presente da oltre 10 anni e oltre il 40% da oltre 20 anni; il 25% non supera i 5 anni d'età, cioè sono nate negli anni della crisi. (Figura 6)

**Figura 5**  
Quota imprese per classe dimensionale



**Figura 6**  
Età media delle imprese attive, anno 2016



### c. Tipologia e aggregazione settoriale

Lo scopo mutualistico, elemento unificante di ogni tipo di cooperativa, mette al centro l'interesse e i bisogni dei soci. In particolare, nelle cooperative di produzione e lavoro lo scopo è quello di procurare lavoro alle migliori condizioni possibili per i propri soci-lavoratori; le cooperative sociali sono una forma particolare di cooperativa in cui è presente, oltre all'obiettivo della mutualità interna, anche quello della mutualità esterna (art.1 Legge 381/1991): il lavoro è infatti finalizzato alla gestione dei servizi socio sanitari ed educativi (tipo A) o all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate come disabili, ex detenuti, ecc.(tipo B). Le altre cooperative (di consumo, edilizie, agricole...) si distinguono per l'ambito e la finalità specifica, sempre per l'interesse dei soci (acquisto di beni a prezzi vantaggiosi, costruzioni edili per i soci, coltivazioni e produzioni agricole,...).

Su un totale di 541 milioni di euro di Valore Aggiunto (VA) prodotti dalle cooperative in provincia di Bergamo nel 2016, il 62% è prodotto dalle cooperative sociali e il 33% dalle cooperative di produzione e lavoro (Tabella 4a). In termini di numero di dipendenti, le cooperative sociali danno lavoro a circa 14 mila e 700 persone, più di 2/3 del totale, con una considerevole crescita dell'occupazione a partire dal 2008. Tuttavia le cooperative di produzione e lavoro sono quelle che registrano la più elevata crescita occupazionale, pari a circa il 570% tra il 2008 e il 2016. Anche in termini di Valore Aggiunto complessivamente prodotto, le cooperative di produzione e lavoro sono quelle che evidenziano una crescita maggiore, pari al 115%. Nell'ambito delle cooperative sociali, sono quelle di tipo A che realizzano una maggiore performance in ciascuno degli aspetti considerati.

Le cooperative sociali dominano anche in termini di Patrimonio netto e Totale attivo (Tabella 4b) con una quota del 64% e del 47% rispettivamente sul totale del settore cooperativo; viceversa le Altre cooperative, considerate nell'insieme, subiscono una drastica perdita sia in termini di Patrimonio netto che di Attivo.

Il quadro complessivo appare quindi dominato, dal punto di vista dimensionale, dalle cooperative sociali sia per numero medio di addetti (oltre 70) che per produzione di VA; le cooperative di produzione lavoro sono imprese di minori dimensioni, occupando in media circa 36 addetti per cooperativa e hanno patrimonio netto e attivo totale relativamente più bassi; tuttavia sono numerose e producono un terzo del VA complessivo prodotto dalle cooperative in provincia di Bergamo e

hanno mostrato un forte slancio occupazionale. Le rimanenti cooperative (Altre) sono di piccolissime dimensioni, contribuiscono al 5% del VA e hanno pesantemente subito la crisi indebolendosi fortemente dal punto di vista patrimoniale.

**Tabella 4a**

Valore Aggiunto, Dipendenti delle cooperative per categoria.

Nota: il valore medio è calcolato come il valore totale per categoria diviso il numero di cooperative nella categoria; tuttavia la presenza di valori mancanti per certe variabili potrebbe determinare un valore medio diverso da quello calcolabile con i dati riportati nelle tabelle presentate. La somma dei valori delle cooperative A, B e miste e non coincide con il totale riportato per le cooperative sociali a causa di valori mancanti nella definizione della sottocategoria di appartenenza.

	Valore Aggiunto Totale. Migliaia di euro				Totale Dipendenti			
	2008	2012	2016	Var. % 08-16	2008	2012	2016	Var. % 08-16
Cooperative di produzione e lavoro	82.873	119.280	177.980	114,76%	1.090	6.459	7.291	568,90%
% sul totale	26,49 %	28,85%	32,87%		12,75%	33,83%	31,77%	
Valore medio	732	549	866		15	31	36	
Cooperative sociali	189.087	250.697	335.838	77,61%	6.627	11.541	14.759	122,71%
% sul totale	60,45%	60,64%	62,03%		77,52%	60,44%	64,31%	
A	159.822	211.726	277.296	73,50%	5.916	9.448	12.017	103,13%
B	15.156	20.008	26.532	75,06%	511	1.113	1.322	158,71%
Miste	13.291	17.942	30.555	129,90%	191	911	1.312	586,91%
Valore medio	1.360	1.424	1.670		66	67	74	
Altre cooperative	40.850	43.437	27.625	-32,37%	832	1.095	901	8,29%
% sul totale	13,06%	10,51%	5,10%		9,73%	5,73%	3,93%	
Valore medio	211	202	126		4	5	5	
Totale Cooperative	312.810	413.414	541.443	73,09%	8549	19.095	22.951	168,46%

**Tabella 4b**

Patrimonio Netto e Totale Attivo delle cooperative per categoria. Migliaia di euro.

	Patrimonio Netto				Totale Attivo			
	2008	2012	2016	Var. % 08-16	2008	2012	2016	Var. % 08-16
Cooperative di produzione e lavoro	12.643	14.539	14.842	17,39%	66.620	119.183	126.788	90,32%
% sul totale	6,78%	6,89%	8,49%		7,91%	11,27%	15,72%	
Cooperative sociali	52.779	78.207	112.158	112,50%	184.928	284.988	379.049	104,97%
% sul totale	28,29%	37,08%	64,14%		21,96%	26,94%	46,99%	
A	31.194	50.492	78.164	150,57%	134.029	213.723	285.362	112,91%
B	11.475	15.187	18.166	58,31%	24.128	32.622	41.228	70,87%
Miste	9.387	10.755	13.915	48,24%	25.605	35.084	48.345	88,81%
Altre cooperative	121.134	118.164	47.865	-60,49	590.572	653.804	300.751	-49,07%
% sul totale	64,93%	56,03%	27,37%		70,13%	61,80%	37,29%	
Totale Cooperative	186.556	210.910	174.865	-6,27%	842.120	1.057.975	806.588	-4,22%

Le diverse finalità delle tipologie cooperative sono chiaramente rispecchiate nei settori di produzione, come mostrato nella Tabella 5. Le cooperative di produzione e lavoro sono per il 30% nel settore Trasporti e magazzinaggio e per il 26% nei servizi di supporto alle imprese.<sup>3</sup> Poco meno della metà delle cooperative

3. Le cooperative sociali di tipo A sono caratterizzate dalla gestione di servizi socio-sanitari e educativi, mentre quelle di tipo B sono finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

sociali le ritroviamo nel settore dei servizi sociali e nell'assistenza sociale, un altro 15% offrono servizi alle imprese. Infine, le altre imprese cooperative operano per il 25% nel settore delle costruzioni e un altro 30% è equamente diviso tra produzione agricola e commercio; complessivamente sono più diversificate nei settori e questa maggiore diversificazione settoriale, come vedremo, le rende per certi aspetti più simili alle imprese non cooperative.

**Tabella 5**  
Numero di cooperative attive per settore e categoria, anno 2016

	Cooperative di produzione e lavoro		Cooperative sociali		Altre cooperative	
	numero	percentuale	numero	percentuale	numero	percentuale
Agricoltura- Industria alimentare	4	1,3	6	2,7%	30	16
Altra industria	48	15,8	16	7,2	5	2,7
Costruzioni e attività immobiliare	34	11,2	3	1,3	46	24,6
Commercio	8	2,6	11	4,9	29	15,5
Trasporti e magazzinaggio	90	29,6	2	0,9	9	4,8
Alloggio e ristorazione	3	1	6	2,7	18	9,6
KIBS	22	7,2	6	2,7	10	5,3
Altri servizi di supporto alle imprese	78	25,7	33	14,8	17	9,1
Istruzione	4	1,3	22	9,9	4	2,1
Servizi sanitari e assistenza sociale	1	0,3	102	45,7	2	1,1
Altri servizi pubblici, sociali e personali	12	3,9	16	7,2	17	9,1
	304	100	223	100	187	100

Nel complesso, come mostra la Figura 5 la distribuzione percentuale di tutte le cooperative per settori aggregati in funzione della tipologia di attività mette in luce che poco meno di  $\frac{1}{4}$  delle cooperative opera nel settore dei servizi alle imprese, il 14% nell'assistenza sanitaria e un altro 14% nel trasporto e magazzinaggio. Supera il 10% anche il settore immobiliare e delle costruzioni.

**Figura 5**

Distribuzione percentuale delle Cooperative Attive per aggregazione settoriale, Anno 2016

Nota: le aggregazioni settoriali sono definite sulla base della classificazione Ateco 2007.

In particolare:

Altri servizi di supporto alle imprese: settori 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, da 74 a 84

Servizi sanitari e assistenza sociale: settori 88, 86, 87

Trasporti e magazzinaggio: settori 49, 53

Costruzioni e attività immobiliare: settori 41, 42, 43, 68

Altra industria: settori 8, da 13 a 33, da 35 a 39

Altri servizi pubblici, sociali e personali: 90, 99

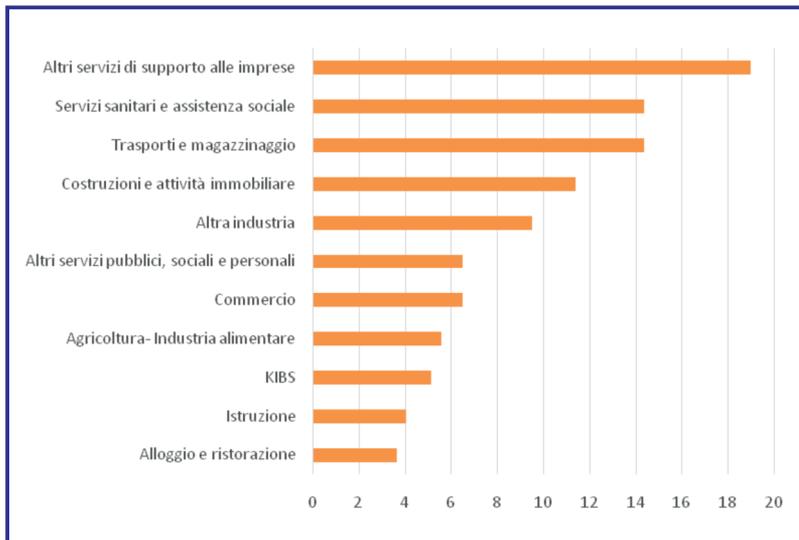
Commercio: settori 45, 46, 47

Agricoltura-Industria alimentare: settori 1, 2, 3, 10, 11, 12

KIBS: settori 62, 63, 69, 70, 71, 72, 73

Istruzione: settori 85

Alloggio e ristorazione: settori 55, 56



Per gli stessi aggregati la Tabella 6 riporta le informazioni in termini di Valore Aggiunto, numero di dipendenti, Patrimonio netto e Totale attivo.

**Tabella 6**

Valore Aggiunto, Dipendenti, Patrimonio Netto e Totale Attivo delle cooperative per settore.

Migliaia di euro.

Anno 2016.

	Valore Aggiunto	Valore aggiunto (media)	Dipendenti	Dipendenti (media)	Patrimonio Netto	Totale Attivo
Agricoltura- Industria alimentare	18.597	515,45	591	16,89	20.354	102.392
Altra industria	23.299	582,44	989	25,36	14.199	38.782
Costruzioni e attività immobiliare	6.732	123,33	189	3,63	9.182	55.957
Commercio	15.015	333,27	623	14,16	16.176	58.523
Trasporti e magazzinaggio	101.852	1.519,70	4.100	62,12	5.470	84.141
Alloggio e ristorazione	2.572	121,91	93	4,65	2.132	6.364
KIBS	3.337	122,51	81	3	4.711	11.277
Altri servizi di supporto alle imprese	66.267	736,06	3.203	36,4	15.781	68.967
Istruzione	16.147	576,67	737	26,32	6.119	24.158
Servizi sanitari e assistenza sociale	252.088	2.739,83	10.492	114	79.058	274.360
Altri servizi pubblici, sociali e personali	14.296	357,12	1.013	25,97	2.350	14.639
<b>Totale</b>	<b>520.202</b>	<b>965,97</b>	<b>22.111</b>	<b>41,72</b>	<b>175.532</b>	<b>739.559</b>

Per le aggregazioni si veda la nota alla Tabella 6.

## 4. Confronto tra cooperative e gruppo di controllo

Le successive Figure, dalla 6a alla 11, rappresentano gli andamenti, nell'arco di tempo considerato 2008-2016, di rilevanti variabili economiche e di bilancio. In particolare si consideri che gli andamenti si riferiscono all'impresa rappresentativa media nella categoria indicata. Le diverse figure consentono quindi di illustrare e confrontare gli andamenti dell'impresa (media) cooperativa (anche distinta in cooperativa sociale, di produzione lavoro o altra impresa cooperativa) e quelli dell'impresa (media) non cooperativa.

La forte crescita dimensionale delle cooperative, passate da un numero medio di quasi 20 addetti nel 2008 a oltre 40 addetti nel 2016, risulta un elemento distintivo di questa tipologia societaria. Rispetto alle imprese del gruppo di controllo, infatti, questa tendenza, che aveva subito una battuta d'arresto nel 2011, riprende con vigore specialmente dal 2013 allargando il divario con il gruppo di controllo. Per quest'ultimo, che già mostrava una dimensione minore in termini di addetti nell'anno di partenza, si osserva una perdita più pesante nel 2011, una stasi più prolungata negli anni successivi e una ripresa molto più lenta a partire dal 2014 (Figura 6a).

La crescita del numero di addetti è stata ottenuta contestualmente ad una riduzione del costo medio del lavoro per addetto, già inferiore in partenza. Come mostra la Figura 6b, la riduzione del costo del lavoro medio per addetto passa da poco meno di 26.000 euro del 2008 a 20.000 nel 2012 mentre per il gruppo di controllo la riduzione è più contenuta, passando da 30.000 a 28.000 euro. Il costo del lavoro riprende leggermente a salire negli anni successivi sia nelle cooperative che nelle altre imprese ma rimane ben al di sotto dei livelli del 2008 e la divergenza è aumentata.

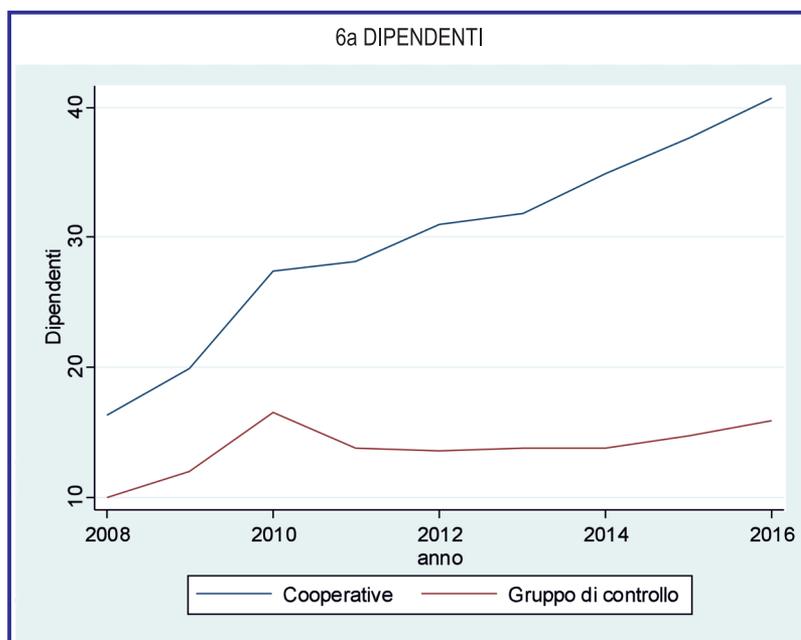
Il maggior ricorso a contratti part-time, evidenziato nel Rapporto dello scorso anno sulla base dei microdati CSA-Coesi (CESC, 2017) e l'aumento del numero degli occupati con costi medi più bassi riconducibili ad esempio a soggetti svantaggiati, deboli o protetti, evidenziato dai dati dell'Osservatorio Confcooperative è coerente con la riduzione del costo medio per addetto e con l'aumento occupazionale evidenziato per le cooperative nel periodo considerato.

Infatti, a fronte di un minore costo del lavoro vi è anche una minore produttività media del lavoro, misurata dal VA per addetto, che contraddistingue le cooperative nel complesso (Figura 6c). La produttività diminuisce in entrambi i gruppi di imprese; il divario rimane sempre a scapito delle cooperative ed è altalenante: in aumento negli anni di crisi, in diminuzione nei primi anni di ripresa.

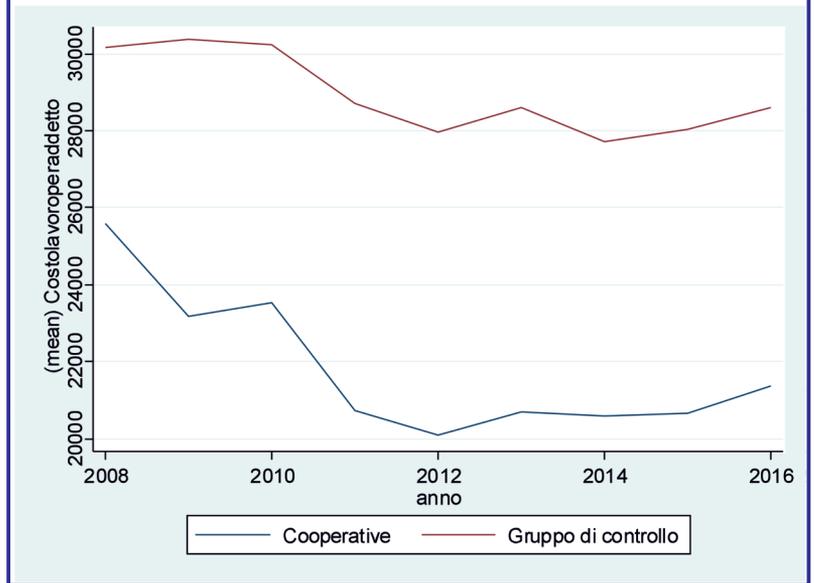
La differenza in termini di produttività tra cooperative e non cooperative, differenza che rimane pressoché costante nel periodo, solleva alcuni interrogativi. Tale differenza potrebbe essere in parte il risultato delle specificità settoriali delle imprese cooperative laddove è rilevante la componente dei servizi di tipo manuale che sono caratterizzati da una produttività inferiore alla media; potrebbe quindi essere 'fisiologica' e riflettere, coerentemente con il più basso costo del lavoro per addetto, diverse competenze, abilità, tipologie contrattuali; potrebbe tuttavia anche indicare la presenza di alcune inefficienze del settore cooperativo o in alcuni suoi comparti.

Queste domande saranno riprese nel corso del Rapporto specialmente entrando nel dettaglio degli aggregati di bilancio e distinguendo tra le diverse categorie cooperative.

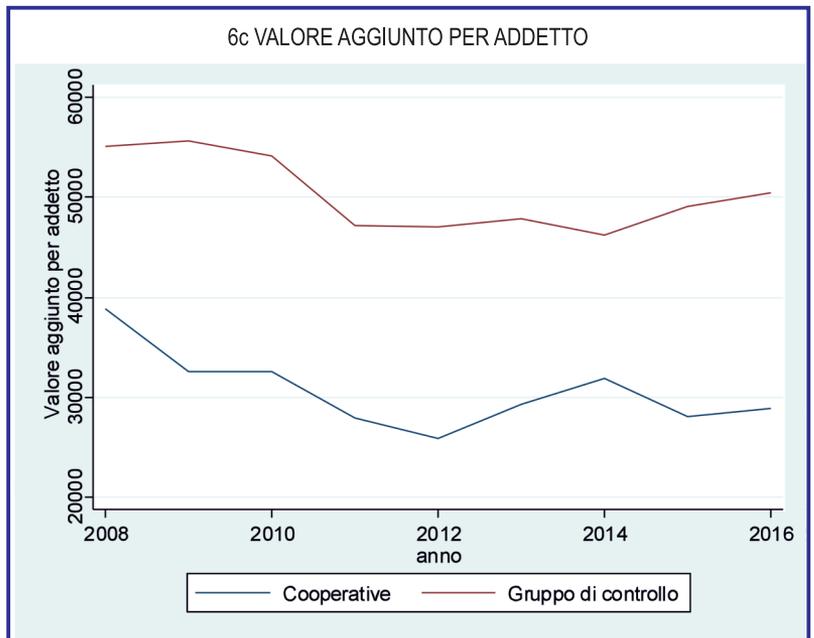
**Figura 6**  
Cooperative e Gruppo di controllo,  
medie annuali.



6b COSTO DEL LAVORO PER ADDETTO



6c VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO



Il contenimento del costo medio del lavoro per addetto evidenziato per le cooperative non apporta per altro giovamento alla loro situazione reddituale. Sia per le cooperative che per imprese non cooperative si registrano, infatti, valori positivi dell'indice di redditività del capitale investito (ROI) per tutto il periodo preso in considerazione (Figura 7d). L'andamento del ROI, in particolare fino all'anno 2013, ha curve del tutto simili per i due gruppi d'impresе. Sebbene la redditività del capitale investito sia di circa due punti percentuali più elevata per il gruppo di controllo rispetto al gruppo di cooperative (la sola eccezione si verifica nell'anno 2011, dove la differenza sale a quasi 4 punti percentuali), tale divario tende a mantenersi tendenzialmente costante fino all'anno 2015, dove si assiste ad un notevole recupero da parte del gruppo cooperativo. Dall'anno 2013 c'è un progressivo e significativo aumento della redditività per entrambe le categorie, per le cooperative determinato però, almeno parzialmente, dalla contrazione del capitale investito (Figura 7c e Tabella 7).

Nelle imprese cooperative, fatta eccezione per un leggero aumento nel 2010, il capitale investito ha subito infatti una tendenziale riduzione nel corso degli anni oggetto di analisi, diversamente da quanto si osserva per le imprese del gruppo di controllo che hanno continuato ad incrementare gli investimenti (finanziati con fonti proprie o di terzi) per tutti gli anni considerati. Anche alla luce dell'andamento del reddito operativo, si può affermare che la variazione dei valori del ROI sia da giustificare, per entrambi i gruppi, da un effetto congiunto della variazione di entrambe le componenti, ma, mentre per il gruppo di controllo vi è un aumento della redditività a fronte di un aumento di investimenti (il discorso potrebbe essere anche inverso, ossia la crescente redditività degli ultimi anni, in particolare dal 2013, ha attratto nuovi capitali), per le imprese cooperative le oscillazioni sono molto più contenute e le buone performance sono dovute in modo più significativo ad una riduzione complessiva del capitale investito. Su questo aspetto si tornerà a breve.

L'indice di redditività del capitale investito (ROI) è fortemente influenzato dalla redditività delle vendite (ROS), calcolato come rapporto tra reddito operativo e volume delle vendite che, in questo caso, presenta andamenti molto più altalenanti per il gruppo di controllo che non per le cooperative (Figura 7e). Per quest'ultime, infatti, il ROS segue un andamento del tutto simile a quello del reddito operativo, si potrebbe quindi ipotizzare una certa stabilità nel volume del fatturato. Diverso è invece il caso del gruppo di controllo dove, la forte oscillazione dei

valori del ROS è solo in parte giustificata dal ROI, sembra quindi esserci una maggior variabilità nel fatturato, come messo in evidenza dalla Figura 7f. Le imprese del gruppo di controllo appaiono maggiormente esposte al rischio (positivo e negativo) di mercato. Questo può, almeno in parte, essere giustificato dal fatto che le imprese cooperative, specialmente quelle sociali, derivano gran parte del loro fatturato da servizi pubblici, quindi, a livello aggregato di sistema, hanno vendite tendenzialmente più stabili.

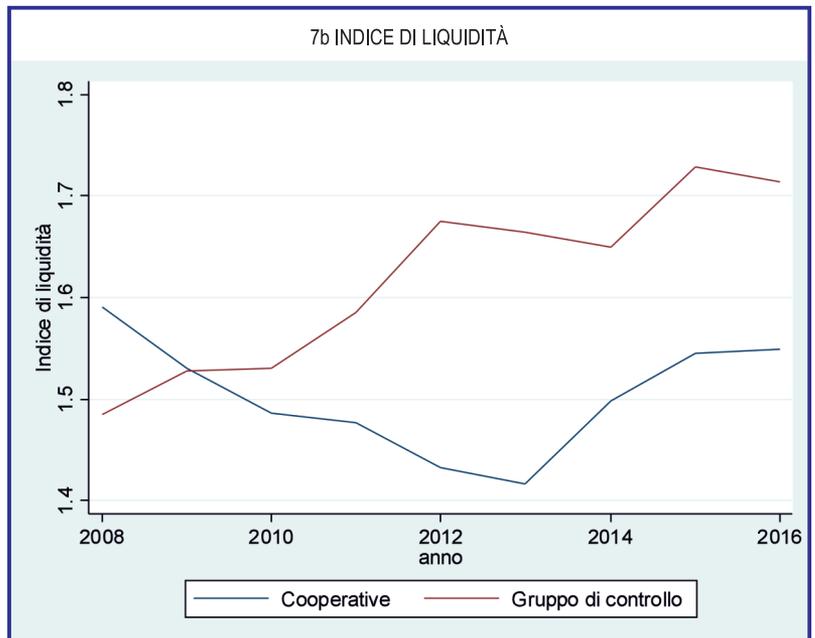
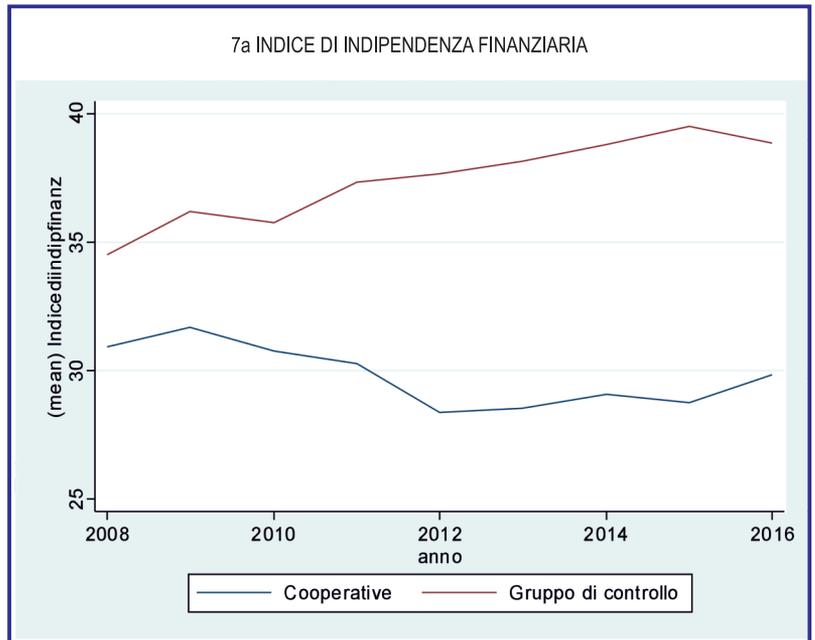
Seppur con tutte le precauzioni del caso, i dati analizzati sembrano indicare che la mutualità spinge le cooperative a tutelare le persone impegnate nell'impresa, proteggendo e a volte aprendo nuove prospettive occupazionali. Questo impegno le spinge però verso una situazione non sempre virtuosa. I dati mostrano infatti che, seppur la redditività operativa si sia mantenuta sempre positiva nel periodo considerato, la redditività complessiva (in termini di risultato netto d'esercizio (Figura 7h) ha mostrato segni di appesantimento. Per diversi anni le cooperative, sempre considerando i valori medi di settore, hanno subito perdite che stanno progressivamente erodendo il patrimonio netto (Figura 7g e Tabella 7). Considerando che le cooperative, per loro natura, hanno un capitale sociale e quindi un patrimonio netto molto ridotto (Tabella 7), è facile intuire come il ricorso al credito sia essenziale. Questo può essere percepito anche dal peggioramento dell'indice di indipendenza da terzi (Figura 7a)<sup>4</sup> misurato come rapporto tra il totale del patrimonio netto e il totale dell'attivo. Questo meccanismo stimola però un circolo vizioso per cui il maggior indebitamento genera interessi passivi che vanno a pesare sul risultato netto d'esercizio e, di conseguenza, sul patrimonio netto.

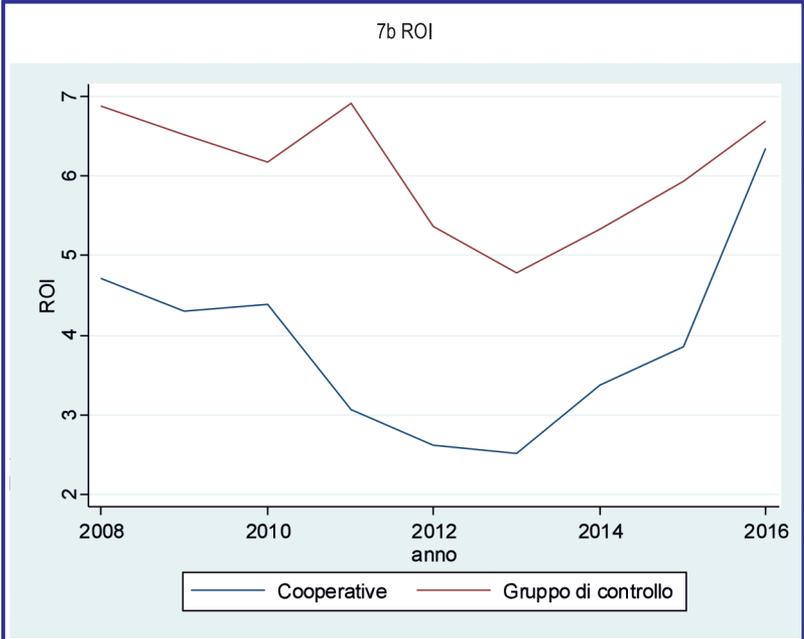
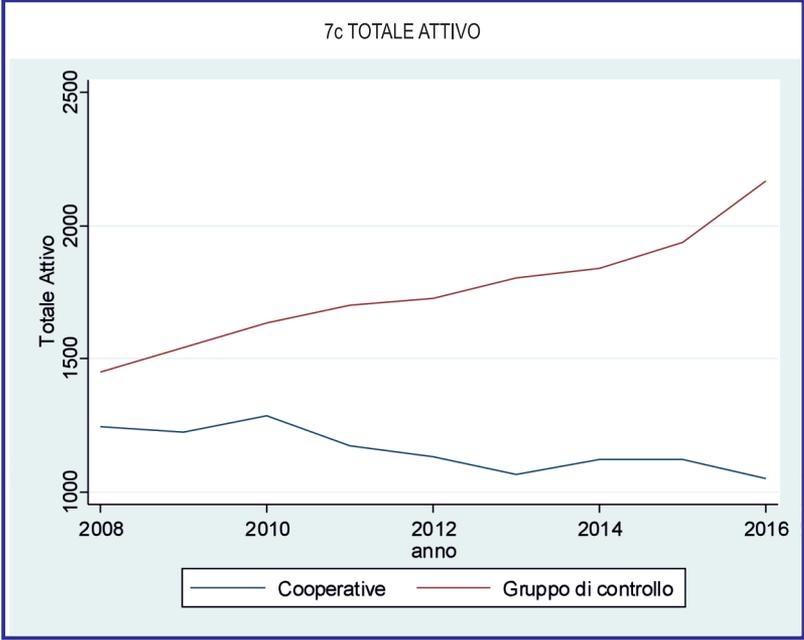
L'indice di liquidità, misurato dal rapporto tra l'attivo circolante e il netto del totale delle rimanenze e i debiti a breve, seppur sempre con valori maggiori a 1 per entrambi i gruppi, mostra come le cooperative siano, anche in questo caso, maggiormente vulnerabili (Figura 7b). I maggiori investimenti in risorse umane, tipicamente da liquidare entro un periodo massimo di 30 giorni, influenzano anche il ciclo di liquidità. Dopo un periodo di peggioramento delle performance, dal 2013 sembra ci sia stata un'inversione di tendenza, principalmente determinata da una riduzione della durata media dei crediti verso clienti.

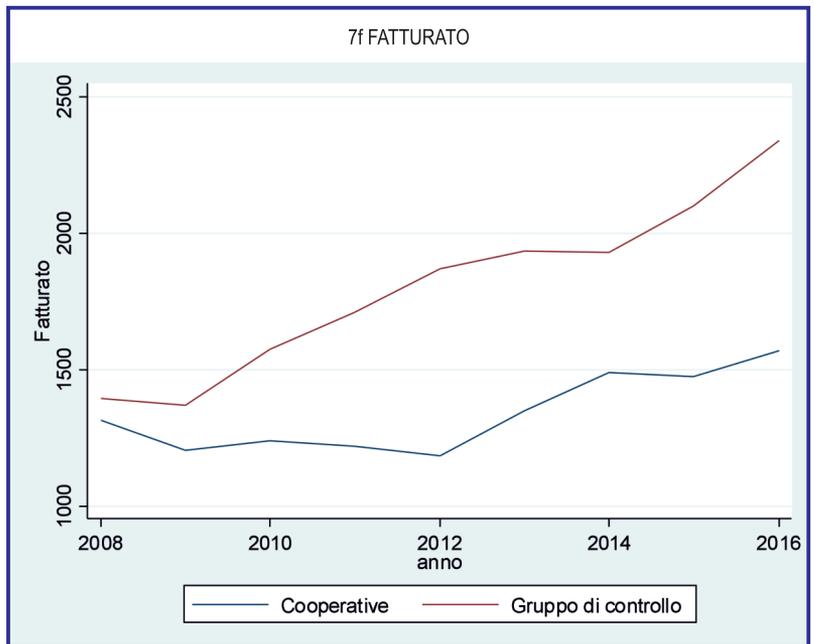
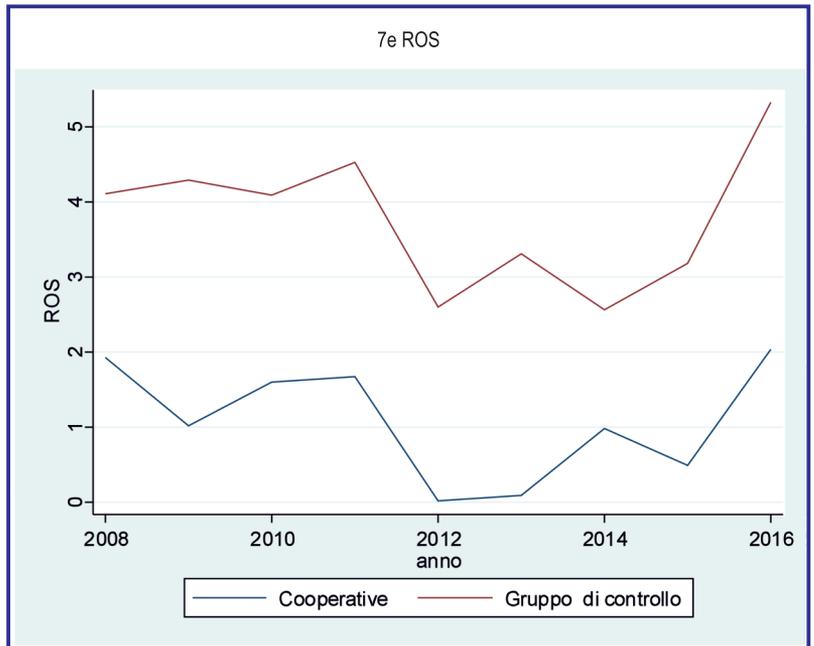
---

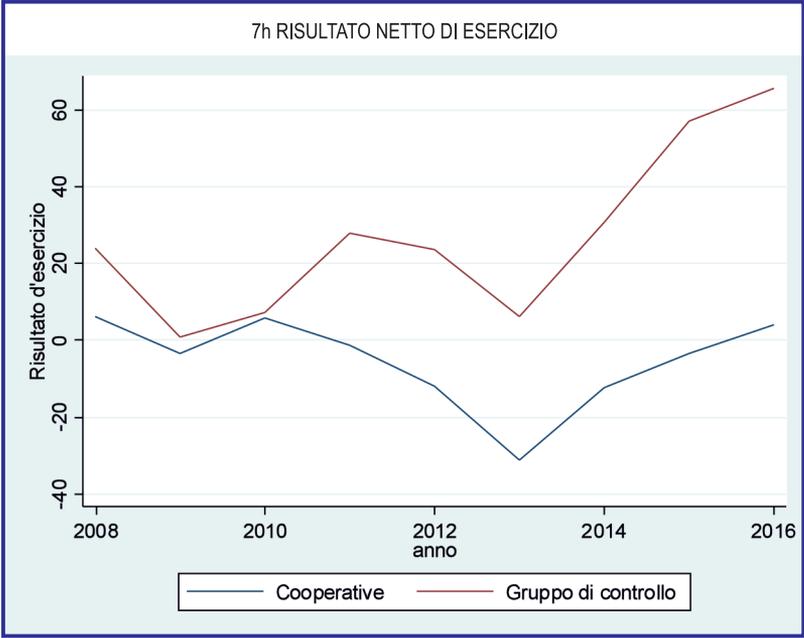
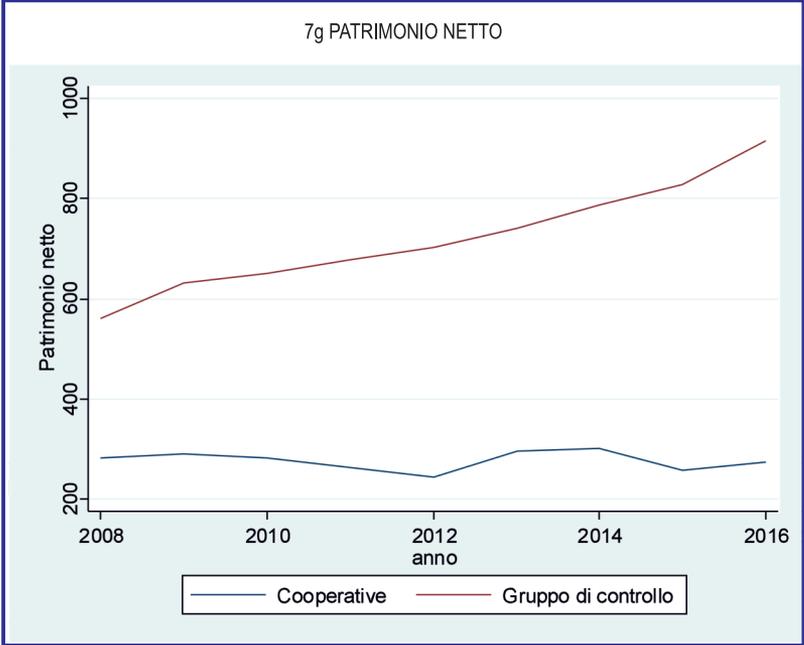
4. L'indice di indipendenza finanziaria (Figura 7a) mostra un divario crescente tra cooperative e gruppo di controllo; da livelli simili nel 2008, compresi tra 31% e 34%, per le cooperative e il gruppo di controllo rispettivamente, le prime perdono in indipendenza specialmente tra il 2009 e il 2012 mentre le seconde tendono a migliorare, se si esclude una battuta d'arresto tra il 2009 e il 2010 e tra il 2015 e il 2016.

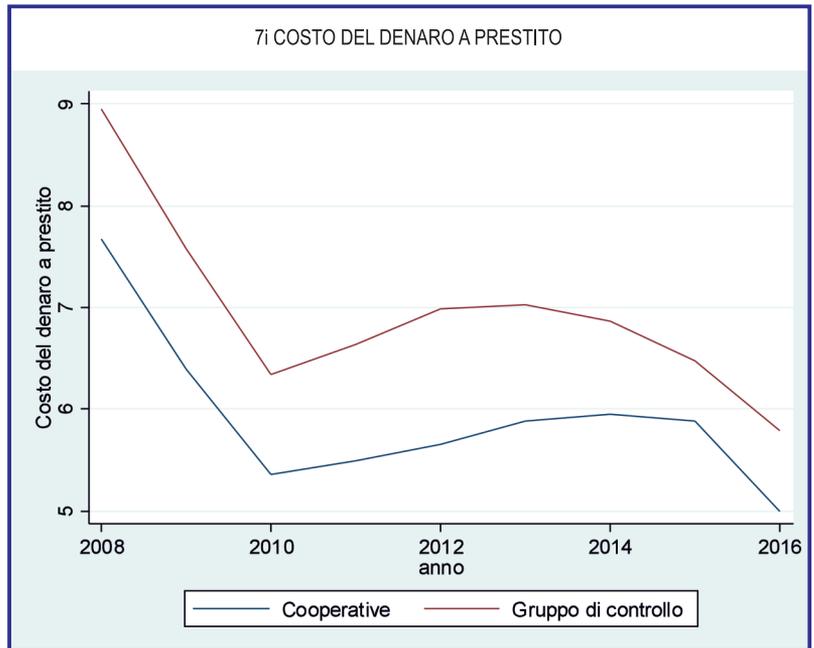
**Figura 7**  
Cooperative e Gruppo di controllo,  
medie annuali.











**Tabella 7**  
Statistiche descrittive  
Migliaia di euro

		Patrimonio Netto		Totale attivo		Capitale sociale	
		Media	Deviazione Standard	Media	Deviazione Standard	Media	Deviazione Standard
Cooperative		272,99	880,52	1.152,67	3.576,04	33,07	151,18
	Produzione e lavoro	108,14	274,57	594,64	1.082,06	16,49	70,08
	Sociali	332,54	546,62	925,11	1.468,17	45,10	114,30
	Altre	349,99	942,93	2.114,30	5.957,92	35,49	178,93
Gruppo di controllo		675,31	2.535,22	1.689	6.088,67	114,46	534

### a. Confronto per categoria di cooperative

Uno degli aspetti che caratterizza le cooperative è la maggiore crescita occupazionale rispetto al gruppo di controllo, messa in evidenza dalla Figura 6. A tale riguardo, le cooperative che fanno la differenza sono le cooperative sociali *in primis* e, in seconda battuta, le cooperative di produzione e lavoro. Come illustrato nella Figura 8a, il numero di addetti nella cooperativa sociale rappresentativa passa da 24 nel 2008 a 56 nel 2016, più che raddoppiando il livello di partenza.

Le cooperative di produzione e lavoro si collocano su un livello mediamente più basso ma pure in crescita da un numero di

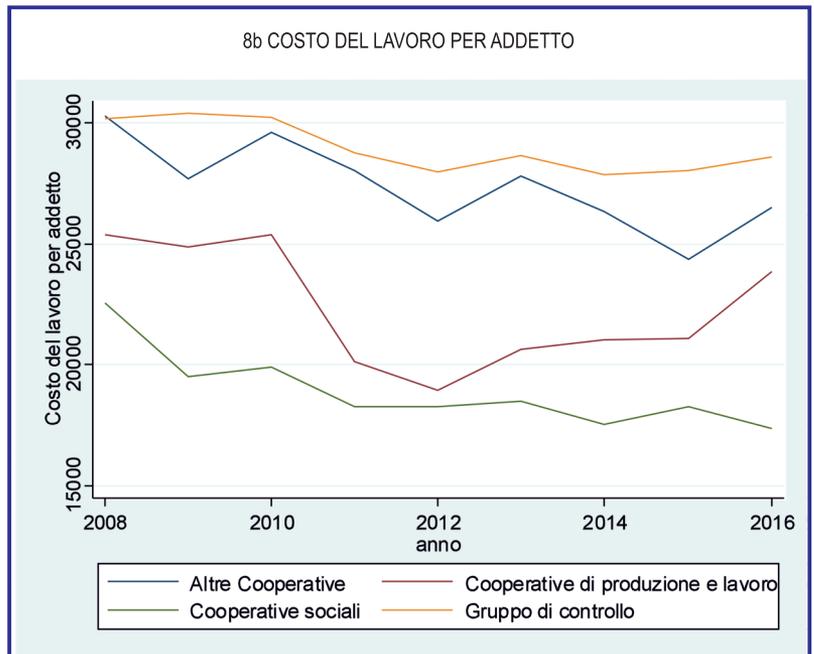
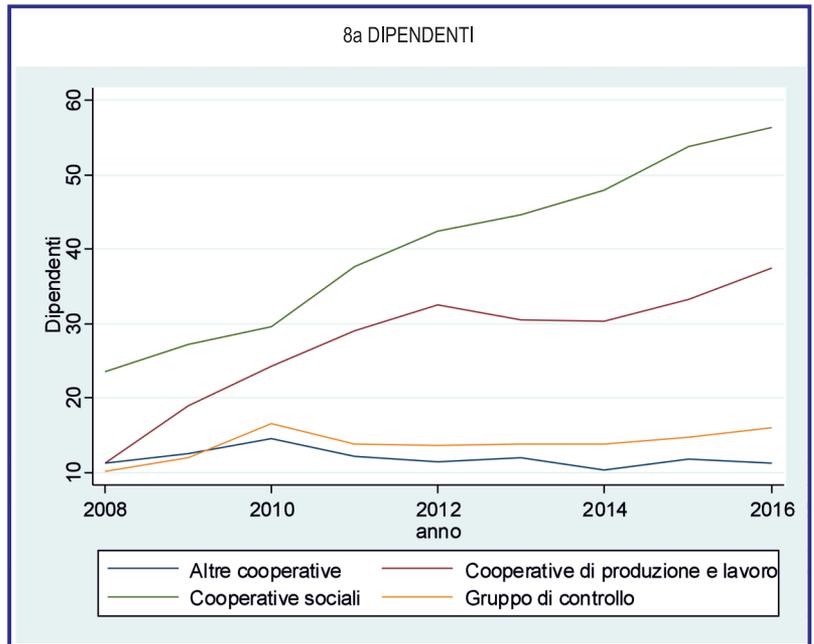
addetti pari a 10 nel 2008 a 38 nel 2016, quadruplicando quindi il dato di partenza. Le cooperative di produzione e lavoro soffrono tuttavia un rallentamento marcato negli anni della crisi del 2012 e recuperano solo dal 2014. Ciò corrobora l'idea che le cooperative sociali, grazie al servizio offerto e alla domanda pubblica siano state nel complesso più protette dalla crisi economica. Le cooperative rientranti in categorie residuali non presentano invece una dinamica occupazionale così vivace e mostrano un andamento simile a quello del gruppo di controllo.

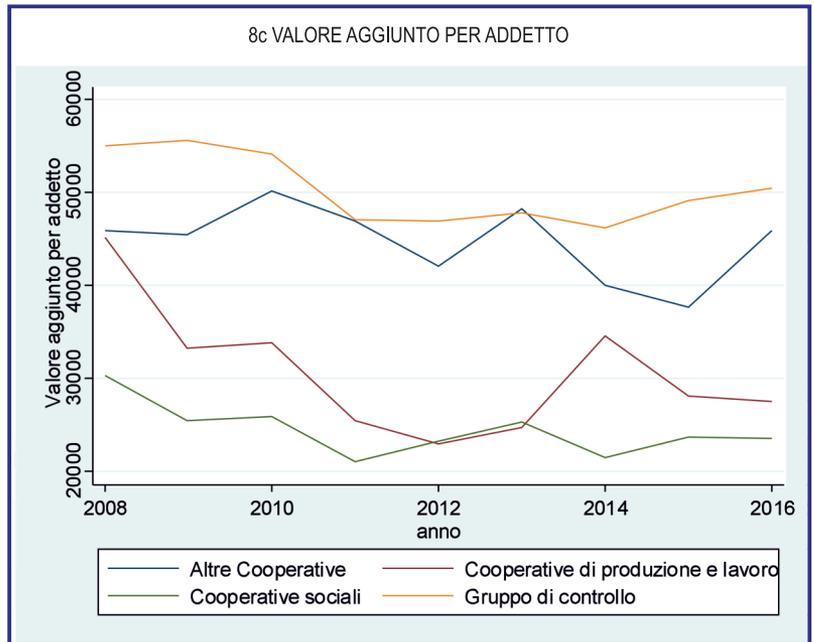
Gli andamenti del costo del lavoro per addetto e il VA per addetto sono coerenti (Figura 8b e 8c) e mostrano, nel periodo, una tendenziale riduzione per tutte le categorie cooperative e per il gruppo di controllo. Il livello medio del costo del lavoro è minimo nelle cooperative sociali, dove scende al di sotto del 20mila euro nel 2016; ciò potrebbe rispecchiare la composizione settoriale delle cooperative sociali che, improntata ai servizi di assistenza sociale si fonda in gran parte sull'input lavorativo con scarsa complementarietà con capitale tecnologico, complementarietà che tipicamente induce il maggior aumento di produttività. D'altra parte, gli andamenti del costo del lavoro pro-capite e della produttività sono coerenti con l'aumento delle posizioni part-time che emergono dall'Osservatorio di Confcooperative sulla base dei dati CSA-Coesi. Come sottolineato in precedenza gli inserimenti lavorativi part time sono sostanzialmente la regola nelle cooperative sociali di tipo B, mentre per le cooperative sociali di tipo A in molti casi i committenti pubblici, in questi anni, pur non annullando le commesse o riducendo le tariffe riconosciute, hanno però ridotto i servizi richiesti diminuendo quindi le ore e favorendo indirettamente il part-time. La misura della produttività come VA per addetto, basandosi sul numero di lavoratori e non sul totale delle ore lavorate, potrebbe risentire quindi di questo fatto.

Nelle cooperative di produzione lavoro si osserva, invece, un'inversione di tendenza dopo il 2012 e il costo del lavoro per addetto riprende a crescere pur se non è ancora tornato ai livelli pre-crisi; questa spinta è in parte garantita dal recupero della produttività in questa categoria di cooperative, recupero che tuttavia appare ancora incerto (Figura 8c). Il gruppo delle Altre cooperative è più vicino ai livelli e agli andamenti del gruppo di controllo, un aspetto in parte dovuto alla loro diversificazione settoriale.

**Figura 8**

Cooperative suddivise per categoria di appartenenza e Gruppo di controllo





Sul lato finanziario le cooperative di produzione e lavoro sono quelle che mostrano le maggiori debolezze. In particolare l'indice di indipendenza finanziaria, già pari a solo il 26% nel 2008 (Figura 9a) scende drasticamente fino al 2012, collocandosi ancora al di sotto del 20% nel 2016. Il raffronto col gruppo di controllo e con le rimanenti categorie cooperative mette in luce la situazione particolarmente grave di questa categoria che determina sostanzialmente lo scarto in tal senso tra cooperative e gruppo di controllo evidenziato dalla Figura 9a.

Anche le cooperative sociali perdono in termini di indipendenza finanziaria, al contrario delle Altre cooperative che complessivamente riescono a rafforzarla; dal 2008 al 2016 si assiste difatti, da questo punto di vista, ad uno scambio di posizione tra cooperative sociali e Altre cooperative.

Tutti i gruppi presentano un indice di liquidità soddisfacente (Figura 9b); per tutte le categorie e per tutto il periodo considerato si attesta sopra al valore di 1. Degna di nota la performance delle cooperative sociali con un valore, per tutto il periodo, attorno a 2, valore considerato "ottimale". Questo valore è ottenuto grazie ad una durata media dei crediti più bassa rispetto a tutte le altre categorie per tutto il periodo considerato (con valori alla fine del 2016 che scendono sotto i 100 giorni). Anche la durata dei debiti vs fornitori, è la più bassa del gruppo attestando quindi una durata del circolante più breve.

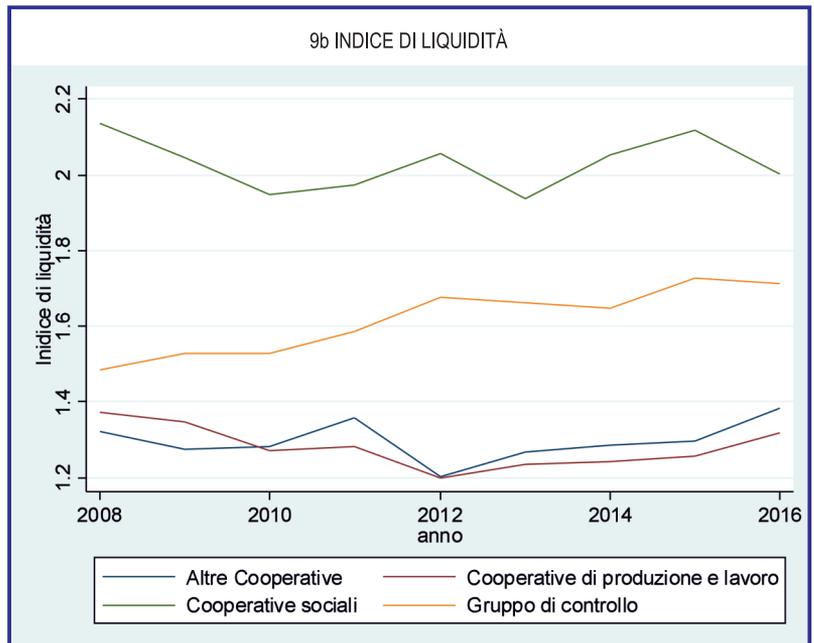
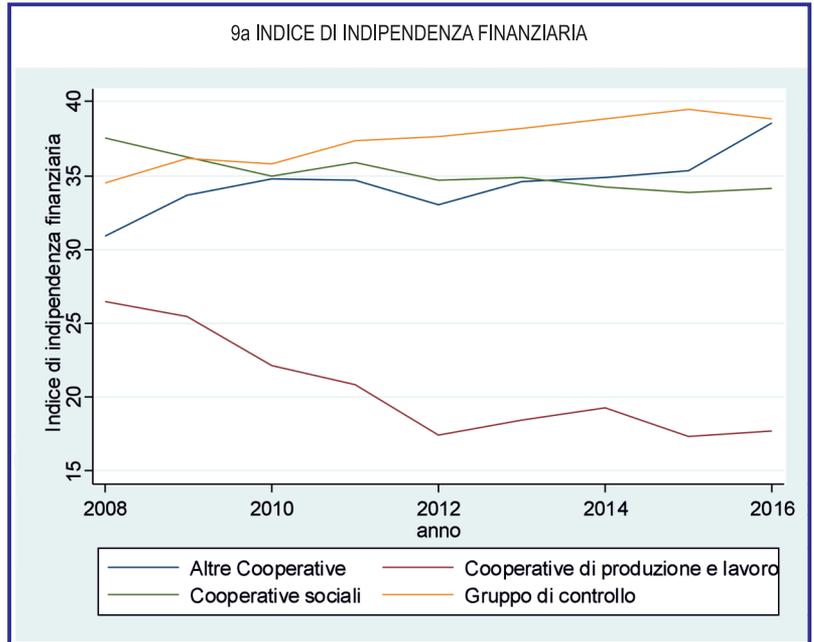
Il gruppo delle cooperative di produzione e lavoro è quello che presenta maggiori “sofferenze” in termini di liquidità. Questo è dovuto principalmente ad una durata media dei crediti verso clientiche, per il triennio 2010-2012, si attesta su valori vicini ai 160 giorni, sempre superiore a quella dei debiti verso fornitori.

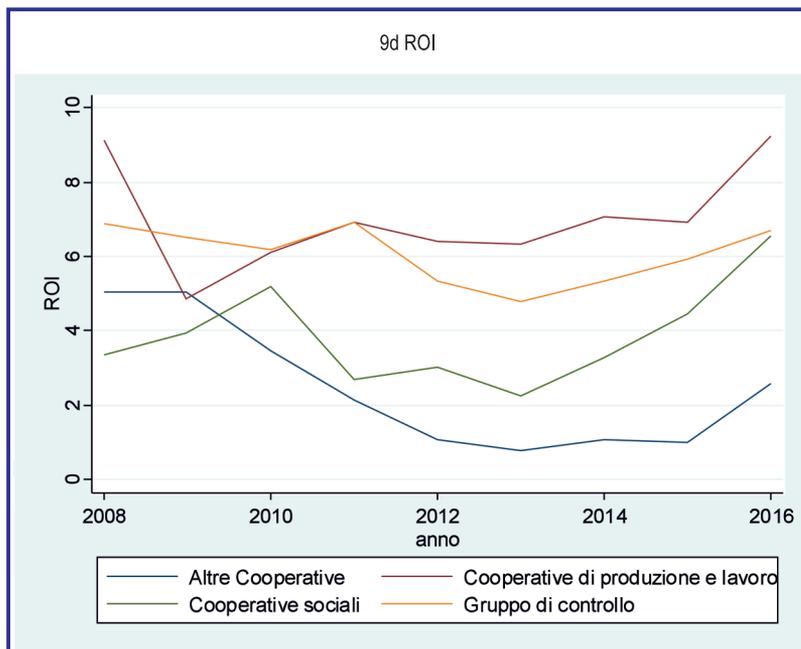
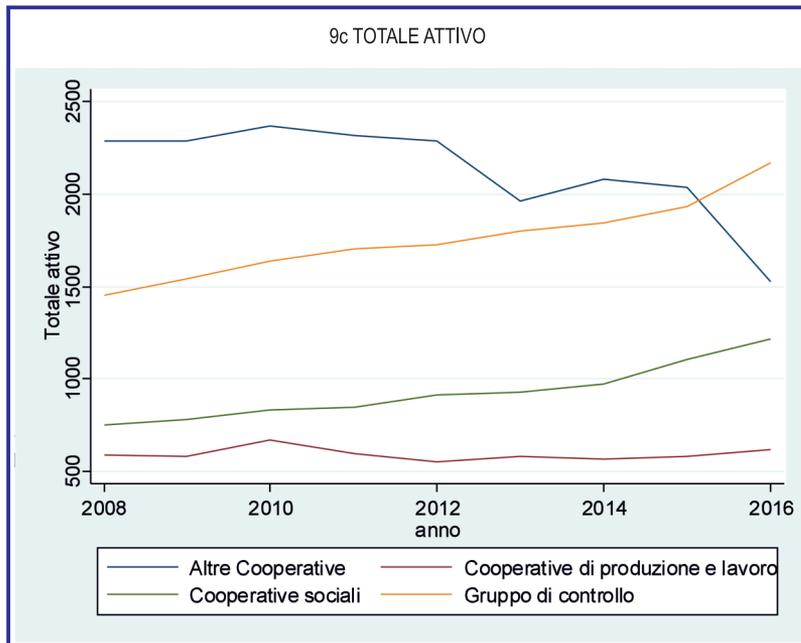
La Figura 9c mostra l'andamento del Totale dell'Attivo di Stato Patrimoniale. Le cooperative sociali e il gruppo di controllo, nonostante il periodo di crisi, incrementano il valore del capitale investito nelle loro aziende. Le cooperative di produzione lavoro mantengono un andamento pressoché costante. La riduzione evidenziata nella Figura 7c per il settore cooperativo è quindi da attribuirsi sostanzialmente al gruppo Altre cooperative che registrano una notevole riduzione di tale valore per il periodo considerato.

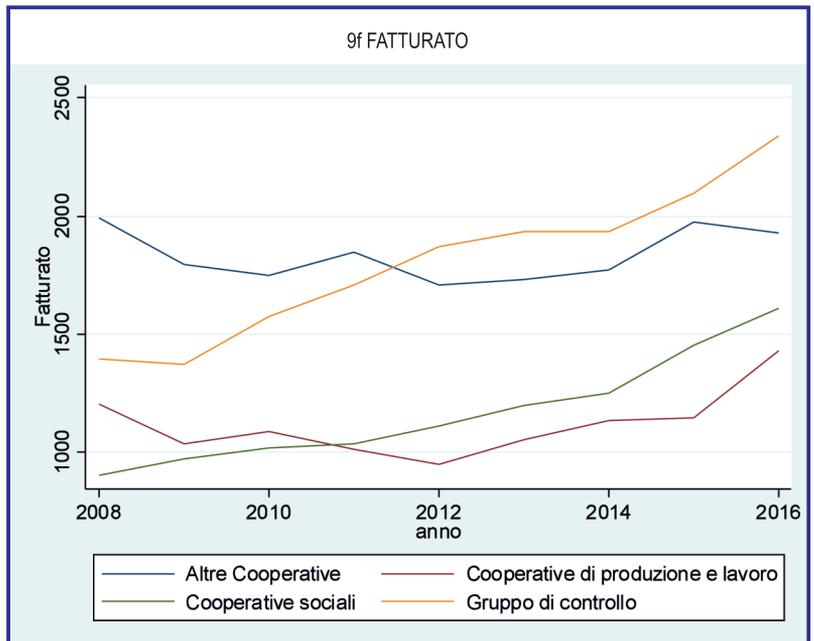
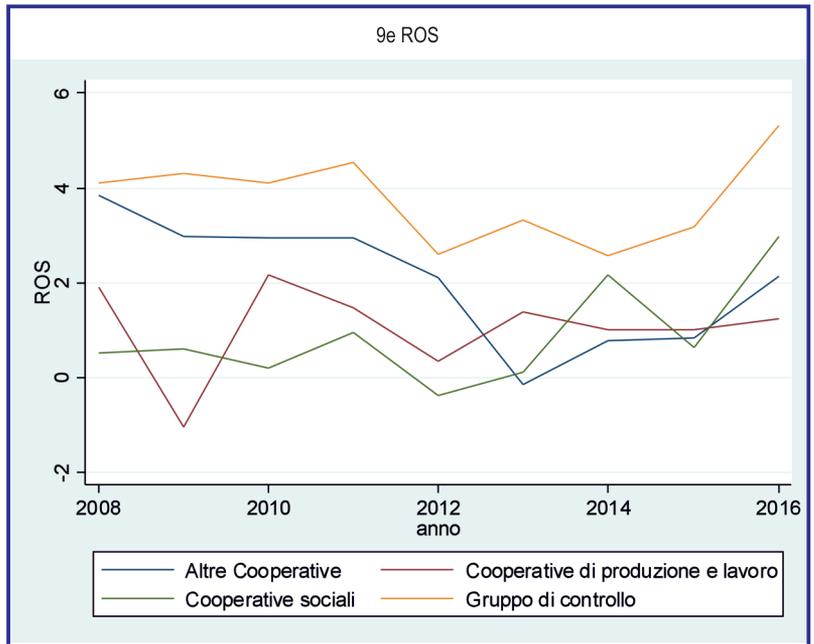
La capacità di generare reddito da tale capitale investito è però molto diversa per i quattro gruppi analizzati. Nonostante la Figura 7d ci abbia fornito un quadro abbastanza armonico, scomponendo gli andamenti tra le diverse categorie di imprese, si può notare come siano le sole cooperative sociali a seguire una tendenza molto simile a quella del gruppo di controllo, con una maggior capacità da parte delle prime di recuperare redditività a partire dal 2013. Il gruppo delle cooperative di produzione lavoro, attraversa una fase molto turbolenta nei primi anni della crisi e solo nel 2016 riesce a recuperare i livelli del 2008. Critica invece la situazione delle Altre cooperative con una redditività fortemente in calo fino al 2013, una fase di assestamento tra il 2013 e il 2015 e in leggera ripresa nel 2016, senza però riuscire a raggiungere i livelli pre-crisi, anzi attestandosi circa 2 punti percentuali al di sotto del livello di partenza.

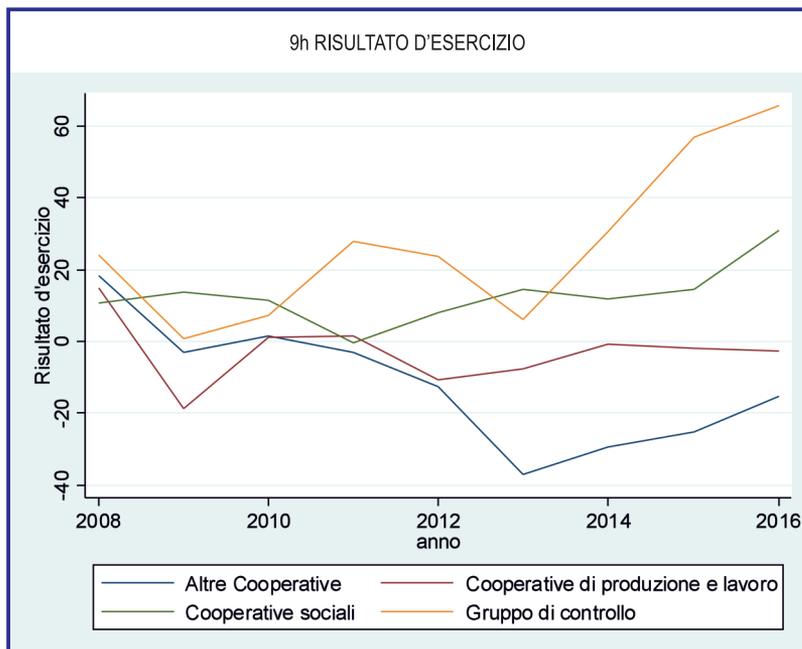
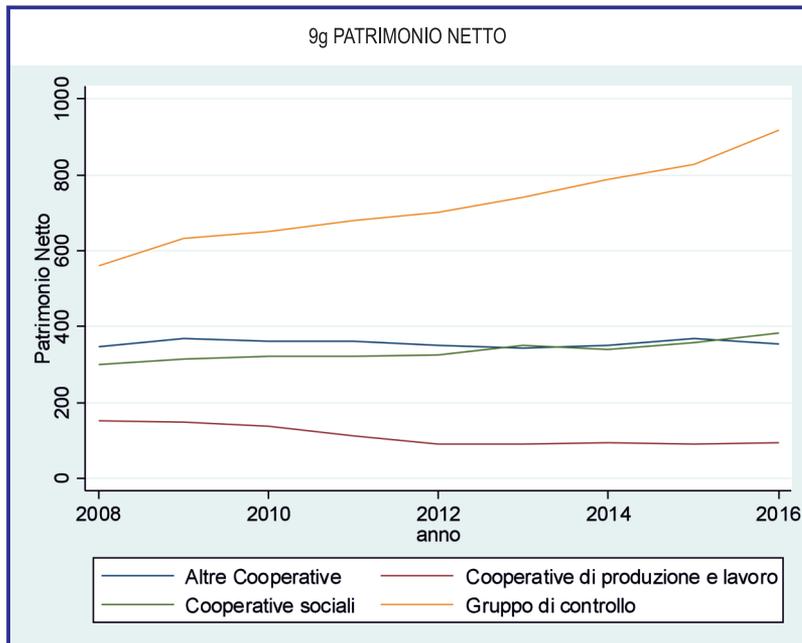
**Figura 9**

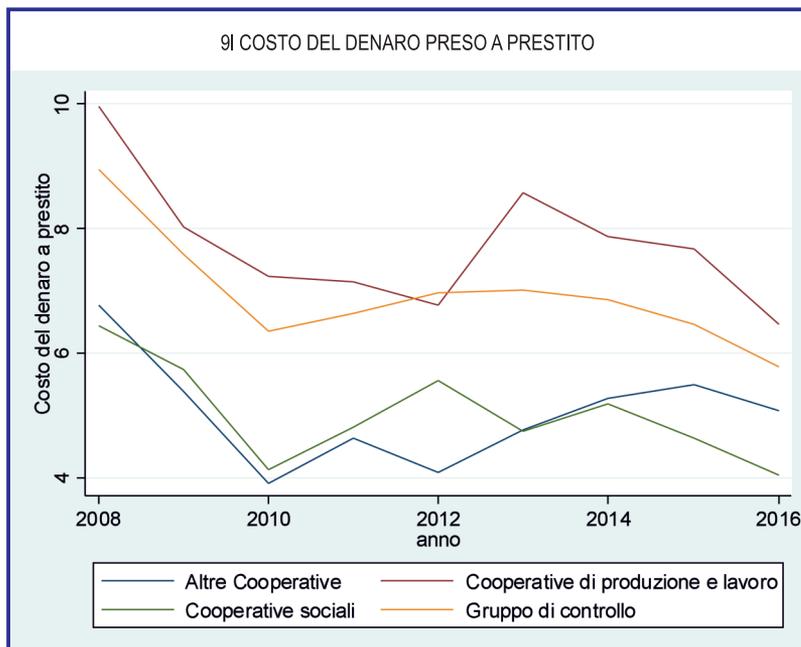
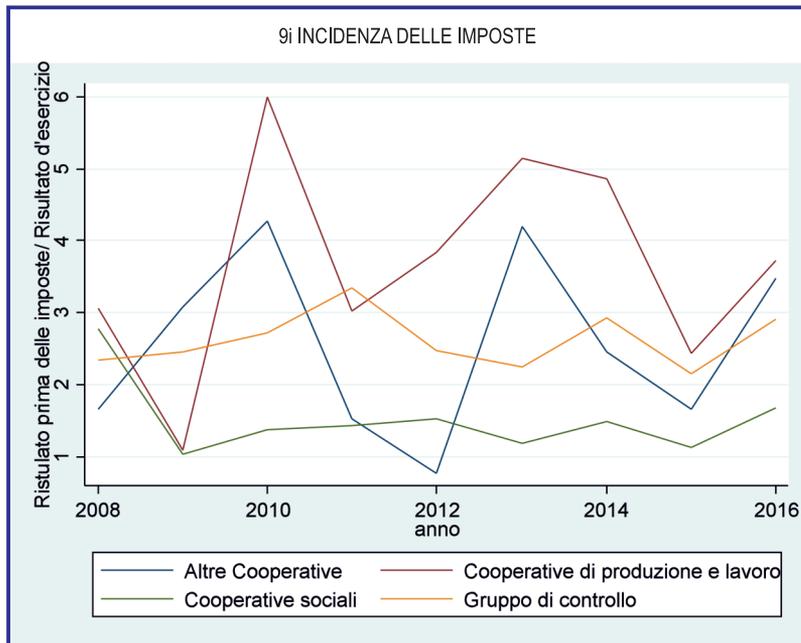
Cooperative suddivise per categoria di appartenenza e Gruppo di controllo











In sintesi, il gruppo delle cooperative di produzione e lavoro mostra valori degli indici reddituali più elevati, in particolare questo è vero per il ROI e il ROE. Tuttavia, un'attenta analisi ci mostra che tali performance sono dovute non tanto a una buona redditività (l'utile netto d'esercizio seppur più elevato di quello del gruppo "altre cooperative", è inferiore sia al gruppo cooperative sociali che al gruppo di controllo), quanto piuttosto a livelli di investimento a titolo di capitale proprio e di terzi decisamente inferiori a tutti gli altri gruppi (Figura 9c). Tale gruppo è quello che presenta un livello di indipendenza finanziaria maggiormente critico e ciò provoca un appesantimento dei risultati gestionali. Per tutti gli anni evidenziati, infatti, il gruppo delle cooperative di produzione e lavoro ottiene valori di reddito operativo che, seppur molto modesti, sono sempre positivi, mentre il risultato d'esercizio è per quasi tutti gli anni negativo. Ciò dimostra il peso negativo della gestione extracaratteristica, presumibilmente finanziaria e tributaria. I grafici 9i e 9lc mostrano, infatti, come questa categoria sia la più penalizzata sia dal punto di vista dell'incidenza delle imposte sul reddito d'esercizio, che da punto di vista del costo del denaro preso a prestito. Considerando che si tratta del gruppo di imprese maggiormente dipendente dal capitale di terzi, ne consegue una forte incidenza sulla redditività complessiva.

Diverso è invece il caso delle cooperative sociali che dimostrano una redditività operativa che, seppur risicata, non si discosta molto da quella complessiva. Ciò sta ad indicare un peso poco rilevante della gestione finanziaria, confermata dal buon indice di liquidità e della scarsa dipendenza da terzi, ma soprattutto un costo del denaro preso a prestito relativamente basso e una gestione tributaria non penalizzante, dovuta soprattutto alle agevolazioni fiscali concesse a questo gruppo di imprese (ad esempio, l'esenzione dall'IRAP per le Onlus riconosciuta da Regione Lombardia e da alcune altre regioni italiane). Questo gruppo di cooperative si caratterizza per un capitale investito negli anni costante ma a livelli molto bassi, così come il patrimonio netto. Per entrambi i parametri le cooperative sociali mostrano valori superiori al solo gruppo delle cooperative di produzione e lavoro. Questo dato è giustificato dal fatto che le attività tipicamente svolte da queste realtà non hanno bisogno di grossi investimenti, ma denota, come sopra evidenziato, la scarsa capitalizzazione del settore cooperativo.

La risorsa principale per queste categorie di impresa sembrano essere i lavoratori, ed è in questa ricchezza che entrambe le categorie sembrano aver investito maggiormente in questi anni.

## b. Confronto per settori

La tabella 6 riporta il numero di imprese (cooperative e di controllo) nei diversi aggregati settoriali; come ci si aspetta in alcuni settori, ad esempio quello dell'assistenza sociale, le imprese presenti sono quasi esclusivamente cooperative. In generale, la presenza di un numero sufficiente di imprese di controllo è indispensabile per un confronto significativo.

Di seguito analizziamo due settori in cui la numerosità delle cooperative e delle imprese di controllo è adeguata, Trasporti e Magazzinaggio e Altri servizi di supporto alle imprese. Si tratta di due settori rilevanti per le cooperative di produzione e lavoro, coprendo insieme il 55% della categoria. L'analisi consentirà quindi di verificare se la situazione delle cooperative di produzione e lavoro è da ricondurre all'andamento settoriale o è invece simile tra i due principali aggregati settoriali e quindi in gran parte indipendente dal settore di appartenenza.

**Tabella 6**

Numero cooperative attive  
e imprese di controllo per settore.  
Anno 2016

	n. Cooperative	n. Imprese (controllo)
Agricoltura e Industria alimentare	41	52
Altra industria	62	168
Energia e Acqua	8	5
Costruzioni e attività immobiliari	84	172
Commercio	48	114
Trasporti e Magazzinaggio	106	57
Alloggio e ristorazione	27	63
KIBS	38	67
Altri servizi di supporto alle imprese	140	307
Istruzione	30	33
Assistenza sociale	71	3
Servizi sanitari	34	183
Altri servizi pubblici, sociali e personali	48	150
	<b>737</b>	<b>1374</b>

### Trasporti e magazzinaggio

Il confronto tra cooperative e gruppo di controllo per il settore Trasporti e Magazzinaggio mette in evidenza un risultato solo in parte in linea con quanto evidenziato in precedenza in merito alle cooperative di produzione e lavoro (Figura 10).

Le cooperative del settore in esame mostrano un livello di dipendenti decisamente superiore al gruppo di controllo; dopo la forte crescita occupazionale del periodo 2008-2010, e la riduzione nel 2011, l'occupazione torna a crescere a buon ritmo fino al 2014, assestandosi poi intorno ai 60 dipendenti in media, un livello anche più elevato di quello delle cooperative di produzione e lavoro nel complesso. Al contrario, l'occupazione del gruppo di controllo rimane pressoché stabile durante l'arco considerato con un numero di dipendenti inferiore ai 20 addetti. Nel complesso le cooperative di trasporto e magazzino sperimentano un costo del lavoro per addetto inferiore a quello delle altre imprese con una riduzione significativa nel 2011.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, gli indici di indipendenza non sono molto diversi, all'inizio del periodo considerato, tra le cooperative in esame e il gruppo di controllo, ma il gap aumenta nel corso degli anni. In particolare, l'indice di indipendenza finanziaria delle cooperative peggiora notevolmente a partire dal 2010. Per quanto riguarda l'indice di liquidità il divario dipende principalmente da una migliore performance del gruppo di controllo che recupera specialmente con l'avvio della ripresa dalla crisi, a partire dal 2014. L'indice di indipendenza finanziaria delle cooperative negli ultimi anni risulta al di sotto anche dei valori riportati per le cooperative di produzione e lavoro, mentre l'indice di liquidità non è molto diverso. Anche per il totale dell'attivo si conferma una notevole differenza tra cooperative e gruppo di controllo, tendenzialmente le cooperative riducono l'ammontare dell'attivo mentre cresce per il gruppo di controllo.

Infine per quanto riguarda il ROI, le cooperative del settore trasporti e magazzinaggio evidenziano, in linea con quanto riscontrato per le cooperative di produzione e lavoro, un indice più elevato del gruppo di controllo.

### **Altri servizi di supporto alle imprese**

La Figura 11 riporta gli andamenti delle variabili per il settore Altri servizi di supporto alle imprese.

L'andamento dell'occupazione e del costo del lavoro conferma quanto evidenziato in precedenza. È interessante notare come in questo settore le cooperative che nel 2008 avevano un numero di dipendenti inferiore a quello del gruppo di controllo, hanno poi però incrementato notevolmente l'occupazione creando un notevole divario con le altre imprese. Il costo del lavoro

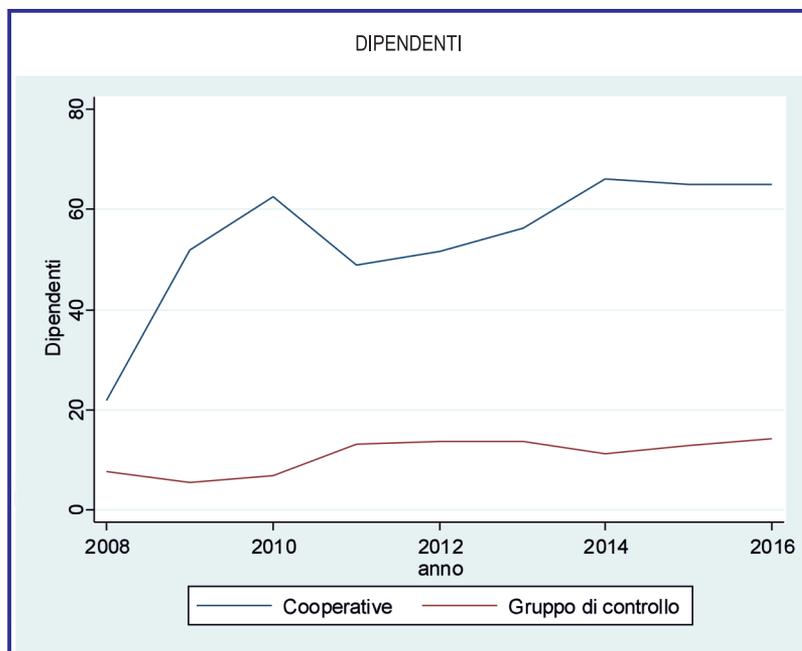
ro per addetto invece rimane stabile per il gruppo di controllo mentre decresce notevolmente nel corso degli anni per le cooperative.

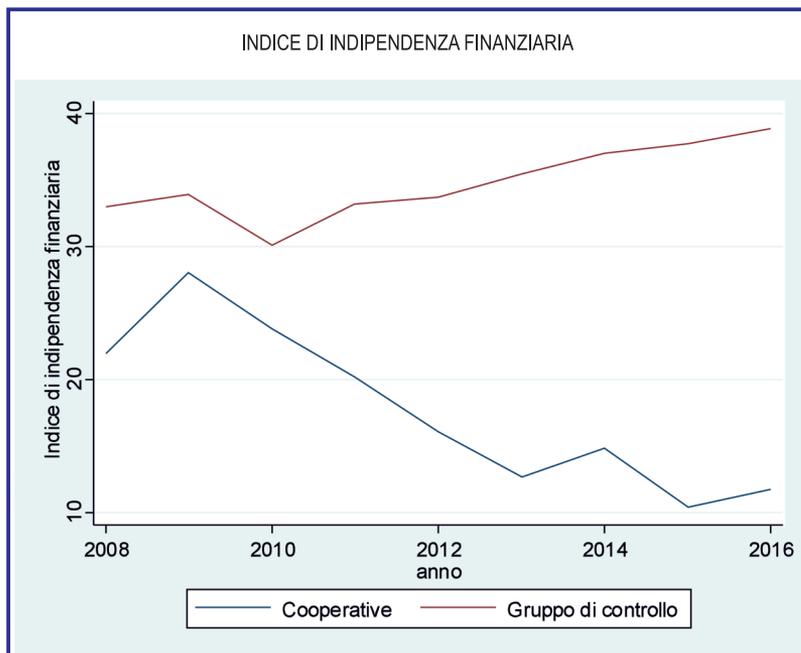
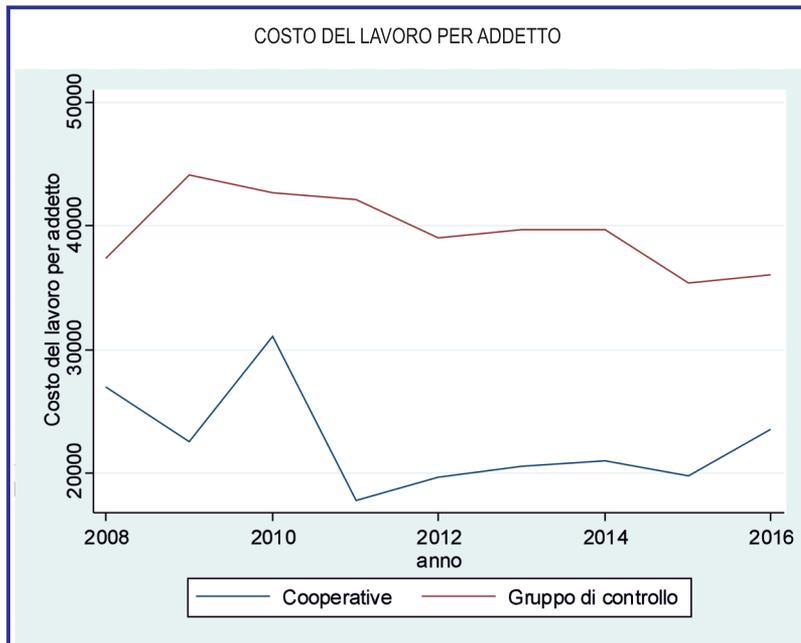
Le cooperative del settore registrano anche una situazione peggiore rispetto al gruppo di controllo per quanto riguarda l'indipendenza finanziaria e la liquidità. Il divario tra i due gruppi emerge soprattutto a partire dal 2010, tuttavia il gap tende a ridursi negli ultimi anni e in particolare per quanto l'indice di liquidità delle cooperative si assiste, a partire dal 2015, ad un progressivo avvicinamento a quello del gruppo di controllo.

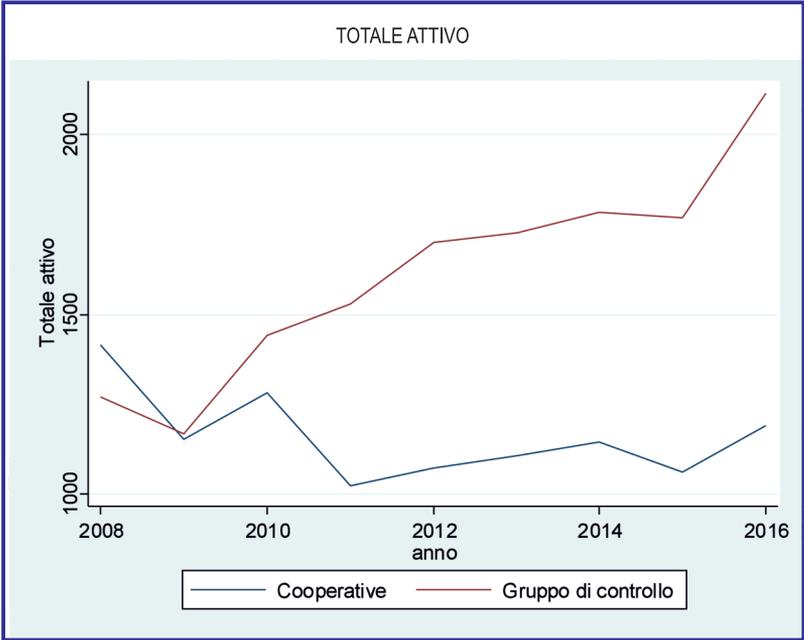
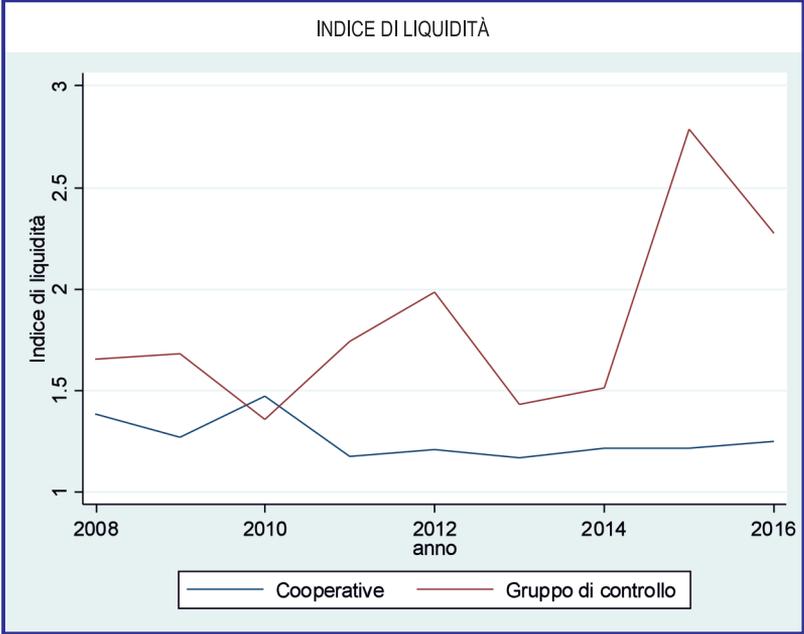
Il totale dell'attivo per le cooperative si mantiene al di sotto di quello del gruppo di controllo ma il divario è in leggera diminuzione, fatta eccezione per l'ultimo anno in cui abbiamo tendenze opposte per i due gruppi.

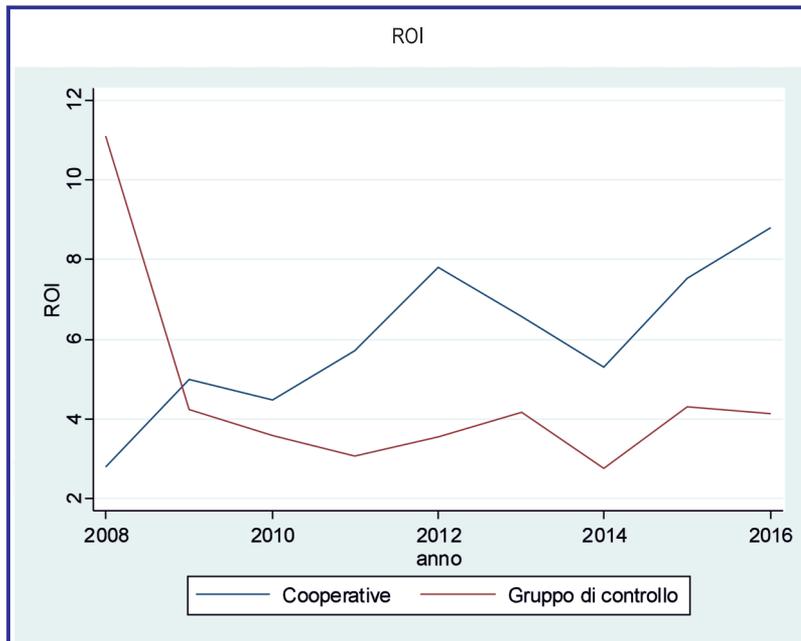
Infine, per quanto riguarda la redditività del capitale investito, ROI, esiste un divario significativo tra i due gruppi nella parte centrale del periodo considerato, quando cooperative e gruppo di controllo registrano un andamento opposto del ROI, mentre all'inizio e alla fine del periodo il valore dell'indice è del tutto simile e in particolare alla fine del periodo considerato appare in ripresa attestandosi su valori in linea con quelli riscontrati per le cooperative di produzione e lavoro nel loro complesso.

**Figura 10**  
Settore Trasporti e Magazzinaggio

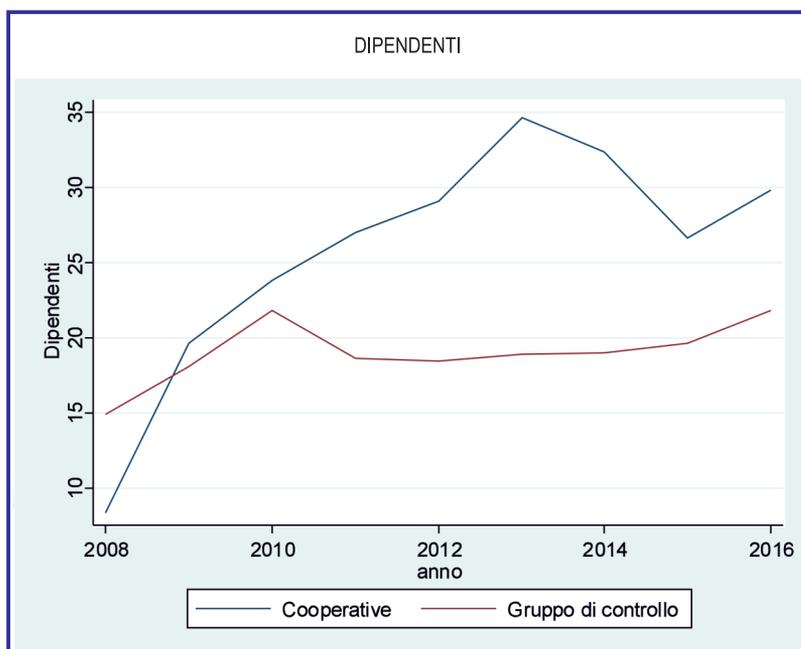


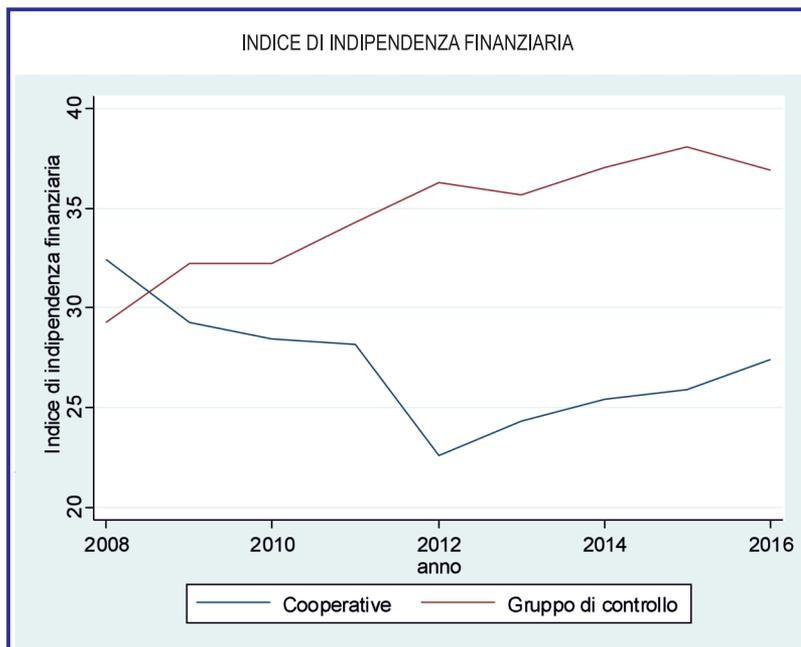
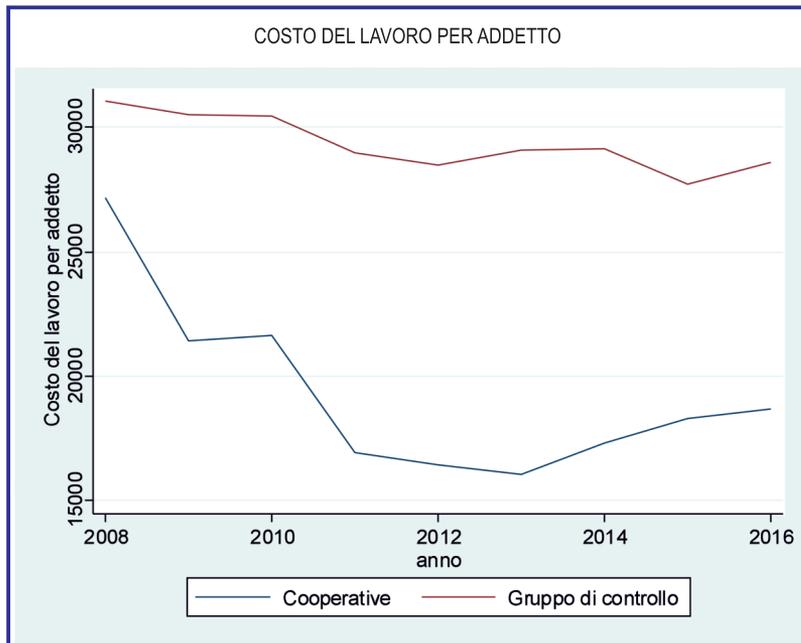


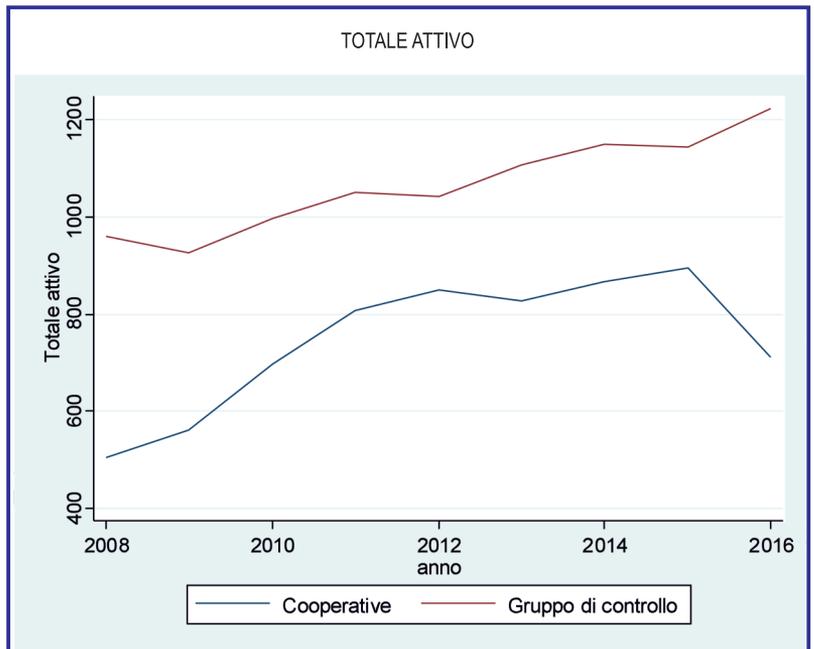
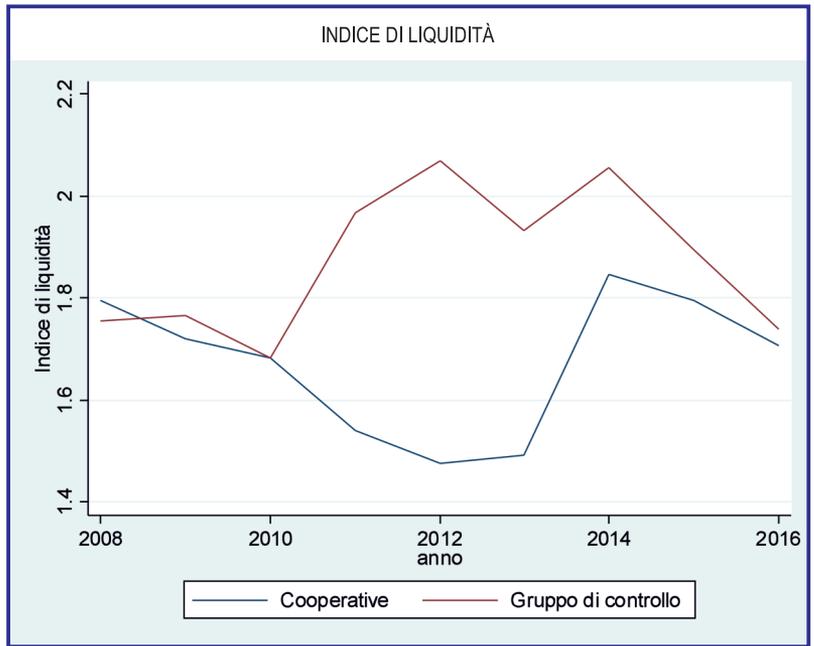


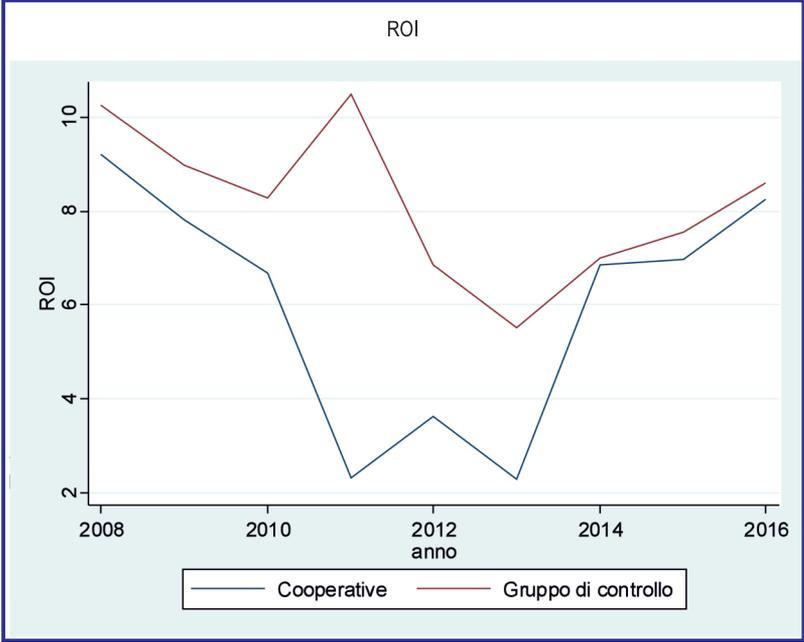


**Figura 11**  
Settore Altri servizi di supporto alle imprese.









## 5. Conclusioni e spunti per successivi approfondimenti

Il settore cooperativo si distingue dalle imprese di altra forma giuridica per lo scopo mutualistico che gli è proprio. Quanto tale finalità abbia influenzato la gestione delle imprese cooperative e le loro scelte occupazionali nell'ultimo decennio è stato l'obiettivo principale di questa ricerca.

A tale scopo abbiamo adottato una metodologia basata sulla definizione di un gruppo di controllo, selezionato in modo da riprodurre un campione di imprese dalle stesse caratteristiche delle imprese cooperative della provincia di Bergamo, ad esclusione della forma giuridica.

I risultati hanno messo in luce, da un lato, alcuni elementi che caratterizzano l'insieme delle cooperative rispetto alle altre imprese bergamasche, e, dall'altro, alcuni elementi di eterogeneità interna che rivelano una realtà imprenditoriale cooperativa molto diversificata.

La caratteristica che fa da sfondo all'analisi complessiva e che distingue le imprese cooperative dalle imprese del gruppo di controllo è l'andamento dell'occupazione. Nel periodo considerato, l'occupazione è in costante aumento nelle cooperative la cui dimensione media in termini di addetti più che raddoppia tra il 2008 e il 2016; comparativamente, le altre imprese perdono terreno a causa di una crescita più contenuta che aumenta la dimensione media da 10 addetti nel 2008 a poco più di 15 a fine periodo; ciò determina un evidente allargamento dello scarto occupazionale tra le due tipologie di imprese e suggerisce una particolare rilevanza o attenzione al fattore lavoro nel settore cooperativo.

L'aumento occupazionale è stato accompagnato, nello stesso periodo, da una riduzione del costo medio del lavoro che è stata più accentuata nelle imprese cooperative. Ciò non ha per altro generato un risultato operativo migliore rispetto a quello delle imprese di controllo mentre ha appesantito la gestione della liquidità e il conseguente ricorso al credito, messo in luce dal minor livello dell'indice di indipendenza finanziaria delle cooperative rispetto al gruppo di controllo. Di conseguenza, il risultato netto è stato spesso negativo, nel periodo considerato, per le imprese cooperative e ciò non tanto per la gestione ordinaria quanto per il peso degli oneri finanziari.

Un altro fattore distintivo delle cooperative nel loro insieme è la minore produttività media del lavoro, misurata dal VA per addetto; rispetto alle imprese non cooperative lo scarto, già presente nel 2008, non accenna a ridursi negli anni successivi e pare una caratteristica strutturale. È un aspetto degno di nota e di ulteriore approfondimento; se da un lato potrebbe infatti essere coerente con la scelta di sostegno e inserimento nel mondo del lavoro di categorie deboli e disagiate, obiettivo proprio delle cooperative sociali di tipo B, o con la tutela dell'occupazione dei soci, obiettivo di mutualità interna intrinseco alle cooperative di produzione e lavoro, dall'altro lato potrebbe segnalare sacche di inefficienza o insufficienti investimenti in capitale umano e tecnologico la cui complementarità genera i maggiori guadagni di produttività.

A fronte di questi trend comuni al settore cooperativo, l'analisi ha fatto emergere alcune specificità interne a volte riconducibili al settore di appartenenza, a volte alle diverse categorie d'impresa cooperative; tra queste sono state identificate, per motivi di rilevanza economica, le cooperative sociali e le cooperative di produzione e lavoro. Le due tipologie si differenziano per il diverso tipo di mutualità, prevalentemente esterna nel primo caso e prevalentemente interna nel secondo, nonché per l'ambito produttivo e la conseguente tipologia di domanda. Le cooperative sociali occupano infatti un settore produttivo la cui domanda è prevalentemente di tipo pubblico e la concorrenza con società non cooperative ridotta; ciò le protegge in parte dalle oscillazioni cicliche, tipiche della domanda privata, che devono invece essere fronteggiate dalle altre categorie di cooperative, più esposte alla concorrenza di mercato e alle fasi del ciclo economico. In tale contesto, la riforma del terzo settore e nello specifico dell'impresa sociale potrebbe cambiare gli scenari, in quanto anche le cooperative sociali potrebbero trovarsi a competere con soggetti nuovi non cooperativi.

In particolare le cooperative di produzione e lavoro hanno tutelato e accresciuto l'occupazione, similmente alle cooperative sociali, ma, diversamente da quest'ultime, non sono riuscite a mantenere una liquidità sufficiente a finanziare il costo del lavoro; questi due elementi, insieme, hanno generato un indice di liquidità che, pur rimanendo superiore all'unità, è la metà di quello delle cooperative sociali. Ne è conseguito, negli anni più duri della crisi, un drastico peggioramento del grado di indipendenza finanziaria che da allora non è più migliorato, posizionandosi, nel 2016, al 20%. Ciò ha determinato un peggioramento delle performance reddituali, per effetto degli oneri finanziari subiti e dell'imposizione tributaria, che sta, seppur

lentamente, erodendo il già debole patrimonio netto. Le cooperative sociali sembrano essere maggiormente tutelate. Non solo il committente pubblico sembra avere tempi di pagamento inferiori rispetto al cliente privato, generando minori fabbisogni di liquidità, ma anche l'accesso al credito e le politiche tributarie sembrano avere sostenuto tale categoria, che risulta sicuramente la forma più "robusta" di cooperazione. Quest'ultimo risultato sembra suggerire come una politica di sostegno al credito delle cooperative, anche e soprattutto di produzione e lavoro, possa essere un valido strumento per consentire una sostenibilità di lungo periodo, soprattutto occupazionale. In modo analogo e complementare, anche in considerazione della scarsa patrimonializzazione delle società cooperative, l'incentivare forme di capitalizzazione potrebbe ridurre la forte dipendenza da terzi e alleggerire il peso degli oneri finanziari, a vantaggio quindi di una maggior redditività e di una più significativa possibilità di autofinanziamento. Infine, rimane aperto l'interrogativo sulla minore produttività del lavoro del settore cooperativo; l'approfondimento presentato in appendice conferma che la differenza persiste anche a parità di caratteristiche d'impresa e di settore produttivo e che, quantitativamente, è simile tra cooperative sociali e di produzione lavoro. Le diversità che questa ricerca ha messo in luce tra queste due categorie di cooperative non esclude tuttavia che le cause sottese alla differenza di produttività rispetto alle imprese non cooperative possano essere diverse nei due casi. La riforma del terzo settore dovrebbe portare ad un aumento del grado di concorrenza del mercato in cui operano le cooperative e ciò, a parità di altre condizioni, favorirebbe le imprese più produttive. Se il campione di controllo utilizzato in questa ricerca fosse rappresentativo dell'impresa sociale media non cooperativa, lo scarto di produttività tra le imprese cooperative e non cooperative messo in luce nelle pagine precedenti assumerebbe allora un'ulteriore rilevanza nella riflessione sul futuro del settore cooperativo

# Appendice

## Approfondimento sul ruolo della forma giuridica cooperativa.

### Analisi di regressione

Per analizzare con maggiore dettaglio le differenze esistenti tra cooperative e non cooperative in termini occupazionali e non solo, è necessario utilizzare un'analisi di regressione multivariata che consenta di prendere in considerazione anche il ruolo giocato da altre variabili di controllo.

A tal proposito è stata condotta una stima econometrica secondo il metodo dei minimi quadrati ordinari (OLS). Dove le variabili da spiegare (variabili dipendenti) sono, alternativamente: il numero dei dipendenti (in logaritmo), la produttività del lavoro misurata come valore aggiunto su occupati (in logaritmo) e l'indice di indipendenza finanziaria, un indicatore di struttura finanziaria.

La variabile esplicativa di interesse, COOP, è definita come una variabile dicotomica che assume valore 1 se l'impresa considerata è una cooperativa e 0 altrimenti. In aggiunta nell'analisi distinguiamo anche tra Cooperative di Produzione e Lavoro, Cooperative Sociali e Altre Cooperative per meglio comprendere le differenze esistenti tra i diversi soggetti coinvolti.

Le altre variabili di controllo utilizzate nella regressione variano in funzione della variabile dipendente. In particolare nella stima del numero dei dipendenti sono inserite: valore aggiunto (in log), immobilizzazioni materiali (in log), costo medio per addetto (in log), età dell'impresa, ROE, ROS e ROI. Nella stima della produttività del lavoro sono state usate le stesse variabili ad eccezione del valore aggiunto, le immobilizzazioni sono state sostituite da immobilizzazione per addetto (in log). Infine nella stima dell'indice di indipendenza finanziaria le variabili di controllo sono: fatturato totale (in log), immobilizzazioni materiali (in log), leva finanziaria, età, ROE, ROE e ROI. Nella stima della produttività del lavoro e dell'indice di indipendenza finanziaria sono state aggiunte anche variabili dicotomiche dimensionali.

In tutte le regressioni sono state inserite inoltre variabili dicotomiche annuali, settoriali (a 2 cifre) e un trend settoriale.

La Tabella A1 riporta i risultati dell'analisi. Nella specificazione (a) vengono riportati i coefficienti stimati per la variabile COOP rispetto alle tre diverse variabili dipendenti considerate. In particolare si nota come le cooperative abbiano un numero di dipendenti maggiore rispetto alle non cooperative, ma dimostrano una produttività del lavoro decisamente più basso. Non vi è differenza invece tra i due gruppi quando si considera l'indice di indipendenza finanziaria.

Nella specificazione (b) le cooperative vengono suddivise sulla base delle categorie individuate dall'Albo delle Cooperative. In questo caso i coefficienti vanno interpretati rispetto alla variabile non evidenziata che in questo caso si riferisce al gruppo di imprese non cooperative.

Sulla base delle stime econometriche presentate nella specificazione (a), le cooperative hanno quasi il 24% di dipendenti in più rispetto alle imprese non cooperative, registrano però una produttività del lavoro più bassa, pari al 18%, rispetto al gruppo di controllo. Non risulta statisticamente significativo invece il coefficiente relativo all'indice di indipendenza finanziaria, cioè la differenza mostrata nell'analisi grafica tra cooperative e non è dovuta alla forma giuridica cooperativa ma è spiegata dalle altre variabili inserite come controlli nella regressione.

La specificazione (b) evidenzia come siano le cooperative di produzione e lavoro e le cooperative sociali ad avere un numero di occupati decisamente superiore rispetto alle imprese non cooperative, con un numero di lavoratori maggiore, rispettivamente, del 30% e 29%. Le Altre cooperative non sembrano invece diverse dal gruppo di controllo in quanto il relativo coefficiente non è statisticamente significativo. Analogamente le cooperative di produzione e lavoro e le cooperative sociali, sono quelle che hanno performance peggiori, con una produttività del lavoro di circa il 30% inferiore a quella delle imprese non cooperative. Un risultato interessante riguarda l'indice di indipendenza finanziaria. Infatti le stime per categoria mostrano come le cooperative di produzione e lavoro abbiano un indice decisamente inferiore rispetto al gruppo di controllo, e pari a circa -7, mentre per le altre categorie di cooperative il coefficiente non è significativo. Il coefficiente pari a -7 non desta comunque particolari preoccupazioni. Il valore non può essere interpretato in termini percentuali e indica semplicemente che le cooperative di produzione e lavoro hanno un indice di indipendenza finanziaria inferiore a quello del gruppo di controllo di 7 punti. Visto che la mediana della Indice di indipendenza

finanziaria per le imprese non cooperative è pari a 31.46 con una deviazione standard 26.98, 7 punti in meno non rappresentano una variazione significativa.

In conclusione, i risultati econometrici confermano e rafforzano quanto emerso dal presente rapporto. Le cooperative mostrano una maggiore attenzione all'occupazione rispetto alle imprese non cooperative e questo è soprattutto confermato per le cooperative di produzione e lavoro e per le cooperative sociali, mentre le altre cooperative sembrano più simili al gruppo di controllo. Purtroppo però le cooperative, e in particolare quelle di produzione e lavoro e sociali, evidenziano una produttività del lavoro decisamente inferiore rispetto al gruppo di controllo. In termini di struttura finanziaria, sono le cooperative di produzione e lavoro che sperimentano la situazione peggiore.

**Tabella A1**

Risultati analisi di regressione, metodo di stima OLS.

Note: errore standard in parentesi.  
 \*\*\* coefficiente statisticamente significativo al livello di confidenza dell'1%,  
 \*\*del 5%,  
 \* del 10%.

Nelle regressioni si controlla anche per altre caratteristiche d'impresa, *dummy* annuali, *dummy* settoriali e un trend settoriale.

	Numero (log)	Dipendenti	Valore aggiunto per occupato (log)	Indice Indipendenza finanziaria	di
<i>Specificazione (a)</i>					
COOP	0,2375*** (0,0388)	-	0,1825** (0,0728)	-1,640 (2,102)	
R <sup>2</sup>	0,91		0,72	0,26	
Osservazioni	7330		7311	7357	
<i>Specificazione (b)</i>					
Coop Produzione lavoro	di e	0,3036*** (0,0585)	-0,2931*** (0,0987)	-6,860** (2,7742)	
Coop sociali		0,2897*** (0,0473)	-0,3010*** (0,0942)	3,3776 (3,057)	
Altre Coop		0,1059 (0,0712)	0,066 (0,1431)	-2,0632 (3,6762)	
R <sup>2</sup>		0,91	0,72	0,27	
Obs		7202	7183	7229	



Sergio Manzoni, *presidente di CSA Coesi*

Che cosa è CSA Coesi?

Per identificare un'organizzazione si usa spesso partire dal cosa è; diversamente mi pare importante definire ciò che non siamo: non siamo un mero centro di elaborazione e produzione di pratiche amministrative. Sì certo, anche questo, ma non solo.

CSA Coesi è definibile come centro per l'*economia sociale e terzo settore*: si tratta di una definizione che tratteggia un compito impegnativo, che va ben oltre l'azione di un gruppo di seri professionisti.

Iniziamo con l'idea di economia sociale, idea che non è agevole da connotare.

Come ha già espresso con efficacia nella sua prefazione Giuseppe Guerini, presidente di Confcooperative Bergamo, contiene in sé la forza di orientare i nostri sguardi, il nostro impegno, le nostre energie. È insieme ideale e criterio di comportamento, criterio di scelta tra opzioni e pratiche diverse.

D'altra parte è invece agevole trovare un punto di riferimento nell'art.45 della Carta Costituzionale del nostro paese, che riconosce - come noto - *la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata*. In poche espressioni la capacità di disegnare un mondo.

L'economia sociale ha dunque una lunga storia, ma non è solo un passato ricco di successi; è anche - e soprattutto - un compi-

to che abbiamo davanti a noi: il compito di costruire, e in larga parte di ri-costruire, una società nella quale l'economia sia mezzo e non fine, nella quale l'economia sia un ambito nel quale non vengano meno i diritti delle persone, in cui si aprano opportunità per tutti e per ciascuno in una logica di parità, in cui la qualità della vita e la sostenibilità ambientale orientino un agire capace di solidarietà anche nei confronti delle prossime generazioni.

In questa prospettiva è naturale incontrare il cosiddetto *Terzo Settore*, il secondo elemento che delimita il campo d'azione di CSA Coesi.

Il Terzo Settore con i suoi molteplici attori il cui impegno, in larga parte su base volontaria, si concentra sui bisogni di inclusione e tutela sociale dei cittadini, a partire da quelli più fragili. I suoi obiettivi sono quindi contigui a quelli dell'economia sociale, per quanto il mondo delle associazioni e del terzo settore in generale utilizzi strumenti diversi da quelli dell'azione imprenditoriale.

Economia sociale e Terzo settore, da troppo tempo sono in attesa di un adeguamento legislativo in grado di identificarlo, regolarlo e valorizzarlo adeguatamente, dando così piena attuazione agli intenti posti all'origine della nascita dell'economia sociale. L'iniziativa legislativa di questi ultimi periodo è però tuttora al palo, e l'attesa di una adeguata regolazione e definizione tramite i relativi decreti attuativi è un ritardo che pesa e lascia centinaia di migliaia di

organizzazioni e di volontari in un vuoto normativo che determina preoccupazione ed incertezze che finiscono per ridurre l'efficacia.

È anche dentro questa incertezza normativa ed a supporto dell'economia sociale e del terzo settore dunque che opera il nostro Centro Servizi.

Per farlo può contare su solide radici, che si articolano in tre rami principali: CSA Bergamo, nato nel 1978 come struttura istituzionale di Confcooperative Bergamo, CESAC, nato nel 1985 come centro servizi di Acli Bergamo e Solco Bergamo, nato nel 1989 come consorzio di riferimento per quella cooperazione che con la 381/91 sarebbe diventata "cooperazione sociale".

Su queste tre radici si fonda oggi un'unica organizzazione, un risultato ottenuto grazie ad un processo di affidamento reciproco e integrazione che è stato impegnativo, che ha richiesto cura e apertura al cambiamento. Ecco le tappe principali: nel 2008 i quattro consorzi nati dallo spin-off di Solco Bergamo (*Solco Città Aperta*, *Cum Sortis*, *Solco del Serio* e *Solco Priula*) e i quattro consorzi di riferimento di area Acli (*Cesac*, *Ribes*, *Acli Casa* e *La Cascina*) unificano le proprie strutture dando vita a *Coesi Servizi. Consorzio per l'Economia Sociale, l'Innovazione, lo sviluppo*, mentre il 1 agosto 2016 CSA Bergamo conferisce a Coesi le proprie attività entrandone, insieme a Confcooperative Bergamo, nella base sociale.

Nasce così CSA *Coesi*, oggi Centro Servizi di riferimento di Confcooperative Bergamo, presso ha stabilito la propria sede legale mantenendo in via S. Bernardino 59 quella operativa.

La mission è chiara e scritta nel suo statuto all'art. 3 da cui stralciamo quanto segue:

*[...] il Centro Servizi Aziendali Coesi intende costituirsi quale Centro Servizi di eccellenza in grado di garantire ai propri fruitori prestazioni e servizi di alta qualità a costi competitivi e in particolare:*

*I. servizi e prestazioni finalizzati alla promozione, al rilancio e alla diffusione della forma cooperativa in tutte le sue diverse declinazioni quale tipologia di impresa in grado di contribuire ad uno sviluppo economico e sociale del territorio coerente con i valori sopra declinati*

*II. servizi e prestazioni in grado di rafforzare la capacità delle cooperative bergamasche, in tutte le forme in cui si declinano, di innovazione imprenditoriale e di superamento delle situazioni di difficoltà e crisi*

*III. servizi e prestazioni finalizzati a promuovere la nascita, il consolidamento e la diffusione di forme imprenditoriali non for profit, a partire dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali, nonché altre forme imprenditoriali orientate ad una economia coerente con i valori sopra declinati*

*IV. servizi e prestazioni finalizzati a promuovere la nascita, il consolidamento e la diffusione di forme associative o assimilabili in grado di contribuire allo sviluppo sociale e culturale del territorio*

*V. servizi e prestazioni finalizzati a promuovere forme diverse di autoimprenditorialità in grado di accrescere i livelli qualitativi e quantitativi dell'occupazione nel territorio bergamasco*

Nella configurazione sorta con il conferimento dell'agosto 2016 ha una base sociale composta da otto soci: Confcooperative Bergamo, Cesac, CSA Bergamo, La Cascina, Solco Città Aperta, Il Solco del Serio, Cum Sortis, Ribes.

## I SERVIZI OFFERTI

Abbiamo sopra accennato al *compito della economia sociale e del terzo settore*.

Come è evidente, si tratta di un compito importante e impegnativo, nel quale le finalità e gli obiettivi si traducono in fatti e risultati solo sulla base della capacità di manovrare con efficacia e consapevolezza diverse leve: le risorse umane, la dimensione organizzativa, le risorse economico-finanziarie. Il tutto in una cornice normativa sempre più complessa, nella quale se già non è agevole rispettare gli adempimenti previsti, sviluppare azioni innovative e complesse rischia di risultare davvero arduo. Specie se lo si deve fare da soli.

Di qui l'importanza di avere un Centro Servizi qualificato e specializzato, capace di accompagnare i suoi fruitori in maniera personalizzata, con un'attenzione alle specificità di ciascuno e uno sguardo ampio sull'insieme dei bisogni presenti e potenziali.

Negli anni CSA Coesi ha sviluppato un'ampia gamma di proposte che di seguito vengono rapidamente indicate.

### *Servizio elaborazione paghe e gestione del personale*

Il settore paghe è in grado di fornire un consulenza completa ai propri clienti nell'ambito di 25 diversi Contratti Collettivi Nazionali: dall'apertura delle posizioni presso gli Enti all'elaborazione del LUL (cedolino).

### *Servizio di assistenza sindacale*

Il servizio è strutturato per dare assistenza nella gestione del personale: dalla gestione dei rapporti e degli inquadramenti sino alla fino alla consulenza nelle relazioni sindacali: accordi sindacali individuali, gestione vertenze aziendali complesse, assistenza legale e definizione regolamenti aziendali in applicazione dei dettati aziendali e/o legislativi inerenti la sfera del rapporto di lavoro.

#### *Assistenza contabile e amministrativa*

Il settore contabilità offre assistenza fiscale e contabile, attraverso la tenuta della contabilità economico-patrimoniale e finanziaria, l'assistenza nella predisposizione dei bilanci, preventivi e consuntivi, la revisione degli stessi.

#### *Consulenza gestionale, societaria e assistenza legale*

Consulenze specialistiche nelle fasi di nell'avvio e nella quotidianità (segreteria societaria, rapporto con i soci...), nei percorsi di sviluppo, nelle situazioni di crisi e/o ristrutturazione, dal controllo di gestione agli studi di fattibilità, alle problematiche di natura legale.

#### *Consulenza in tema di problematiche finanziarie*

Servizi riferiti alle questioni finanziarie più importanti e delicate che possono incidere sulla stabilità e sullo sviluppo di un'organizzazione: accesso a convenzioni e monitoraggio della loro applicazione, finanza agevolata, pianificazione e gestione flussi finanziari, assistenza alla preparazione della domanda di affidamenti.

#### *Consulenze organizzative e sistemi di gestione*

Servizi di consulenza nell'ambito della certificazione di qualità, dell'implementazione della policy ai sensi della 231/01, sicurezza sul lavoro e sicurezza alimentare, accompagnamento e consulenza per la partecipazione a bandi di finanziamento promossi da Fondazioni, Enti pubblici, Commissione Europea

#### *Formazione*

Progettazione personalizzata e erogazione di percorsi formativi a catalogo e finanziati rivolti ai dipendenti e collaboratori, da quelli connessi a obblighi (sicurezza, emergenze, ...) a quelli funzionali a sostenere e qualificare il capitale umano dell'organizzazione nel quadro delle sue strategie.

Nel corso del corrente anno il consorzio servizi svilupperà ulteriori servizi nel campo assicurativo, nella promozione del lavoro somministrato, nella promozione di strumenti atti a favorire lo sviluppo del welfare aziendale e di territorio.

#### ALCUNI NUMERI

La solidità delle proposte è testimoniata anche dai numeri principali, del bilancio 2017 che caratterizzano CSA Coesi:

- il valore della produzione supera i 3.300.00,00 euro
- più di 500 organizzazioni fruiscono dei suoi servizi
- negli anni dal 2008 all'inizio del 2017 l'ufficio paghe è passato da 3.000 a più di

8.200 cedolini mensili

- 200 clienti fruiscono del servizio di tenuta contabilità, cui si aggiungono 48 realtà che richiedono servizi di redazione di bilancio

- l'organico è composto da 70 persone tra dipendenti (57) e consulenti stabili

Siamo dunque un Centro Servizi con un compito importante, difficile, impegnativo a cui guarda, però, con la fiducia consapevole delle proprie risorse. È una *impresa cooperativa* che saprà certamente porsi all'altezza di questo suo compito, contando sui suoi soci e sulla passione e competenza delle donne e degli uomini che hanno deciso - e decideranno - di spendervi la propria professionalità.

CSA Coesi è dunque tutto questo.



QUADERNI DI RICERCA  
N. 2

Bergamo  
Giugno 2018

*Progetto grafico e impaginazione*  
Ivano Castelli

*Stampa*  
Grafica Monti, Bergamo