Bilancio Sociale 2025

OR.S.A. COOPERATIVA SOCIALE

NIDI · SCUOLE DELL'INFANZIA · SERVIZI EDUCATIVI

LETTERA DEL PRESIDENTE

Bilancio Sociale 2025

Orsa Cooperativa Sociale prosegue con convinzione il proprio impegno nel settore socio-educativo, ponendo al centro della propria azione i bambini, in particolare nella fascia d'età 0-6 anni, e le loro famiglie. La nostra missione si traduce concretamente nella gestione e nello sviluppo di servizi educativi quali nidi d'infanzia e scuole dell'infanzia, luoghi nei quali ogni giorno promuoviamo cura, apprendimento e inclusione.

L'anno 2024 ha rappresentato per la Cooperativa una sfida complessa e al tempo stesso un'opportunità di crescita. Il contesto operativo è stato segnato da una forte pressione concorrenziale e da significativi mutamenti normativi, tra cui il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle Cooperative Sociali, che ha introdotto rilevanti incrementi retributivi e richiesto una profonda riorganizzazione interna. A ciò si è aggiunta la contrazione della domanda di servizi per la prima infanzia, legata alla riduzione del potere di acquisto delle famiglie e a dinamiche economiche generali non sempre favorevoli.

Nonostante tali criticità, Orsa Cooperativa Sociale ha saputo dimostrare resilienza e capacità di adattamento: il 2025 si è chiuso con un risultato economico positivo e un rafforzamento del patrimonio netto, a conferma di una gestione attenta e orientata alla sostenibilità. Abbiamo scelto di privilegiare la qualità dei servizi rispetto alla mera crescita dimensionale, rinunciando a contratti non più sostenibili e concentrando le energie sui progetti che garantiscono continuità e valore. Abbiamo inoltre proseguito nell'investimento sul personale, mantenendo stabili i livelli occupazionali e promuovendo formazione e aggiornamento per accrescere le competenze di ciascuno.

Il **Bilancio Sociale** che presentiamo nasce come strumento di trasparenza, rendicontazione e dialogo con tutti gli stakeholder: soci, famiglie, enti pubblici e privati, partner e comunità locali. In queste pagine raccontiamo i risultati raggiunti, le azioni intraprese e le prospettive future, nella convinzione che solo attraverso il confronto e la condivisione si possa generare valore sociale duraturo.

Per chi già ci conosce, questo documento vuole essere occasione di approfondimento e di verifica del percorso condiviso; per chi invece si avvicina per la prima volta alla nostra realtà, speriamo rappresenti uno strumento chiaro e accessibile per comprenderne la missione, i valori e la visione.

Guardando al futuro, confermiamo il nostro impegno a realizzare servizi educativi di qualità, accessibili e sostenibili, consapevoli che investire nelle persone, nei bambini e nelle comunità significa costruire ogni giorno le basi per una società più giusta, inclusiva e coesa.

IL PRESIDENTE DEL C.D.A.

Eros Giampiero Ferri

SOMMARIO

Indice

Lettera del Presidente 2

01 Chi siamo

Finalità e destinatari del Bilancio Sociale 6
I Portatori di Interesse 8
Mission e Vision 11
Filosofia aziendale 14
I riferimenti identitari 15
Le relazioni cooperative nell'identità degli educatori 17
I rapporti con il territorio 18
I saperi critici necessari all'educatore 19

02 Organizzazione

Informazioni Aziendali 22
I fornitori di prodotti e servizi 28

03 Il nostro 2025

Le attività dell'anno 2025 33
I Soci 39
Il rebranding di Orsa: una nuova immagine per raccontare un'identità che evolve 40
Territori 44

04 I numeri

Il bilancio 2025 48
Il valore della produzione 54
La natura dei clienti 59
Costi della produzione 62

05 Le persone

Le persone 70

06 Progetti e futuro

Verso NOVA 77
Edufest 80
Obiettivi per l'anno 2026 – Progetto di miglioramento 84
Conformità del Bilancio Sociale 86

01

CAPITOLO 01

Chi siamo

Identità, missione e valori della Cooperativa

- Finalità e destinatari del Bilancio Sociale
- I Portatori di Interesse
- Mission e Vision
- Filosofia aziendale
- I riferimenti identitari
- Le relazioni cooperative nell'identità degli educatori
- I rapporti con il territorio
- I saperi critici necessari all'educatore

CHI SIAMO

Finalità e destinatari del Bilancio Sociale

La redazione del Bilancio Sociale rientra nel concetto di "responsabilità sociale" che Or.s.a. ha fatto proprio, andando al di là degli obblighi giuridici che gravano sulla conduzione dell'attività economica di un'impresa nella consapevolezza che è socialmente responsabile l'impresa che, volontariamente, rivede e corregge la propria strategia gestionale attraverso l'adozione di standard sociali più elevati, o comunque diversi (non è solo un fatto di quantità, ma altresì di qualità), rispetto ai vincoli di legge.

Responsabilità sociale, nella nostra visione, significa adoperarsi in modo volontario e sistematico (quindi non occasionale) verso il miglioramento progressivo dell'impatto sociale dell'attività economica, concentrando l'attenzione sui processi di creazione della ricchezza (utili che si determinano nel rispetto di codici di condotta predefiniti, di una scala di valori cui ispirarsi e attenersi, di forme di verifica interna ed esterna, di dialogo con tutti i portatori di interessi), e sulle modalità attraverso le quali utilizzare il risultato finale del lavoro di tutti i propri collaboratori:

- investimenti all'interno della società per migliorarla, patrimonializzarla e renderla finanziariamente stabile e duratura;
- condivisione con i soci di parte della ricchezza prodotta;
- destinazione degli utili attuando anche interventi di natura sociale e solidale.

Seguendo questo approccio, il Bilancio Sociale ha come obiettivo quello di:

01

fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;

02

fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare, anche sotto il profilo etico-sociale, le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders;

03

esplicitare i propri obiettivi di miglioramento e le azioni intraprese per il raggiungimento degli stessi.

Il Bilancio Sociale è un'opportunità per comunicare con tutti coloro che con noi intrattengono relazioni di qualsiasi natura e che sono comunemente indicati con il termine di "stakeholders".

Gli "stakeholders", detti anche "portatori di interesse" sono tutti quegli individui e gruppi con cui l'impresa interagisce: soci e dipendenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, comunità locali, gruppi d'interesse pubblico, movimenti, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati, stampa, ambiente e agenzie governative.

In senso più ampio, portatore d'interesse è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.

> TRASPARENZA E DIALOGO
>
> **Il Bilancio Sociale è un'opportunità per comunicare con tutti coloro che con noi intrattengono relazioni di qualsiasi natura.**

CHI SIAMO

I Portatori di Interesse

Una delle caratteristiche distintive della cooperativa sociale è la presenza contemporanea di più portatori di interesse: tale peculiarità fa sì che l'attività della cooperativa sia influenzata da – ed a sua volta influenzi – una pluralità di interlocutori, ciascuno con bisogni, aspettative, diritti ed interessi diversi. A differenza dell'impresa tradizionale, orientata prevalentemente alla remunerazione del capitale, la cooperativa sociale nasce per rispondere ad una molteplicità di attese: quelle dei soci che vi lavorano, quelle degli utenti che ricevono i servizi, quelle delle famiglie e delle comunità in cui opera, quelle delle istituzioni che le affidano funzioni di interesse generale. La mappatura ed il coinvolgimento degli stakeholder non costituiscono dunque un esercizio formale ma l'espressione stessa della natura multistakeholder dell'impresa cooperativa, sancita dalla legge 381/91 e rafforzata dalla riforma del Terzo settore, che richiede alle organizzazioni di rendicontare in modo trasparente il valore sociale generato verso tutti i propri interlocutori.

Il valore della relazione nei servizi alla persona

Nel settore dei servizi alla persona la centralità dei portatori di interesse assume un rilievo del tutto particolare. Questi servizi non producono beni materiali ma relazioni: la prestazione coincide con l'incontro tra chi eroga il servizio e chi lo riceve, e la sua qualità dipende dalla fiducia, dalla continuità e dalla competenza che caratterizzano tale incontro. Ne consegue che ogni stakeholder non è semplicemente un destinatario o un osservatore dell'attività della cooperativa ma un co-produttore del suo valore: l'operatore che lavora in condizioni di benessere e stabilità eroga un servizio migliore; la famiglia che partecipa e collabora rafforza l'efficacia dell'intervento; il committente pubblico che riconosce il giusto valore economico delle prestazioni rende sostenibile la qualità nel tempo; la rete territoriale che coopera moltiplica l'impatto delle singole azioni.

Questa considerazione vale in misura ancora maggiore per i servizi rivolti ai minori, che rappresentano il cuore dell'attività di Orsa. I bambini e le bambine, i ragazzi e le ragazze sono portatori di interesse particolarissimi: sono i destinatari ultimi dei servizi ma non dispongono degli strumenti per negoziare, rivendicare o valutare autonomamente ciò che ricevono. La loro voce passa necessariamente attraverso gli adulti che li circondano: le famiglie, gli educatori, gli insegnanti, i servizi sociali, le istituzioni. Proprio per questo la cooperativa che opera con i minori ha una responsabilità accresciuta: deve farsi essa stessa garante dell'interesse superiore del minore, principio cardine della Convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, assumendolo come criterio orientativo di ogni scelta organizzativa, educativa e gestionale. Ascoltare i bambini con strumenti adeguati alla loro età, osservarne i bisogni evolutivi, restituire alle famiglie ed ai committenti una lettura competente della loro crescita: tutto questo significa dare rappresentanza a uno stakeholder che non può rappresentarsi da solo.

Nei servizi educativi per l'infanzia e nei servizi socio-educativi per i minori, inoltre, la qualità della relazione tra i diversi portatori di interesse è essa stessa parte del progetto pedagogico. L'alleanza educativa con le famiglie, la continuità delle figure di riferimento, il raccordo con la scuola e con i servizi sociali territoriali, la collaborazione con le ASL e con le autorità giudiziarie minorili nei casi di tutela: ciascuna di queste relazioni incide direttamente sugli esiti degli interventi. Un sistema di stakeholder coeso e ben governato non è quindi un elemento accessorio ma una condizione di efficacia educativa. Per questa ragione Orsa investe in modo strutturato nel dialogo con i propri interlocutori: attraverso gli organi della democrazia cooperativa per i soci, i colloqui ed i momenti di partecipazione per le famiglie, i tavoli di co-progettazione con gli enti pubblici, le partnership con le realtà del terzo settore ed il presente bilancio sociale, che di tale dialogo costituisce lo strumento di rendicontazione più compiuto.

La mappa degli stakeholder di Orsa

Le categorie di portatori di interesse possono essere distinte tra soggetti interni all'organizzazione, coinvolti direttamente nei processi decisionali o capaci di influenzarli, e soggetti esterni alla cooperativa, vale a dire coloro che non sono direttamente coinvolti nei processi produttivi ma sono in grado di condizionarli e di esserne condizionati.

Orsa Cooperativa sociale individua i seguenti stakeholder:

INTERNI

Organi direzionali

Assemblea dei soci; Consiglio di amministrazione; Presidente; Collegio sindacale. Sono i luoghi in cui si esercita la democrazia cooperativa e si assumono le decisioni strategiche: la loro vitalità garantisce che l'impresa resti fedele alla propria missione sociale.

Base sociale

Soci lavoratori; soci lavoratori svantaggiati; soci volontari; soci fruitori; soci sovventori e/o soci finanziatori. I soci sono al tempo stesso proprietari, lavoratori e primi destinatari dello scambio mutualistico: il loro coinvolgimento è la misura della salute della cooperativa.

Risorse umane

Lavoratori; volontari; altre figure (stage, servizio civile, borse lavoro ecc.). Nei servizi alla persona il capitale umano coincide con il servizio stesso: la sua valorizzazione, formazione e stabilità è la prima garanzia di qualità per gli utenti.

Fruitori

Utenti, con particolare riguardo ai minori ed alle persone fragili; famiglie; aziende. Sono la ragione d'essere della cooperativa: i loro bisogni, la loro soddisfazione ed il loro benessere costituiscono il criterio ultimo di valutazione di ogni attività.

ESTERNI

Rete economica

Committenti/clienti pubblici e privati; fornitori; finanziatori e donatori. Con i committenti in particolare Orsa costruisce relazioni di lungo periodo fondate su fiducia, trasparenza e corresponsabilità nella risposta ai bisogni sociali.

Rete territoriale

Istituzioni locali (Comune, Provincia, Regione, ASL, altri enti pubblici, ecc.). Sono i soggetti con cui la cooperativa condivide la funzione pubblica di cura ed educazione, attraverso affidamenti, accreditamenti e percorsi di co-programmazione e co-progettazione.

Rete di sistema

Altre cooperative sociali; cooperative non sociali; imprese non cooperative; consorzi territoriali; associazioni di volontariato; altre associazioni. È il tessuto della cooperazione e del terzo settore in cui Orsa opera, nella convinzione che la risposta ai bisogni complessi delle comunità richieda alleanze e non solitudini.

CHI SIAMO

Mission e Vision

La Mission aziendale di Orsa è la dichiarazione dei nostri intenti, il nostro scopo principale, e si esprime in una affermazione che parte dalla riflessione sul chi siamo, cosa facciamo e perché lo facciamo.

MISSION

La nostra mission è rispondere alle domande di cura e educazione di tutte le famiglie e di tutti i bambini, attraverso la progettazione e la gestione di servizi educativi, nidi e scuole, per promuovere la dignità umana e lo sviluppo integrale dell'essere umano.

La visione aziendale è la dichiarazione dello scenario che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni della nostra azienda e che spinge all'azione i collaboratori e i partner. La nostra visione riguarda principalmente l'infanzia e il suo ruolo nella società e nel progresso della condizione umana.

Per Orsa l'infanzia è un'età speciale della vita in cui gli esseri umani si trovano in una condizione meravigliosa di crescita, maturazione e apprendimento. Ogni bambino e bambina vive la fase della propria vita in cui le forze che alimentano lo sviluppo hanno bisogno di cura, nutrimento, stimolo e protezione. L'insieme di queste azioni di cura, nutrimento, stimolo e protezione, costituisce il cuore dell'educazione. Orsa crede che l'educazione debba risolversi in una attenzione continua alla creazione intenzionale e riflessiva di ambienti in cui i bambini e le bambine si sentano messi in grado di crescere nel rispetto della loro natura, delle loro potenzialità e delle giuste esigenze della comunità. Nel mondo la cultura dell'infanzia è insufficientemente considerata e drammaticamente posta sotto attacco da interessi economici e sociali che ostacolano la crescita umana in generale e quella infantile in particolare.

Orsa si impegna, con i propri mezzi, a promuovere in tutti i contesti una forte cultura dell'infanzia e una equa, fraterna, sostenibile, concezione della crescita umana individuale e sociale. Nella definizione dei propri obiettivi Orsa si pone innanzitutto al servizio dei bambini e delle bambine,

delle loro famiglie e delle loro comunità di appartenenza, privilegiando il perseguimento di scopi educativi e di crescita. Ogni progresso per l'umanità può venire solo ed esclusivamente dalla piena realizzazione delle potenzialità umane presenti nei figli e nelle figlie degli adulti del tempo presente, Orsa pertanto si considera un attivo e corretto servitore nel processo di definizione, generazione, dispiegamento, di queste potenzialità.

L'attenzione per l'infanzia e per la sua educazione si inserisce in una visione più ampia che rivolgiamo all'umanità nella sua interezza, sicuri del fatto che la vita abbia un valore intrinseco che viene esaltato dalla sua dimensione di bontà. Le filosofie della buona vita, del Buen Vivir, della vita felice di tradizione aristotelica, costituiscono un quadro di riferimento irrinunciabile per la nostra organizzazione. Stare bene non è possibile fuori da una relazione rispettosa dell'ambiente, degli altri e di sé stessi; esprimersi, riconoscere l'espressione altrui, condividere il proprio piano di sviluppo con tutti gli esseri, al di là di ogni divisione di tipo politico o culturale, è il mezzo e il fine dello sviluppo umano. Uscire da un problema comune individualmente è egoismo, uscirne tutti insieme è umanità.

> **Uscire da un problema comune individualmente è egoismo, uscirne tutti insieme è umanità.**

Coscienti tanto della resilienza, quanto della fragilità delle forze dei bambini, siamo costantemente impegnati alla realizzazione di ambienti che permettano a ciascuno di sentirsi a proprio agio e di valorizzare le proprie possibilità. L'essere umano ha natura eminentemente sociale e trova piena realizzazione della propria individualità solo in una trama di relazioni umane e sociali, e questo avviene a partire dalla nascita, perciò è auspicabile che gli ambienti che accolgono i bambini e le loro famiglie siano ambienti socialmente includenti e adatti a favorire il confronto, l'insegnamento-apprendimento, la collaborazione e l'aiuto, per vedere concretizzate quelle nobili virtù che contraddistinguono gli esseri umani impegnati nella relazione tra di loro.

Qualsiasi conflitto tra valori viene risolto sempre a favore della promozione dei talenti e delle potenzialità infantili, coscienti del fatto che solo uno sforzo duraturo e sostenibile può arrecare vero vantaggio alla condizione infantile e umana.

CHI SIAMO

Filosofia aziendale

Orsa crede che per realizzare i migliori servizi educativi sia necessario adottare una filosofia di intervento che faccia perno su alcuni atteggiamenti organizzativi di preparazione e competenza professionale unitamente ad una elevata flessibilità in risposta alle diversità ambientali. Rispondere a esigenze, bisogni e necessità differenti richiede l'impiego di tutte le facoltà intellettive e morali tipicamente umane, e per questo bisogna essere preparati, intelligenti e forti. Inoltre avere come interlocutori privati, agenzie, enti, amministrazioni, associazioni, porta a maneggiare una grande varietà di codici di interazione, il che richiede grande flessibilità e competenza ambientale. Essere una organizzazione fatta di persone che lavorano con persone, e per le persone, porta a gestire un grande volume di relazioni, con la grande complessità che ne deriva, con il rischio di vivere conflitti e situazioni di criticità relazionali. Il miglior modo per evitare questi rischi e risolvere i problemi correlati è possedere qualità intellettuali, professionali, morali e comunicative elevate, con la coscienza che un comportamento corretto nella società è di fondamentale importanza per il benessere comune e per massimizzare il beneficio dell'impatto delle nostre attività sui nostri partner, collaboratori, e in genere sul mondo che ci circonda. Erogare un servizio educativo ci mette nella condizione di dover esercitare sempre una spiccata correttezza e una forte moralità nei confronti degli altri, con gran dispendio di energie umane e con una continua attenzione ai valori

etici. Tuttavia questa attenzione al rispetto e alla correttezza, benché richieda una costante attenzione, è una dote umana che si intreccia alle competenze professionali in maniera indissolubile e ci permette di sentirci membri attivi e importanti della nostra comunità.

In un contesto così composito e sfidante è necessario essere sempre preparati, forti, intelligenti e flessibili.

CHI SIAMO

I riferimenti identitari

Orsa crede che la dignità inerente a tutti i membri della famiglia umana e il riconoscimento dei loro diritti, uguali ed inalienabili, costituiscono il fondamento della libertà, della giustizia e della pace nel mondo, e che la promozione di questa dignità è necessaria per poter operare proficuamente a favore della condizione infantile e dell'adulto che opera a contatto con i bambini.

Orsa riconosce l'uguaglianza dei diritti e non esercita alcuna discriminazione in base al genere, all'età, alle convinzioni politiche, alla provenienza culturale, religiosa, sociale, delle persone.

Orsa si impegna a promuovere la diffusione della cultura dell'infanzia che rafforza il consenso intorno all'attuazione dei diritti dei bambini e delle bambine in ogni contesto.

Inoltre ci riconosciamo nelle posizioni espresse nella:

Convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza

Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo

Costituzione Italiana

Al centro della nostra identità ci sono dunque il rispetto delle leggi della Repubblica italiana e la promozione dei diritti dell'infanzia nei contesti in cui operiamo. Tuttavia questa identità è connotata anche dalla sua dimensione professionale, noi non ci troviamo a rispettare la legge e promuovere i diritti dell'infanzia come farebbe chiunque altro al nostro posto, bensì lo facciamo come professionisti dell'educazione, della pedagogia e della gestione dei servizi educativi. La dimensione professionale è un focus di attenzione su cui troviamo sempre con scrupolo.

Come professionisti siamo coscienti dell'importanza della cura delle reti di lavoro in cui operiamo a stretto contatto con tutti gli agenti del settore educativo e con tutti i portatori di interesse che condividono il comune impegno a favore delle famiglie e dell'infanzia.

Collaboriamo attivamente con gli organi giuridici preposti alla tutela dei minori e del diritto di famiglia e sappiamo che il nostro intervento educativo è di supporto alla tutela e alla protezione che la società indirizza verso i soggetti più deboli. Sappiamo che il nostro impegno può capacitare, rendere più forti, consapevoli e abili i genitori e i figli che si trovano in situazioni di disagio, e non stigmatizziamo nessuno che abbia bisogno di aiuto, al contrario ci poniamo in ascolto e cerchiamo soluzioni e interventi adeguati al sostegno delle potenzialità di tutti.

CHI SIAMO

Le relazioni cooperative nell'identità degli educatori

Orsa è un ente che fa della cooperazione il suo statuto. Cooperare significa partecipare al gruppo di lavoro in maniera creativa, libera, rispettosa. Adottare uno spirito di questo tipo è il modo migliore per svolgere un ruolo attivo e importante in un ente cooperativo e al contempo è la maniera più semplice di favorire il progresso di sé stessi, dei colleghi e dei portatori di interesse intorno a noi.

Orsa crede fermamente che ognuno possa contribuire attivamente alla gestione dei servizi, secondo le proprie attitudini, competenze, capacità, interessi e volontà, e nessuno è escluso dalla possibilità di cooperare, collaborare e apportare contributi nei servizi, assecondando e mettendo a frutto i propri talenti. Nessun comportamento lesivo della dignità umana è tollerato nelle relazioni tra le persone che vivono e si trovano a passare nei nostri servizi e Orsa si impegna a intervenire in favore di chi ha subito un torto o un danno per ristabilire le relazioni di rispetto reciproco più proficue per superare la condizione di ingiustizia e ricreare un contesto di armonia e pace.

L'ambiente di lavoro in cui ci troviamo ad operare è un ambiente di natura educativa e l'ambiente educativo dei nostri servizi promuove sempre la cultura del lavoro e dalla collaborazione, del rispetto e della cura.

Comunicare e passare informazioni ai colleghi e ai portatori di interesse nell'ambiente lavorativo è di fondamentale importanza, sia per favorire gli scambi sia per sostenere la sicurezza e la partecipazione di ciascuno. Esprimersi con chiarezza e conoscere con certezza i canali e i metodi di comunicazione è un diritto di ciascuno, ascoltare con attenzione gli altri e comprendere le loro richieste è un dovere di ognuno.

CHI SIAMO

I rapporti con il territorio

I rapporti con il territorio di riferimento e con i diversi portatori di interesse – tra cui scuole, servizi sociali, aziende sanitarie locali e ospedaliere, realtà associative, enti pubblici a livello locale e nazionale – costituiscono per **Orsa Cooperativa Sociale** un ambito di lavoro prioritario e strategico.

Queste relazioni vengono coltivate con attenzione e continuità, sia a livello istituzionale, attraverso l'impegno costante del Consiglio di Amministrazione, sia nella quotidianità operativa grazie al contributo prezioso dei singoli collaboratori, educatori e coordinatori.

Un ruolo particolarmente significativo in questo processo è svolto dal **coordinamento pedagogico** della struttura, che durante tutto l'anno educativo progetta e realizza iniziative volte a radicare la cooperativa nella comunità e a creare un tessuto relazionale ricco e dinamico. Tra le principali azioni promosse:

Percorsi di continuità verticale
con le scuole dell'infanzia, finalizzati a garantire una transizione armoniosa per i bambini e le loro famiglie.

Progetti intergenerazionali
pensati per favorire l'incontro tra generazioni diverse e stimolare la trasmissione di saperi, esperienze e valori.

Collaborazioni con operatori commerciali e produttivi del territorio
attraverso attività di scambio, sponsorizzazioni e iniziative comuni che valorizzano il tessuto economico locale.

Attività di esplorazione e conoscenza del territorio
per permettere ai bambini di entrare in contatto diretto con la realtà circostante, le sue tradizioni, i suoi servizi e le sue opportunità.

Open day e giornate aperte
occasioni preziose per accogliere famiglie, cittadini e stakeholder all'interno delle strutture educative, condividere progetti e ricevere feedback.

Visite a musei, biblioteche, servizi educativi e assistenziali, spazi culturali e luoghi significativi
con l'obiettivo di ampliare l'esperienza educativa e favorire la curiosità e il senso di appartenenza alla comunità.

Attraverso queste azioni, Orsa si propone non solo come erogatore di servizi, ma come **attore sociale integrato**, capace di tessere reti, creare sinergie e generare valore condiviso per il territorio e per tutti i suoi interlocutori.

CHI SIAMO

I saperi critici necessari all'educatore

La dimensione cognitiva dell'esperienza che il bambino fa al nido è ormai stata messa a fuoco da parecchio, e insieme alla dimensione relazionale, emotiva e creativa è una delle principali su cui ci si sofferma a riflettere. Paulo Freire in un libro che si intitola Pedagogia dell'autonomia, indica quali sono i saperi necessari alla pratica educativa in cui un docente pretende di facilitare i processi di

apprendimento di un discente, e indica anche nove condizioni imprescindibili che permettono al docente di portare avanti con successo una impresa educativa che sia realmente democratica. Benché Freire si sia occupato principalmente di educazione degli adulti, quello che dice in merito alle necessità da rispettare per poter educare si applica a qualsiasi contesto educativo in cui ci sia qualcuno che vuole insegnare e qualcuno che vuole apprendere, insomma a qualsiasi contesto educativo che abbia rilevanza cognitiva, compreso il nido. Ecco dunque che cosa è necessario fare come educatori che vogliono insegnare qualcosa avendo la consapevolezza che insegnare non significa mai trasferire conoscenze in maniera mnemonica e passiva, ma costruire insieme significati e scoprire gli oggetti e il loro funzionamento.

1. Educare richiede rigore metodico, coscienza di essere soggetti che esplorano e scoprono a partire da un atteggiamento di curiosità intellettuale costruttiva.
2. Educare richiede ricerca.
3. Educare richiede rispetto per i saperi degli educati.
4. Educare richiede capacità critica verso l'ingiustizia.
5. Educare richiede competenze etiche e estetiche.
6. Educare richiede incarnare le proprie parole in esempi.
7. Educare richiede apertura al rischio e alla novità.
8. Educare richiede riflessione critica sulla pratica.
9. Educare richiede il riconoscimento e l'assunzione dell'identità culturale.

02

CAPITOLO 02

Organizzazione

Governance, assetto giuridico, certificazioni ed approvvigionamenti

- Informazioni Aziendali
- Composizione del Consiglio di Amministrazione
- Forma giuridica e certificazioni
- Parità di genere UNI/PdR 125:2022
- I fornitori di prodotti e servizi

ORGANIZZAZIONE

Informazioni Aziendali

Composizione del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione di Orsa Cooperativa sociale al 31.12.2024 è così composto:

EF **Eros Giampiero Ferri** PRESIDENTE	FV **Fiorella Verbari** CONSIGLIERE	BB **Battista Quinto Borghi** CONSIGLIERE	PD **Paolo De Ciutiis** CONSIGLIERE
EL **Emanuele Loglio** CONSIGLIERE	TB **Tiziana Beretta** CONSIGLIERE	SC **Sabrina Cima** CONSIGLIERE	

Denominazione e sedi

Or.s.a. cooperativa sociale onlus
Codice fiscale / partita iva / registro imprese
03201740168

Sede legale
Rotonda dei Mille, 1 - Bergamo

Sedi operative
Via Paracelso 2 - 20864 Agrate Brianza (MB)

Milano Nord
Viale Sarca 336/F, Edificio 16 - 20126 Milano

Milano Sud
Via Bisceglie 76 - 20152 Milano

Forma giuridica

La cooperativa è iscritta presso l'Albo regionale Regione Lombardia delle cooperative sociali al n° 886, iscrizione Albo nazionale delle società cooperative: A108360. Con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 4 dicembre 1997, n. 460, la cooperativa viene riconosciuta onlus di diritto.

Orsa è iscritta al RUNTS (Registro Unico del Terzo Settore) sezione Imprese Sociali rep. 15103 del 21 03 2022

886 Albo regionale Lombardia

A108360 Albo nazionale società cooperative

15103 RUNTS · Imprese Sociali

Adesione ad associazioni di rappresentanza

Or.s.a. non aderisce ad alcuna associazione di rappresentanza e tutela del settore cooperativo giuridicamente riconosciute, provvedendo a versare la somma del 3% del Fondo Mutualistico a favore del Fondo gestito dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Le certificazioni: qualità, sicurezza e responsabilità come pilastri del modello di gestione

Il sistema di certificazioni ottenuto da Orsa rappresenta un elemento distintivo della Cooperativa, a conferma di un approccio alla gestione dei servizi educativi ed assistenziali fondato su standard riconosciuti a livello nazionale ed internazionale, che attraversano trasversalmente tutte le aree di attività: i nidi d'infanzia, le scuole dell'infanzia ed i servizi educativi svolti all'interno delle istituzioni scolastiche.

UNI EN ISO 9001:2015
Qualità · EA 37, 30, 38

UNI 11034
Servizi all'infanzia

ISO 22000:2018
Sicurezza alimentare

ISO 14001:2015
Gestione ambientale

ISO 45001:2018
Salute e sicurezza

SA 8000
Responsabilità sociale

UNI/PdR 125:2022
Parità di genere

La Certificazione **UNI EN ISO 9001:2015**, ottenuta nei settori EA 37, EA 30 ed EA 38, attesta l'adozione di un sistema di gestione per la qualità applicato in modo coerente ai diversi ambiti in cui Orsa opera: il settore EA 37, relativo all'istruzione, riguarda direttamente la gestione delle scuole dell'infanzia e dei servizi educativi erogati nelle scuole, mentre il settore EA 30, riferito ai servizi sociali, si collega alla gestione dei nidi d'infanzia e dei servizi socio-educativi rivolti alla prima infanzia. Il settore EA 38 completa il quadro, estendendo il presidio della qualità anche alle attività di supporto ed ai servizi complementari necessari al funzionamento delle strutture. Nel loro insieme,

questi ambiti confermano che l'intero perimetro operativo della Cooperativa, dalla prima infanzia fino al mondo della scuola, è governato da processi standardizzati, monitorati e soggetti a miglioramento continuo.

Accanto alla certificazione generale di qualità, la **Certificazione UNI 11034**, specificamente dedicata ai servizi all'infanzia, rappresenta un riconoscimento ancora più mirato e coerente con il core business storico di Orsa: si tratta infatti di uno standard tecnico italiano pensato appositamente per i servizi educativi rivolti ai bambini in età prescolare, che definisce requisiti specifici in materia di programmazione pedagogica, qualificazione del personale educativo, organizzazione degli spazi e delle relazioni con le famiglie. È la certificazione che meglio rappresenta l'identità professionale di Orsa nella gestione quotidiana di nidi e scuole dell'infanzia.

La Certificazione **ISO 22000:2018**, relativa alla sicurezza alimentare, trova applicazione diretta nei servizi di ristorazione gestiti da Orsa all'interno delle proprie strutture: un ambito particolarmente delicato quando si opera con bambini in età prescolare e scolare, per i quali la qualità e la sicurezza igienico-sanitaria dei pasti rappresentano un requisito imprescindibile, tanto nei nidi quanto nelle scuole dell'infanzia e nei servizi mensa collegati alle attività educative scolastiche.

La Certificazione **ISO 14001:2015**, relativa al sistema di gestione ambientale, testimonia l'attenzione della Cooperativa verso la sostenibilità ambientale delle proprie strutture, con ricadute concrete sulla gestione dei consumi, dei rifiuti e dell'impatto ambientale delle sedi in cui vengono erogati i servizi educativi, in coerenza con un modello educativo che promuove, anche nei confronti dei bambini e delle famiglie, una crescente sensibilità ambientale.

La Certificazione **ISO 45001:2018**, dedicata alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, assume un rilievo particolare in un'organizzazione ad alta intensità di personale come Orsa, che opera quotidianamente in strutture frequentate da minori: la certificazione garantisce che gli ambienti di

nidi, scuole dell'infanzia e sedi scolastiche siano gestiti secondo standard rigorosi di prevenzione dei rischi, a tutela sia degli educatori e del personale ausiliario sia, indirettamente, dei bambini stessi.

Infine, la **Certificazione SA 8000**, relativa alla responsabilità sociale d'impresa, si collega direttamente alla natura mutualistica di Orsa ed alla centralità riconosciuta ai propri lavoratori, in larga parte soci della Cooperativa: lo standard attesta il rispetto di condizioni di lavoro dignitose, la tutela dei diritti dei lavoratori e l'adozione di pratiche gestionali eticamente responsabili, in piena coerenza con il ruolo sociale che la Cooperativa svolge nei confronti sia dei propri dipendenti sia delle comunità e delle famiglie servite sul territorio.

Nel loro complesso, le certificazioni ottenute da Orsa non rappresentano semplici adempimenti formali ma costituiscono un sistema integrato di garanzie, che accompagna e rafforza la qualità pedagogica dei servizi con altrettanto solidi presidi in materia di sicurezza alimentare, tutela ambientale, salute sui luoghi di lavoro e responsabilità sociale, a beneficio di tutti gli stakeholder della Cooperativa.

- **La certificazione di parità di genere UNI/PdR 125:2022: un impegno strutturale per l'equità e la sostenibilità sociale**

Nel corso del 2025 la nostra Cooperativa ha consolidato e rafforzato il percorso avviato nel 2024 con l'ottenimento della certificazione di parità di genere secondo la **UNI/PdR 125:2022**, la prassi di riferimento nazionale promossa dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in collaborazione con UNI ed Accredia. Il superamento della verifica annuale di sorveglianza da parte dell'organismo di certificazione ha confermato la solidità del sistema di gestione adottato e la coerenza delle azioni intraprese. Il Comitato Guida, composto da Tiziana Beretta e Paolo De Ciutiis e nominato dal Consiglio di Amministrazione, ha proseguito la propria

attività di presidio, garantendo il monitoraggio costante dei risultati, la rendicontazione trasparente dei progressi e l'attivazione di azioni concrete e misurabili per la valorizzazione della diversità in tutte le sue forme, a beneficio dell'intera comunità aziendale.

Il 2025 ha segnato un'evoluzione significativa: l'impegno sulla parità di genere è cresciuto ed una nuova sensibilità sul tema si è progressivamente diffusa nell'organizzazione a tutti i livelli, dalla governance alle strutture operative. La parità di genere non è più percepita come ambito di competenza di poche figure dedicate ma come patrimonio culturale condiviso, che orienta comportamenti, decisioni e relazioni quotidiane all'interno della Cooperativa.

La certificazione non rappresenta un mero adempimento formale ma conferma il costante impegno di Progetto A nella promozione della parità di genere e nell'integrazione della diversità come leva strategica di innovazione, benessere organizzativo e sostenibilità sociale. Non si tratta di un punto di arrivo ma di una tappa importante in un percorso continuo verso un'organizzazione più equa, inclusiva e consapevole.

Il mantenimento della certificazione attesta l'adozione di un sistema di gestione strutturato e misurabile, soggetto a verifica annuale ed orientato a garantire l'equità di genere in tutte le principali aree strategiche ed operative:

Cultura e strategia
Promozione di una visione inclusiva e di un bilanciamento della rappresentanza di genere a tutti i livelli, integrata nella missione e nei valori della Cooperativa;

Governance
Assegnazione di responsabilità interne per la supervisione, il presidio e l'attuazione delle politiche di genere;

Processi HR
Gestione delle risorse umane (selezione, formazione, avanzamento, retribuzione) secondo criteri trasparenti e non discriminatori;

Genitorialità e conciliazione vita-lavoro
Sviluppo e consolidamento di strumenti concreti a supporto della maternità, della paternità e della flessibilità lavorativa;

Prevenzione di abusi e molestie
Applicazione di policy e canali sicuri per la segnalazione di comportamenti lesivi della dignità, accompagnati da azioni preventive e correttive per contrastare stereotipi e discriminazioni di genere.

Il percorso compiuto nel 2025 dimostra che la parità di genere è ormai parte integrante della cultura organizzativa della Cooperativa: un impegno concreto e misurabile verso un ambiente di lavoro più equo e rispettoso, capace di valorizzare ogni persona e fondato su fiducia, rispetto e pari opportunità.

ORGANIZZAZIONE

I fornitori di prodotti e servizi

L'attenzione sociale di Or.s.a. si concentra sui fornitori strategicamente essenziali per l'attività propria della Cooperativa, cioè quelli che fanno parte della catena di produzione dei servizi.

Con riferimento ai Fornitori la responsabilità sociale si esplica nel perseguimento di relazioni solide che garantiscono stabilità, qualità ed affidabilità delle transazioni commerciali.

Responsabilità sociale significa adottare come criteri chiave di scelta, oltre ai livelli qualitativi delle forniture, altri parametri che attengono, ad esempio:

alle condizioni lavorative;

al livello di salubrità e di sicurezza dell'ambiente di lavoro;

al rispetto per l'ambiente.

In questo modo le imprese che sposano il concetto di responsabilità sociale possono contribuire a creare filiere virtuose, diffondere "buone pratiche" e incoraggiare comportamenti responsabili lungo la catena di fornitura.

Nell'analizzare sotto il profilo sociale questa categoria di stakeholders, Or.s.a. pone particolare attenzione alla:

- Storicizzazione
- Valutazione pre-contrattuale
- Controllo sulle forniture
- Riesame dei contratti
- Valutazione pre-contrattuale dei fornitori

Or.s.a., ha creato degli appositi disciplinari dove inserisce i Fornitori accreditati (e un elenco dei prodotti autorizzati). A tal fine è effettuata una valutazione preliminare della capacità e affidabilità del fornitore, che prevede:

1. un incontro con verifica della documentazione di legge e della campionatura dei prodotti;
2. la verifica del Sistema Integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza;
3. un test oggettivo presso uno o più appalti con verifica della rispondenza dei requisiti tecnici e gestionali alle esigenze del capitolato;
4. un incontro con i collaboratori aziendali coinvolti nel test, per l'approvazione finale del fornitore e per la definizione dell'elenco merceologico dei prodotti autorizzati.

Tutte le informazioni commerciali, i requisiti economici nonché le penali in caso di disservizio o inadempienza avente ad oggetto la fornitura dei prodotti e servizi sono regolamentate da un apposito contratto sottoscritto dalle parti.

Nel caso di forniture di prodotti alimentari, il contratto prevede anche l'effettuazione di audit periodici e una dichiarazione del fornitore sull'utilizzo di un sistema efficace di prevenzione igienica e di sicurezza dei prodotti consegnati all'azienda, basato sul Sistema HACCP.

Controllo sulle forniture

I fornitori accreditati sono monitorati periodicamente nel seguente modo:

- controlli al ricevimento presso l'appalto ed eventuale segnalazione di non conformità per un determinato prodotto;
- verifiche interne;
- segnalazioni dei collaboratori aziendali;
- eventuali reclami /suggerimenti dei clienti.

Ogni Coordinatore segnala eventuali disservizi relativi alle forniture, ai trasporti, alla consegna, alla qualità dei prodotti e quant'altro sia da segnalare all'ufficio gestione ordini il quale informa tempestivamente la società incaricata agli approvvigionamenti (NDS S.r.l.) perchè provveda a contattare il fornitore, fa rilevare la problematica emersa e concorda le iniziative migliori tese al superamento del disservizio registrato.

Nei casi più gravi, l'ufficio provvede anche alla richiesta di penali o alla rescissione del contratto.

I fornitori dei principali prodotti sono sottoposti a verifiche (interne o esterne) sia tramite audit effettuati da NDS direttamente nei siti produttivi, sia attraverso dei report che vengono richiesti settimanalmente agli appalti via mail, relativamente alla qualità dei prodotti e alla qualità generale del servizio.

Eventuali non conformità vengono sottoposte ai fornitori per le opportune azioni correttive.

La valutazione della qualità generale dei prodotti e della qualità generale del servizio erogato rimane sostanzialmente uguale a quanto evidenziato nell'anno precedente.

> FILIERE RESPONSABILI
>
> **In questo modo le imprese che sposano il concetto di responsabilità sociale possono contribuire a creare filiere virtuose, diffondere "buone pratiche" e incoraggiare comportamenti responsabili lungo la catena di fornitura.**

03

CAPITOLO 03

Il nostro 2025

Attività, soci, nuova identità e territori

- Le attività dell'anno 2025
- I Soci
- Il rebranding di Orsa
- Territori

IL NOSTRO 2025

Le attività dell'anno 2025

43,4 mln €
valore della produzione 2025

+1,96 mln €
rispetto all'esercizio 2024

1.815
lavoratori al 31/12/2025

8 regioni
presenza territoriale

L'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 si è concluso con un risultato economico positivo, seppur non migliorativo rispetto a quello dell'anno precedente, a causa del permanere di un contesto socio-economico complesso che ha continuato a condizionare significativamente le attività della cooperativa. Il periodo è stato caratterizzato da una generale contrazione della domanda di servizi alla persona, con particolare riferimento alla fascia della prima infanzia da zero a sei anni. La forbice strutturale tra la scarsità di risorse pubbliche disponibili e la crescente domanda di servizi educativi e di cura, congiuntamente ad una ridotta capacità di spesa delle famiglie dovuta alla congiuntura macroeconomica, ha esercitato una forte pressione sui livelli di accessibilità. Tale scenario ha gravato sulle organizzazioni del terzo settore, chiamate a colmare il divario tra i bisogni sociali della comunità e le reali possibilità di assorbimento del mercato.

Sul versante dei costi di gestione, l'esercizio è stato profondamente condizionato dall'incremento del costo del lavoro derivante dall'applicazione delle ultime tranches di aumento previste dal rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le Cooperative Sociali siglato nel 2024. Questi aumenti, seppur pienamente giustificati dal necessario riconoscimento del valore professionale delle operatrici e degli operatori, hanno comportato un forte impatto sul conto

economico aziendale. Tale dinamica è stata ulteriormente acuita dalla rigidità di diverse pubbliche amministrazioni committenti, le quali non hanno potuto riconoscere integralmente e tempestivamente i maggiori costi nei contratti in essere.

Per fare fronte a questo squilibrio esogeno, l'azione gestionale di Orsa si è focalizzata sul mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario attraverso due direttrici principali: da un lato, una sistematica e determinata attività di revisione strutturata delle tariffe e dei prezzi applicati sia ai committenti pubblici sia a quelli privati; dall'altro, l'implementazione di rigide misure di efficientamento interno volte a contenere i costi di struttura senza compromettere la qualità delle prestazioni né il valore del lavoro.

Il contesto esterno si è tuttavia confermato parzialmente sfavorevole, caratterizzato non solo dalle resistenze nell'ottenere revisioni tariffarie in corso d'opera ma anche dalla persistenza di procedure di gara pubbliche bandite con prezzi a base d'asta economicamente insufficienti e standard prestazionali talvolta incoerenti con i reali costi di produzione.

Di fronte a tali asimmetrie, la direzione ha adottato scelte gestionali rigorose e selettive, compiendo un preciso ripensamento strategico che ha privilegiato la qualità e la sostenibilità delle attività rispetto alla mera espansione del volume d'affari. La cooperativa ha così deciso consapevolmente di non partecipare a determinate gare e di rinunciare volontariamente alla prosecuzione di contratti non più sostenibili, isolando l'impresa da potenziali aree di perdita e tutelandone la stabilità complessiva.

Nonostante l'effetto restrittivo derivante dall'abbandono delle commesse meno remunerative e dalle rinunce strategiche operate nel corso dell'anno, il valore della produzione ha registrato un incremento significativo di 1.959.845 euro rispetto all'esercizio precedente, raggiungendo la quota complessiva di 43.386.476 euro. Sotto il profilo della corretta rappresentazione contabile, è opportuno evidenziare che tali risultati economici sono esposti in bilancio al netto dei ricavi provenienti dalle fatturazioni effettuate in nome e per conto delle realtà mandanti, nelle fattispecie

in cui Orsa agisce e fattura nei confronti degli enti committenti in qualità di capogruppo mandataria di Associazioni Temporanee di Imprese. Questa modalità di rilevazione risponde ai principi di trasparenza e corretta imputazione delle competenze economiche, isolando unicamente le quote di reale pertinenza di Orsa ed escludendo le partite finanziarie di giro relative alle altre imprese partner del raggruppamento. In questo modo si garantisce una rappresentazione veritiera ed accurata dei volumi di attività direttamente generati e gestiti da Orsa, a beneficio di una più chiara lettura della redditività aziendale.

Questo importante risultato positivo è stato determinato dal successo di nuove aperture sul territorio, dall'ampliamento del perimetro di alcuni contratti in essere e dal parziale recepimento degli incrementi legati al rinnovo contrattuale da parte dei committenti più virtuosi. L'espansione dell'attività registrata nel 2025 non è stata dunque frutto di una crescita indiscriminata ma il risultato di uno sviluppo selettivo e ponderato, orientato verso commesse sostenibili e coerenti con l'identità ed i valori della cooperativa.

L'espansione dell'attività registrata nel 2025 non è stata dunque frutto di una crescita indiscriminata ma il risultato di uno sviluppo selettivo e ponderato.

Accanto ai risultati economici, il 2025 ha evidenziato un andamento qualitativo dell'attività particolarmente positivo. I sistemi di monitoraggio interno della qualità dei servizi hanno registrato un progressivo miglioramento degli indicatori di soddisfazione delle famiglie e degli utenti, confermato dagli esiti favorevoli delle verifiche ispettive condotte dagli enti committenti e dagli organismi di certificazione. La continuità delle équipe educative ed assistenziali, la stabilità

occupazionale garantita ai soci ed ai dipendenti e l'investimento costante in formazione hanno consentito di elevare gli standard di erogazione dei servizi, rafforzando la reputazione della cooperativa come partner affidabile e qualificato.

Un elemento distintivo dell'esercizio è stato il clima favorevole che si è consolidato tra i soci ed i collaboratori di Orsa. La partecipazione attiva alla vita cooperativa, il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi strategici hanno trovato riscontro in un dialogo interno più intenso e costruttivo, in una riduzione della conflittualità e in una crescente disponibilità delle persone a farsi parte attiva nei processi di miglioramento. Questo capitale relazionale ed umano rappresenta una risorsa immateriale di primaria importanza, che ha permesso all'organizzazione di affrontare con coesione le tensioni economiche del periodo.

Il 2025 ha segnato inoltre un significativo rafforzamento della struttura di governo della cooperativa. Il processo di consolidamento organizzativo ha riguardato in particolare la figura dei capi area, per i quali sono stati definiti e messi a regime procedure operative strutturate e strumenti gestionali dedicati: sistemi di pianificazione e controllo delle attività, reportistica periodica economico-gestionale, protocolli di coordinamento con la direzione e momenti stabili di confronto interfunzionale. Questa evoluzione ha reso più fluidi i processi decisionali, ha rafforzato la capacità di presidio dei territori e dei servizi ed ha favorito una maggiore uniformità gestionale tra le diverse aree, accrescendo l'autonomia responsabile dei quadri intermedi e la qualità complessiva del governo dell'impresa.

Parallelamente si sono consolidati i rapporti con la committenza pubblica e privata. La correttezza gestionale, la trasparenza nella rendicontazione, la capacità di rispettare gli impegni assunti anche in condizioni di mercato difficili e la qualità dimostrata sul campo hanno alimentato un solido rapporto di fiducia con gli enti committenti. Tale fiducia si è tradotta in risultati concreti: rinnovi ed estensioni di contratti in essere, affidamenti di nuovi servizi, coinvolgimento della cooperativa in tavoli di co-progettazione e co-programmazione territoriale e riconoscimento del ruolo di Orsa

quale interlocutore competente nella lettura dei bisogni sociali. Le azioni si sono concentrate sulla fidelizzazione di partner istituzionali e privati affidabili, prediligendo relazioni di lungo periodo capaci di resistere alle fluttuazioni del mercato.

In questo quadro di prudenza e sviluppo ponderato, Orsa ha saputo dimostrare una spiccata capacità di adattamento e visione strategica, confermando il proprio impegno prioritario nella tutela dell'occupazione e dei diritti retributivi dei propri soci e dipendenti, di cui sono stati mantenuti stabili i livelli e garantita la continuità lavorativa. L'equilibrio economico conseguito ed il patrimonio consolidato attraverso le politiche di capitalizzazione degli scorsi esercizi rappresentano oggi un fondamentale punto di forza ed un elemento di resilienza essenziale per affrontare le sfide future, continuare a investire nella qualità dei servizi e rispondere con competenza e responsabilità ai bisogni espressi dalla collettività.

Nel corso dell'esercizio 2025 Orsa, in linea con quanto precedentemente evidenziato, ha dimostrato una significativa resilienza strategica ed operativa, riuscendo non solo a consolidare la propria quota di mercato ma anche ad ampliare selettivamente il perimetro delle proprie attività attraverso nuove aperture ed estensioni di servizi esistenti. Tale risultato assume una valenza ancor più rilevante se contestualizzato all'interno di un panorama settoriale investito da profondi mutamenti strutturali, caratterizzato dall'evoluzione dei modelli di affidamento dei servizi e da una forte instabilità delle variabili macroeconomiche. La capacità di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, pur a fronte di una rigorosa e selettiva politica di selezione delle commesse e di una accresciuta pressione concorrenziale, attesta l'efficacia delle scelte gestionali intraprese e la solidità del legame fiduciario instaurato con il territorio e con la rete dei committenti, che nel corso dell'anno si è ulteriormente consolidato.

L'analisi del contesto economico e commerciale in cui la cooperativa si trova a operare ha posto in luce da un lato le aree di ottimizzazione ed i margini di efficientamento da realizzare sul piano dei processi interni e, dall'altro, la ferma consapevolezza che la valorizzazione del capitale umano

costituisca la leva strategica fondamentale per lo sviluppo organizzativo. In questa direzione, nel 2025 la cooperativa ha investito nel consolidamento delle procedure gestionali e degli strumenti di lavoro a disposizione dei responsabili di area, rendendo più strutturati i processi di pianificazione, monitoraggio e controllo delle attività. La direzione di Orsa conferma la convinzione che gli investimenti focalizzati sul personale, attraverso il potenziamento continuo delle competenze specifiche e l'aggiornamento delle metodologie operative e gestionali, rappresentino il principale fattore di resilienza e competitività. In una fase storica contrassegnata da profonde e straordinarie trasformazioni socio-economiche, il consolidamento del patrimonio professionale interno, il clima di coesione maturato tra soci e collaboratori e l'adozione di standard operativi evoluti consentiranno alla cooperativa di superare le attuali criticità in una condizione di coesione interna e di accresciuta solidità strategica. Questo approccio è programmaticamente orientato al conseguimento di più elevati e sostenibili standard di performance, sia sotto il profilo dell'efficacia gestionale e della qualità dei servizi erogati sul territorio, sia dal punto di vista della tenuta ed evoluzione dei parametri economico-finanziari generali.

Nel corso dell'esercizio non si sono registrati significativi mutamenti rispetto al passato, né si sono verificate situazioni di mercato particolarmente anomale. Tuttavia occorre evidenziare che anche il settore dell'Assistenza all'infanzia è stato colpito dal parossismo della riduzione delle offerte economiche a fronte della richiesta di una sempre maggiore qualità dei servizi richiesti. In questo scenario, la fiducia consolidata con la committenza ed i risultati qualitativi conseguiti rappresentano il migliore argomento a sostegno della posizione di Orsa: la sfida che si dovrà affrontare è quella di far comprendere che la qualità dei servizi resi trascende la valutazione economica, e la qualità e competenza che si potrà offrire dovrà costituire il faro dello sviluppo dell'attività.

IL NOSTRO 2025

I Soci

Per il perseguimento degli scopi statutari, nel corso dell'anno 2025 **la Cooperativa ha intensificato la propria azione di consolidamento del rapporto con tutti i Soci lavoratori**, ponendo particolare attenzione alla loro valorizzazione professionale e alla stabilità occupazionale.

Tra le priorità si è collocata la **creazione di nuove opportunità lavorative**, individuate e sviluppate con l'obiettivo specifico di garantire il collocamento di tutti coloro che avevano presentato istanza di ingresso in qualità di Socio Lavoratore, dando così concreta attuazione ai principi mutualistici che ispirano l'attività della Cooperativa.

Parallelamente, Orsa si è impegnata nella realizzazione di **iniziative mirate al miglioramento continuo delle condizioni di lavoro e di crescita professionale** dei propri Soci. In particolare:

- è stata potenziata l'azione di **tutela del posto di lavoro**, anche attraverso la scelta strategica di privilegiare servizi sostenibili e di qualità, capaci di garantire continuità occupazionale;
- sono state promosse **condizioni operative più favorevoli rispetto a quelle offerte mediamente dal mercato**, sostenendo i lavoratori sia dal punto di vista contrattuale che in termini di organizzazione del lavoro;

è stato incrementato l'**investimento nella sicurezza sui luoghi di lavoro**, mediante corsi di formazione specifici, aggiornamenti costanti, attività di prevenzione e monitoraggio, al fine di garantire ambienti sicuri e conformi alle normative vigenti;

sono stati avviati o potenziati **servizi di consulenza psicologica e di supporto personale**, pensati per favorire una migliore integrazione tra i Soci e per assisterli nella gestione delle sfide quotidiane, promuovendo così il benessere complessivo e la qualità della vita lavorativa.

Attraverso queste azioni, Orsa ha confermato la propria vocazione a essere non solo un datore di lavoro, ma **una comunità professionale attenta ai bisogni delle persone che la compongono**, capace di coniugare obiettivi economici e missione sociale.

IL NOSTRO 2025

Il rebranding di Orsa: una nuova immagine per raccontare un'identità che evolve

Nel corso del 2025 Orsa ha avviato un importante progetto di rebranding, un percorso di rinnovamento dell'immagine coordinata che ha portato alla nascita di un nuovo logo e di una nuova identità visiva. Per questo percorso la cooperativa ha scelto di affidarsi alla professionalità di GF Studio, agenzia di comunicazione con cui è stato sviluppato un lavoro condiviso di analisi, progettazione e design che ha condotto alla realizzazione dei nuovi loghi. Non si è trattato di una semplice operazione estetica ma di un passaggio identitario profondo: il modo in cui un'organizzazione si presenta al mondo racconta chi è, da dove viene e dove intende andare. Dopo

anni di crescita, di consolidamento organizzativo e di evoluzione dei servizi, la cooperativa ha sentito l'esigenza di allineare la propria immagine alla realtà che è diventata: un'impresa sociale moderna, radicata nei territori, riconosciuta dalla committenza e capace di parlare con un linguaggio contemporaneo alle famiglie, ai soci, ai collaboratori ed alle nuove generazioni.

Da dove veniamo: il logo storico

Il logo storico di Orsa era costituito da un quadrato rosso attraversato da una bandiera bianca stilizzata, al cui interno campeggiava il nome della cooperativa con la caratteristica "O" a spirale. Quell'immagine riprendeva direttamente l'identità visiva del consorzio KCS, a cui Orsa ha aderito: il rosso intenso, la geometria squadrata e la bandiera richiamavano l'appartenenza ad una storia collettiva ed a una stagione del movimento cooperativo che ha accompagnato la nascita e lo sviluppo della società. Quel marchio ha rappresentato per anni un segno di riconoscibilità ed a quella storia va riconosciuto tutto il valore che merita: è dentro quel percorso che Orsa ha costruito le proprie competenze, la propria base sociale ed il proprio radicamento territoriale. Con il tempo, tuttavia, il quadrato rosso ha finito per raccontare più il passato che il presente: un'immagine istituzionale e datata nei codici grafici, sempre meno rappresentativa di un'organizzazione che nel frattempo era cresciuta, si era data una piena autonomia identitaria ed aveva fatto dei servizi educativi e di cura alla persona il cuore della propria missione.

Dove andiamo: il nuovo logo

Il nuovo logo, frutto del percorso progettuale condotto insieme a GF Studio, segna una discontinuità netta e consapevole. Il nome "orsa", scritto in minuscolo con un carattere morbido e arrotondato, comunica prossimità, accessibilità ed ascolto: la scelta del minuscolo è la scelta di un'organizzazione che si mette alla pari delle persone che incontra, senza distanze gerarchiche. La palette cromatica abbandona il rosso squillante in favore di un accostamento al passo con i tempi: un blu petrolio profondo ed equilibrato, che esprime professionalità, solidità ed affidabilità, e un

arancione caldo e luminoso, declinato in sfumature che vanno dal corallo all'albicocca. L'elemento più distintivo è la nuova "O": non più una spirale chiusa ma un abbraccio aperto, un arco arancione che accoglie e sostiene un piccolo cerchio. È un'immagine che si presta a più letture, tutte coerenti con l'identità di Orsa: l'adulto che si prende cura del bambino, l'educatore che accompagna senza trattenere, la comunità che fa spazio alla persona. Un segno semplice, immediato e carico di significato, che traduce in forma grafica la missione della cooperativa.

La scelta dell'arancione come colore identitario non è casuale. L'arancione è il colore dell'energia vitale, del calore umano e dell'entusiasmo: nasce dall'incontro tra il rosso della passione ed il giallo della luce, e proprio per questo esprime una forza che non è aggressiva ma accogliente. È il colore dell'alba, del nuovo inizio, della crescita: un rimando naturale al mondo dell'infanzia e dell'educazione in cui Orsa opera quotidianamente. Nella psicologia del colore l'arancione è associato all'ottimismo, alla socialità, alla creatività ed alla fiducia: le stesse qualità che la cooperativa vuole portare nei propri servizi e nelle relazioni con bambini, famiglie, soci e committenti. Conserva inoltre una memoria del rosso delle origini, di cui rappresenta un'evoluzione: un modo per dire che il rinnovamento non è una rottura con la propria storia ma la sua naturale maturazione.

orsa

Blu petrolio
#455D5D

Corallo
#E25A3F

Arancione
#E8774A

Albicocca
#F3AE72

Un percorso che continua

Il rebranding avviato nel 2025 proseguirà nel corso del 2026 con la progressiva applicazione della nuova identità visiva a tutti i materiali ed i canali della cooperativa: dalla comunicazione istituzionale alla segnaletica dei servizi, fino alla modulistica. In particolare, nel 2026 verrà prodotto il nuovo sito internet della cooperativa, interamente costruito sulla nuova immagine aziendale: uno strumento pensato per rendere più accessibili le informazioni sui servizi, valorizzare le esperienze dei territori e rafforzare il dialogo con famiglie, soci, collaboratori e committenti. Il nuovo logo ed il nuovo sito accompagneranno Orsa nella sua fase di sviluppo, offrendo un'immagine coerente con i valori che la animano: cura, professionalità, calore ed apertura al futuro.

2025

Avvio del rebranding con GF Studio: analisi, progettazione e nuovo logo

2026

Nuova identità visiva su comunicazione, segnaletica e modulistica

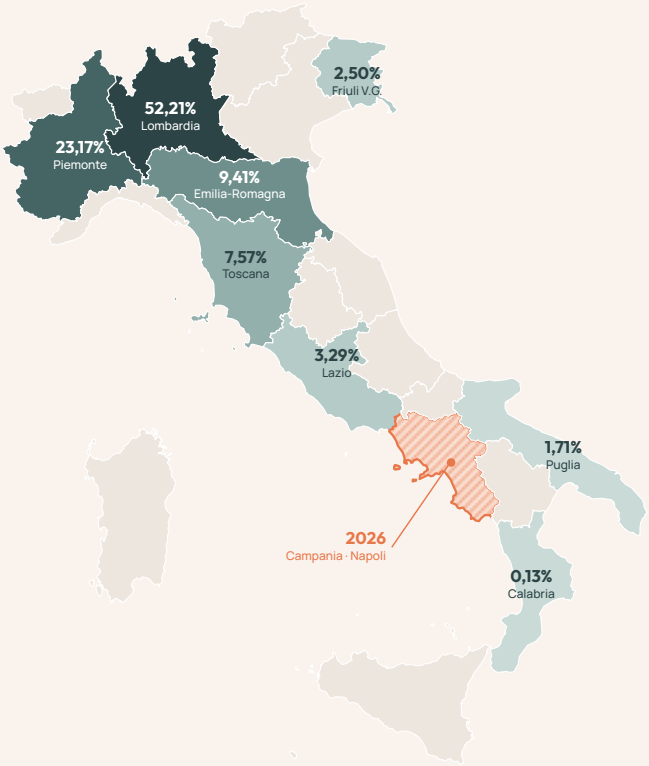
2026

Nuovo sito internet della cooperativa

> UN PERCORSO CHE CONTINUA
>
> **Il nuovo logo ed il nuovo sito accompagneranno Orsa nella sua fase di sviluppo.**

IL NOSTRO 2025

Territori



Distribuzione delle attività 2025

Lombardia	52,21%
Piemonte	23,17%
Emilia Romagna	9,41%
Toscana	7,57%
Lazio	3,29%
Friuli Venezia Giulia	2,50%
Puglia	1,71%
Calabria	0,13%

Dal 2026: Campania, con i nidi d'infanzia del Comune di Napoli

La distribuzione geografica delle attività di Orsa restituisce l'immagine di una cooperativa con un forte radicamento nel Nord-Ovest del Paese ed una presenza ormai consolidata in numerose altre regioni italiane. I dati relativi all'anno 2025 evidenziano infatti un'articolazione territoriale che tocca otto regioni, dal Friuli Venezia Giulia alla Calabria, a testimonianza di un percorso di crescita che ha progressivamente ampliato i confini operativi della Cooperativa.

Il cuore dell'attività di Orsa resta saldamente ancorato alla Lombardia, che con il 52,21% rappresenta da sola oltre la metà della presenza complessiva. Si tratta del territorio storico della Cooperativa, dove si concentrano il maggior numero di servizi ed il rapporto più consolidato con gli enti locali e le comunità. Accanto alla Lombardia si colloca il Piemonte, con un significativo 23,17%: le due regioni insieme esprimono oltre i tre quarti dell'attività complessiva, confermando il Nord-Ovest come area di riferimento primaria ed asse portante dello sviluppo della Cooperativa.

Segue l'Emilia Romagna, con il 9,41%. In questa regione la presenza di Orsa si caratterizza in modo peculiare: l'attività riguarda infatti soprattutto i servizi scolastici, mentre risulta più contenuta nella fascia 0/6 anni. È un dato che riflette la specificità del contesto emiliano, storicamente caratterizzato da una forte offerta pubblica nei servizi per la prima infanzia, e che al tempo stesso dimostra la capacità della Cooperativa di intercettare bisogni educativi diversi, proponendo risposte qualificate anche al di fuori del proprio ambito d'intervento più tradizionale.

La Toscana, con il 7,57%, rappresenta un ulteriore territorio di rilievo, seguita dal Lazio (3,29%), dal Friuli Venezia Giulia (2,50%) e dalla Puglia (1,71%). Chiude il quadro la Calabria, con una presenza ancora limitata (0,13%) ma significativa, perché segna l'avvio di un radicamento nel Mezzogiorno destinato a rafforzarsi.

Proprio in questa direzione si colloca una delle novità più rilevanti in prospettiva: nel corso del 2026 l'attività di Orsa raggiungerà nuove regioni, tra cui la Campania, grazie all'affidamento della gestione dei nidi d'infanzia del Comune di Napoli. Si tratta di un traguardo importante, che porta la

Cooperativa ad operare in una delle principali città italiane ed a misurarsi con un contesto urbano e sociale di grande complessità e ricchezza, ampliando ulteriormente la geografia dei territori serviti ed il numero di famiglie e bambini raggiunti.

Nel complesso, questa distribuzione geografica mette in luce la capacità di Orsa di operare in contesti diversi, adattando il proprio modello organizzativo e pedagogico alle specificità dei territori: dalle grandi aree metropolitane del Nord ai comuni di media e piccola dimensione, fino alle nuove sfide del Centro-Sud. La Cooperativa prosegue nel suo impegno a rafforzare le reti locali, costruire sinergie con enti pubblici e privati e garantire ovunque servizi educativi di qualità, sostenibili ed inclusivi.

> RADICAMENTO TERRITORIALE
>
> **La Cooperativa prosegue nel suo impegno a rafforzare le reti locali, costruire sinergie con enti pubblici e privati e garantire ovunque servizi educativi di qualità, sostenibili ed inclusivi.**

04

CAPITOLO 04

I numeri

Bilancio, valore della produzione, clienti e costi

- Il bilancio 2025
- Il valore della produzione
- La natura dei clienti
- Costi della produzione

I NUMERI

Il bilancio 2025

L'esercizio 2025 si chiude per Orsa con un risultato positivo, che conferma la capacità della Cooperativa di preservare il proprio equilibrio economico, finanziario e patrimoniale anche in un anno caratterizzato da condizioni di contesto particolarmente complesse. Il quadro che emerge dal bilancio non è quello di una crescita lineare e priva di ostacoli ma quello, più autentico e significativo, di un'organizzazione capace di attraversare un anno difficile mantenendo saldi i propri principi di prudenza gestionale e di responsabilità verso i propri soci e verso i territori serviti.

	31/12/2025	31/12/2024	VARIAZIONE
Valore della produzione	43.386.476	41.426.631	1.959.845
Costi Esterni	(43.064.635)	(40.936.554)	(2.128.081)
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	**321.841**	**490.077**	**(168.236)**
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	(164.884)	(263.545)	98.661
Risultato Operativo (EBIT)	**156.956**	**226.532**	**(69.576)**
Proventi e oneri finanziari	(4.977)	(307)	(4.670)
Risultato Ordinario	**151.979**	**226.225**	**(74.246)**
Risultato prima delle imposte	151.979	226.225	(74.246)
Imposte sul reddito	(58.334)	(66.537)	8.203
Risultato Netto	**93.645**	**159.688**	**(66.043)**

321.841 €
EBITDA 2025

156.956 €
EBIT 2025

93.645 €
risultato netto

8,78 mln €
patrimonio netto

Il contesto di riferimento

Il 2025 è stato segnato da una tensione strutturale, ormai purtroppo consolidata nel settore dei servizi educativi e socio-assistenziali, tra la scarsità delle risorse pubbliche disponibili e la crescita costante della domanda di servizi di cura ed educazione rivolti all'infanzia ed alla famiglia. A questo squilibrio si è aggiunta, nel corso dell'anno, una contrazione della capacità di spesa delle famiglie legata alla congiuntura economica generale, che ha ulteriormente compresso i margini di accessibilità ai servizi. Si tratta di dinamiche che non riguardano la singola Cooperativa ma l'intero comparto del terzo settore, chiamato sempre più spesso a colmare, con le proprie risorse organizzative e professionali, il divario tra i bisogni sociali crescenti e le reali capacità di risposta del sistema.

A ciò si è affiancato, sul fronte dei costi, l'impatto delle ultime tranche di adeguamento retributivo previste dal rinnovo contrattuale del settore, il cui effetto, come già evidenziato, non ha ancora esaurito la propria manifestazione a bilancio. Tale pressione sui costi è stata resa ancora più impegnativa dalla difficoltà di molte pubbliche amministrazioni committenti nel riconoscere in modo tempestivo ed integrale, nell'ambito dei contratti in essere, l'adeguamento dei corrispettivi ai maggiori costi sostenuti dagli enti gestori.

La risposta gestionale: rigore e selettività

Di fronte a questo scenario, Orsa ha scelto di reagire non attraverso una crescita indiscriminata ma attraverso un'azione sistematica e determinata di revisione dei prezzi applicati, sia nei confronti della committenza pubblica sia di quella privata, allo scopo di preservare l'equilibrio economico complessivo e garantire la continuità aziendale e la salvaguardia dei livelli occupazionali. Laddove tale negoziazione non ha prodotto condizioni sostenibili, ed in presenza di procedure di gara con basi d'asta non più coerenti con i reali costi di produzione del servizio, la Direzione ha compiuto scelte gestionali rigorose, decidendo consapevolmente di non rinnovare o proseguire contratti ormai privi di adeguata sostenibilità economica.

Si tratta di una scelta strategica di grande maturità gestionale: rinunciare, quando necessario, ad una parte del fatturato pur di tutelare la stabilità complessiva della Cooperativa e delle persone che vi lavorano, piuttosto che inseguire una crescita dimensionale priva di reale sostenibilità. Nonostante l'effetto restrittivo di tali rinunce, il valore della produzione ha comunque registrato un incremento significativo, sostenuto dal successo di nuove aperture, dall'ampliamento del perimetro di alcuni contratti già in essere e dal parziale riconoscimento, da parte dei committenti più virtuosi, degli adeguamenti legati al rinnovo contrattuale di settore. È un risultato che va letto proprio alla luce di queste scelte selettive: una crescita costruita su basi solide, frutto di una strategia di sviluppo consapevole piuttosto che di un'espansione priva di criterio.

La redditività: un anno di transizione

Sul piano della redditività, l'esercizio 2025 sconta inevitabilmente la fase di transizione descritta, con margini in contrazione rispetto all'anno precedente: la pressione dei costi del lavoro, non ancora integralmente compensata dagli adeguamenti tariffari riconosciuti dai committenti, si è tradotta in una riduzione del margine operativo e del risultato dell'esercizio rispetto al 2024. Ciò non deve tuttavia essere letto come un segnale di difficoltà strutturale, quanto piuttosto come l'effetto fisiologico e temporaneo di uno sfasamento temporale tra l'aumento dei costi contrattuali, già

pienamente operativo, e l'adeguamento dei corrispettivi da parte della committenza, ancora parzialmente in corso. Il risultato d'esercizio resta comunque positivo, a conferma della tenuta complessiva della gestione anche in un anno particolarmente esigente sotto il profilo del contesto esterno.

Patrimonio e capitalizzazione: le fondamenta della stabilità futura

Un elemento di particolare rilievo riguarda la scelta, coerente con la storia e l'identità mutualistica della Cooperativa, di destinare l'intero risultato dell'esercizio al rafforzamento del patrimonio sociale, attraverso l'attribuzione a riserva legale ed a riserva indivisibile, senza alcuna distribuzione ai soci. Questa impostazione prudenziale, unita agli importanti interventi di patrimonializzazione e capitalizzazione realizzati negli esercizi precedenti, consente oggi a Orsa di guardare al futuro con rinnovata solidità. Una struttura patrimoniale robusta rappresenta infatti il presupposto fondamentale per garantire la continuità aziendale nel medio e lungo periodo, mitigare i rischi legati al contesto esterno e cogliere con maggiore libertà nuove opportunità di sviluppo progettuale, capaci di generare occasioni di lavoro stabili e qualificate a beneficio dell'intera base sociale.

> SOLIDITÀ PATRIMONIALE
>
> **Una struttura patrimoniale robusta rappresenta infatti il presupposto fondamentale per garantire la continuità aziendale nel medio e lungo periodo.**

PATRIMONIO NETTO	INIZIO ESERCIZIO	INCREMENTI	DECREMENTI	RISULTATO D'ESERCIZIO	FINE ESERCIZIO
Capitale	690.775	21.100	45.400		666.475
Riserva legale	2.472.470	47.906	-		2.520.376
Varie altre riserve	5.594.160	106.992	-		5.701.153
Totale altre riserve	5.594.160	106.992	1		5.701.153
Utili (perdite) portati a nuovo	(200.635)	-	-		(200.635)
Utile (perdita) dell'esercizio	159.688	-	159.688	93.645	93.645
Totale patrimonio netto	**8.716.458**	**175.998**	**205.088**	**93.645**	**8.781.014**

La vitalità della base sociale

Anche sul fronte della compagine sociale il 2025 conferma un forte dinamismo: nel corso dell'anno sono stati ammessi numerosi nuovi soci, a fronte di un fisiologico turnover legato alle uscite, con un saldo netto positivo che rafforza ulteriormente la base sociale della Cooperativa. Questo ricambio, unito alla già rilevata prevalenza assoluta della prestazione lavorativa dei soci nell'ambito del costo del lavoro complessivo, conferma la piena aderenza di Orsa al proprio status di cooperativa a mutualità prevalente e di cooperativa di produzione e lavoro, nella quale il rapporto tra Cooperativa e lavoratori si fonda innanzitutto sulla partecipazione diretta alla vita sociale.

Qualità, controlli e trasparenza

Il bilancio 2025 ha ricevuto un giudizio positivo da parte della società di revisione legale incaricata, senza rilievi né richiami di informativa, ed il Collegio sindacale non ha riscontrato violazioni di legge o dello statuto né operazioni imprudenti o in conflitto di interesse, confermando altresì l'adeguatezza delle misure adottate per la salvaguardia della continuità aziendale. Si tratta di un ulteriore elemento di garanzia sulla qualità e sulla correttezza del percorso gestionale seguito dalla Cooperativa, a beneficio della fiducia di soci, enti pubblici committenti e famiglie servite.

A completamento del quadro merita infine una menzione la partecipazione di Orsa in Fondazione Bambini Bicocca Impresa Sociale, nata dalla collaborazione con l'Università Bicocca di Milano per lo sviluppo di nuovi modelli gestionali e nuovi format nell'ambito dell'assistenza ai minori: un investimento che testimonia l'attenzione della Cooperativa verso l'innovazione pedagogica ed organizzativa, accanto alla gestione ordinaria dei servizi.

IN SINTESI

Il bilancio 2025 di Orsa racconta la storia di una cooperativa che, pur in un anno oggettivamente sfidante sotto il profilo del contesto esterno, ha saputo coniugare crescita e disciplina, rinunciando quando necessario a commesse non più sostenibili pur di tutelare stabilità e continuità occupazionale, rafforzando il proprio patrimonio a garanzia del futuro e confermando, attraverso i controlli esterni, la piena affidabilità della propria gestione. Un risultato che, più che nei numeri assoluti, trova il proprio valore più autentico nella qualità delle scelte compiute e nella coerenza con la missione mutualistica e sociale che da sempre guida l'azione della Cooperativa.

I NUMERI

Il valore della produzione

Ricavi – Valore della produzione anno 2023/2024

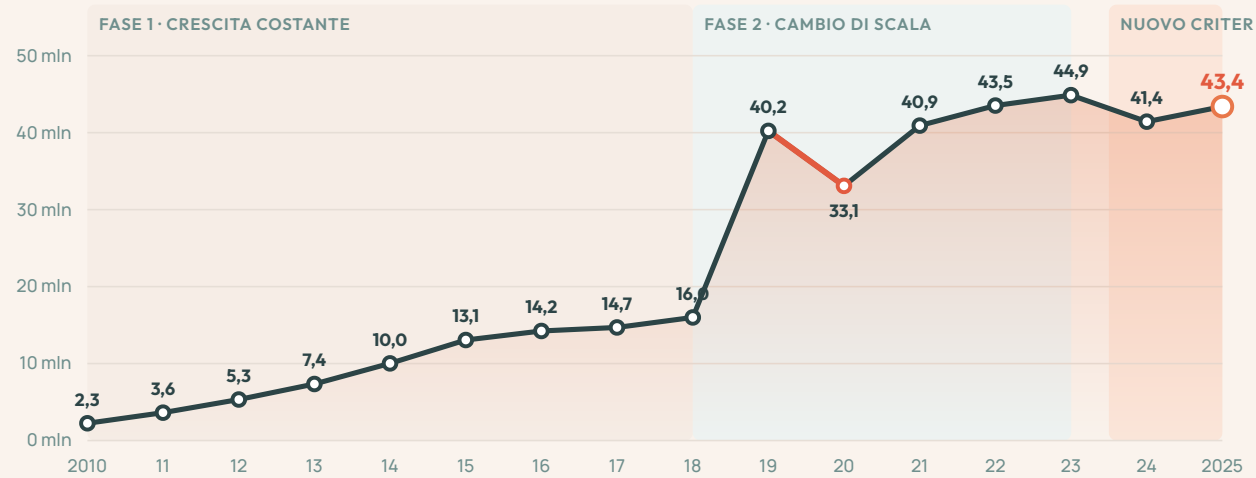
DESCRIZIONE	31/12/2025	31/12/2024	VARIAZIONI
Ricavi vendite e prestazioni	42.100.232	40.515.940	1.584.292
Altri ricavi e proventi	1.286.244	910.691	375.553
Totale	**43.386.476**	**41.426.631**	**1.959.845**

L'andamento del valore della produzione di Orsa negli ultimi anni restituisce la fotografia di una cooperativa che ha saputo costruire una crescita progressiva e strutturale, capace di attraversare fasi diverse senza mai perdere la propria traiettoria di sviluppo. Dal 2010 al 2025 il valore della produzione è passato da poco più di 2,2 milioni di euro agli attuali 43,4 milioni, un incremento che testimonia non solo l'espansione dimensionale della Cooperativa ma anche il consolidamento progressivo del suo modello organizzativo e gestionale.

Il percorso può essere idealmente suddiviso in tre fasi. Una prima fase, tra il 2010 ed il 2018, è caratterizzata da una crescita costante ed incrementale, che porta il valore della produzione dai 2,2 milioni iniziali ai 16 milioni del 2018: un'espansione lineare, coerente con un progressivo ampliamento dei servizi gestiti e dei territori serviti. Una seconda fase si apre nel 2019, anno in cui il valore della produzione compie un salto dimensionale rilevante, portandosi a 40,2 milioni di euro: un balzo che riflette un cambio di scala nell'operatività della Cooperativa, legato all'acquisizione di nuove commesse di rilievo ed all'ampliamento del perimetro gestionale. A questo salto segue, nel 2020, una flessione a 33 milioni di euro, un anno che ha coinciso con l'emergenza sanitaria da

Covid-19 ed il conseguente rallentamento di molte attività educative e scolastiche su tutto il territorio nazionale. Si tratta di una discontinuità congiunturale e non strutturale, come dimostra il pieno recupero già a partire dal 2021, quando il valore della produzione torna a 40,9 milioni, per poi proseguire la sua crescita fino al picco di 44,9 milioni raggiunto nel 2023.

Valore della produzione 2010–2025 · milioni di euro



Il 2024: una discontinuità di metodo, non di sostanza

È proprio a partire dall'esercizio 2024 che si registra un elemento di novità importante, che deve essere tenuto ben presente per interpretare correttamente i dati degli ultimi due anni. Come specificato nella relazione di bilancio, dal 2024 in poi il valore della produzione di Orsa è espresso al netto dei ricavi relativi ai servizi gestiti in regime di associazione temporanea di imprese (ATI). Si

tratta di una scelta metodologica di maggiore trasparenza e prudenza espositiva, che restituisce con maggiore precisione la dimensione dell'attività direttamente riconducibile alla Cooperativa, distinguendola da quella svolta nell'ambito di raggruppamenti temporanei con altri soggetti.

Questa precisazione è essenziale per leggere correttamente l'apparente flessione registrata tra il 2023 ed il 2024, quando il valore della produzione passa da 44,9 a 41,4 milioni di euro. Tale variazione non rappresenta infatti una reale contrazione dell'attività della Cooperativa ma è in larga parte l'effetto di un cambio di perimetro contabile: il dato del 2023, includendo anche i ricavi maturati nell'ambito di ATI, non è direttamente confrontabile in termini omogenei con quello degli anni successivi. Il 2024 rappresenta pertanto il primo esercizio calcolato secondo il nuovo criterio, più selettivo ed aderente all'attività effettivamente ed autonomamente gestita da Orsa.

Il 2025: la conferma di una crescita reale ed omogenea

È proprio alla luce di questa discontinuità metodologica che il confronto tra il 2024 ed il 2025 assume un significato particolarmente rilevante, perché avviene per la prima volta su una base pienamente omogenea, calcolata secondo lo stesso criterio in entrambi gli esercizi.

I dati confermano una crescita solida su tutte le componenti del valore della produzione. I ricavi da vendite e prestazioni passano da 40.515.940 euro nel 2024 a 42.100.232 euro nel 2025, con un incremento di 1.584.292 euro, pari a circa il 3,9%: si tratta della componente più rilevante ed anche quella che meglio riflette l'andamento ordinario dell'attività caratteristica della Cooperativa. Gli altri ricavi e proventi crescono in misura ancora più significativa in termini percentuali, passando da 910.691 a 1.286.244 euro, con un incremento di 375.553 euro, pari a circa il 41%. Nel complesso il valore della produzione totale passa da 41.426.631 a 43.386.476 euro, con una variazione positiva di 1.959.845 euro, corrispondente ad una crescita di circa il 4,7%.

ANNO 2024
41.426.631
euro

+4,7%

ANNO 2025
43.386.476
euro

Proprio perché tale confronto avviene su una base già depurata dai ricavi da ATI fin dall'esercizio precedente, il risultato raggiunto assume un valore ancora più significativo di quanto i soli numeri assoluti lascino intendere. L'incremento registrato tra il 2024 ed il 2025 non beneficia infatti di alcun effetto perimetrale favorevole ma esprime, in termini pienamente omogenei, una reale espansione dell'operatività diretta della Cooperativa: una crescita organica, generata dal rafforzamento dei servizi gestiti in via autonoma e non dall'ampliamento del perimetro di consolidamento dei ricavi.

Le ragioni della scelta metodologica

Vale la pena approfondire le ragioni che hanno motivato l'introduzione di questo nuovo criterio espositivo. Le associazioni temporanee di impresa sono strumenti di aggregazione tra più operatori, costituiti per la partecipazione congiunta a gare ed appalti di dimensioni o complessità tali da richiedere il concorso di più soggetti. In un'ATI i ricavi maturati per l'esecuzione del servizio non appartengono integralmente ad un solo componente del raggruppamento ma sono ripartiti tra i partecipanti secondo le rispettive quote di partecipazione ed i compiti effettivamente svolti, sovente attraverso la fatturazione da parte della mandataria o capofila.

Includere per intero, nel proprio valore della produzione, i ricavi generati nell'ambito di un'ATI rischierebbe quindi di sovrastimare la dimensione dell'attività effettivamente e direttamente gestita dalla singola cooperativa, attribuendole risultati economici che in realtà derivano da un'attività condivisa con altri soggetti e che sono già rilevati, in tutto o in parte, nei bilanci degli altri

partecipanti al raggruppamento. Escludere tali componenti consente quindi di evitare fenomeni di duplicazione contabile tra i diversi soggetti coinvolti in una medesima ATI ed offre una rappresentazione più fedele e prudente della reale capacità produttiva propria della Cooperativa.

Vi è inoltre una ragione di comparabilità nel tempo. Un indicatore che includa in modo discontinuo, a seconda degli esercizi, ricavi da ATI di entità ed origine molto diverse tra loro rischia di restituire un andamento non pienamente confrontabile da un anno all'altro, con il risultato di attribuire alla gestione ordinaria della Cooperativa oscillazioni che dipendono in realtà dalla presenza o assenza di specifiche partnership progettuali. Depurare il dato da queste componenti consente invece di costruire una serie storica più stabile ed affidabile, utile sia agli amministratori per le valutazioni gestionali sia agli stakeholder esterni per un'interpretazione corretta dei risultati raggiunti.

Infine, si tratta di una scelta coerente con un più generale orientamento della Cooperativa verso la massima trasparenza informativa nei confronti dei propri portatori di interesse: soci, lavoratori, enti pubblici committenti ed intera comunità di riferimento. Fornire un dato "depurato" e pienamente confrontabile, anche a costo di una minore evidenza numerica nell'immediato, significa privilegiare la sostanza rispetto alla forma ed offrire una rappresentazione più autentica della crescita reale della Cooperativa.

> “ CRESCITA ORGANICA
>
> **Il confronto omogeneo tra 2024 e 2025 evidenzia una crescita reale ed organica di quasi 2 milioni di euro, pari al 4,7%.**

IN SINTESI

Il percorso di crescita del valore della produzione di Orsa, letto nella sua interezza, conferma la solidità del modello gestionale della Cooperativa nell'arco di un quindicennio, superando anche le discontinuità congiunturali come quella del 2020. La flessione contabile registrata tra il 2023 ed il 2024 trova piena spiegazione nel cambiamento di criterio espositivo adottato, legato all'esclusione dei ricavi da ATI, e non riflette pertanto alcun rallentamento nell'attività della Cooperativa. Al contrario, il confronto omogeneo tra 2024 e 2025, calcolato secondo lo stesso criterio in entrambi gli esercizi, evidenzia una crescita reale ed organica di quasi 2 milioni di euro, pari al 4,7%, che rappresenta il segnale più attendibile della solidità e del dinamismo con cui Orsa continua a rafforzare la propria presenza sul territorio.

I NUMERI

La natura dei clienti

La composizione della committenza di Orsa conferma una caratteristica strutturale della Cooperativa fin dalle sue origini: l'attività è da sempre trainata in misura preponderante dalle commesse pubbliche, che rappresentano il 69% del totale, a fronte di un 31% riconducibile alla committenza privata. Un rapporto di circa due terzi ad un terzo che riflette la storia stessa di Orsa, nata e cresciuta attraverso l'affidamento in gestione di servizi educativi da parte di Comuni ed enti pubblici locali, e che ancora oggi rappresenta il terreno primario su cui si fonda l'identità della Cooperativa.

69% Committenza pubblica

31% Committenza privata

Comuni ed enti pubblici locali

Aziende (welfare aziendale) e famiglie

La prevalenza della committenza pubblica non è un dato casuale ma l'espressione di un posizionamento strategico preciso: Orsa ha costruito nel tempo una solida reputazione come partner affidabile delle amministrazioni pubbliche nella gestione di nidi d'infanzia, scuole dell'infanzia e servizi educativi territoriali, un ruolo che richiede competenze specifiche in materia di appalti pubblici, continuità gestionale ed elevati standard di qualità pedagogica riconosciuti dagli enti committenti. È un rapporto di fiducia consolidato negli anni, che si rinnova attraverso gare ed affidamenti ripetuti ed è alla base della stabilità economica della Cooperativa.

La quota del 31% riconducibile alla committenza privata merita tuttavia un approfondimento, perché non è affatto omogenea al proprio interno ed anzi racchiude due tipologie di clienti molto diverse tra loro. Da un lato vi sono le grandi aziende private che hanno scelto di affidare ad Orsa la gestione dei propri servizi di welfare aziendale, in particolare nidi e scuole dell'infanzia dedicati ai figli dei propri dipendenti: un ambito in crescita, che risponde alla sempre maggiore attenzione delle imprese verso politiche di conciliazione vita-lavoro ed al ruolo del welfare come leva di attrattività e

fidelizzazione del personale. In questo segmento Orsa mette a disposizione delle aziende partner la propria esperienza pedagogica e gestionale maturata nel settore pubblico, traducendola in un servizio di qualità equivalente ma calibrato sulle esigenze specifiche del mondo del lavoro privato.

Dall'altro lato, nella medesima quota privata, rientrano anche le singole famiglie che beneficiano direttamente dei servizi gestiti da Orsa sul territorio nazionale, in qualità di utenti finali che sostengono, in tutto o in parte, la retta del servizio frequentato dai propri figli. Si tratta di una componente più diffusa e capillare, legata al rapporto quotidiano che la Cooperativa instaura con le comunità locali in cui opera, indipendentemente dalla natura pubblica o privata della committenza che ha originato l'affidamento del servizio.

Nel complesso, la distribuzione tra committenza pubblica e privata restituisce l'immagine di una cooperativa che continua a fondare la propria attività principalmente sul rapporto con le amministrazioni pubbliche, garanzia di stabilità e continuità operativa, ma che al tempo stesso ha saputo diversificare progressivamente il proprio portafoglio clienti, aprendosi al mondo del welfare aziendale ed alla relazione diretta con le famiglie. Una diversificazione che rappresenta per Orsa non solo un'opportunità di crescita ma anche un elemento di maggiore solidità strategica, riducendo la dipendenza da un unico canale di committenza ed ampliando la platea di soggetti, pubblici e privati, che riconoscono alla Cooperativa la qualità del proprio modello educativo.

> DIVERSIFICAZIONE
>
> **Una diversificazione che rappresenta per Orsa non solo un'opportunità di crescita ma anche un elemento di maggiore solidità strategica.**

I NUMERI

Costi della produzione

Principali costi della produzione

I costi della produzione di Orsa nel 2025 ammontano complessivamente a 43.229.520 euro, contro i 41.200.099 euro del 2024, con un incremento di 2.029.421 euro, pari a circa il 4,9%. Si tratta di una crescita sostanzialmente allineata a quella registrata sul fronte del valore della produzione, a conferma di una gestione che accompagna l'espansione dei ricavi con un adeguato ed equilibrato sviluppo della struttura dei costi, senza generare squilibri significativi tra le due dinamiche.

Composizione dei costi della produzione 2025

Personale **84,2%** Servizi **9,1%** Materie prime **4,7%** Altri costi **2,1%**

IL PESO DEL LAVORO

Il costo del personale rappresenta così circa l'84,2% del totale dei costi della produzione nel 2025.

DESCRIZIONE	31/12/2025	31/12/2024	VARIAZIONI
Materie prime, sussidiarie e merci	2.013.872	1.087.899	925.973
Servizi	3.928.966	5.367.231	(1.438.265)
Godimento di beni di terzi	326.960	292.189	34.771
Salari e stipendi	26.600.555	24.564.111	2.036.444
Oneri sociali	7.784.478	7.331.329	453.149
Trattamento di fine rapporto	2.011.226	1.756.226	255.000
Altri costi del personale	200	49.578	(49.378)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	68.198	72.939	(4.741)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	96.686	112.840	(16.154)
Svalutazioni crediti attivo circolante		77.766	(77.766)
Oneri diversi di gestione	398.379	487.991	(89.612)
Totale	**43.229.520**	**41.200.099**	**2.029.421**

Il peso preponderante del costo del personale

Come è fisiologico attendersi in una cooperativa che opera nel settore dei servizi educativi e socio-assistenziali alla persona, la componente largamente prevalente dei costi della produzione è rappresentata dal costo del personale. Sommando salari e stipendi, oneri sociali, trattamento di fine rapporto ed altri costi del personale, il totale raggiunge 36.396.459 euro nel 2025 contro i 33.701.244 euro del 2024, con un incremento di 2.695.215 euro, pari a circa l'8%. Il costo del personale rappresenta così circa l'84,2% del totale dei costi della produzione nel 2025, in leggero aumento rispetto all'81,8% del 2024.

Questa incidenza, largamente maggioritaria, non è un'anomalia ma una caratteristica strutturale del modello di Orsa, come meglio illustrato nei paragrafi successivi dedicati specificamente all'analisi del costo del lavoro: la gestione di nidi e scuole dell'infanzia richiede infatti rapporti numerici predefiniti tra personale educativo e bambini, stabiliti da normative regionali e standard di qualità pedagogica, che rendono l'attività intrinsecamente ad alta intensità di lavoro e limitano per propria natura i margini di sostituibilità tra costo del personale ed altri fattori produttivi.

L'impatto del rinnovo del CCNL di settore

Un elemento che caratterizza in modo specifico l'esercizio 2025 è l'incremento del costo derivante dal rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del settore. L'aumento del costo contrattuale ha avuto un impatto economico sull'esercizio solo nella sua parte finale, poiché l'efficacia del rinnovo e la conseguente decorrenza degli incrementi retributivi si collocano verso la fine dell'anno. Il dato del 2025 sconta pertanto soltanto una quota parziale, riferita agli ultimi mesi dell'esercizio, dell'effetto complessivo del nuovo CCNL, mentre il pieno impatto a regime si manifesterà integralmente nell'esercizio 2026.

Questo elemento consente di leggere con maggiore consapevolezza la crescita dell'8% del costo del personale complessivo, superiore a quella del valore della produzione: una parte di tale incremento riflette infatti già gli effetti, per quanto parziali, del rinnovo contrattuale, a cui si aggiunge la crescita fisiologica della forza lavoro connessa all'ampliamento dei servizi gestiti dalla Cooperativa sul territorio. Va peraltro sottolineato come l'incidenza ancora parziale del rinnovo nel 2025 renda necessario attendersi, per l'esercizio successivo, un ulteriore consolidamento del costo del personale su livelli superiori, coerentemente con la piena decorrenza annua del nuovo contratto.

DESCRIZIONE	RETRIBUZIONE	ONERI SOCIALI	ACCANTONAMENTO TFR E TRATTAMENTO QUIESCENZA
Soci	25.924.928	7.597.813	1.948.344
Non soci	675.627	186.665	62.882
Totale	**26.600.555**	**7.784.478**	**2.011.226**

Il costo del personale di Orsa nel 2025, pari complessivamente a 36.396.459 euro tra retribuzioni, oneri sociali ed accantonamento per TFR e trattamento di quiescenza, trova nella sua composizione interna un elemento particolarmente significativo per comprendere la natura cooperativa dell'organizzazione: la quota largamente prevalente di tale costo è infatti riconducibile ai soci lavoratori, mentre solo una parte marginale riguarda personale non socio.

Nel dettaglio, le retribuzioni corrisposte ai soci ammontano a 25.924.928 euro, a fronte di 675.627 euro destinati a lavoratori non soci: i soci assorbono pertanto circa il 97,5% del monte retributivo complessivo. La stessa proporzione si conferma, con valori pressoché identici, anche nelle altre due componenti del costo del personale: gli oneri sociali versati per i soci ammontano a 7.597.813 euro contro i 186.665 euro riferiti ai non soci, pari ancora una volta a circa il 97,6% del totale, mentre l'accantonamento per trattamento di fine rapporto e trattamento di quiescenza destinato ai soci raggiunge 1.948.344 euro, contro 62.882 euro per i non soci, pari a circa il 96,9%.

La sostanziale uniformità di questa proporzione, che si attesta stabilmente tra il 97% ed il 98% in tutte e tre le voci considerate, è un dato rilevante sotto due profili distinti. Da un lato conferma che il valore economico generato dall'attività di Orsa viene distribuito in via prevalente proprio a favore dei propri soci lavoratori, in piena coerenza con il principio mutualistico che caratterizza l'identità cooperativa: la Cooperativa non si limita ad impiegare lavoratori esterni per l'erogazione dei propri

servizi ma coinvolge la quasi totalità della propria forza lavoro nella compagine sociale, facendo sì che i benefici economici derivanti dalla crescita dell'attività ricadano prioritariamente su chi contribuisce direttamente, con il proprio lavoro, al raggiungimento dei risultati.

Dall'altro lato, la costanza della proporzione tra soci e non soci lungo tutte le componenti del costo del personale (retribuzione, oneri sociali ed accantonamento TFR) indica una gestione omogenea e priva di distorsioni nel trattamento economico e previdenziale riservato alle due categorie di lavoratori, senza differenziazioni contrattuali sistematiche che alterino in modo significativo il peso relativo degli oneri accessori rispetto alla retribuzione diretta.

La componente non socia, seppur minoritaria, resta comunque una presenza fisiologica e funzionale all'interno dell'organico, riconducibile tipicamente a nuovi ingressi non ancora ammessi alla compagine sociale, a figure professionali specialistiche o a personale assunto con caratteristiche contrattuali specifiche legate a particolari esigenze organizzative o territoriali.

MUTUALITÀ PREVALENTE · VERSO I SOCI

97,46%

DESCRIZIONE COSTI	VALORE	DI CUI DA SOCI	%
Costo del lavoro	36.396.259	35.471.085	97,46%

Nel complesso, il dato conferma come il costo del personale di Orsa non rappresenti soltanto la voce di spesa più rilevante del conto economico, come già evidenziato in precedenza, ma sia anche lo strumento attraverso cui si realizza concretamente la missione mutualistica della Cooperativa: generare lavoro stabile e qualificato per i propri soci ed offrire loro, attraverso la partecipazione diretta alla vita sociale, un ritorno economico coerente con il ruolo centrale che essi ricoprono nella produzione dei servizi.

Le altre voci di costo

Al di fuori della componente del personale, l'andamento dei costi della produzione presenta alcune variazioni degne di nota, pur non incidendo in misura sostanziale sul quadro complessivo. Il costo per materie prime, sussidiarie e merci cresce in modo significativo, passando da 1.087.899 a 2.013.872 euro, con un incremento dell'85,1%: un aumento coerente con l'ampliamento dei servizi gestiti ed il conseguente maggiore fabbisogno di materiali didattici, alimentari e di consumo per le strutture educative.

Di segno opposto è invece la voce relativa ai servizi, che si riduce da 5.367.231 a 3.928.966 euro, con una diminuzione di 1.438.265 euro, pari a circa il 26,8%. Si tratta della variazione più rilevante in valore assoluto tra le voci non riconducibili al personale ed è verosimilmente riconducibile, almeno in parte, alla stessa evoluzione del perimetro gestionale già evidenziata a proposito dei ricavi, con una minore incidenza di servizi esternalizzati o gestiti in collaborazione con altri soggetti rispetto all'esercizio precedente.

Il costo per il godimento di beni di terzi cresce di 34.771 euro, un incremento contenuto e coerente con l'ampliamento delle sedi operative della Cooperativa. Gli ammortamenti delle immobilizzazioni, sia immateriali sia materiali, registrano lievi riduzioni, in linea con il naturale esaurirsi di piani di ammortamento riferiti ad investimenti pregressi. Da segnalare infine l'azzeramento delle

svalutazioni crediti dell'attivo circolante, che nel 2024 ammontavano a 77.766 euro, ed il calo degli oneri diversi di gestione, che si riducono di 89.612 euro: due segnali entrambi positivi, che riflettono una gestione prudente dei crediti verso terzi ed un contenimento degli oneri accessori di gestione.

IN SINTESI

Il quadro complessivo dei costi della produzione del 2025 conferma un modello di crescita equilibrato, trainato principalmente dall'espansione fisiologica del costo del personale, componente strutturalmente maggioritaria in un'organizzazione dedita ai servizi educativi alla persona. L'incremento del costo del lavoro, in parte legato al rinnovo del CCNL di settore del quale si è sentito l'effetto pieno, si accompagna ad un andamento sostanzialmente stabile o in miglioramento delle altre voci di costo, a conferma della capacità di Orsa di sostenere la propria crescita mantenendo un governo attento e responsabile della struttura dei costi.

LA MISSIONE MUTUALISTICA

Generare lavoro stabile e qualificato per i propri soci ed offrire loro, attraverso la partecipazione diretta alla vita sociale, un ritorno economico coerente con il ruolo centrale che essi ricoprono nella produzione dei servizi.

05

CAPITOLO 05

Le persone

Il capitale umano al centro di ogni progetto

- Formazione, supervisione e benessere
- Numero occupati anno 2025
- La composizione per qualifica
- La composizione tra soci e non soci

LE PERSONE

Le persone

1.815
lavoratori al 31/12/2025

+212
unità rispetto al 2024 (+13,2%)

1.229
impiegati, perlopiù personale educativo

1.608
lavoratori ordinari soci

In un'organizzazione come Orsa, che opera nel campo dei servizi educativi e di cura rivolti all'infanzia ed alla famiglia, il personale non rappresenta soltanto il principale fattore produttivo, come già evidenziato dall'incidenza assolutamente predominante del costo del lavoro sul totale dei costi della produzione, ma costituisce la vera ricchezza su cui la Cooperativa costruisce ogni proprio progetto. Nei servizi alla persona, a differenza di quanto avviene in altri settori produttivi, non esistono processi automatizzabili o sostituibili con altri fattori: è la relazione umana, quotidiana ed autentica tra educatore e bambino a determinare la qualità stessa del servizio erogato.

Per questo motivo investire sul benessere, sulla competenza e sulla stabilità delle proprie persone non è per Orsa una scelta accessoria ma la condizione stessa attraverso cui si realizza la missione educativa della Cooperativa.

Questo impegno si traduce innanzitutto in un percorso costante di formazione continua, rivolto a tutto il personale educativo ed ausiliario, finalizzato ad aggiornare competenze pedagogiche, metodologiche e relazionali in linea con l'evoluzione dei bisogni educativi dei bambini e delle famiglie. Accanto alla formazione, un ruolo altrettanto centrale è svolto dalla supervisione professionale, intesa come spazio strutturato di confronto ed accompagnamento per gli educatori,

utile a sostenere la qualità del lavoro quotidiano, a prevenire fenomeni di affaticamento emotivo connaturati ad un lavoro di cura così intenso ed a garantire coerenza pedagogica in tutti i servizi gestiti dalla Cooperativa.

Il benessere del personale passa inoltre attraverso un rigoroso ed integrale rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro, non soltanto come adempimento normativo ma come garanzia concreta di dignità, correttezza e stabilità del rapporto di lavoro, in un settore in cui le tensioni economiche esterne, già evidenziate in altre parti di questo bilancio, potrebbero altrimenti tradursi in pressioni improprie sulle condizioni occupazionali.

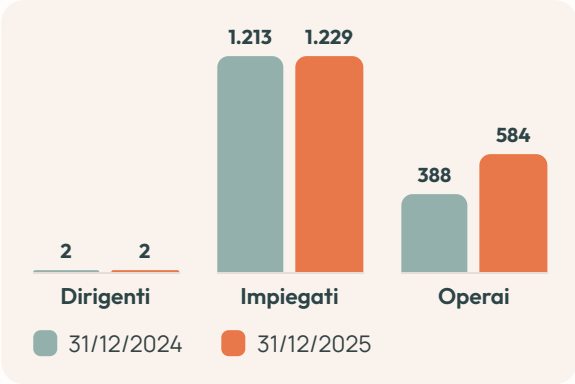
A questo si accompagna la puntualità delle retribuzioni, elemento apparentemente semplice ma tutt'altro che scontato nel comparto dei servizi alla persona, e che per Orsa rappresenta un impegno costante e non negoziabile: la certezza economica del proprio lavoro consente alle persone di operare con maggiore serenità, condizione indispensabile per chi svolge quotidianamente un compito di cura ed accudimento nei confronti di bambini.

Proprio in questo risiede il valore più profondo dell'attenzione che Orsa riserva al proprio personale: il benessere degli educatori e di tutte le figure coinvolte nei servizi si riflette in modo diretto sul benessere dei bambini e delle famiglie di cui la Cooperativa si prende cura ogni giorno. Un educatore sereno, formato, sostenuto e trattato con correttezza è nelle condizioni migliori per costruire relazioni educative solide, pazienti ed autentiche, capaci di generare fiducia nei bambini e nelle loro famiglie. In questo senso, prendersi cura del proprio personale significa, per Orsa, prendersi cura in modo indiretto ma sostanziale anche di chi beneficia dei servizi: un circolo virtuoso in cui la qualità del lavoro e la qualità della cura educativa si alimentano reciprocamente, ed in cui l'investimento sulle persone rappresenta, ancora prima che una scelta valoriale, la condizione strutturale per la sostenibilità e la qualità di ogni progetto della Cooperativa.

Numero occupati anno 2025

La forza lavoro dell'anno 2025 risulta così composta:

ORGANICO	31/12/2025	31/12/2024	VARIAZIONI
Dirigenti	2	2	
Impiegati	1.229	1.213	16
Operai	584	388	196
Totale	**1.815**	**1.603**	**212**



Al 31 dicembre 2025 l'organico di Orsa raggiunge complessivamente 1.815 lavoratori, contro i 1.603 dell'anno precedente, con un incremento di 212 unità, pari a circa il 13,2%. Si tratta di una crescita robusta, superiore in termini percentuali a quella registrata sul fronte del valore della produzione (+4,7%), a testimonianza di come lo sviluppo dell'attività di Orsa passi innanzitutto attraverso il rafforzamento della propria dotazione di personale: nei servizi educativi e socio-assistenziali alla persona, per loro stessa natura ad alta intensità di lavoro, la crescita dei volumi gestiti si traduce quasi sempre, prima ancora che in un incremento del fatturato, in un ampliamento della base occupazionale necessaria a garantire gli standard qualitativi richiesti dai servizi affidati alla Cooperativa.

È importante sottolineare come questi dati rappresentino una fotografia puntuale, scattata al 31 dicembre di ciascun esercizio, e non coincidano pertanto con il numero complessivo di lavoratori impiegati da Orsa nel corso dell'intero anno solare. I lavoratori effettivamente occupati nel corso dell'anno sono infatti superiori a quelli rilevati alla data di chiusura del bilancio: nel corso dell'esercizio si registrano naturalmente ingressi ed uscite dall'organico, legati sia alla fisiologica

turnazione del personale sia, soprattutto, alla natura stessa di alcuni servizi gestiti dalla Cooperativa. Alla luce della tipologia di interventi affidati ad Orsa e della temporaneità che caratterizza alcuni di essi, come ad esempio i servizi stagionali, i centri estivi o gli affidamenti di durata limitata legati a specifici progetti, l'oscillazione del numero di occupati nel corso dell'anno solare è pertanto fisiologica e non deve essere confusa con un dato di instabilità occupazionale. Il numero rilevato al 31 dicembre rappresenta piuttosto il nucleo stabile e consolidato dei lavoratori attivi a fine esercizio, la base su cui la Cooperativa costruisce la propria programmazione per l'anno successivo.

La composizione per qualifica: la centralità del personale educativo

Analizzando la composizione dell'organico per qualifica professionale, emerge con chiarezza come la quota largamente maggioritaria dei lavoratori di Orsa sia inquadrata nell'area degli impiegati, che al 31 dicembre 2025 conta 1.229 unità contro le 1.213 dell'anno precedente, con un incremento di 16 unità. Gli impiegati rappresentano infatti circa il 67,7% dell'intero organico e sono costituiti perlopiù da personale educativo: educatrici ed educatori, insegnanti e coordinatori pedagogici che costituiscono il cuore professionale dell'attività di Orsa, ossia le figure direttamente responsabili della relazione educativa con i bambini e della qualità pedagogica dei servizi gestiti. La stabilità di questa componente, che cresce in misura contenuta ma costante, conferma la solidità del nucleo professionale specialistico su cui si fonda l'intera proposta educativa della Cooperativa.

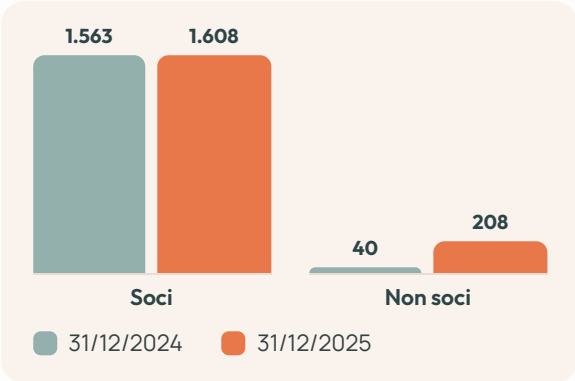
Accanto agli impiegati, la categoria degli operai mostra invece la crescita più marcata in termini percentuali, passando da 388 a 584 unità, con un incremento di 196 lavoratori, pari a circa il 50,5%. Tra gli operai rientrano le figure ausiliarie necessarie al funzionamento quotidiano dei servizi gestiti, quali il personale addetto alla cucina, alle pulizie, alla manutenzione ed ai servizi di supporto logistico alle strutture educative: ruoli meno visibili rispetto a quelli del personale educativo ma altrettanto indispensabili per garantire il regolare funzionamento dei nidi e delle scuole dell'infanzia gestiti da Orsa. La crescita così significativa di questa categoria accompagna naturalmente

l'espansione dei servizi gestiti dalla Cooperativa, poiché ogni nuova struttura o servizio affidato richiede, oltre al personale educativo, anche un adeguato presidio delle funzioni di supporto operativo. Resta infine invariata, a quota 2 unità, l'area dirigenziale, a conferma di una struttura organizzativa snella al vertice ma capace di sostenere una crescita significativa della base operativa.

La composizione tra soci e non soci

Un ulteriore elemento di analisi riguarda la ripartizione dell'organico tra lavoratori soci e lavoratori non soci. Al 31 dicembre 2025 i lavoratori ordinari soci sono 1.608, contro i 1.563 dell'anno precedente, con una crescita contenuta di 45 unità, pari a circa il 2,9%. I lavoratori ordinari non soci crescono invece in misura molto più marcata, passando da 40 a 208 unità, con un incremento di 168 lavoratori.

ORGANICO	31/12/2025	31/12/2024	VARIAZIONI
Lavoratori ordinari soci	1.608	1.563	45
Lavoratori ordinari non soci	208	40	168
Totale	**1.816**	**1.603**	**213**



Questo dato, se letto congiuntamente a quello relativo alle qualifiche professionali, restituisce un quadro coerente: la crescita particolarmente sostenuta della categoria degli operai, +196 unità, trova infatti ampio riscontro nella altrettanto marcata crescita dei lavoratori non soci, +168 unità. È ragionevole ritenere che una parte rilevante dei nuovi ingressi in organico, soprattutto tra le figure ausiliarie assunte per accompagnare l'espansione dei servizi gestiti, non abbia ancora completato,

alla data di chiusura dell'esercizio, il percorso che conduce all'ammissione a socio della Cooperativa. Si tratta di una dinamica fisiologica nei modelli cooperativi, nei quali l'ingresso nella compagine sociale segue tipicamente un periodo di inserimento e valutazione del neoassunto, e che porterà presumibilmente, nei prossimi esercizi, ad un progressivo riassorbimento di parte di questi lavoratori all'interno della base sociale, coerentemente con la vocazione mutualistica che orienta stabilmente le scelte di Orsa.

IN SINTESI

L'evoluzione dell'organico di Orsa tra il 2024 ed il 2025 conferma una crescita robusta e diffusa, coerente con l'espansione dell'attività della Cooperativa, trainata sia dal rafforzamento del personale educativo, componente stabile e maggioritaria dell'organico, sia dall'ampliamento più marcato delle figure di supporto operativo necessarie ad accompagnare i nuovi servizi assunti in gestione. Il dato puntuale rilevato a fine esercizio, per quanto già significativo, sottostima peraltro il numero complessivo di lavoratori effettivamente impiegati da Orsa nel corso dell'anno, per effetto della fisiologica variabilità occupazionale connessa alla natura di alcuni servizi gestiti dalla Cooperativa.

LE PERSONE AL CENTRO

Un educatore sereno, formato, sostenuto e trattato con correttezza è nelle condizioni migliori per costruire relazioni educative solide, pazienti ed autentiche.

06

CAPITOLO 06

Progetti e futuro

Nuove alleanze, cultura educativa e obiettivi per il 2026

- Verso NOVA
- Edufest
- Obiettivi per l'anno 2026
- Conformità del Bilancio Sociale

PROGETTI E FUTURO

Verso NOVA

Orsa + Progetto A = NOVA

NOVA
Inquadra il codice per visitare il sito
novaeducazione.it

Tra i cantieri più significativi aperti nel corso del 2025 vi è un progetto destinato a segnare una fase nuova e stimolante per le nostre realtà: il Progetto NOVA, che vedrà il suo avvio ufficiale nel corso del 2026. La storia di Orsa e quella di Progetto A sono da sempre profondamente intrecciate: due esperienze cooperative cresciute fianco a fianco, espressione di un legame che negli anni ha consolidato radici comuni, valori condivisi ed una medesima visione del lavoro sociale ed educativo.

Questa vicinanza non è mai stata una semplice contiguità: nel tempo i percorsi professionali, le progettualità ed i gruppi di lavoro delle due cooperative si sono fusi in un'unica trama operativa, dando vita a una convergenza naturale fatta di collaborazioni quotidiane, di servizi progettati insieme e di un continuo scambio di persone, competenze ed idee. Nel corso del 2025 è maturata la consapevolezza che i tempi sono ormai pronti per dare una forma ed un nome a questa sinergia: da questa consapevolezza è nato il percorso di progettazione di NOVA.

Una dichiarazione di intenti, non solo un marchio

NOVA non sarà solo un marchio ma la dichiarazione di una nuova postura strategica. È il riconoscimento esplicito di un'unione che, pur non avendo ad oggi una veste formale, è pienamente reale sul piano operativo e degli intenti: un patto dichiarato tra due organizzazioni che scelgono di presentarsi, progettare ed operare come un'unica comunità professionale. NOVA rappresenta la volontà di superare la somma dei singoli interventi per dare vita ad un'unione esponenziale di competenze, storie e valori. Con questo progetto vogliamo fortificare la nostra modalità di lavoro condiviso, rendendo esplicito e strutturale quello scambio di saperi che finora ha conferito un valore distintivo ai nostri servizi. NOVA nasce inoltre per consolidare la nostra presenza sui territori, confermando alle pubbliche amministrazioni, alle famiglie ed ai nostri partner che la solidità delle due cooperative non è solo mantenuta ma rilanciata con un'energia inedita.

Il significato del nome

Il nome scelto evoca la luce di una stella che brilla di nuova intensità, proprio come intendiamo fare mettendo a fattore comune il patrimonio pedagogico e l'esperienza gestionale di Orsa e di Progetto A. NOVA racchiude in un unico termine il concetto di continuità storica e quello di evoluzione dirompente: in astronomia, una nova non è una nascita dal nulla ma la trasformazione di qualcosa che esiste già e che improvvisamente sprigiona un potenziale straordinario. Allo stesso modo, il legame tra le nostre cooperative non si limiterà a sommare le strutture ma ne moltiplicherà il valore, la visibilità e la forza di impatto. NOVA sarà un percorso naturale di convergenza verso una progettualità integrata, capace di offrire risposte complete e coerenti lungo tutto l'arco della crescita, dai servizi 0-6 fino alla maggiore età: un'offerta educativa e sociale unitaria che accompagna bambini, bambine, ragazzi e ragazze in ogni fase del loro sviluppo, con la stessa cura e la stessa qualità.

0-6 — **maggiore età**

un'offerta educativa e sociale unitaria lungo tutto l'arco della crescita

Il percorso verso il 2026

Il 2025 è stato l'anno della progettazione e della costruzione delle fondamenta: la definizione del concept, la condivisione degli obiettivi tra le governance delle due cooperative e lo studio dell'identità visiva del progetto. Il logo di NOVA, in corso di finalizzazione, riprenderà i tratti grafici ed i richiami cromatici dei loghi di Progetto A e di Orsa: un modo per dire che le radici sono ben salde e che questa nuova identità sarà l'evoluzione organica di ciò che siamo sempre stati. A partire dal 2026 il Progetto NOVA verrà presentato ufficialmente e citato in tutti i contesti ed in tutte le comunicazioni in cui Orsa e Progetto A opereranno congiuntamente: gare e progettazioni comuni, eventi, relazioni istituzionali e comunicazione pubblica.

2025

Progettazione: concept, obiettivi condivisi tra le governance, identità visiva

2026

Avvio ufficiale e presentazione di NOVA

2026 →

Gare e progettazioni comuni, eventi, relazioni istituzionali e comunicazione pubblica

> IL SIGNIFICATO DEL NOME
>
> **In astronomia, una nova non è una nascita dal nulla ma la trasformazione di qualcosa che esiste già.**

Uno sguardo al futuro

Il cammino che si aprirà con NOVA ci permette di guardare al futuro con maggiore sicurezza, gettando le basi per una presenza sempre più autorevole ed unitaria nel panorama del welfare italiano. Siamo certi che questa nuova direzione darà ulteriore slancio al lavoro quotidiano dei nostri soci e collaboratori, offrendo loro uno scenario più ampio e strumenti ancora più efficaci per rispondere alle sfide educative e sociali dei territori in cui, con tanta dedizione, ci prendiamo cura dei bambini, delle bambine, dei ragazzi e delle loro famiglie.

PROGETTI E FUTURO

Edufest

Edufest è il festival dell'educazione promosso da Progetto A ed Orsa Cooperativa Sociale. Nato come iniziativa culturale, partecipativa ed inclusiva, nel corso delle sue edizioni è cresciuto fino a diventare un appuntamento importante ed atteso per il settore dell'educazione in Italia: un punto di riferimento nazionale per chi si occupa di formazione, crescita personale e cittadinanza attiva, capace di richiamare ogni anno educatori, insegnanti, professionisti, famiglie e ragazzi da tutto il territorio. Il format dell'evento è pensato per offrire esperienze differenziate e coinvolgenti, articolandosi in spazi di confronto teorico, laboratori esperienziali, momenti artistici ed attività dedicate a bambini ed adolescenti. La pluralità dei linguaggi e degli approcci fa di Edufest un luogo d'incontro tra culture educative diverse, dove il sapere pedagogico dialoga con la musica, la narrazione e le arti performative.

L'edizione 2025: "Equilibri"

Il successo dell'edizione 2024 ha trovato piena conferma nel 2025. Il tema conduttore scelto per l'anno, "Equilibri", ha offerto una chiave interpretativa per leggere le tensioni ed i contrasti che attraversano la società contemporanea: dall'identità alla sostenibilità, dalle relazioni familiari ai modelli educativi, dalla crisi dei linguaggi al bisogno di cura e spiritualità. Un invito a ricercare, nell'educazione come nella vita, punti di equilibrio dinamici tra istanze che spesso appaiono inconciliabili.

Il programma ha visto alternarsi tavole rotonde, lectio magistralis e performance artistiche, con oltre 15 ospiti di rilievo nazionale tra cui Massimo Recalcati, Giovanni Allevi, Anna Granata, Stefano Rossi, Alberto Pellai, Claudio Burgio, Giacomo Poretti e Daniele Novara. La grande partecipazione di scuole, servizi educativi, cittadini e famiglie ha confermato il valore del festival come spazio generativo di dialogo tra istituzioni, professionisti e comunità educante.

TRA GLI OSPITI 2025

Massimo Recalcati · Giovanni Allevi · Anna Granata · Stefano Rossi · Alberto Pellai · Claudio Burgio · Giacomo Poretti · Daniele Novara

Il Patto per il Benessere Digitale

Tra i momenti più significativi dell'edizione 2025 figura la firma del Patto per il Benessere Digitale, sottoscritto dai sindaci dei comuni dell'area Nord di Milano. Il patto promuove un uso consapevole e regolamentato delle tecnologie digitali tra i giovani, con particolare attenzione all'accesso graduale a smartphone, social media ed applicazioni online, e stabilisce linee guida condivise per prevenire abusi e tutelare il benessere psicologico e sociale dei minori, a partire dal rispetto delle età consigliate per l'accesso a social network, app e videogiochi. La firma è stata accompagnata dal panel "Equilibri in digitale", al quale hanno partecipato esperti del settore tra cui la professoressa Stefania Garassini dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, promotrice dei Patti Digitali a livello nazionale. L'incontro ha evidenziato l'importanza di un approccio comunitario all'educazione digitale, che coinvolga scuole, famiglie ed istituzioni locali. Il patto rappresenta un primo passo concreto verso una "costituzione territoriale" per l'educazione digitale, con l'intento di estendere il modello ad altri comuni ed altre realtà educative.

> EDUFEST
>
> **Il festival valorizza il sapere educativo come bene comune.**

Un patrimonio educativo condiviso

Con Edufest, Progetto A ed Orsa promuovono un modello di educazione diffusa, pubblica e generativa. Il festival valorizza il sapere educativo come bene comune, rafforza il radicamento nei territori e costruisce coesione sociale in un tempo che ha sempre più bisogno di ascolto, confronto e visione.

Il sito di Edufest

Programma, ospiti ed edizioni del festival

www.edufest.it

L'after movie

Rivivi l'edizione 2025 in video

youtu.be/E5-wetsoGFg

PROGETTI E FUTURO

Obiettivi per l'anno 2026 – Progetto di miglioramento

Consolidamento territoriale

Più formazione per il personale

Revisione di tariffe e condizioni

Dismissione dei servizi non sostenibili

Or.s.a. Cooperativa Sociale, per l'anno 2026, conferma come obiettivo prioritario il consolidamento dei servizi già attivi e, parallelamente, prosegue nell'espansione delle proprie attività attraverso l'eventuale introduzione di nuove tipologie di servizi per minori che finora non hanno rientrato tra le aree principali di intervento della Cooperativa. Tale continuità di indirizzo strategico conferma la validità del percorso già intrapreso negli esercizi precedenti ed il proposito di consolidarlo ulteriormente nel corso del nuovo anno.

L'intento resta duplice: da un lato rafforzare e stabilizzare le attività esistenti, migliorandone ulteriormente la qualità e l'efficacia; dall'altro cogliere le opportunità offerte dal contesto socio educativo per ampliare il raggio d'azione e rispondere a nuovi bisogni emergenti delle famiglie e delle comunità locali. In questa direzione, per il 2026 Orsa individua un obiettivo specifico e prioritario nell'incremento delle commesse e dei servizi gestiti nelle regioni in cui la Cooperativa è già presente: più che disperdere risorse nella ricerca di nuovi territori non ancora presidiati, l'obiettivo è quello di consolidare e rafforzare la propria presenza laddove già esiste un rapporto consolidato con enti pubblici committenti, famiglie e comunità locali, valorizzando appieno la conoscenza del territorio e le relazioni istituzionali già costruite negli anni.

Accanto al consolidamento territoriale, Orsa pone tra i propri obiettivi per il 2026 l'incremento delle occasioni formative rivolte al proprio personale. Coerentemente con il ruolo centrale che le persone rivestono nell'organizzazione, come già più volte sottolineato, la Cooperativa intende ampliare ulteriormente i percorsi di formazione continua destinati ad educatori e personale ausiliario, non soltanto per rispondere agli obblighi normativi e contrattuali ma come leva strategica per elevare ulteriormente la qualità pedagogica dei servizi offerti ed accompagnare i lavoratori in un percorso di crescita professionale coerente con l'evoluzione dei bisogni educativi delle famiglie.

Nel corso del 2026 prosegue con determinazione l'impegno nella revisione strutturata delle tariffe e delle condizioni contrattuali, un'azione strategica ormai consolidata negli ultimi esercizi ed ancora indispensabile per fronteggiare l'aumento dei costi di gestione derivanti dal rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle Cooperative Sociali sottoscritto nel 2024. A tale proposito, è opportuno sottolineare che l'ultima tranche di aumenti retributivi previsti dal nuovo CCNL è stata applicata a partire dagli ultimi mesi del 2025 ed avrà pertanto piena manifestazione, per la prima volta sull'intero esercizio, nel corso del 2026. Diversamente da quanto avvenuto nel 2025, quando l'impatto economico del rinnovo contrattuale si è manifestato solo parzialmente, limitatamente alla parte finale dell'anno, il 2026 sconterà l'effetto pieno e a regime dell'intero percorso di adeguamento retributivo avviato con il rinnovo del 2024. Questo comporta una pressione sui costi del personale ancora significativa, in particolare nella prima parte dell'esercizio, ma rappresenta al tempo stesso il completamento del ciclo di adeguamento contrattuale: esaurita la fase di progressiva implementazione delle diverse tranche, Orsa potrà infatti contare, a partire dal 2026, su un quadro contrattuale stabilizzato, ponendo le premesse per una maggiore prevedibilità della propria struttura di costo negli esercizi successivi, una volta completato anche il percorso di adeguamento tariffario presso i committenti.

In coerenza con la linea gestionale adottata nei due esercizi precedenti, Orsa conferma la scelta strategica di dismettere progressivamente quei servizi che, alla luce del quadro normativo e contrattuale ormai a regime, non risultino più sostenibili dal punto di vista economico ed

organizzativo. Questa decisione, pur impegnativa, resta dettata dalla volontà di salvaguardare la solidità complessiva dell'organizzazione, mantenere la qualità dei servizi e concentrare le risorse sui progetti capaci di garantire equilibrio gestionale, continuità occupazionale e valore sociale.

Orsa continuerà a monitorare attentamente gli scenari economici, normativi e contrattuali, valutando con cura ogni potenziale sviluppo che possa incidere sulle proprie attività, con particolare attenzione al completamento del percorso di adeguamento tariffario presso i committenti pubblici e privati, condizione necessaria per assorbire pienamente l'effetto a regime dell'ultima tranche contrattuale.

L'obiettivo resta quello di preservare la stabilità raggiunta, promuovere la sostenibilità nel medio e lungo periodo e proseguire in un percorso di crescita responsabile, fondato sul consolidamento territoriale, sul rafforzamento delle competenze del proprio personale attraverso una formazione sempre più diffusa e qualificata, e sempre orientato alla missione fondativa di Orsa: offrire servizi educativi di qualità e contribuire al benessere delle comunità in cui opera.

Agrate Brianza, 31 maggio 2026

Il Consiglio di Amministrazione

PROGETTI E FUTURO

Conformità del Bilancio Sociale

Dichiarazione di conformità alle linee guida di cui al Decreto 4 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali

Il presente Bilancio Sociale è stato redatto in conformità alle linee guida di cui al Decreto 4 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, come richiamato dall'art. 30, comma 7, del D.Lgs. n. 117 del 2017.

Non è soggetto all'Attestazione di conformità da parte dell'Organo di Controllo, come richiesto all'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 112 del 2017, in quanto Orsa è Cooperativa Sociale.

Viene richiamata in proposito anche la Nota del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n. 5941 del 5 aprile 2022, che disciplina l'Ordinamento Contabile degli Enti del Terzo Settore, che comprendono le Cooperative Sociali.

> LA MISSIONE FONDATIVA DI ORSA
>
> **Offrire servizi educativi di qualità e contribuire al benessere delle comunità in cui opera.**

BILANCIO SOCIALE 2025

orsa

Nidi · Scuole dell'infanzia · Servizi educativi

Or.s.a. cooperativa sociale
Sede legale: Rotonda dei Mille, 1 - Bergamo
Sedi operative: Via Paracelso 2 - 20864 Agrate Brianza (MB)
Milano Nord: Viale Sarca 336/F, Edificio 16 - 20126 Milano
Milano Sud: Via Bisceglie 76 - 20152 Milano
C.F. / P.IVA 03201740168