



---

# BILANCIO SOCIALE

---

## anno 2025

<b>1. PREMESSA</b> .....	<b>3</b>
<b>2. NOTA METODOLOGICA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 RIFERIMENTI NORMATIVI</b> .....	<b>4</b>
<b>3. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1 CARTA DI IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 TERRITORIO DI RIFERIMENTO</b> .....	<b>5</b>
<b>3.3 VALORI E FINALITÀ PERSEGUITE (MISSIONE DELL'ENTE – COME DA STATUTO/ATTO COSTITUTIVO)</b> .....	<b>5</b>
<b>3.4 ATTIVITÀ STATUTARIE INDIVIDUATE E OGGETTO SOCIALE (ART. 5 DL N. 117/2017 E/O ALL'ART. 2 DL LEGISLATIVO N. 112/2017 O ART. 1 L. 381/1991)</b> .....	<b>8</b>
<b>3.5 COLLEGAMENTI CON ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.6 STORIA DELLA COOPERATIVA</b> .....	<b>9</b>
<b>4. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 CONSISTENZA E COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE/ASSOCIATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2 SISTEMA DI GOVERNO E CONTROLLO, ARTICOLAZIONE, RESPONSABILITÀ E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI</b> .....	<b>12</b>
<b>4.3 MAPPATURA DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER</b> .....	<b>16</b>
<b>4.4 PRESENZA SISTEMA RILEVAZIONE DI FEEDBACK E COMMENTO AI DATI</b> .....	<b>19</b>
<b>5. PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA</b> .....	<b>19</b>
<b>5.3 LA FORMAZIONE</b> .....	<b>24</b>
<b>6. OBIETTIVI E ATTIVITÀ</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1 DIMENSIONI DI VALORE E OBIETTIVI DI IMPATTO</b> .....	<b>25</b>
<b>6.2 LE ATTIVITÀ DELLA COOPERATIVA</b> .....	<b>27</b>
<b>7. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b> .....	<b>35</b>
<b>7.1 PROVENIENZA DELLE RISORSE ECONOMICHE CON SEPARATA INDICAZIONE DEI CONTRIBUTI PUBBLICI E PRIVATI:</b> .....	<b>35</b>
<b>8 -ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE</b> .....	<b>38</b>
<b>9. PROSPETTIVE FUTURE</b> .....	<b>39</b>
<b>9.1 RISULTATI 2025</b> .....	<b>39</b>
<b>9.2 MACROAREE 2026</b> .....	<b>39</b>
<b>9.3 OBIETTIVI</b> .....	<b>40</b>

## 1. PREMESSA

L'anno 2025 si è rivelato un periodo ulteriore crescita per la nostra Cooperativa, una performance economica decisamente positiva unita all'importante aumento del numero del personale ha confermato che le scelte strategiche adottate si sono dimostrate vincenti anche quest'anno: scelte che hanno portato ad un raddoppio del fatturato e una conseguente solidità finanziaria della Cooperativa.

La gestione del personale si è stabilizzata grazie a nuove assunzioni e collaborazioni professionali, garantendo flessibilità e copertura del fabbisogno. Il 2025 ha visto messi a sistema aumenti salariali, il premio territoriale di risultato e la prosecuzione di un piano di welfare aziendale; la collaborazione con la Provincia di Sondrio e la fondazione Casa di Riposo "Città di Chiavenna" ha permesso l'attivazione di un terzo e numeroso percorso formativo per ausiliari socio-assistenziali. Sul fronte della sostenibilità, la Cooperativa ha beneficiato ancora di un rimborso Provincia per i costi energetici; la liquidità solida, supportata dagli acconti ATS e dai pagamenti regolari della RSA ha consentito di onorare con puntualità gli impegni verso lavoratori e fornitori senza ricorrere a prestiti o fido.

Continuiamo nell'ottica della stabilizzazione dei servizi e la prevenzione; la stanza Snoezelen è terminata e le attività sono a sistema per gli ospiti del centro diurno integrato il Girasole.

Il 2025 non è stato solo un anno di numeri e risultati economici importanti ma ancora un anno di grande fatica e resilienza. Anche i risultati di questo anno testimoniano che, nonostante la stanchezza, l'impegno ha prodotto frutti concreti, non solo in termini economici, ma soprattutto nel valore umano e sociale generato. La Cooperativa ora deve guardare al futuro e strutturare attività sostenibili, concrete e al passo con i tempi e i bisogni.

## 2. NOTA METODOLOGICA

Il presente Bilancio Sociale si riferisce all'**anno di rendicontazione 2025**, in ottemperanza alle Linee Guida per l'elaborazione del Bilancio Sociale previste dal Decreto 4 luglio 2019 e con il supporto informatico della Piattaforma messa a disposizione da Confcooperative ADDA.

Alla sua stesura ha collaborato un tavolo di lavoro che ha visto coinvolti differenti livelli, in particolare la Direzione, i Responsabili e Coordinatori dei servizi e dell'Area Amministrativa.

La metodologia utilizzata per la redazione del Bilancio Sociale ha visto la ricerca e la condivisione dei dati necessari con il Consiglio di Amministrazione.

Le informazioni sono state attinte da: dati economici, carta dei servizi, organigramma, procedure e relazioni sui servizi, che attestano e monitorano tutte le attività della Cooperativa. L'opera di condivisione vuole essere da un lato un modo per poter controllare la coerenza tra obiettivi strategici, mission, modalità di operare della Cooperativa; dall'altro lato è uno strumento per mostrare la trasparenza della Cooperativa stessa.

### 2.1 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

Il Bilancio Sociale vuole essere un documento condiviso e conosciuto, in quanto tale prevede canali di comunicazione interni ed esterni.

Internamente il Bilancio Sociale viene restituito all'interno dell'assemblea soci e attraverso la diffusione del documento ai soci e ai lavoratori.

All'esterno il presente bilancio viene reso noto attraverso la sua pubblicazione sul sito della Cooperativa.

## 2.2 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente Bilancio Sociale utilizza, come riferimenti normativi i seguenti:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale
- La deliberazione n° VIII/005536 del 10/08/2007 della Regione Lombardia
- BURL n° 23 del 08/06/2009 la circ. reg. n° 14 del 29/05/2009 che riporta le indicazioni e le note esplicative per la redazione del Bilancio Sociale delle Cooperative.
- D.lgs. n. 112/2017
- Nota del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali del 22 febbraio 2018
- Decreto Interministeriale 16 marzo 2018
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore".

**Il Bilancio Sociale è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in data 4 Maggio 2026.**

## 3. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

### 3.1 CARTA DI IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA

L'Arca Società Cooperativa Sociale, P.IVA 00528850142, ha sede legale a Chiavenna (provincia di Sondrio) in Via D.P. Buzzetti, 41. A fine 2024 ha tre sedi operative:

- Chiavenna, presso la sede legale dove si trova Il Centro Polifunzionale
- Chiavenna dove si trova il Centro Il Girasole e che dall'aprile 2017 è diventata sede della Direzione e dell'Amministrazione.
- c/o RSA di Chiavenna in Via Raschi 63 dal 1.01.2024

<b>Nome dell'ente</b>	<b>L'ARCA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE</b>
<b>Codice fiscale</b>	00528850142
<b>Partita IVA</b>	00528850142
<b>Forma giuridica e qualificazione ai sensi del codice del Terzo settore</b>	Cooperativa Sociale di tipo A
<b>Indirizzo sede legale</b>	VIA DON PIETRO BUZZETTI 41 - 23022 - CHIAVENNA (SO) - CHIAVENNA (SO)
<b>Altri indirizzi</b>	VIA G.B. CERLETTI 19 – 23022 - CHIAVENNA (SO)

<b>N° Iscrizione Albo delle Cooperative</b>	A126439
<b>Telefono</b>	0343-990005 Amministrazione e CDI Il Girasole /CDOM 0343-35760 Sede legale Centro Polifunzionale
<b>Sito Web</b>	www.arcasociale.org
<b>Email</b>	<a href="mailto:info@arcacoopchiavenna.it">info@arcacoopchiavenna.it</a> <a href="mailto:direzione@arcacoopchiavenna.it">direzione@arcacoopchiavenna.it</a>
<b>Pec</b>	arcacooperativa@pec.confcooperative.it
<b>Codici Ateco</b>	86.90.21 Fisioterapia
	86.90.29 Altre attività paramediche indipendenti
	87.10.00 Strutture di assistenza infermieristica residenziale per anziani
	87.30 Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili
	88.1 assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili
	88.99 altre attività di assistenza sociale non residenziale

### 3.2 TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Il territorio di riferimento della Cooperativa è quasi esclusivamente la Valchiavenna, in provincia di Sondrio, anche se nella Comunità Residenziale e nella Struttura Intermedia Socio Sanitaria vengono accolte persone di altri distretti o talvolta da fuori provincia e l'ADI opera nell'ambito della Valchiavenna e Alto Lario. La Cooperativa comunque non si preclude la possibilità di operare sul territorio provinciale in caso di progetti sovra zonali.

La scelta di limitare il territorio di intervento risponde all'orientamento di:

- stimolare la creazione di un welfare comunitario
- fare sistema con le altre realtà del terzo settore
- operare in sinergia con la rete dei servizi locali.

### 3.3 VALORI E FINALITÀ PERSEGUITE (MISSIONE DELL'ENTE – COME DA STATUTO/ATTO COSTITUTIVO)

#### VALORI

L'Arca è un **ente non profit (ONLUS)**, essendo assente per statuto la finalità di lucro, che ha quale obiettivo la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini.

Il nostro agire quotidiano è incentrato su alcune parole-chiave che rappresentano i nostri valori:  
**RISPETTO:** riconoscimento dell'unicità e della diversità di ogni persona e della sua autonomia

**TRASPARENZA:** chiarezza e autenticità nei rapporti e condivisione di informazioni e obiettivi.

**PROFESSIONALITÀ:** volontà di operare con rigore e competenza e di crescere attraverso un aggiornamento continuo.

**RESPONSABILITÀ:** la consapevolezza del nostro agire per il benessere delle persone e ci porta ad operare con integrità, nel rispetto degli impegni assunti verso i clienti e la comunità.

**SPIRITO DI SQUADRA:** condivisione di obiettivi, progetti, valorizzando il contributo di ognuno.

**VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA:** capacità di relazione, ascolto ed empowerment nei confronti dei nostri clienti e collaboratori.

**PASSIONE:** anima il nostro lavoro, è l'energia positiva l'entusiasmo che trasmettiamo alle persone che ci stanno intorno e che ci dà la carica per affrontare ogni giorno il nostro lavoro.

**FLESSIBILITÀ:** per adeguarsi ai cambiamenti, ai bisogni e alle richieste dei clienti.

I valori indicati orientano sia le strategie che le linee operative e di gestione, che si possono così sintetizzare:

---

### **BENESSERE E CONDIVISIONE DEI BISOGNI:**

La Cooperativa sociale L'Arca è **orientata al benessere delle persone** incontrate, prima che alla cura delle loro fragilità, disabilità e malattie. In questo senso, prima che servizi specifici, sono ricercate e promosse le condizioni perché esse possano autonomamente adempiere al proprio progetto di vita anche in presenza di disagi, limitazioni e difficoltà. La Cooperativa, in coerenza con i principi cui si ispira, è impegnata a **leggere i bisogni del territorio, condividendoli con i diversi attori** e a individuare le strategie per **offrire le risposte più adeguate ai bisogni emergenti**. In tal senso l'attività progettuale della Cooperativa è **in continua evoluzione**, anche in riferimento alle nuove politiche sociali che sollecitano a ripensare alle strategie di offerta dei servizi.

---

### **SUSSIDIARIETA E VALORIZZAZIONE DELLE RETI INFORMALI:**

L'Arca si ispira al **principio di sussidiarietà** che vede la **famiglia** non tanto come destinatario delle politiche sociali, ma soprattutto come **co-protagonista**, riservando ai servizi una funzione di supporto, che viene attivata solo quando la famiglia viene meno o non ha le risorse adeguate per far fronte al problema. Quindi, all'interno di un contesto in cui sia acquisito un sistema di garanzie di benessere pubblico e di servizi socio sanitari, la Cooperativa opera per una **valorizzazione della famiglia e delle risorse informali**, accolte come parte integrante di ogni progetto e come segno della continuità storica e esistenziale che la persona desidera e persegue.

---

### **SPECIALIZZAZIONE, QUALITÀ E INNOVAZIONE:**

Lo scopo della Cooperativa consiste nell'offrire agli utenti **servizi specializzati e qualificati** che garantiscano alle persone una **qualità di vita** il più elevata possibile, rispettando la loro individualità, dignità e riservatezza, facendosi carico dei peculiari bisogni fisici, psichici, sociali e relazionali, promuovendo l'**autonomia**, l'**inserimento sociale** e **riducendo**, per quanto possibile, gli **stati di disagio**, in una logica di promozione alla salute, non rinunciando alla ricerca di **soluzioni innovative**. L'attività della Cooperativa è articolata in **unità d'offerta e servizi diversificati ma collegati**, in grado di garantire una **risposta appropriata alle diverse esigenze degli anziani incontrati**, dal bisogno di trovare soddisfazione alle proprie capacità e interessi, al desiderio di esprimere i propri punti di vista e desideri, fino alle necessità più complesse di sostegno sociale, assistenziale e sanitario, secondo modalità orientate a favorire il desiderio di normalità di ogni persona.

---

### **VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE:**

Coerentemente con questi obiettivi, la Cooperativa L'Arca opera in una logica di **valorizzazione delle risorse umane**, garantendo il rispetto delle norme, la tutela dei diritti e favorendo lo sviluppo di un ambiente idoneo a garantire una buona qualità di vita e di relazioni anche per chi opera per il benessere della persona seguita. E' quindi favorita la condivisione degli obiettivi e la **partecipazione** alle scelte che la Cooperativa è

chiamata a compiere, ma anche promossa la crescita umana, culturale e professionale delle risorse che cooperano alla loro realizzazione.

## TERRITORIALITA' E LAVORO IN RETE:

L'Arca ha sempre privilegiato la **territorialità** intesa come **appartenenza alla comunità** in cui la Cooperativa è nata e come **scelta di operare in un territorio ben definito**, ambito che consente la conoscenza dei bisogni, il contatto con la popolazione, il monitoraggio concreto dell'esperienza, la conoscenza e il coinvolgimento delle diverse espressioni della solidarietà. L'Arca promuove la **collaborazione e lo scambio con altre cooperative e organizzazioni di volontariato** del territorio e della provincia, al fine di creare e rafforzare **una rete** di sinergie, di competenze, di sistemi operativi, di metodologie e innovazione.

## VISIONE E MISSIONE

L'Arca nel prossimo futuro intende diventare il **punto di riferimento delle politiche sociali a favore della popolazione anziana**, un'azienda che propone **servizi di eccellenza**, capace di proporre soluzioni adeguate alle esigenze e alle scelte dei clienti e delle loro famiglie.

**Per questo intende innovare i propri servizi e sviluppare alcune nuove aree strategiche:**

- potenziandosi sotto il profilo imprenditoriale ed organizzativo
- realizzando una gestione economica e finanziaria capace di garantire lo sviluppo della cooperativa, anche attraverso la ricerca di fondi e di sviluppo della comunicazione
- rafforzando l'azione di governo
- differenziando e ampliando la base sociale
- coinvolgendo le famiglie e le reti informali
- stimolando la creazione di un welfare comunitario
- facendo sistema con le altre realtà del terzo settore
- operando in sinergia con la rete dei servizi.

L'Arca intende inoltre operare affinché le condizioni economiche da proporre ai propri soci ed operatori siano tali da poter contare sul contributo protratto nel tempo di persone preparate e motivate, legate al lavoro da un compenso economico e da incentivi formativi tali da garantire la giusta motivazione, in un **clima di lavoro attento al benessere** di ognuno e improntato alla condivisione e alla partecipazione. Operiamo affinché gli anziani e le persone fragili possano vivere un'esistenza serena e ricca di stimoli al loro domicilio e quando non è più possibile, siamo impegnati a ricercare soluzioni che non costituiscano una frattura con l'esperienza precedente, ma che possano ricreare, il più possibile, un ambiente familiare, dove la vita quotidiana sia attiva e rispettosa delle abitudini delle persone ricoverate e dove ogni azione abbia valenza riabilitativa e riattivante.

La qualità che la Cooperativa vuole garantire si estende fino alla tutela delle esigenze di fine vita, accogliendo il significato e la qualificazione tecnica della cultura delle cure palliative, finalizzate a prendersi cura di chi non può guarire, garantendo sostegno, accoglienza e dignità.

Ci poniamo al servizio dei familiari, per fornire supporto, consulenza nel fronteggiare gli eventi critici, ma anche opportunità di condivisione, di formazione, di confronto, accompagnandoli in un percorso che, affrontato da soli, per molti sarebbe insostenibile.

Coltiviamo la possibilità di un autentico incontro nella relazione d'aiuto, "stando accanto" alle diverse forme di difficoltà esistenziali, offrendo ascolto e facilitando connessioni. Per questo offriamo ai nostri clienti servizi sanitari e di assistenza con professionalità, accoglienza, umanità e tempestività, valorizzando la persona e rendendola partecipe nella ricerca di soluzioni ai suoi bisogni. Serietà, umanità e calore accompagnano sia il rapporto con gli utenti e con le loro famiglie sia le relazioni con le persone che lavorano presso i nostri servizi e le nostre residenze, cui proponiamo un aggiornamento continuo perché siano sempre interlocutori adeguati per gli ospiti e mantengano viva la passione per il proprio lavoro.

### 3.4 ATTIVITÀ STATUTARIE INDIVIDUATE E OGGETTO SOCIALE (ART. 5 DL N. 117/2017 E/O ALL'ART. 2 DL LEGISLATIVO N. 112/2017 O ART. 1 L. 381/1991)

L'Arca, **come da Statuto**, realizza i propri scopi sociali attraverso interventi di prevenzione e promozione a favore della popolazione e la gestione di servizi socio sanitari, assistenziali ed educativi in favore di persone in difficoltà attraverso:

- » attività di **assistenza domiciliare** e in genere di supporto alla domiciliarità;
- » **attività sanitarie a carattere domiciliare o ambulatoriali**
- » **strutture di accoglienza** per persone anziane autosufficienti e non, **residenziali e diurne**;
- » servizi di **consulenza e formazione** rivolti ai destinatari dei servizi e alle loro famiglie, nonché interventi atti a sostenere l'autorganizzazione dei soggetti utenti o familiari nelle attività di cura;
- » servizi e centri di **riabilitazione**;
- » centri diurni ed altre strutture con carattere animativo nonché altre **iniziative per il tempo libero, la cultura e il turismo sociale**;
- » **iniziative formative, informative**, svolta a favore di soci e di terzi;
- » attività di **ricerca e consulenza**;
- » attività di **sensibilizzazione e animazione della comunità locale**;
- » **attività di promozione** e rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti.

## SINTESI DEI SERVIZI DELLA COOPERATIVA NEL 2025

La Cooperativa si è specializzata negli interventi a favore dei soggetti fragili (anziani e persone non autosufficienti), a livello domiciliare, semiresidenziale e residenziale. Nel centro socio sanitario, i pazienti sono prevalentemente adulti, di tutte le età.

Si occupa inoltre di prevenzione e di consulenza psico-sociale e formazione ai familiari di persone non autosufficienti o con problemi cognitivi.

Di seguito la tabella dei servizi attivi nel 2025.

Legenda

PRIVATO	ACCREDITATO/A CONTRATTO
---------	----------------------------

SERVIZI RESIDENZIALI	CURE INTERMEDIE	COMUNITÀ RESIDENZIALE LE BETULLE	RESIDENZIALITÀ ASSISTITA
SERVIZI SEMI RESIDENZIALI	CDI IL GIRASOLE	CDI DI CHIAVENNA	
SERVIZI DOMICILIARI	C-DOM		SAD PRIVATO
SERVIZI AMBULATORIALI	CENTRO NEURO PSICOLOGIA	AMBULATORIO FISIOTERAPIA E PALESTRA	AMBULATORIO INFERMIERISTICO

### 3.5 COLLEGAMENTI CON ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE

Contesto di riferimento

L'Arca opera in Valchiavenna in stretta collaborazione con altre realtà del Terzo Settore presenti sul territorio e in particolare sinergia con la Cooperativa Sociale Nisida, di cui L'Arca è Socia e viceversa e con cui a fine hanno sottoscritto un Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI). È stata uno dei soci fondatori del Consorzio Sol.Co Sondrio di cui è stata socia per molti anni e, dopo una breve interruzione, è tornata ad esserne socia dal 2018.

Dal 2016 al 2019 ha fatto parte del Gruppo Paritetico Cooperativo "Grandangolo" in una prospettiva di aggregazione delle quattro cooperative sociali, poi sfociato nella fusione tra Cooperative Il Granello e Insieme e quindi chiuso a fine 2019.

La Cooperativa opera in rete con i servizi socio sanitari e con gli enti del territorio e ha collaborato con la rete in molte occasioni su progetti comuni.

### 3.6 STORIA DELLA COOPERATIVA

Di seguito si illustrano sinteticamente le fasi salienti della storia della Cooperativa, nata nel 1985, agli albori della cooperazione, quando ancora non esisteva una legge specifica in quanto la cooperazione era intesa solo come forma di mutualità interna e non di mutualità allargata.

Le origini

L'Arca è stata costituita il **23 maggio 1985**, per iniziativa della Comunità Montana Valchiavenna, che si proponeva di individuare nuovi soggetti a cui affidare i nuovi servizi previsti dal Programma di Zona, e di un gruppo di operatori e volontari che intendevano operare a favore di persone in difficoltà.

L'Arca **cominciò ad operare nel dicembre 1985**, attraverso la **gestione del nuovo reparto protetto per non autosufficienti della Casa di Riposo «Città di Chiavenna»**.

La Cooperativa si sviluppò rapidamente, grazie alla propria credibilità e alla sempre maggior propensione da parte degli EEPP ad utilizzare la cooperativa, per superare alcuni vincoli amministrativi che rendevano molto difficile lo sviluppo dei servizi.

In quegli anni oltre a gestire la Struttura Protetta, acquisì i **Servizi di Assistenza Domiciliare**, che via via, venivano affidati dai comuni e si occupò della **gestione di servizi a favore dei disabili** all'interno delle scuole, **fino all'apertura, nel 1988, del Centro Socio Educativo per disabili**.

Per alcuni anni l'Arca ebbe in convenzione anche il servizio di trasporto dializzati presso l'ospedale di Bellano e alcuni inserimenti lavorativi in collaborazione con alcuni comuni.

### Lo sviluppo e la crisi

In pochi anni la base sociale passò da 25 a 80 soci. Operavano in cooperativa circa un centinaio di persone fra soci e dipendenti. Ma la crescita così rapida portò con sé anche alcuni problemi:

- rischio di strumentalizzazione da parte degli Enti Pubblici.
- rischio di dipendenza economica e organizzativa dagli Enti Pubblici
- conflittualità sul versante economico
- confronto sui modelli di servizio.
- crescita troppo rapida della base sociale
- base sociale non omogenea (gruppi professionali portatori di culture diverse)
- mancanza integrazione tra settore "anziani" e "disabilità".

Pertanto nel 1990 si decise di scindere in due la Cooperativa, favorendo la nascita della Cooperativa Sociale Nisida, alla quale vennero trasferiti tutti i servizi legati alla disabilità, mentre L'Arca decise di specializzarsi sui servizi per anziani e per adulti non autosufficienti.

### La riorganizzazione

Dopo la perdita dell'appalto con la Casa di Riposo e con alcuni comuni per il SAD, nel 1993-94, i soci dell'Arca comprendono ciò che diventerà fondamentale nel futuro cammino della Cooperativa e cioè la necessità di lasciare la strada delle certezze legate al rapporto con gli EE.PP. per imboccare quella più impervia dell'autonomia di gestione e dell'assunzione del rischio di impresa.

L'Arca in quegli anni ha sviluppato una significativa conoscenza del territorio e una competenza specifica nell'Area degli anziani anche non autosufficienti, che l'ha portata a tentare delle **sperimentazioni**, maturando un'esperienza di gestione **di strutture di accoglienza temporanea per Anziani (Case Famiglia)**.

Da quelle esperienze, magari un po' approssimative, ma molto partecipate e comunitarie, nate per dare risposta al territorio e al bisogno di lavoro degli operatori rimasti in cooperativa, dopo la crisi degli anni '90 nasce una nuova consapevolezza e una nuova "forza".

Inizia così la progettazione e realizzazione del **Centro Polifunzionale di Servizi all'anziano (CPF)**, inaugurato il **12.06.1999**, che comprendeva Comunità Alloggio per Anziani, Mini Alloggi Protetti e Centro Diurno.

### La nuova era

Dal **2006** hanno iniziato a diffondersi e a crescere sono cresciuti i **servizi in regime di accreditamento** (Voucher sociali, ADI, Cure palliative), che insieme al CPF hanno messo al riparo la Cooperativa dalle alterne vicende legate agli appalti, che sono rimasti solo parzialmente il SAD.

Dal **2011** La Cooperativa comincia a sperimentarsi nel sanitario privato con l'apertura dell'ambulatorio/palestra di Fisioterapia e lascia progressivamente i servizi domiciliari socio assistenziali, che vengono dismessi nel 2014.

Il **28.06.2012** viene inaugurato il nuovo **Centro Diurno Integrato "Il Girasole"**, specializzato nel trattamento delle demenze, un servizio innovativo per malati e le loro famiglie. Un bell'esempio di creazione di valore, con il contributo di risorse della cooperativa e degli enti pubblici (AOVV, che ha ceduto la struttura in comodato, il BIM, e Comunità Montana Valchiavenna che hanno dato un contributo) e di privati come i Lyons che hanno contribuito alla realizzazione del Giardino terapeutico.

A novembre **2012** viene aperto anche il **Centro Sperimentale per post acuti SISS** (Struttura Intermedia Socio Sanitaria), esperienza che verrà stabilizzata dal 2016, diventando una unità di offerta della rete dei servizi.

Nel **2017** vengono aperti due nuovi servizi: lo **Sportello Assistenti Familiari** e il **Centro Prelievi** di N.Olonio, chiuso dopo pochi mesi in quanto non sostenibile economicamente.

Il **1.06.2018** viene aperta la nuova **Comunità Alloggio per anziani "Il Melograno"** a Somaggia, chiusa nell'agosto 2020, sia a causa della Pandemia, sia per la scarsa sostenibilità della tipologia C.A.S.A.

Nel **2019 riprende a operare nel SAD**, aggiudicandosi l'appalto biennale con la Comunità Montana Valchiavenna, che comprende anche lo Sportello Assistenti Familiari e successivamente integrato dal progetto Interreg "Pacchetti di cura per persone con disturbi cognitivi".

Sempre **nel 2019** amplia i servizi ADI, aggiudicandosi il bando per il budget lasciato dalla Cooperativa Alba.

Dal **2020** a causa della Pandemia il CDI di Bette è stato sospeso, poi **riaperto nel 2022**.

Dall'ottobre **2022** è partito un nuovo servizio in collaborazione con ASST, il **Centro Disturbi Cognitivi e Demenze** (CDCD) a favore di persone con disturbi cognitivi, **chiuso a dicembre 2023**.

Nel **2023**, a fine settembre, viene chiuso il SAD pubblico.

Il **1.01.2024** viene avviata la gestione del servizio socio-assistenziale di animazione, di pulizia ambienti e lavaggio stoviglie presso la **RSA "Casa di Riposo Città di Chiavenna"**, **in RTI con la Cooperativa Nisida** per il triennio 2024-2026.

## 4. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

### 4.1 CONSISTENZA E COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE/ASSOCIATIVA

I soci al 31.12.2025 erano n. 26.

<i>La base sociale al 31/12</i>	2023	2024	2025
<i>Soci Lavoratori</i>	19	22	23
<i>Soci Volontari</i>	0	0	0
<i>Soci Fruitori</i>	0	0	0
<i>Soci Sovventori</i>	0	0	0
<i>Soci Persone giuridiche</i>	1	1	1

Altri soci (ex lavoratori)	10	2	2
	30	25	26

Quelli che vengono definiti “altri soci” in realtà sono ex soci lavoratori che hanno voluto mantenere la qualifica di soci anche dopo aver cessato il rapporto di lavoro. Ne sono rimasti 2, in quanto continuano a collaborare saltuariamente con la cooperativa in termini di volontariato.

SOCI	Soci al 31/12/2024	Soci ammessi 2025	Recesso soci 2025	Decadenza esclusione soci 2025	Soci al 31/12/2025
Numero	25	3	2	0	26

I soci dell'Arca sono quasi tutte donne tranne due maschi (1 socio + 1 maschio rappresentante Nisida). La fascia di età maggiormente rappresentata tra i **soci lavoratori** è quella **over 50**.

I dati raccontano di una cooperativa in cui sono presenti i soci storici, ma che sta “invecchiando” e che fatica a trovare un ricambio, almeno nella compagine sociale.

## 4.2 SISTEMA DI GOVERNO E CONTROLLO, ARTICOLAZIONE, RESPONSABILITA' E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI

### AMMINISTRATORI CdA

Il Consiglio di amministrazione eletto nell'Assemblea di Bilancio del 16.05.2023 è così composto:

<b>LUCCHINETTI ALESSANDRA</b>	<b>presidente</b>
<b>GUSMEROLI SILVANO</b>	<b>vicepresidente</b>
<b>CROTTOGINI SONIA</b>	<b>consigliere</b>
<b>Lombardo Concetta</b>	<b>consigliere ( dal</b>
<b>23/09/2025)</b>	
<b>DOLZADELLI SILVIA</b>	<b>consigliere</b>
<b>PIRRONE FRANCESCA</b>	<b>consigliere</b>
consigliere	

### TIPOLOGIA COMPONENTI

I componenti del CdA sono n.1 uomo e n. 4 donne, di cui n. 3 > 50 e 2 <50.

Dei membri del CdA, 3 hanno precedenti esperienze come amministratori, due sono nuovi.

N. 4 sono soci lavoratori e n. 1 è membro esterno (Gusmeroli Silvano in rappresentanza di Nisida). Un consigliere è entrato in Consiglio a seguito di decesso di un Consigliere.

### MODALITÀ DI NOMINA

Il Consiglio di Amministrazione viene nominato dall'Assemblea e dura in carica tre anni, fino all'Assemblea di bilancio. Il Presidente viene nominato dall'Assemblea dei Soci e in subordine dal Consiglio di Amministrazione.

I consiglieri e il Presidente non ricevono alcun compenso legato alla carica sociale.

E' stata stipulata una polizza assicurativa per la responsabilità civile degli amministratori e dirigenti e la polizza di tutela legale.

Il CdA scade con l'esercizio 2025 e viene rinnovato in sede di approvazione del Bilancio di Esercizio, a primavera 2026.

#### PARTECIPAZIONE AI CdA

I Consigli di Amministrazione formali nel 2025 sono stati n.6 in tutto, con una partecipazione media dell' 80% (per malattia di un consigliere).

Principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni

#### **27/01/2025 - OdG:**

1. Aggiornamento andamento servizi
2. Approvazione incarico Direttore ed attribuzione poteri/responsabilità
3. Approvazione documento sistema di gestione e organigramma
4. Determina e approvazione poteri bancari bancari
5. Approvazione Budget Formazione
6. Varie ed eventuali

#### **18/03/2025 - OdG:**

1. Approvazione bozza di Bilancio d'Esercizio al 31.12.2024 e relativa Nota Integrativa.
2. Individuazione componenti per rinnovo Collegio Sindacale.
3. Bilancio Sociale anno 2024: definizione obiettivi, modalità di lavoro e previsioni 2025.
4. Approvazione Piano annuale Risk Management.
5. Approvazione Programma annuale di miglioramento CDI,
6. CDI Il Girasole e CDOM anno 2025.
7. Ammissione – Dimissione Soci.
8. Valutazione stipula Polizza Kasko.
9. Convocazione Assemblea dei Soci.
10. Varie ed eventuali.

#### **23/06/2025 – OdG**

1. Situazione servizi primo semestre 2025
2. Aggiornamenti personale
3. Ammissione Socio
4. Squadra Anti Incendio RSA – revisione nomine.
5. Varie ed eventuali.

### **24/06/2029 OdG:**

1. Sostituzione membro Consiglio a seguito di intervenuto decesso
2. Situazione bilancio primo semestre 2025
3. Aggiornamenti personale
4. Richiesta Aspettativa Socio Lavoratore
5. Sostituzione Serramenti CDI Il Girasole e budget manutenzioni
6. Sostituzione polizza assicurazione per adeguamento normativo
7. Varie ed eventuali.

### **30/10/2025 OdG:**

1. Situazione bilancio Settembre 2025
2. Convocazione Assemblea dei Soci Dicembre 2025
3. Revisione Tariffe Comunità Alloggio e Centri Diurni Integrati "Chiavenna" e "Girasole"
4. Revisione Retribuzione Reperibilità personale Infermieristico Servizio C.Dom
5. PTR Premio Territoriale di risultato e Welfare
6. Conferma sostituzione Serramenti CDI Il Girasole
7. Varie ed eventuali.

### **23/12/2025 OdG:**

1. Approvazione Regolamento Welfare e valori Anno 2025
2. Varie ed eventuali.

Persone giuridiche

La persona giuridica che compone la nostra base sociale è la Cooperativa sociale Nisida, che esprime anche un rappresentante in CdA .

---

## **TIPOLOGIA ORGANI DI CONTROLLO**

L'Arca ha tre organi di controllo :il Collegio Sindacale, l'organo di controllo contabile, oltre all'organismo di revisione.

Collegio sindacale

Il 07/05/2025 l'Assemblea dei Soci ha nominato il Collegio Sindacale riconfermando i componenti

Membri effettivi:

- Dott. Geronimi Giancarlo Presidente (compenso annuo €. 3,000)
- Dott.ssa Morelli Giuliana (compenso annuo €. 2.200)
- Avv. Alberto Gandini (compenso annuo €. 2.200)

L'importo viene maggiorato del contributo 4% versato alla Cassa previdenziale dell'ordine.

Sindaci supplenti:

- Dott.ssa Piasini Marina
- Dott. Gentile Giuseppe

Organo di controllo contabile

Il 07/05/2025 l'Assemblea dei Soci ha confermato la società BDO quale organismo di revisione e controllo contabile. Dal 2023 è stato effettuato l'adeguamento ISTAT.

Organismo di revisione

La Cooperativa ha approvato come organo di vigilanza il "Servizio Revisione" di Confcooperative Lombardia, che effettua la revisione con cadenza annuale.

Organismo di Vigilanza

A partire dall'anno 2021 è stato adottato il modello D.lgs 231/2001, affidando all'Avv. Alberto Gandini l'incarico di redigere i documenti e di costituire l'Organismo di vigilanza, che è monocratico.

## PARTECIPAZIONE DEI SOCI

L'Assemblea dei Soci è costituita da tutti i soci.

E' l'organo guida e delinea la visione, la missione della Cooperativa e gli orientamenti strategici cui devono sottostare tutti gli organismi inferiori sia politici che operativi.

L'Assemblea Ordinaria dei Soci, che deve avere luogo almeno una volta all'anno, approva il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio Sociale, elegge i membri del Consiglio di Amministrazione, il Presidente, l'Organo di controllo, la Società di revisione e approva i regolamenti interni nonché i progetti e i documenti sottoposti dal CdA.

Le Assemblee dei Soci nel 2025 sono state n. 2 (+2 deserte), una per l'approvazione del bilancio e una sull'andamento dei servizi. Non vi sono state richieste di integrazione dell'ordine del giorno.

Di seguito la tabella riepilogativa della partecipazione dei soci alle Assemblee negli ultimi 3 anni (tolte le assemblee andate deserte).

Anno	Assemblea	Data	Punti OdG	% partecipazione	% Deleghe su tot soci
2023	Assemblea deserta	29/04/2023	1) Esame ed approvazione del Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2022, Relazione del Collegio Sindacale e della Società di Revisione	60%	10%
	Assemblea Ordinaria	16/05/2023	2) Esame ed approvazione del Bilancio di responsabilità sociale 2022 e aggiornamento sullo stato dei servizi 3) Rinnovo cariche sociali 4) Comunicazioni del Presidente 5) Varie ed eventuali		

2023	Assemblea deserta	11/12/2023	1) Verifica andamento dei servizi e previsioni 2024 2) Comunicazione relativa ad attivazione nuovo Servizio Assistenziale presso R.S.A "Città di Chiavenna" 3) Varie ed eventuali.	63.33%	10%
	Assemblea Ordinaria	12/12/2023			
2024	Assemblea deserta	29/04/2024	1)Esame ed approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2023, relazione del collegio sindacale e della società di revisione. 2)Esame ed approvazione del bilancio di responsabilità sociale dell'esercizio chiuso al 31/12/2023 e aggiornamento sullo stato dei servizi 3)Varie ed eventuali	61.53 %	15.36%
	Assemblea ordinaria	08/05/2024			
2024	Assemblea Ordinaria	05/12/2024	1)Verifica andamento dei servizi e previsioni 2025 2)Comunicazioni del Presidente 3)Varie ed eventuali.	60%	10%
2025	Assemblea Deserta	29/04/2025	1)Esame ed approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2024, relazione del collegio sindacale e della società di Revisione 2)Esame ed approvazione del bilancio di responsabilità Sociale 2024 e aggiornamento sullo stato dei servizi 3)Rinnovo Collegio Sindacale 4)Rinnovo Organo di revisione 5)Comunicazioni del Presidente 6)Varie ed eventuali	68%	20%
	Assemblea ordinaria	07/05/2025			
2025	Assemblea Deserta	03/12/2025	1)Ratifica cooptazione membro Consiglio di Amministrazione 2) verifica andamento dei servizi, previsioni 2026 3) varie ed eventuali	53.85%	26,92%
	Assemblea Ordinaria	04/12/2025			

## ALTRE RIUNIONI E INCONTRI

Nel 2025 sono state effettuate riunioni di Equipe e di direzione Tecnica della gestione congiunta dei servizi della RSA di Chiavenna.

## 4.3 MAPPATURA DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER

I portatori di interesse (stakeholder) sono gli interlocutori dell'Impresa Sociale. Sono tutti i soggetti i cui interessi sono a vario titolo coinvolti dall'attività dell'organizzazione a causa delle relazioni di scambio che intrattengono con essa e comunque a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle decisioni e azioni intraprese dall'organizzazione.

Sin dalla sua fondazione, l'Arca ha percepito l'importanza fondamentale di una relazione di rete con altri oggetti che operino nel medesimo ambito e condividano i medesimi principi ideali, sia per una possibilità di confronto su scelte di carattere strategico, sia per un ausilio concreto nella complessa e quotidiana gestione di attività e procedure dalle innumerevoli implicazioni. Tra questi una particolare importanza rivestono le **reti del mondo cooperativo**:

---

## CONFCOOPERATIVE

L'Arca associata fin dall'inizio della sua attività a **Confcooperative** la principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del mondo cooperativo e delle Imprese Sociali. Operativamente L'Arca intrattiene rapporti continuativi con **UnionCoop**, di cui è socia per quanto attiene alla contabilità e servizio paghe.

---

## RETE COOPERATIVE SOCIALI

L'Arca ha sempre mantenuto stretti rapporti di collaborazione con le **Cooperative sociali del territorio**, in particolare **con Nisida**, nata nel 1990 per gemmazione **e di cui** L'Arca è diventata **socia**. Con Nisida oltre ad alcuni scambi di servizi e partenariati in occasione dei progetti, sta condividendo il percorso del Gruppo Paritetico, insieme alle cooperative Granello e Insieme, confluite in Grandangolo.

L'Arca aderisce al **CONSORZIO SOL.CO SONDRIO**.

---

## ASSOCIAZIONI E VOLONTARI

Nel 2025 sono proseguite regolarmente le attività di collaborazione con volontari e associazioni all'interno delle attività di animazione del Centro Polifunzionale. In particolare da segnalare la collaborazione con le Scuole del territorio, la Parrocchia, alcuni Cori e singoli volontari che sono intervenuti al centro per portare la loro testimonianza e hanno collaborato alle attività di animazione del CPF, su attività specifiche.

La Cooperativa collabora stabilmente da anni con alcuni volontari. Si tratta di persone che al momento della pensione o dopo aver avuto un'esperienza con la Cooperativa per un proprio congiunto, hanno dato la propria disponibilità di tempo. In totale i volontari, non soci, nel 2024 sono stati n.10, di cui n.9 hanno garantito il servizio di trasporto con il pulmino per il CDI; n.2 di loro hanno anche garantito la manutenzione dei due centri e dei giardini.

---

## FORNITORI

I criteri di qualità e vicinanza sono considerati preferenziali nella valutazione dei nostri fornitori in generale. Per questo per gli approvvigionamenti abbiamo privilegiato il più possibile le aziende locali, soprattutto per quanto riguarda la ristorazione.

---

## ENTI FINANZIATORI PUBBLICI

Nel 2025 la Cooperativa ha beneficiato di contributi per spese energetiche del CPF.

---

## DONATORI

Nel 2025 la Cooperativa in qualità di ONLUS ha ricevuto da parte del contribuente la quota Irpef destinata alle associazioni no-profit (il 5 x mille) pari a 1.680,77 Euro.

Ha ricevuto anche due donazione da privati per un importo pari a 3681,83 Euro.

---

## COLLABORAZIONI CON ENTI

Nel 2025, i **principali committenti pubblici/privati** sono stati:

Descrizione	Tipologia soggetto	Tipo di collaborazione	Forme di collaborazione
<b>ATS</b>	Ente pubblico	Accreditamento	Accreditamento CDOM, CDI, CI, RA Rendicontazioni Debito informativo
<b>ASST</b>	Ente pubblico	Altro	Gestione operativa servizio CDOM e B1 (CVD) Contratto locazione CDI Il Girasole
<b>Fondazione Casa di Riposo Città di Chiavenna</b>	Ente privato	Gestione dei servizi RSA	Contratto per la gestione dei servizi di animazione, socio-assistenziali e alberghieri della RSA
<b>Cooperativa Sociale Nisida</b>	Ente privato	RTI	Contratto Raggruppamento temporaneo di Imprese

I rapporti sono stati intrattenuti anche con i servizi operativi, in particolare con:

- ▶ **UFFICIO DI PIANO** della CMV sugli aspetti generali di programmazione
- ▶ **SERVIZIO FRAGILITA' DISTRETTUALE ASST** per quanto riguarda la valutazione di casi complessi
- ▶ **COMMISSIONE VALUTAZIONE DISTRETTUALE (EVD) di ASST** per quanto riguarda l'invio, verifica e controllo servizi ADI.
- ▶ **VARI SERVIZI ATS** per i servizi accreditati, Vigilanza e contrattualistica.

## MODALITA' DI COINVOLGIMENTO

Tipologia Stakeholder	Modalità coinvolgimento	Intensità
<b>Personale</b>	Riunioni di lavoro Riunioni d'equipe	2 - Consultazione
<b>Soci</b>	Assemblee	2 - Consultazione
<b>Finanziatori</b>	non presente	Non presente
<b>Clienti/Utenti</b>	Customer satisfaction Riunioni periodiche	2 - Consultazione
<b>Fornitori</b>	non presente	Non presente
<b>Pubblica Amministrazione</b>	Incontri periodici sulla valutazione dei servizi	1 - Informazione
<b>Collettività</b>	non presente	Non presente

## **4.4 PRESENZA SISTEMA RILEVAZIONE DI FEEDBACK E COMMENTO AI DATI**

### **Analisi qualitativa del questionario al personale**

Come ogni anno, la Cooperativa ha somministrato un questionario di soddisfazione al personale, coinvolgendo 60 operatori di diversi servizi e profili professionali. Oltre ai dati quantitativi, sono state raccolte risposte aperte, utili a evidenziare punti di forza, criticità e bisogni di miglioramento.

### **CENTRO POLIFUNZIONALE**

Dalle risposte emerge un buon livello di soddisfazione professionale, legato soprattutto al lavoro con i pazienti, alla varietà delle situazioni e alla possibilità di porre al centro la persona nella sua globalità. Le principali aree di miglioramento riguardano il riconoscimento economico e professionale, alcuni aspetti relazionali tra colleghi e un maggiore coinvolgimento rispetto agli aspetti clinici.

### **CURE DOMICILIARI**

Nel servizio domiciliare gli operatori valorizzano in particolare l'autonomia professionale, la flessibilità organizzativa e il rapporto continuativo con il paziente. Il lavoro viene percepito come utile e significativo, anche per la possibilità di accompagnare la persona nel tempo. Tra i bisogni emersi si segnalano maggiori momenti di confronto tra operatori, un migliore coordinamento nelle sostituzioni e occasioni formative su cure palliative, emergenze, medicazioni e comunicazione.

### **CDI IL GIRASOLE**

Le risposte relative al CDI evidenziano un miglioramento del clima lavorativo. Gli operatori sottolineano relazioni più serene tra colleghi, buoni rapporti con i familiari e un ambiente percepito come più collaborativo e meno giudicante. Il dato rappresenta un elemento positivo da consolidare, perché incide sia sul benessere degli operatori sia sulla qualità dell'assistenza.

### **RSA**

La RSA è il servizio in cui emergono con maggiore evidenza sia la motivazione professionale sia le criticità operative. Gli operatori riconoscono il valore del lavoro di cura, il rapporto con gli ospiti e la gratificazione ricevuta da familiari e residenti. Al tempo stesso segnalano carichi di lavoro elevati, poco tempo da dedicare agli ospiti, difficoltà nel lavoro di équipe e bisogno di maggiore ascolto, comunicazione e coinvolgimento. Tra i bisogni formativi ricorrono i temi dell'umanizzazione delle cure e della gestione delle demenze.

### **LETTURA COMPLESSIVA**

Nel complesso, le risposte confermano la presenza di personale motivato, consapevole del valore sociale del proprio lavoro e orientato alla relazione con le persone assistite. Le principali aree da presidiare riguardano il carico di lavoro, il coordinamento interno, la comunicazione, la valorizzazione professionale e la formazione continua.

## 5. PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA

### Ore Lavorate per servizio

Le ore totali lavorate nel 2025 sono state 138.287,08 contro le 130.973,67 del 2024.

Ore Lavorate Personale Dipendente	
Commessa	Totale Somma di Ore Totali
ARCA CDOM	9.950,92
ARCA AMBULATORIO	887,17
ARCA AMMINISTRAZIONE	5.132,08
ARCA CDI BETTE	1.297,00
ARCA CDI IL GIRASOLE	10.007,75
ARCA COMUNITA' LE BETULLE	16.138,08
ARCA COORDINAMENTO RSA	1.488,58
ARCA CURE INTERMEDIE	12.260,42
ARCA RSA	80.419,75
ARCA SAD PRIVATO	705,33
<b>Gran Totale</b>	<b>138.287,08</b>

Tipologia Consistenza e composizione del personale

I lavoratori in totale nel 2025 sono stati **n. 97**.

### Occupazioni / Cessazioni

Occupazioni / Cessazioni	Valore	Maschi	Femmine	Under 35	Over 35
Totale lavoratori subordinati occupati anno di riferimento	97	11	86	13	84
Di cui ancora presenti dopo il 31/12/2025	95	10	85	13	82
Cessazioni 2025 (Fine compresa tra 01/01/2025 e 31/12/2025)	2	1	1	0	2

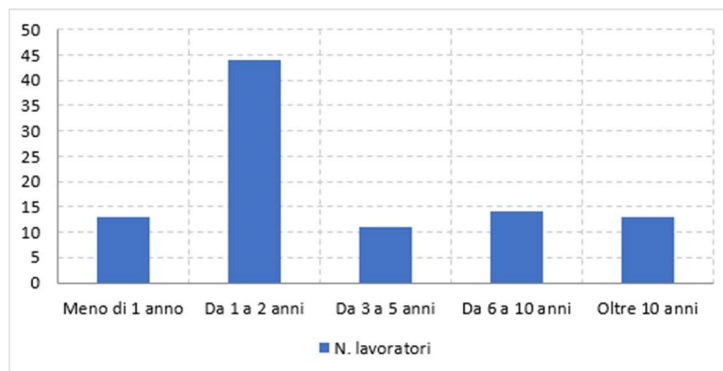
Assunzioni/Stabilizzazioni	Valore	Maschi	Femmine	Under 35	Over 35
Nuove assunzioni anno di riferimento	15	2	13	2	13

Composizione del personale per inquadramento

Inquadramento	Operatori
B1	14
C1	54
C2	9
C3	2
D2	12
D3	1
E1	3
E2	1
F2	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>97</b>

Composizione del personale per anzianità aziendale

ANZIANITÀ AZIENDALE - ARCA - 31/12/2025		
Valore		
Tipo rapporto	Lavoratori subordinati	
Inclusi nel calcolo	In forza al 31/12/2025	
<b>Totale lavoratori</b>	<b>95,00</b>	
Anzianità media (anni)	5,5	
<b>Fascia anzianità</b>	<b>N. lavoratori</b>	<b>% sul totale</b>
Meno di 1 anno	13	13,7%
Da 1 a 2 anni	44	46,3%
Da 3 a 5 anni	11	11,6%
Da 6 a 10 anni	14	14,7%
Oltre 10 anni	13	13,7%



## Distribuzione per contratto



Fonte: Visura ordinaria

## CONGEDI E ASSENZE NELL'ANNO

Nell'anno 2025 abbiamo avuto quattro maternità e assenze per malattia e infortuni. Sono stati accordati congedi con sospensione della retribuzione ai lavoratori che ne hanno formulato richiesta.

Tipologia lavoratori con svantaggio certificato e non:

Dipendenti svantaggiati	
<b>1</b>	<b>Totale dipendenti</b>
<b>1</b>	di cui Lavoratori con svantaggio certificato (n. 381/1991, ecc)
<b>0</b>	di cui lavoratori con altri tipi di svantaggio non certificato (disagio sociale)

N. totale	Tipologia svantaggio	di cui dipendenti	di cui in tirocinio/stage
<b>2</b>	<b>Totale persone con svantaggio</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	persone con disabilità fisica e/o sensoriale L. 381/91	2	0

N. Tirocini e stage	
<b>1</b>	Tirocinio inclusione Sociale

N. volontari	Tipologia Volontari
<b>10</b>	<b>Totale volontari</b>
<b>0</b>	di cui soci-volontari
<b>0</b>	di cui volontari in Servizio Civile

Natura delle attività svolte dai volontari

Non esistono in cooperativa soci volontari, né volontari in servizio civile, ma singoli volontari che collaborano con la cooperativa prevalentemente per il trasporto anziani, piccole manutenzioni e alle attività di animazione/culturali.

Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari “emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati”

	Tipologia compenso	Totale Annuo Lordo
<b>Membri Cda</b>	Non definito	0,00
<b>Organi di controllo</b>	Indennità di carica	9.900,00
<b>Organismo di Vigilanza 231</b>	Compenso	3.700,00
<b>Dirigenti</b>	Non definito	0,00
<b>Associati</b>	Non definito	0,00

Utilizzo della possibilità di effettuare rimborsi ai volontari a fronte di autocertificazione, modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito

- Importo rimborsi dei volontari complessivi annuali: **0,00 €**
- Numero di volontari che ne hanno usufruito: **0**
- Modalità di regolamentazione per rimborso volontari: **non presente**

### 5.3 LA FORMAZIONE

La formazione sta assumendo un carattere sempre più importante in un contesto come quello attuale, nel quale sono richieste competenze sempre più professionali, capacità e attitudini specifiche per far fronte all'evoluzione dei bisogni. La formazione del personale aumenta il valore dell'impresa, migliora l'immagine aziendale, aumenta la motivazione del personale.

L'acquisizione di nuove competenze (skills) e professionalità da parte delle risorse umane, diventa oggi una leva strategica, un vantaggio indispensabile per rimanere competitivi sul mercato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utente/cliente e affrontare con competenze e capacità le nuove sfide che la cooperativa dovrà affrontare in futuro.

La formazione, nel 2025 è stata orientata soprattutto alla sicurezza e all'adempimento degli obblighi formativi connessi con l'accreditamento.

#### FORMAZIONE SALUTE E SICUREZZA

Come di consueto la formazione in Cooperativa svolge un ruolo importante, sia per quanto ne concerne la obbligatorietà sia per quanto sia necessario acquisire nuove competenze e sedimentare contenuti e abilità, capacità già note.

Tema formativo	N° partecipanti	Totale Ore	Obbligatori
Sicurezza Generale	11	246	Si
Sicurezza Specifica			Si
Aggiornamento Sicurezza SR	25		Si
RLS ( > 50 dipendenti)	1	123	Si
HACCP	50	213	Si
Anti Incendio	9	78	Si
BLSD	11	55	Si
Benessere del piede	12	68	NO
Comunicazione	25	155	SI
Percorso Alzheimer con atteggiamento convalidante	12	72	NO
Umanizzazione delle Cure	20	120	SI
Primo Soccorso	3	18	SI

## 6. OBIETTIVI E ATTIVITA'

### 6.1 DIMENSIONI DI VALORE E OBIETTIVI DI IMPATTO

**Governance democratica ed inclusiva, creazione di governance multistakeholder (stakeholder engagement) e aumento della presenza di donne/giovani/altre categorie negli organi decisionali (% di donne/giovani/altre categorie, in posizione apicale negli organi decisionali sul totale dei componenti):**

- ⇒ Nel CdA sono presenti 4 donne e 1 uomo, tutti > 45 anni
- ⇒ Il Direttore è una donna >45
- ⇒ I 3 Coordinatori sono tutte donne di cui 1 < 45

**Percentuale di trasformazioni nel corso di un anno da lavori instabili a lavori stabili / % di occupati in lavori instabili al tempo t0 (dipendenti con lavoro a termine + collaboratori) che a un anno di distanza**

**svolgono un lavoro stabile (dipendenti a tempo indeterminato) sul totale degli occupati in lavori instabili al tempo t0):**

⇒ N.2 lavoratori stabilizzati a tempo indeterminato.

**Qualità e accessibilità ai servizi, accessibilità dell'offerta, qualità ed efficacia dei servizi e costruzione di un sistema di offerta integrato:**

⇒ La Cooperativa mette a disposizione del territorio una filiera di servizi a favore di anziani e persone fragili che vanno dal domicilio alle strutture residenziali. L'accessibilità è stata ancora parzialmente condizionata dalla Pandemia, ma in netto miglioramento rispetto agli anni precedenti.

## 6.2 LE ATTIVITA' DELLA COOPERATIVA

### CENTRO POLIFUNZIONALE

I servizi del CPF sono un valore aggiunto per la comunità, sono apprezzati e di qualità, il personale è motivato e capace, ma occorrono risorse aggiuntive per raggiungere la sostenibilità, che è venuta meno a causa della chiusura del CDI, riaperto gradualmente da maggio 2022. Il CPF è composto da:

- Comunità Residenziale “Le Betulle” (13 pl) servizio privato
- Residenzialità Assistita (3 pl) servizio privato + contrattualizzazione con ATS
- Cure Intermedie (ex post acuti 6 pl) servizio a contratto con ATS
- CDI (16 posti accreditati e a contratto) servizio privato accreditato con ATS.

### LA COMUNITA' RESIDENZIALE “LE BETULLE”

la Comunità Residenziale (CR) nel 2023 ha avuto un buon tasso di saturazione.

Anche per il 2023 è stata confermata la misura della Residenzialità Assistita (RA), contrattualizzata per n. 3 posti. Il servizio residenziale quindi conta 16 pl di cui 3 di RA.

Utenza	2023	2024	2025
Posti letto	16 (3 RA)	16 (3 RA)	16 (3 RA)
Utenti totali nell'anno	28	32	27
Di cui nuovi utenti	11	14	11
Saturazione posti letto	100%	99,13%	99,78%

#### Valutazione del servizio

Il servizio ha raggiunto un ottimo grado sia nella CR che nella RA.

Sono state risolte le criticità del passato legate agli spazi, in particolare quelli dedicati alle visite dei familiari, in quanto i lavori per la realizzazione della veranda sono stati completati nell'estate 2023. Nel 2025 l'attività è stata regolare, in particolare le attività di animazione con la presenza di esterni (gruppi parrocchia, scuola di musica, volontari, cori, esperti, ecc.) ha proseguito la celebrazione mensile delle Messe.

Progressivamente l'utenza si sta “alleggerendo”, grazie al trasferimento di alcune ospiti in RSA e ai filtri più selettivi rispetto alle nuove ammissioni, questo permetterà di incentivare gli aspetti sociali e di animazione, rispetto a quelli socio-sanitari e di cura.

Continuano le richieste di “sollievo”, anche se più rivolte a persone con gradi di autonomia ridotta, che non si riescono a soddisfare in quanto la CR ospita persone che permangono nel servizio a lungo periodo.

Dal punto di vista organizzativo si è trovato un equilibrio, con una certa stabilità del personale, permangono alcune difficoltà in merito alle sostituzioni del personale infermieristico.

## Evoluzioni

Non vi sono state novità sul fronte normativo.

La CR rimane in “deroga”, mantenendo gli standard dichiarati nella sperimentazione ed è stata riconfermata fino al 31.12.2028.

### **SERVIZIO CURE INTERMEDIE ( EX SISS)**

L'Unità Operativa si colloca all'interno di un percorso di continuità riabilitativa per persone adulte ed anziane, colpite da eventi acuti, che necessitano di un periodo di riabilitazione in regime residenziale dopo il ricovero ospedaliero o di un ulteriore periodo dopo il ricovero in Unità di Riabilitazione Specialistica, oppure con rischio di riacutizzazione della patologia o necessità di sistematizzazione del programma terapeutico/riabilitativo e provenienti dal proprio domicilio.

Il servizio di cure intermedie ha una valenza “socio sanitaria” ed è finalizzato a curare i pazienti in ambienti sanitari e non per vicariare altre aspettative, che se pur legittime, trovano risposta in altri punti della rete (ex RSA)

L'indice di saturazione dei pl è lievemente cresciuto rispetto agli anni precedenti. La percentuale di saturazione pl indicata nella tabella è relativa ai 365 gg/anno, tuttavia, tenendo presente che il budget riconosciuto contrattualmente da ATS corrisponde a 2065.19 gg. di presenza, la saturazione reale rispetto al budget è pari al 99%.

<b>Utenza</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Posti letto	6	6	6
Utenti totali nell'anno	40	34	32
Di cui nuovi utenti	35	28	29
GG di presenza	2058	2120	2097
Saturazione pl	94%	96.80%	95.75%

\*Il riconoscimento di competenza dell'anno è il budget assegnato; l'iperproduzione può essere riconosciuta l'anno successivo.

### Ammessi/dimessi

Nel 2025 il servizio ha continuato ad operare a buon regime. Le segnalazioni pervenute dagli ospedali sono costanti. Il servizio di Cure intermedie è ad alta variabilità, con un carico assistenziale più impegnativo rispetto alla CR e, per la temporaneità e il turnover che sono insiti nella tipologia di ricovero, appesantiscono l'organizzazione, ma certamente costituiscono uno stimolo e un grande supporto agli anziani e ai loro familiari.

Occorre sicuramente più rigore rispetto alla presa in carico che deve essere coerente con l'organizzazione leggera di tipo socio-sanitario e prevalentemente orientata alla riabilitazione, che tuttavia, per definizione, non è di tipo intensivo, come talvolta si aspettano i pazienti e i familiari. Le CI sono l'ultimo “anello” rispetto alla riabilitazione e comprendono altri aspetti anche di tipo assistenziale, per preparare il rientro a domicilio, salvo diversa decisione rispetto a strutture residenziali. Nel 2025 non vi sono state novità in merito alle normative rispetto al servizio, che prosegue come in passato.

## IL CDI DI CHIAVENNA (BETTE)

Il CDI è accreditato e contrattualizzato per n. 16 posti, ma è sotto utilizzato rispetto alle potenzialità.

Il CDI funziona dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 17.00, con possibilità di una frequenza a tempo pieno o a part time, verticale (almeno 3 giorni la settimana) e orizzontale (9.00-13.00 e 13.00-17.00)

Il CDI opera attraverso un'equipe multiprofessionale composta da:

- Coordinatore AS
- Medico
- Infermiere
- Fisioterapista
- Psicologo esperto in neuropsicologia
- ASA/OSS
- Operatori dei servizi generali (pulizie, cucina, trasporto)

## UTENZA

L'utenza nel 2025 è ancora al di sotto del numero di ospiti del periodo prima del Covid ma si evidenzia un buon e graduale recupero.

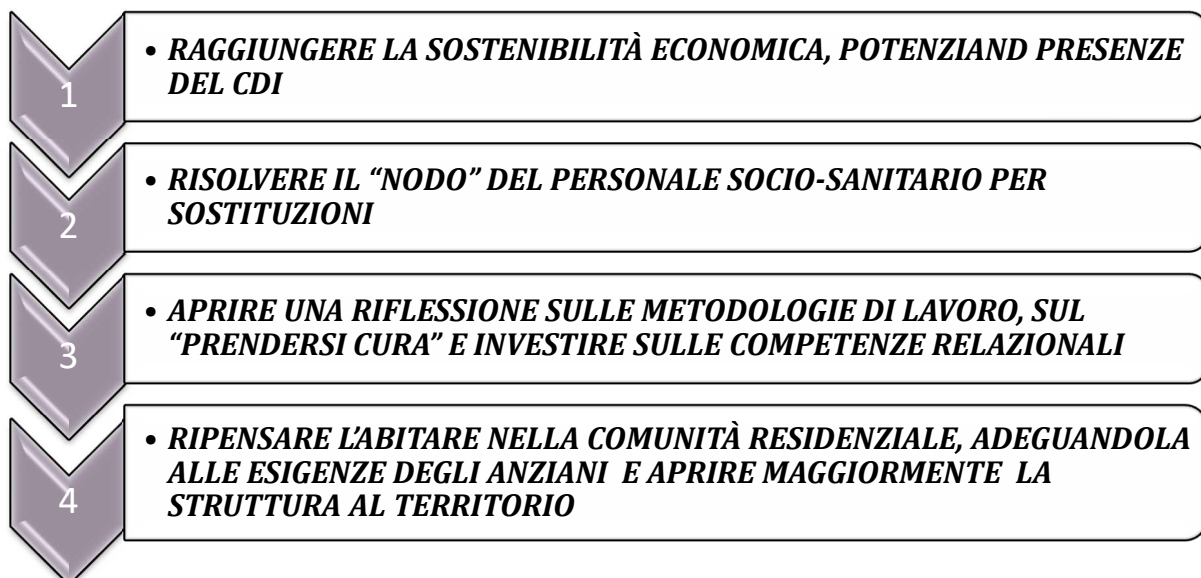
Utenza	2023	2024	2025
Utenti	8	8	11
Donne	5	5	7
Uomini	3	3	4
Nuovi utenti	6	3	6
Dimessi	3	3	3
Giornate presenza	555	867	1218

### Problematiche

Tutti gli ospiti mantengono un buon livello cognitivo e di autonomia.

Il servizio opera al di sotto delle potenzialità e del budget assegnato e richiede rilancio e pubblicizzazione, anche se un numero elevato di ospiti andrebbe ad appesantire l'organizzazione ed evidenzerebbe problemi di spazi.

## OBIETTIVI CPF 2026



## CENTRO DIURNO IL GIRASOLE

Il CDI «Il Girasole» si rivolge ad anziani con disturbi cognitivi e ridotta autonomia, che necessitano di un supporto durante la giornata e che si trovano in condizioni fisiche tali da raggiungere il servizio, anche mediante trasporto dedicato, con minibus attrezzati.

Durante il Covid Il Girasole ha “aperto” anche ad altre tipologie di utenza, ma da quando è stato riaperto il CDI di Bette, ha ripreso la propria “specializzazione”, accogliendo solo anziani con diagnosi di demenza e contestuale programma di trasferimento verso il CDI di Bette degli ospiti cognitivi.

Il CDI Il Girasole ha l’obiettivo di promuovere la qualità della vita delle persone malate, in un ambiente idoneo, cercando di rallentare il più possibile il decadimento e ridurre i disturbi comportamentali, attraverso attività socializzanti, riabilitative e di animazione. Si propone inoltre di offrire ai familiari un supporto e un sollievo nell’assistenza ai malati, coinvolgendoli nei progetti e mettendo a disposizione spazi di incontro, formazione e consulenza.

Il CDI è accreditato e contrattualizzato per n. 20 posti.

Il CDI funziona dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 17.00, con possibilità di una frequenza a tempo pieno o a part time, verticale (almeno 3 giorni la settimana) e orizzontale (9.00-13.00 e 13.00-17.00)

Il CDI opera attraverso un’equipe multiprofessionale composta da:

- Coordinatore AS
  - Medico
  - Infermiere
  - Fisioterapista
  - Psicologo esperto in neuropsicologia
- 
- **ASA/OSS**
  - Operatore di supporto, pulizie e accompagnamento

Il servizio è apprezzato e offre le risposte appropriate all’utente e alla famiglia, ma è molto condizionato dalla «tenuta» delle famiglie nel tempo, legata al peggioramento degli ospiti e dei disturbi comportamentali.

Il CDI è in costante crescita.

## Utenza

Utenza	2023 Frequenza ordinaria	2023 part time orizzontale	2024 Frequenza ordinaria	2024 part time orizzontale	2025 Frequenza ordinaria	2025 part time orizzontale
Utenti	27	1	27	8	27	2
Donne	16	0	11	3	11	1
Uomini	12	1	16	5	16	1

Il Servizio resta «fragile» per la tipologia di utenza che genera un certo turnover (frequenti malattie, peggioramento autonomia, trasferimento in RSA).

Il servizio di trasporto con l'aumento degli ospiti può diventare complesso e oneroso, per la maggior presenza di ospiti che chiedono il trasporto, alcuni dei quali in carrozzina (doppi, tripli turni) e la minor presenza di volontari. E' a disposizione una automobile di servizio per migliorare la logistica del servizio.

Vi è necessità di strutturare maggiormente le nuove attività e l'organizzazione man mano che aumenta l'utenza e in base alle esigenze degli ospiti che variano molto a seconda della diagnosi, della fase di malattia, delle risorse individuali.

Il centro richiede alcune manutenzioni ordinarie e straordinarie (serramenti e imbiancatura) .

## OBIETTIVI CDI IL GIRASOLE 2026



## SERVIZI DOMICILIARI E TERRITORIALI

### IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE PRIVATO

Il SAD privato, a seguito della chiusura del Servizio Pubblico nel 2023, continua ad erogare il servizio ad un numero ristretto di utenti che ne formulano richiesta stipulando un contratto privato.

Il servizio, come si evince dall'esiguo numero di richieste, non è redditizio ma si tiene attivo per avere le OSS disponibili anche per il Servizio CDom oltre che per garantire continuità contrattuale.

	2024	2025
<b>Utenza</b>	<b>SAD PRIVATO</b>	<b>SAD PRIVATO</b>
Utenti	22	16
Donne	15	9
Uomini	7	7

### IL SERVIZIO DI CURE DOMICILIARI CDOM

Il Servizio CDOM si colloca nella rete dei servizi sociosanitari volti a garantire alle persone, in condizione di fragilità, prestazioni sociosanitarie integrate a domicilio, con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita della persona in condizione di fragilità, allontanare nel tempo il ricorso a unità d'offerta residenziali e sostenere la famiglia e i caregiver nel percorso di cura.

Poiché l'ambito di Chiavenna è stato accorpato a quello dell'Alto Lario, da dicembre 2023 la cooperativa ha dovuto accreditarsi anche sull'Alto Lario, viceversa le organizzazioni che erano presenti in quel territorio hanno dovuto accreditarsi anche sulla Valchiavenna. Pertanto attualmente formalmente vi sono altri competitor, anche se operativamente non vi sono state assegnazioni ad enti diversi dall'Arca.

#### Utenza

Nella successiva tabella vengono calcolate le persone fisiche (che possono aver usufruito nel corso dell'anno di più prestazioni/mix di profili) calcolate una sola volta.

Utenza	2023	2024	2025
Utenti CDOM	777	701	597
Utenti CDOM privato	24	6	13
Utenti B1	06	6	6
<b>Totale</b>	<b>807</b>	<b>713</b>	<b>616</b>

Al di là dell'aspetto economico, il Servizio CDOM è un servizio conosciuto e che raggiunge un elevato numero di pazienti, tra estemporanee e profili, tra l'utenza fragile e non autosufficiente, supportando le famiglie che continuano a prendersi cura dei loro cari, a domicilio, pur con i limiti descritti in premessa. Il Servizio è molto apprezzato dall'utenza sia per la professionalità degli operatori, sia per la qualità delle prestazioni che rispondono in genere alle necessità dell'utenza.

Migliorata la collaborazione con i MMG. Sono in corso contatti con la medicina di gruppo per migliorare le forme di collaborazione.

L'organico infermieristico nel 2025 è risultato adeguato, si è aggiunto personale a partita Iva sia per la fisioterapia che per l'infermieristica.

Dal punto di vista economico il nuovo sistema di remunerazione si rivela appropriato. E' stata introdotta la cartella informatizzata.

## **VOUCHER B1**

Per quanto riguarda i voucher B1, interventi per le gravissime disabilità, nel 2025 vi è stata continuità.

Nel 2025 sono stati seguiti in totale: n. 6 utenti (di cui 1 minore) mantenendo il volume di lavoro del come l'anno precedente; intervenuto il decesso di un utente è stato quindi chiuso un caso.

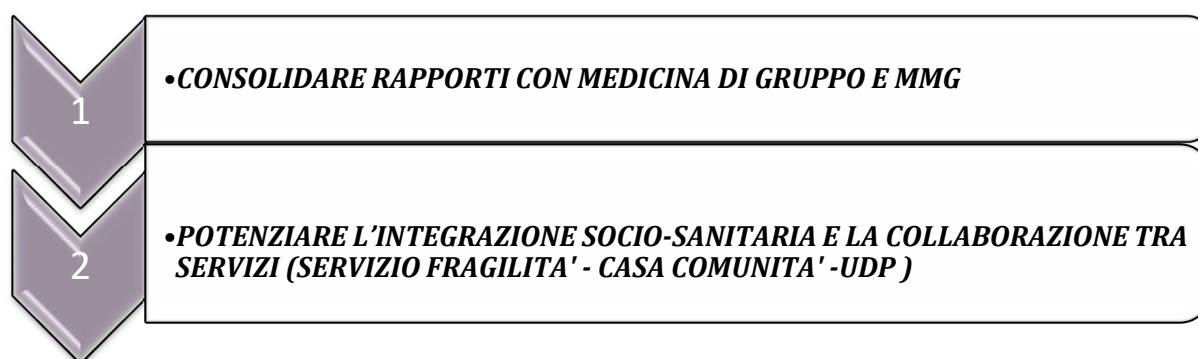
Il personale è stato stabile permettendo di seguire i casi in tranquillità, attraverso personale a P.Iva e collaborazioni coordinate e continuative, che mettono a disposizione un monte ore limitato.

Dal 2022 i voucher B1 oltre alle prestazioni socio-educative prevedono un minimo di prestazioni sanitarie.

Le professionalità coinvolte sono:

- Educatore: 3 casi di cui 2 con FKT e 1 con INF
- ASA/OSS: 2 casi+ FKT
- Infermiere: 1 caso di minore inserito nella scuola (infanzia prima primaria poi)

## **OBIETTIVI CDOM 2026**



## IL CENTRO SOCIO SANITARIO

Il servizio, per quanto riguarda l'attività nel 2025 ha avuto un'ottima ripresa ed è stabile.

### UTENZA

Utenza	Fisio	Fisio Corsi	Yoga	Colloqui PSI e NPS	Visite fisiatriche	Totale
2023	51	44	34	19	1	149
2024	53	35	33	20	/	141
2025	51	39	30	7	/	127

Rimane costante l'utenza dell'ambulatorio di FKT, sono aumentati gli utenti dei corsi di ginnastica e Yoga, mentre sono lievemente diminuiti gli utenti del servizio psicologico.

Il CSS comprende:

- AMBULATORIO FISIO
- **AMBULATORIO NPS**
- **AMBULATORIO INFERMIERISTICO**
- **PALESTRA (CORSI GINNASTICA-POSTURALI-YOGA)**
- **AMBULATORI**

Fisioterapia, anche se limitato alle giornate di presenza della Fisioterapista (3 gg/sett). Si cercato di potenziare le presenze ma non si sono trovati operatori disponibili. In ogni caso l'utenza si è mantenuta abbastanza stabile.

Funzionano bene i corsi, anche se essendo la palestra molto piccola e con i vincoli di distanziamento Covid ancora presenti, non si è riusciti ad incrementare.

L'ambulatorio infermieristico non è ancora decollato, si valuterà dopo l'estate l'opportunità di

L'Ambulatorio di NPS ha funzionato abbastanza bene.

### OBIETTIVI CSS 2026

- 1 • **VALUTARE AVVIO AMBULATORIO INFERMIERISTICO (WOUND CARE)**
- 2 • **POTENZIARE LE ATTIVITA' AMBULATORIO FKT E CORSI**

## 7.SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### 7.1 PROVENIENZA DELLE RISORSE ECONOMICHE CON SEPARATA INDICAZIONE DEI CONTRIBUTI PUBBLICI E PRIVATI:

#### PATRIMONIO

	2023	2024	2025
Capitale sociale	91.749,00 €	76.350,00 €	67.000 €
<b>Totale riserve</b>	<b>67.707,23 €</b>	<b>74.487,78 €</b>	<b>204.103,26 €</b>
Utile/perdita dell'esercizio portati a nuovo	7.028,03 €	133.634,52 €	108.239,50 €
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>166.484,26 €</b>	<b>284.472,30 €</b>	<b>379.342,76 €</b>

#### COMPOSIZIONE CAPITALE SOCIALE

Capitale sociale versato	2023	2024	2025
capitale versato da soci lavoratori	79.122,36 €	75.150,00 €	60.525,00 €
capitale versato da soci volontari *	12.526,64 €	800,00 €	6.075,00 €
capitale versato da soci fruitori	0,00 €	0.00 €	0.00 €
capitale versato da soci persone giuridiche	400,00 €	400,00 €	400.00 €
capitale versato da soci sovventori/finanziatori	0,00 €	0.00 €	0.00 €
<b>TOTALE CAPITALE SOCIALE</b>	<b>91.649,00 €</b>	<b>76.350,00 €</b>	<b>67.000,00 €</b>

\*Si tratta dei soci non lavoratori rimasti in cooperativa

**RICAVI E PROVENTI**

	2023	2024	2025
Contributi pubblici	5.310,13 €	9.361,20 €	13.154,98 €
Contributi privati	800,00 €	4.301,47 €	1.774,00 €
Ricavi da EEPP per gestione servizi sociali, socio-sanitari ed educativi	907.167,87€	908.583,77 €	955.602,76 €
Ricavi da altri	9.208,26 €	1.694,97 €	1.744,72 €
Ricavi da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di servizi (manutenzione verde, pulizie, ...)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento	550.018,91 €	600.716,30 €	650.380,04 €
Ricavi da Privati-Imprese	0,00 €	0,00 €	2.647,95 €
<b>Ricavi RSA</b>		1.575.887,84	1.681.838,42 €
<b>Ricavi RSA competenza Nisida</b>		412.328,18	441.218,20 €
Ricavi da Privati-Non Profit	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative	0,00 €	0,00 €	0,00 €

**VALORE DELLA PRODUZIONE**

	2023	2024	2025
<b>Valore della produzione (Voce Totale A. del conto economico bilancio CEE)</b>	1.472.911,61	3.512.873,73	3.748.361,07 €

**CONTO ECONOMICO**

	2024	2025
<b>Risultato Netto di Esercizio</b>	133.634,52 €	108.239,50 €
<b>Eventuali ristorni a Conto Economico</b>	0,00 €	0,00 €

Valore del risultato di gestione (A-B bil. CEE)	129.548,00	105.648,39 €
---	------------	--------------

## COSTO DEL LAVORO

	2023	2024	2025
Costo del lavoro (Totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)	1.007.056,55 €	2.436.046,00	2.571.378,74 €
Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CE)	146.053,18 €	156.195,55	237.346,37 €
Peso su totale valore di produzione	78,28%	73,79 %	74,93 %

## CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE I COMMITTENTI

Capacità di diversificare i committenti

Fonti delle entrate 2025 (ricavi da vendita prestazioni e rette):

2025	Enti pubblici	Privati	Totale
Vendita merci	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Prestazioni di servizio	955.602,76	1.681.838,42 €	2.637.441,18 €
Lavorazione conto terzi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rette utenti	0,00 €	600.716,30 €	650.380,04 €

Incidenza pubblico/privato sul valore della produzione:

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2023	
Incidenza fonti pubbliche	922.092,00 €	62,61 %
Incidenza fonti private	550.818,91 €	37,39 %

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2024	
Incidenza fonti pubbliche	917.944,97 €	26.13 %
Incidenza fonti private	2.594.928,76 €	73.87 %

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2025	
	Incidenza fonti pubbliche	968.757,74 €
Incidenza fonti private	2.779.603,33 €	74,16 %

Specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi (Non presente)

Finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento, strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse (Non presente)

Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi (Non presente).

## 8. ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

**Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale:** Un contenzioso gestito tramite assicurazione RCA si è concluso ad inizio 2024 con una transazione economica.

Altri aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.

### ASPETTI DI NATURA SOCIALE

Non sono presenti particolari situazioni di disagio.

La cooperativa ove possibile dà disponibilità per tirocini risocializzanti e assunzione di categorie protette.

Un tema caro alla cooperativa è quello della conciliazione. Non sono presenti forme di welfare aziendale, ma vi è da sempre una specifica attenzione alla conciliazione attraverso:

- l'utilizzo massiccio del part time (solo 4 operatori sono a tempo pieno)
- la flessibilità organizzativa nei servizi dove ciò è possibile
- l'orario flessibile soprattutto nei servizi amministrativi o non di contatto con l'utenza
- utilizzo di prestazioni a distanza in alcune situazioni, per alcune ore
- la concessione di aspettative e fruizione concordata della L.104.

### PARITA' DI GENERE

La Cooperativa è prevalentemente composta da donne: quasi tutti i soci sono donne, ad esclusione del rappresentante della Cooperativa Nisida.

Nel CdA sono presenti n.4 donne su 5 membri. Il Direttore generale è una donna, tutti i coordinatori e responsabili di settore sono donne. Non sono presenti problematiche legate al genere, né rispetto ai profili professionali che alle retribuzioni.

### DIRITTI UMANI

Data la tipologia di utenza non sono presenti problematiche relative alla necessità di difesa dei diritti umani.

## **LOTTA**

## **ALLA**

## **CORRUZIONE:**

La cooperativa adempie alle norme in materia, soprattutto per i servizi in accreditamento (ex trasparenza, accesso agli atti, antimafia presentato ogni anno all'ATS).

La Cooperativa a da fine 2021 ha adottato il modello 231, in quanto ha superato la soglia degli 800.000 €. di contratto con ATS.

L'incarico di redigere la documentazione e l'incarico di Vigilanza e di ODV è stato conferito all'Avv. Alberto Gandini.

E' stato adottato a dicembre 2023 il sistema **Whistleblowing**.

## **9. PROSPETTIVE FUTURE**

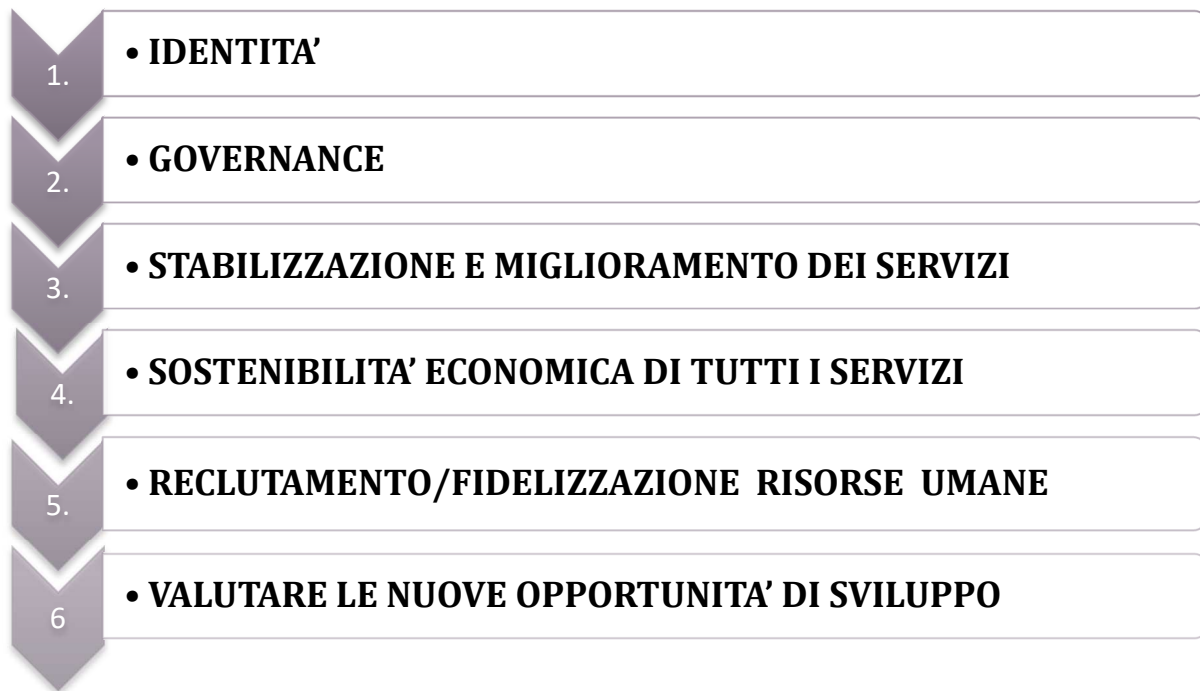
### **9.1 RISULTATI 2025**

La valutazione non è su obiettivi specifici che sono stati declinati, ma sulle macroaree individuate dall'uscente CdA.

<b>MACRO AREE</b>	<b>RISULTATI</b>
<b>IDENTITA' E PERCORSO DI AGGREGAZIONE</b>	Proseguita collaborazione in RTI con la Cooperativa Nisida per la gestione comune del servizio di animazione, socio assistenziale, pulizia e cucina della RSA di Chiavenna.
<b>GOVERNANCE</b>	Cambio Direttore, Coordinatore Centro polifunzionale dimissionario entro Gennaio 2026 e coptazione membro Consiglio di Amministrazione.
<b>GESTIONE COMPLESSITA' DELLA</b>	Complessità in aumento per servizio di gestione RSA e per malattia della impiegata amministrativa persistita su tutto il 2025 e relativa sostituzione. Percorso di Uscita del Coordinatore del Centro Polifunzionale.
<b>SOSTENIBILITA' ECONOMICA</b>	L'obiettivo è stato raggiunto ma alcuni servizi non sono ancora completamente sostenibili.
<b>RECLUTAMENTO-FIDELIZZAZIONE RISORSE UMANE</b>	L'obiettivo è stato raggiunto, con un basso turn over e un nuovo corso ASA organizzato come anno precedente.

### **9.2 MACROAREE 2026**

Per il 2026 le macroaree su cui investire sono in parte le stesse proposte nel 2025.



## 9.3 OBIETTIVI

### 1. IDENTITA' E PERCORSO DI INTEGRAZIONE

La stretta collaborazione con la Cooperativa Nisida e il raddoppio del personale della cooperativa, dovuta alla gestione RSA in cui tutti gli operatori non sono soci, aprono alla necessità di riflettere sull'identità dell'Arca e sugli strumenti per garantire l'integrazione fra due mondi tra loro sconosciuti e a come massimizzare la nuova collaborazione delle due cooperative nel RTI, attraverso metodologie condivise. In particolare si prevede di:

- Creare opportunità e strumenti di informazione e condivisione della storia e dei valori della cooperativa (ex Assemblee informative aperte, gruppo whatsapp informativo, sondaggi)
- Avviare un percorso di integrazione/formazione tra soci e non soci
- Valutare nuovi strumenti/modalità di analisi del benessere organizzativo.

### 2. GOVERNANCE

Il raddoppio della cooperativa e l'impatto del nuovo servizio RSA sulla cooperativa richiedono di presidiare al meglio la governance della Cooperativa, attraverso una migliore strutturazione dei ruoli e delle responsabilità del CdA, dei ruoli apicali e di coordinamento., attraverso:

- Più frequenti riunioni di STAFF
- Direzione tecnica RSA e Staff di Coordinamento
- Rivalutare possibilità di formazione dei Coordinatori, affinché acquisiscano sempre più autonomia decisionale per andare a regime con il nuovo modello organizzativo.

### **3. STABILIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

Secondo gli obiettivi specifici previsti dai singoli servizi, come specificato nei paragrafi precedenti e nei Piani programma annuali.

### **4. SOSTENIBILITA' ECONOMICA**

- Incrementare le presenze/entrate dei due CDI
- Aumento rette servizi
- Reperire risorse aggiuntive/agevolazioni per manutenzioni straordinarie
- Avviare campagne di Comunicazione/pubblicità/raccolta fondi
- Azioni di miglioramento organizzativo/attività
- Razionalizzazione costi di gestione

### **5. RECLUTAMENTO/FIDELIZZAZIONE RISORSE UMANE**

- Come già programmato, organizzare Corsi ASA a tariffe agevolate e sotto il controllo della Cooperativa.
- Avviare specifiche campagne di sensibilizzazione per il reclutamento
- Migliorare le condizioni di lavoro interne e di offerta
- Fidelizzare le risorse interne
- Approcciare il tema del welfare aziendale.

### **6. VALUTARE NUOVE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO**

- Gestione servizio socio assistenziale nella RSA di Chiavenna: assestamento organizzativo, stabilizzazione delle risorse umane, azioni di miglioramento, nuova cultura del servizi
- Sostenibilità economica.
- Migliorare la comunicazione con la rete istituzionale e associativa sul territorio.