



LACORDATA
impresa & valore sociale

BILANCIO SOCIALE 2019



Approvato dall'Assemblea dei Soci in data 29/09/2020

SOMMARIO

LETTERA AGLI STAKEHOLDER **PAG 4**

1) PREMESSA **PAG 5**

1.1) Metodologia

1.2) Modalità di comunicazione

1.3) Riferimenti normativi

2) LA NOSTRA COOPERATIVA **PAG 6**

2.1) Informazioni generali

2.2) Chi siamo

2.3) I nostri valori, la nostra visione

– Visione/Missione

– Approccio ai luoghi

– Progettazione sociale

– Cultura d’impresa

2.4) Dal 1989 a oggi: le principali tappe della nostra storia

2.5) I portatori di interesse

2.6) La Cooperativa oggi: le nostre reti, il territorio di riferimento

3) GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE **PAG 13**

3.1) Il sistema di governance

– Struttura di governo

– Base sociale

– Capitale sociale al 31/12/2018

– Assemblea soci

– Consiglio di Amministrazione

– Organo di controllo contabile

– Organo di vigilanza

– Struttura organizzativa

3.2) L’organizzazione funzionale e operativa

– Organico

– Formazione professionale

– Welfare aziendale

4. L’IMPRESA SOCIALE **PAG 26**

4.1) La strategia/obiettivi sui nuovi servizi/progetti

– Linee guida

– Obiettivi

– Compliance

4.2) Le attività

– Area Home

– Area Care

– Area Accommodation

5) DATI ECONOMICO FINANZIARI **PAG 38**

– Fatturato

– Patrimonio

– Conto Economico

- Patrimonio netto
- Patrimonio
- Finanziatori

6) UNA VISIONE DEL FUTURO

PAG 41

6.1) La nostra ragion d'essere e le sfide che ci aspettano

6.2) Il posizionamento

6.3) La strategia: Be Group, Gruppo Cooperativo

6.4) L'impegno ambientale

6.5) Sicurezza sul lavoro

7) PROSPETTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

PAG 43

8) FUTURO DEL BILANCIO SOCIALE

PAG 44

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Nel 2019 La Cordata ha compiuto 30 anni.

30 anni è un bel traguardo. E oggi, come allora, lavoriamo nel tentativo di rendere concrete parole come integrazione, autonomia, sostenibilità, relazione, libertà, fragilità.

A proposito di fragilità: la consideriamo preziosa e presente in ognuno di noi. Abbiamo spesso usato la metafora della scatola: quando a casa riceviamo un pacco con su scritto “fragile, maneggiare con cura” siamo curiosi, ci attendiamo qualcosa di prezioso, appunto da maneggiare con cura. Ecco questo è lo spirito con il quale incrociamo la nostra fragilità con quella degli altri.

Quando progettiamo partiamo dall’esplorazione e individuazione delle risorse, delle persone e dell’ecosistema in cui siamo, come innesco e forza sulla quale costruire risposte ai bisogni e desideri individuali e collettivi.

Le nostre radici ci proiettano nel futuro. E in questo futuro dobbiamo crescere nella capacità di contaminarci e di contaminare. La direzione che vogliamo intraprendere ci porterà verso il superamento della barriera profit-non profit, per meglio contribuire a “una economia generativa e al benessere multidimensionale, al superamento dell’interesse egoistico... e al fondo del più universale dei principi etici – non fare agli altri quello che non vorresti che venisse fatto a te” (G. Amato, 2019). Vogliamo aprire nuove strade con prodotti, progetti e servizi non strettamente legati alla dimensione dei servizi di welfare tradizionale. Occuparci di benessere multidimensionale: economico, sociale, ambientale e comunitario. Sarà questo che ci spingerà a incrociare nuove e inattese persone, organizzazioni, competenze e capacità. Ci alleneremo per giocare in nuovi campi insieme ad altre squadre. Dovremo apprendere nuovi schemi di gioco e nuovi ruoli e capacità. Contribuiremo alla produzione di servizi e beni portando il nostro valore: la dimensione inclusiva, relazionale, sociale con la densità di significati e di valori.

Le nostre radici, per essere generative di un buon futuro, ci spingeranno oltre al nostro orto di conoscenze e competenze. E per far questo da soli non basteremo. Vogliamo allargare le partnership a chi crede che il modello di sviluppo economico e sociale attuale vada riorientato superando l’approccio economico competitivo, rimanendo nell’economia di mercato, ma nella direzione di una economia collaborativa, sociale, inclusiva e quindi espansiva.

Tutto ciò significherà rafforzare in questa direzione i legami con gli attori pubblici, con le imprese tradizionali, con il Terzo settore e con le comunità territoriali. Dovremo inserirci in reti diverse da quelle che abbiamo praticato. Reti che aggregano, non tanto e solo su una base giuridico-identitaria, ma su oggetti, obiettivi e modelli di sviluppo sostenibili. Per far questo dovremo perdere un po’ della nostra sovranità e identità.

Ora, dopo trent’anni, siamo pronti per essere generativi.

E lo saremo davvero se sapremo affidare sempre più la nostra strategia di sviluppo ai giovani, perché il futuro è il loro.

D’altronde La Cordata 30 anni fa è nata da un gruppo di giovani.

1) PREMESSA

1.1) Metodologia

Il Consiglio di Amministrazione de La Cordata ha confermato l'indirizzo dell'anno precedente, ovvero redigere il documento del Bilancio Sociale in modo esaustivo rispetto ai riferimenti di legge, ma al contempo rendendolo un documento di lettura semplice e immediata rispetto ai temi di interesse sia dei soci e dei lavoratori, sia dei molteplici portatori di interesse. Anche quest'anno è stato costituito un gruppo di lavoro trasversale alla direzione generale e alle tre aree di produzione della cooperativa e dei referenti degli Staff (responsabile della Comunicazione, responsabile delle Risorse Umane e responsabile dell'Amministrazione).

La cooperativa ha confermato come destinatari principali del documento i soci, i lavoratori, i fruitori, i finanziatori, l'ente pubblico e la cittadinanza tutta.

1.2) Modalità di comunicazione

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso i seguenti canali:

- assemblea soci;
- pubblicazione sul sito della cooperativa;
- direct mail ai soci e ai lavoratori della cooperativa.

1.3) Riferimenti normativi

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001, sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- il Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- la Delibera della giunta regionale della Lombardia n° 5536/2007.

2) LA NOSTRA COOPERATIVA

2.1) Informazioni generali

- Denominazione: La Cordata società cooperativa sociale
- Indirizzo sede legale: via Bonaventura Zumbini n. 6 – 20143 Milano
- Indirizzo sedi operative:
 - via San Vittore n. 49, 20123 Milano
 - via Giacomo Brodolini n. 24, 20092 Cinisello Balsamo (MI)
- Forma giuridica e modello di riferimento: Cooperativa Sociale
- Tipologia: Cooperativa sociale di tipo “A”
- Data di costituzione: 15/12/1989
- C.F.: 09906020152
- P. Iva: 09906020152
- N. iscrizione Albo Nazionale delle Società Cooperative: A125593
- N. iscrizione Albo Regionale delle Cooperative Sociali: A577
- Telefono: 02 36556600
- Fax: 02 36556603
- Pec: pec@pec.lacordata.it
- Sito internet: www.lacordata.it
- Appartenenza a reti associative: Confcooperative (1993)
- Codice ATECORI: 55.20.2

2.2) Chi siamo

La Cordata è un’impresa sociale che opera sul territorio metropolitano di Milano per dare risposte ai diversi bisogni di cura e di accompagnamento sociale, a partire dalla dimensione abitativa. Offre alle persone e alle famiglie luoghi ricchi di opportunità, di relazione e di sostegno. È da sempre attenta alla produzione di benessere sociale: pone le persone al centro di ogni intervento, a partire dai luoghi abitativi, integrando bisogni, desideri e risorse di ciascuno nella valorizzazione delle diversità.

L’azione di impresa sociale, educativa e di comunità si esprime attraverso la creazione di spazi di vita che siano catalizzatori di risorse economiche, relazionali e culturali.

La società ha per oggetto sociale le seguenti attività, rientranti nelle previsioni dell’art. 1 Legge 381/1991, lett. A):

- a) attività e servizi di riabilitazione e di integrazione sociale;
- b) centri diurni, centri socio-educativi e residenziali, case di riposo, centri sociali, di accoglienza e socializzazione quali comunità alloggio, terapeutiche e strutture di prima accoglienza, servizi per i minori, i giovani e la famiglia;

- c) servizi domiciliari e assistenziali, animativi, educativi, culturali, infermieristici, di sostegno e riabilitazione, effettuati tanto presso la famiglia, quanto presso la scuola o altre strutture di accoglienza e centri di servizio appositamente allestiti o messi a disposizione da enti pubblici o privati;
- d) centri diurni e residenziali, case vacanza, colonie, campeggi, pensioni e ostelli, pensionati per studenti e/o lavoratori, bed & breakfast, foresterie, strutture ricettive extra-alberghiere, alberghi, mense, ristoranti, strutture turistiche e sportive, a favore degli associati, o con licenza pubblica, aperti a singoli, famiglie, gruppi e organizzazioni con il fine di favorire il turismo sociale, lo svolgimento di attività culturali, sociali, ed educative;
- e) attività inerenti la promozione e lo sviluppo del turismo sociale, sostenibile, responsabile e etico, quali la creazione, organizzazione e vendita di pacchetti e servizi turistici, attività di agenzia di viaggi nell'ambito del turismo sociale, attività di formazione e consulenza nell'ambito del turismo sociale;
- f) servizi di assistenza logistica e tutoring a gruppi, associazioni, enti pubblici e privati;
- g) attività di housing sociale, accompagnamento educativo e di inserimento sociale di soggetti deboli;
- h) attività di progettazione, consulenza e formazione inerenti le attività della cooperativa;
- i) organizzazione e tenuta di corsi di addestramento, aggiornamento, formazione volti alla qualificazione culturale e professionale;
- j) attività di sensibilizzazione, di promozione culturale, animazione e educative rivolte alla comunità entro cui opera la cooperativa, nonché promozione e sensibilizzazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti.

La società può compiere tutte le operazioni commerciali, immobiliari e finanziarie che saranno ritenute utili dagli amministratori per il conseguimento dell'oggetto sociale, con esclusione di attività finanziarie nei confronti del pubblico.

La società può costituire fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale e l'adozione di procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo o all'ammodernamento aziendale, ai sensi della legge 59/1992 e successive modificazioni. La cooperativa, per stimolare e favorire lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci, può ricevere prestiti dagli stessi, finalizzati al raggiungimento dell'oggetto sociale, secondo i criteri e i limiti fissati dalla legge e dai regolamenti. Le modalità di svolgimento di tale attività sono definite con apposito Regolamento approvato dall'Assemblea nel rispetto della normativa vigente e secondo quanto previsto dall'articolo 31 del presente statuto.

2.3) I nostri valori, la nostra visione

La visione de La Cordata è di divenire un'impresa che si occupa di bene comune, la nostra missione è la realizzazione di luoghi abitative di senso per concorrere al benessere sociale e economico delle persone e dei territori attraverso un approccio teso a generare e valorizzare legami sociali tra persone, organizzazioni e istituzioni delle comunità locali.

La cooperativa, nel perseguimento della propria missione si ispira ai seguenti valori:

- *Integrazione*: per noi significa integrare bisogni e risorse di ciascuna persona nella valorizzazione delle diversità. Integrare la nostra organizzazione con gli altri attori economici, sociali e istituzionali, partecipando, promuovendo e sostenendo reti tra una pluralità di soggetti.
- *Relazione*: perché crediamo che il benessere delle persone e della comunità si fondi sulla reciproca accoglienza del bisogno di relazione che ogni persona esprime. La relazione è per noi linfa vitale nella costruzione delle identità di cui ognuno è portatore: persone, organizzazioni e comunità locali.

APPROCCIO AI LUOGHI

Il modello d'intervento che negli anni abbiamo consolidato si basa su un approccio che ha due leve di orientamento progettuale:

- 1) *Mix abitativo*, ossia la contestuale offerta di soluzioni abitative residenziali in locazione a canoni differenziati e soluzioni abitative temporanee (posti letto, appartamenti, accoglienza di fragilità sociali, famiglie consapevoli) che combinano all'interno di un unico comparto immobiliare una molteplicità di utenze.
- 2) *Mix funzionale*, ossia l'integrazione tra casa, servizi abitativi, attività socio-educative e socio-culturali aperte al territorio, fino a includere servizi di natura commerciale convenzionati e funzionalmente connessi alle residenze.

PROGETTAZIONE SOCIALE

- *Innovazione e valorizzazione dell'esistente*, ossia attenzione nel coniugare i nuovi interventi e le innovazioni progettuali con le risorse e le competenze già presenti nelle realtà locali dove operiamo.
- *Continuità*, intesa come cura permanente delle relazioni col territorio, tramite una programmazione delle attività capace di verifica, riflessione e monitoraggio continuo sugli interventi e i servizi.
- *Prossimità* alle persone, ai loro contesti di vita e al loro mondo quotidiano.

CULTURA D'IMPRESA

Il nostro intraprendere gioca la sua scommessa nel saper integrare e valorizzare le diverse componenti del nostro essere impresa sociale, economica, di lavoro, di comunità.

- *Impresa sociale*: perché il nostro fine non è il profitto ma il benessere della comunità locale in cui siamo e della quale ci sentiamo fortemente responsabili avendo un ruolo e una finalità pubblica.
- *Impresa economica*: perché dobbiamo sottoporci al vincolo delle risorse economiche, finanziarie, umane e materiali. Siamo un'impresa che deve saper armonizzare una complessità di elementi e strumenti in un rapporto continuo tra efficacia e efficienza.
- *Impresa di lavoro*: perché il patrimonio più prezioso che abbiamo siamo noi stessi, le nostre intelligenze, i nostri saperi, la nostra volontà, le nostre capacità.
- *Impresa di comunità*: perché riteniamo fondamentale giocare un ruolo di connessione tra i diversi attori sociali presenti nel territorio, costruire e concorrere al mantenimento delle reti sociali è condizione indispensabile per sostenere i processi di emancipazione e di integrazione sociale. "Pratichiamo" la comunità e il territorio nella dimensione delle relazioni tra le persone, tra le organizzazioni, tra i soggetti sociali.

2.4) Dal 1989 a oggi: le principali tappe della nostra storia

Agli inizi degli anni '90 un gruppo di educatori scout dell'Agesci Lombardia (Associazione Guide e Scout Cattolici Italiani) fonda la cooperativa di solidarietà sociale La Cordata per gestire la sede "storica" dello scoutismo lombardo: lo stabile di via Marco Burigozzo 11 a Milano.

La Cordata inizia così le sue attività con la gestione di un pensionato per giovani studenti, lavoratori e persone disabili.

La storia della cooperativa nella sua evoluzione ha connotato il nostro agire su due traiettorie fondamentali:

- l'agire in termini di impresa, dando forza e valore alla capacità imprenditoriale della nostra organizzazione;
- l'innovazione e la sperimentazione come elemento guida del nostro sviluppo imprenditoriale, aprendo orizzonti nuovi, facendo leva su una strategia capace di anticipare e quindi con una forte attenzione all'analisi del contesto e all'interpretazione degli scenari futuri per posizionare la nostra organizzazione nell'evoluzione delle politiche di welfare.

Dal 1989 a oggi, Le tappe fondamentali del nostro percorso:

1989 → Il 15 dicembre nasce La Cordata scs.

1992 → Nasce il pensionato integrato che coniuga servizi socio educativi a servizi d'accoglienza.

2002 → La Cordata scs amplia il proprio territorio di riferimento e avvia il primo servizio residenziale per persone con disabilità (Comunità Alloggio Disabili a Lainate).

2005 → Nasce Zumbini 6, struttura ricettiva integrata che offre accoglienza di tipo alberghiero di breve, medio e lungo periodo a studenti, lavoratori, turisti, gruppi organizzati, insieme a un'accoglienza di tipo sociale rivolta a giovani, famiglie in emergenza abitativa e nuclei mamma-bambino e uno spazio di co-working.

2008 → Nasce il modello dell'accoglienza diffusa con Saltatempo (servizio di accoglienza residenziale in appartamenti rivolto ai minori stranieri non accompagnati) e, contemporaneamente, si costituisce il Centro Famiglie (centro di supporto psico-pedagogico). Si sviluppa la filiera dei servizi abitativi per persone con disabilità: nasce Approdi, appartamenti protetti. Per La Cordata il territorio e la coesione sociale diventano elementi di riferimento per lo sviluppo della cooperativa stessa.

2008-2010 → Avvio servizi di housing sociale sul territorio di Milano (Stadera e Casa di Gino).

2011 → Avvio servizi di housing sociale anche sul territorio di Pero e, in parallelo, della prima Agenzia dell'Abitare.

2014 → La Cordata è uno dei partner di Welfare Milano, il centro medico di Via Solari 6.

2015-2016 → Grande sviluppo della cooperativa, nascita delle Aree e consolidamento delle funzioni trasversali.

2016-2017 → Il modello d'impresa si evolve e giunge a concretizzare operazioni immobiliari in partnership (Abitare Sociale Metropolitano). L'area Home amplia i servizi di housing sociale in tutta la città metropolitana e l'area Care avvia NET (laboratori esperienziali).

2017 → Nasce Caoté, primo servizio di banqueting della cooperativa. La Cordata partecipa inoltre alla nascita di Passepartout, rete di imprese sociali, e di Be Home, Impresa Sociale srl.

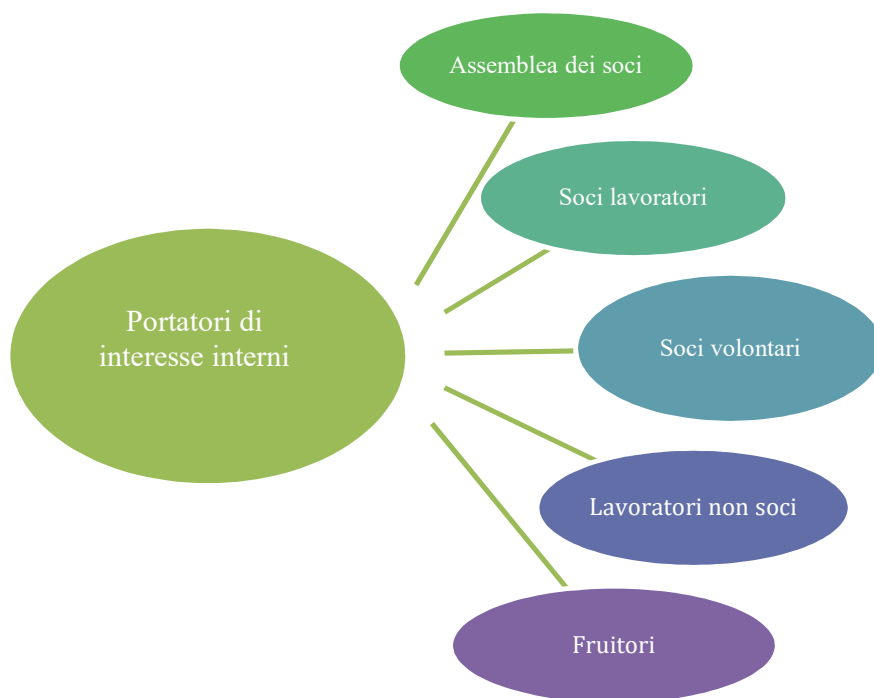
2018 → La Cordata sviluppa i primi progetti di gestione sociale delle comunità abitative, partecipando a alcuni bandi nell'ambito del POR (Piano di Orientamento Regionale) in partenariato con Enti Pubblici e Aler Milano..

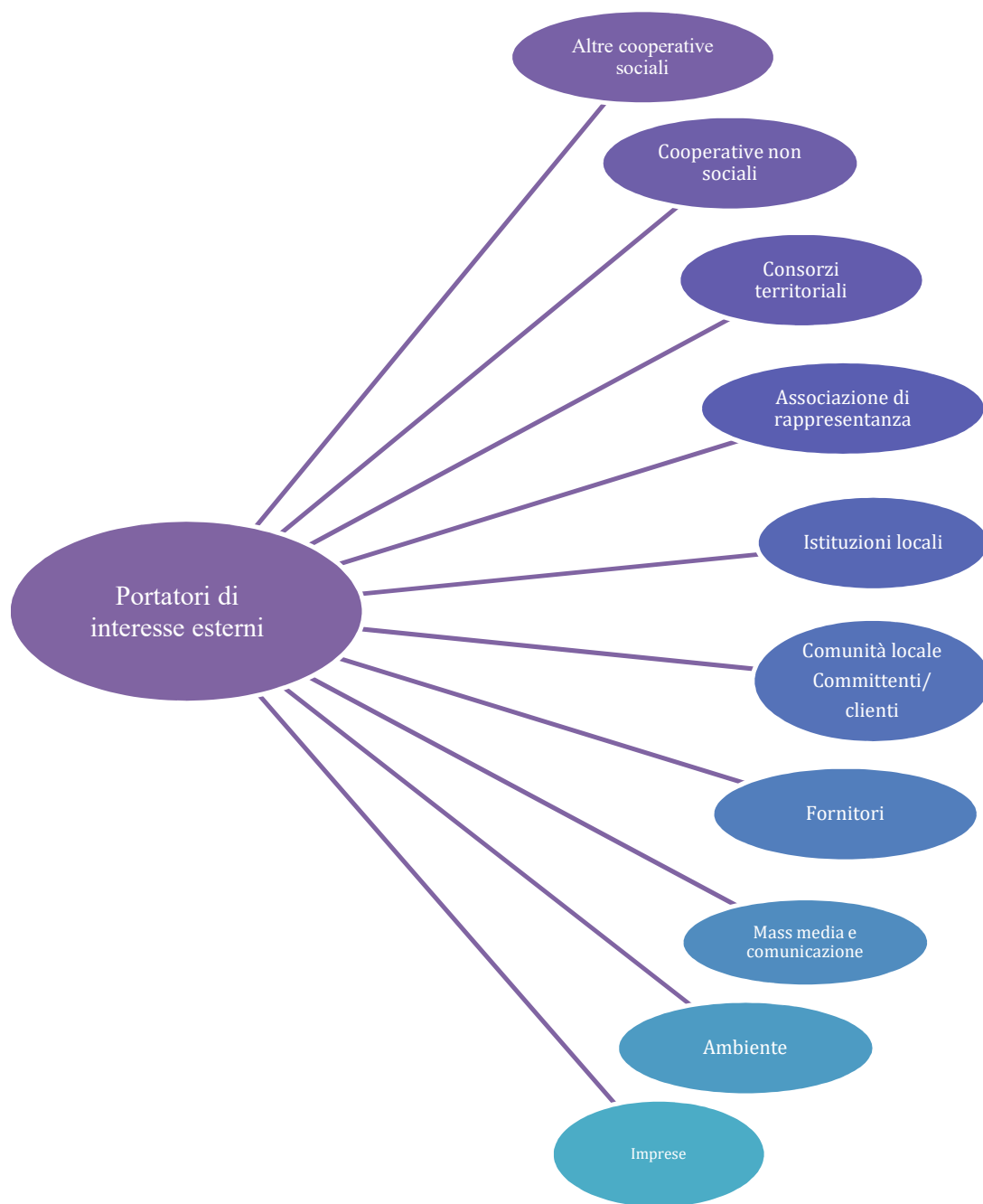
2019 → La Cordata compie 30 anni, che festeggia il 29 novembre con il convegno "30 anni avanti. Per non lasciare indietro nessuno", in occasione del quale pubblica il piccolo volume "Nuove parole per un'impresa sociale il vocabolario del valore sociale a partire dai 30 anni de La Cordata".

Nasce Be-Group Gruppo Cooperativo, formato da La Cordata e le cooperative Genera e Tuttinsieme, che stipulano un contratto che permette la graduale condivisione delle funzioni di staff.

Be Home Impresa Sociale srl, della quale La Cordata fa parte insieme alle cooperative Tuttinsieme e Genera, inaugura Dall'Occo 11 a Cormano, una struttura ricettiva risalente al XVIII secolo, con 26 unità immobiliari.

2.5) I portatori di interesse





2.6) La Cooperativa oggi: le nostre reti, il territorio di riferimento

LE NOSTRE RETI



La rete: La Cordata - Fuori Luoghi - Progetto Integrazione - Genera cooperativa sociale - Tutti insieme.
Passepartout ha come obiettivo comune la progettazione e realizzazione di interventi di accoglienza e integrazione sociale, culturale e lavorativa di persone migranti adulti presenti sul territorio italiano. Il 2017 è l'anno dell'acquisizione del ramo d'azienda "Casa Chiaravalle" e successivo avvio del cantiere di ristrutturazione dell'immobile annesso.

La rete: La Cordata - Genera cooperativa sociale - Tutti insieme.
Impresa sociale che si occupa di sviluppare progettazione di Housing Sociale. Nel 2017 la prima attività ha riguardato l'acquisto di un immobile sul territorio di Cormano.

I TERRITORI DI RIFERIMENTO

I servizi e progetti de La Cordata sono radicati nei seguenti territori della città Metropolitana di Milano:

- Milano città, con particolare riferimento alle zone 1, 2, 4, 6, 8, 9;
- Comuni del Rhodense: Rho, Lainate, Vanzago, Cornaredo, Settimo Milanese, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Pero, Arese;
- Comune di Garbagnate Milanese e di Novate Milanese;
- Distretto 7: Comuni di Rozzano, Opera, Pieve Emanuele e Binasco;
- Comune di Cinisello Balsamo;
- Comune di Cormano;
- Comune di Abbiategrasso;
- Distretto Est: Comuni di Pioltello, Segrate, Vimodrone e Rodano.

3) GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE

3.1) Il sistema di governance

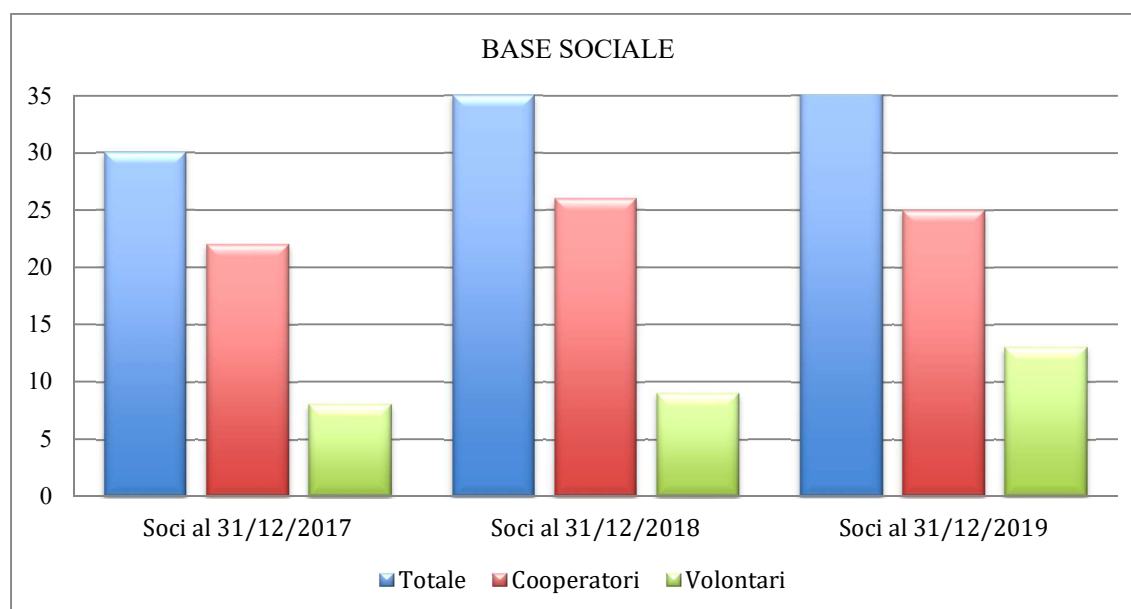
LA STRUTTURA DI GOVERNO



NB. In data 9 dicembre 2019, ai sensi delle disposizioni di legge che prevedevano la nomina obbligatoria entro il 16 dicembre 2019 di un organo di controllo in caso di obbligo di redazione del bilancio consolidato, ovvero il superamento per più esercizi di soglie-limite in ordine al suo fatturato, al suo stato patrimoniale o al numero di dipendenti occupati, l'Assemblea dei Soci ha dato seguito alla nomina di un Collegio sindacale, i cui compiti sono regolati dall'Art. 25 dello Statuto della Cooperativa.

LA BASE SOCIALE

	Soci al 31/12/2017	Soci al 31/12/2018	Soci al 31/12/2019
Cooperatori	22	26	25
Volontari	8	9	13
Tot.	30	35	38



IL CAPITALE SOCIALE AL 31/12/2019

- Sottoscritto: € 45.800

- Versato: € 44.950

L'ASSEMBLEA SOCI

L'Assemblea dei soci ha potere deliberativo, approva il bilancio di esercizio e elegge il Consiglio di Amministrazione della cooperativa.

Nel corso del 2019 si è riunita - in seconda convocazione - tre volte.

La tabella riportata di seguito illustra la partecipazione dei soci alle assemblee degli ultimi tre anni:

Data	Soci presenti personalmente	Soci per delega	Soci presenti	Soci totali
02/02/2017	15	2	17	27
26/06/2017	20	1	21	31
25/07/2017	15	6	21	31
15/02/2018	18 (di cui 5 senza diritto di voto)	7	25	35
18/07/2018	22	5	27	35
23/07/2018	16	7	23	35
15/10/2018	25	4	29	35
21/03/2019	17	7	24	35
18/07/2019	24	4	28	37
09/12/2019	21	2	23	38

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è eletto dall'Assemblea ordinaria dei soci e è composto - in numero variabile - da tre a nove consiglieri. Elegge nel suo seno il Presidente e eventualmente il Vice Presidente, se questi non sono nominati dall'Assemblea.

Esso è investito dei più ampi poteri per la gestione della società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto della cooperativa.

Nel corso del 2019 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 10 volte e la partecipazione media è stata dell'81,25%. A 6 di questi incontri ha partecipato anche il Revisore Unico, la dott.ssa Vittoria Alfieri.

Di seguito alcune informazioni riguardanti i componenti (cinque) del CdA:

Nome e Cognome	Carica	Tipologia socio	Data di nomina	Durata in carica
Silvia Bartellini	Presidente	Cooperatore	26/06/2017	Cessata in data 15/09/2019
Claudio Bossi	Consigliere Amministratore Delegato*	Cooperatore	26/06/2017 14/09/2017	Fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019 * Presidente dal 24/09/2019
Libero Albrizio	Consigliere Vice Presidente	Cooperatore	26/06/2017 14/09/2017	Fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019
Michela Bellodi	Consigliere	Cooperatore	18/07/2019	Fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019
Giuseppe Bellanca	Consigliere	Cooperatore	26/06/2017	Fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019
Valeria Inguaggiato	Consigliere	Cooperatore	09/12/2019	Fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019
Carla Caravella	Consigliere	Cooperatore	26/06/2017	Cessata in data 19/03/2019

L'ORGANO DI CONTROLLO CONTABILE

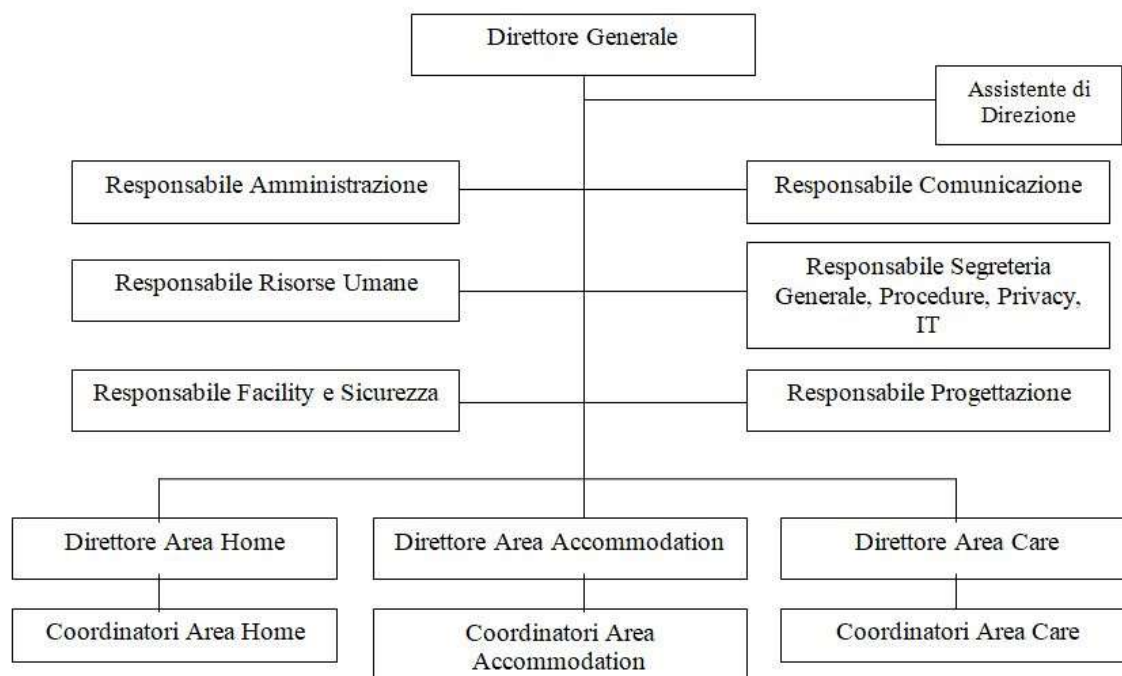
Il collegio sindacale, nominato il 09/12/2019 è così composto e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2021:

Presidente Del Collegio Sindacale ALFIERI VITTORIA
Sindaco effettivo POZZI CHIARA
Sindaco effettivo PIGNATTI GAETANO BONIFACIO
Sindaco Supplente TICOZZELLI GRAZIA
Sindaco Supplente LAGANA' ANNALISA

L'ORGANO DI VIGILANZA

L'avvocato Daniele Consoletti è stato nominato ODV della cooperativa ai sensi del Modello Organizzativo di cui al D.Lgs. 231/01 con atto del 14/09/2017 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2019.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



La Cordata ha consolidato nel corso della sua esperienza trentennale una struttura organizzativa in grado di integrare esigenze e logiche di natura aziendale e progettuale, presidiando la dimensione dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi e dell'efficienza nel rapporto tra costi e risultati. La struttura organizzativa fa capo alla figura del Direttore Generale, da cui dipendono direttamente le funzioni di staff (amministrazione - risorse umane - segreteria generale, procedure, privacy e IT - facility e sicurezza - progettazione - comunicazione) che presidiano funzioni di carattere tipicamente aziendale e le direzioni di area (Home, Accommodation e Care) che presidiano funzioni di carattere progettuale e di produzione dei servizi/progetti, assumendo direttamente in sé la responsabilità gestionale di quest'ultimi. La progettazione e realizzazione di ogni singolo progetto/servizio sono oggetto di lavoro dei coordinatori e delle equipe, in attuazione delle strategie dell'area, i quali si avvalgono della struttura organizzativa generale della cooperativa.

Dal 1989, anno della sua fondazione, i servizi che La Cordata offre sono aumentati e si sono diversificati, andando a rispondere ai bisogni sempre più complessi che la società contemporanea manifesta.

La Cordata dispone di figure professionali con competenze diversificate che operano con mansioni di staff, di produzione, di gestione e erogazione dei servizi:

- educatori professionali;
- operatori sociali con competenze specifiche nei diversi settori di intervento (in particolare housing sociale, assistenza socio-sanitaria, residenzialità);
- architetti e urbanisti;
- project manager;
- esperti di normativa nei diversi settori di intervento (housing, assistenza socio-sanitaria, ricettività);
- property e facility manager;
- -sistemista informatico;

- educatori finanziari;
- manager di comunità e esperti di networking comunitario;
- psicologi e psicoterapeuti;
- mediatori;
- ASA/OSS;

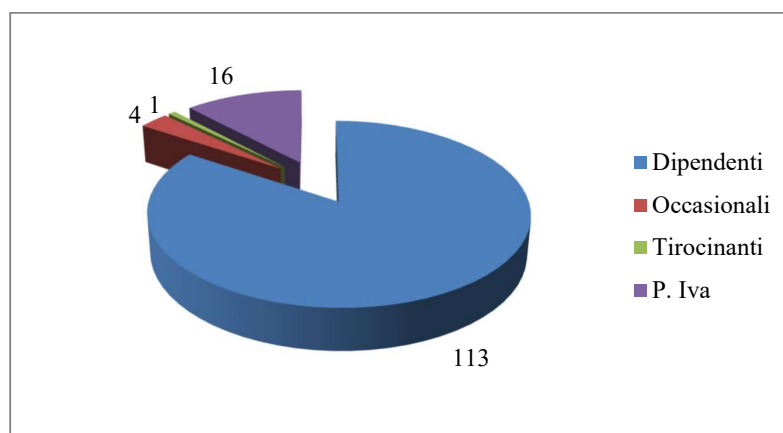
3.2 L'organizzazione funzionale e operativa

L'organico della Cooperativa al 31 dicembre 2019 è composto da 134 persone, come specificato nei grafici e nelle tabelle che seguono.

COMPOSIZIONE ORGANICO:

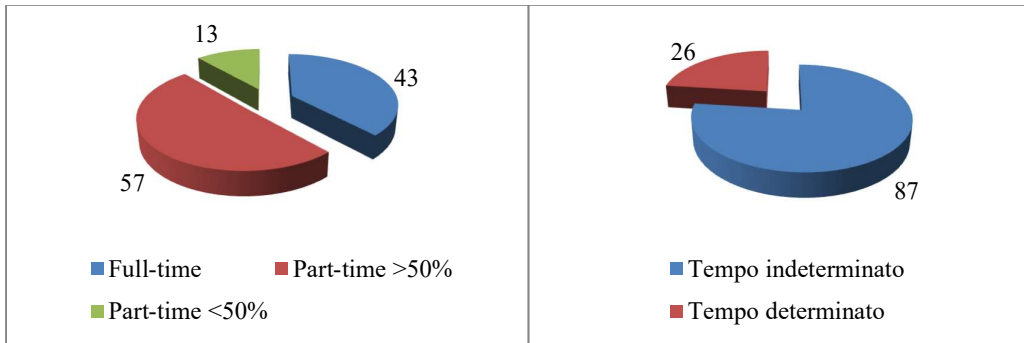
Tipologia contrattuale	M	F	Totale
Dipendenti	43	70	113
Occasionali	1	3	4
Tirocinanti	1	0	1
P. Iva	2	14	16
Totale	47	87	134

Si conferma la netta prevalenza del rapporto di lavoro dipendente, da sempre la tipologia contrattuale più utilizzata in cooperativa, lasciando le altre tipologie a situazioni residuali o con loro specificità (vedi i contratti a partita Iva applicati prevalentemente al personale con la qualifica di psicologo presso il Centro Famiglie)



TIPOLOGIE CONTRATTUALI DEI DIPENDENTI:

	M	F	Totale
Full-time	13	30	43
Part-time >50%	25	32	57
Part-time <50%	5	8	13
Totale	43	70	113
Tempo indeterminato	33	54	87
Tempo determinato	10	16	26
Totale	43	70	113

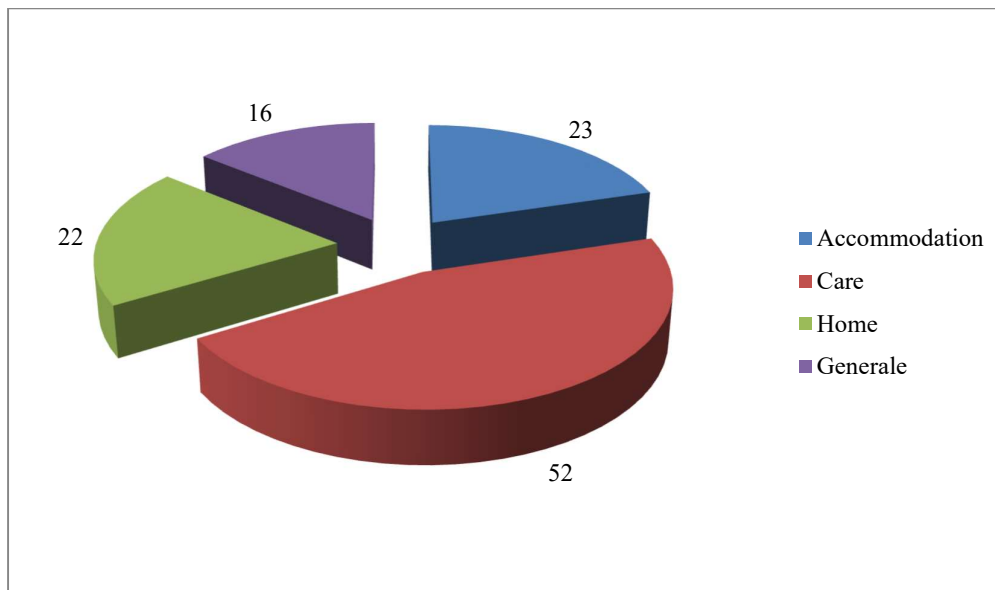


Da questi dati emerge con chiarezza come la cooperativa tenda a portare i propri collaboratori, ogni volta che sia possibile, verso un contratto a maggiori tutele (tempo indeterminato) e che consenta il massimo impegno e coinvolgimento del collaboratore (contratto a tempo pieno o a tempo parziale superiore al 50%).

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER AREA E GENERE:

Area	M	F	Totale
Accommodation	5	18	23
Care	21	31	52
Home	9	13	22
Generale	8	8	16
Totale	43	70	113

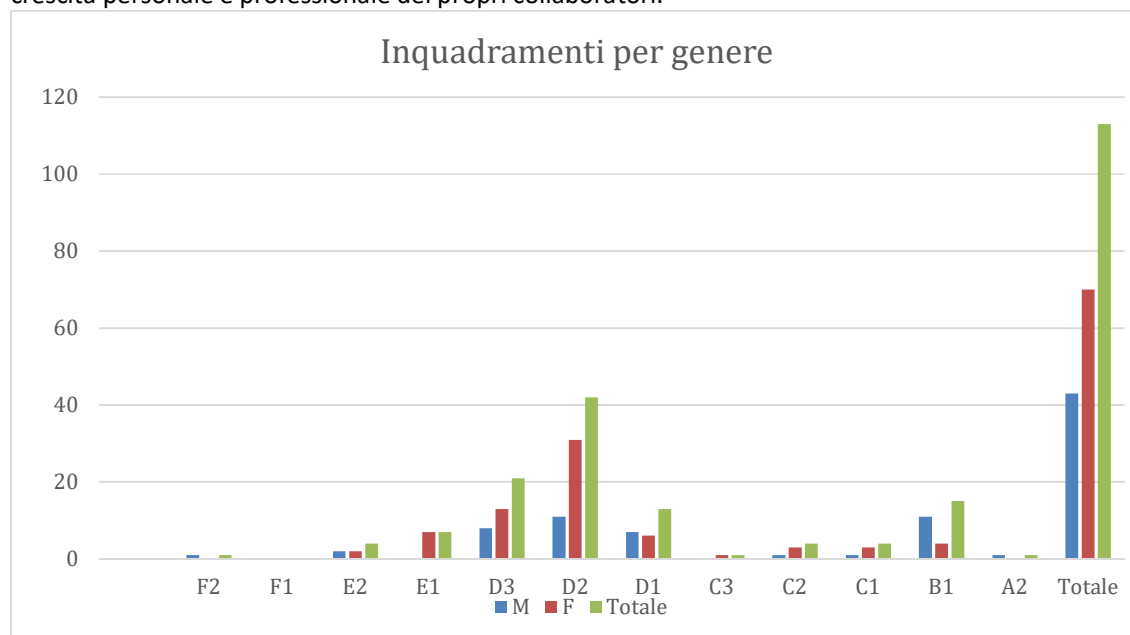
Da questo dato si conferma la particolarità della nostra cooperativa, che si dimostra particolarmente attrattiva per entrambi i generi, la cui presenza emerge come significativamente equilibrata.



DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE E GENERE:

Livello (CCNL cooperative sociali)	M	F	Totale
F2	1	0	1
F1	0	0	0
E2	2	2	4
E1	0	7	7
D3	8	13	21
D2	11	31	42
D1	7	6	13
C3	0	1	1
C2	1	3	4
C1	1	3	4
B1	11	4	15
A2	1	0	1
Totale	43	70	113

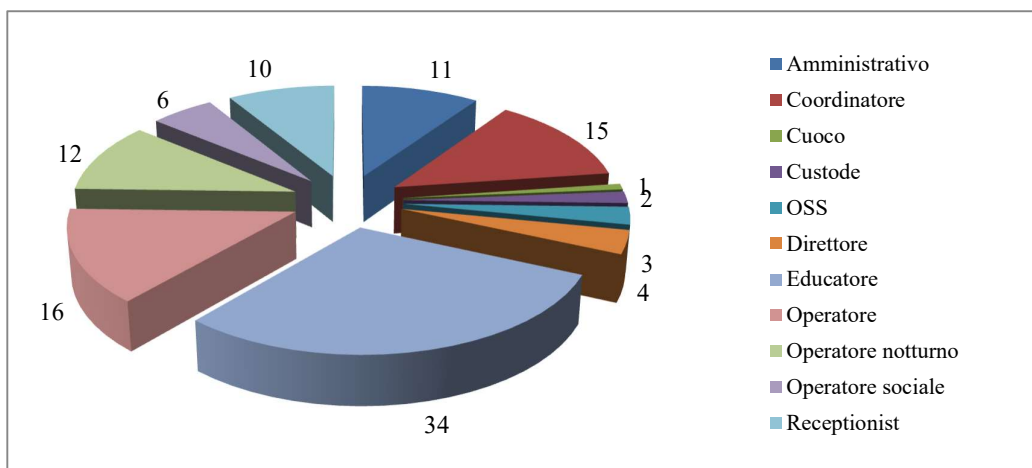
Come è normale che sia, il dato si concentra sui livelli intermedi (D1 e D2) ma si evidenzia una significativa presenza di inquadramenti superiori legati a funzioni di middle management o di staff (dal D3 in avanti); questo dimostra la particolare attenzione posta in cooperativa alla crescita personale e professionale dei propri collaboratori.



Come è normale che sia, il dato si concentra sui livelli intermedi (D1 e D2) ma si evidenzia una significativa presenza di inquadramenti superiori legati a funzioni di middle management o di staff (dal D3 in avanti); questo dimostra la particolare attenzione posta in cooperativa alla crescita personale e professionale dei propri collaboratori.

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER MANSIONE E GENERE:

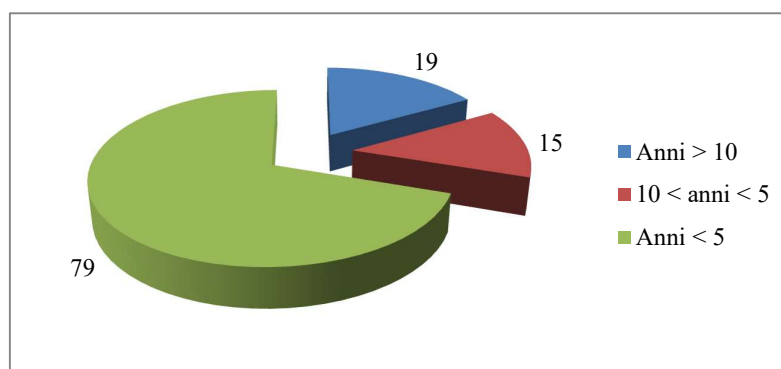
Mansione	M	F	Totale
Amministrativo	2	9	11
Coordinatore	4	11	15
Cuoco	0	1	1
Custode	1	0	1
OSS	0	3	3
Direttore	3	1	4
Educatore	7	27	34
Operatore	8	8	16
Operatore notturno	10	2	12
Operatore sociale	4	2	6
Receptionist	4	6	10
Totale	43	70	113



Questo dato conferma quanto esposto al punto precedente.

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER ANZIANITÀ AZIENDALE E GENERE:

Anzianità aziendale	M	F	Totale
Anni > 10	7	12	19
10 < anni < 5	7	8	15
Anni < 5	29	50	79
Totale	43	70	113

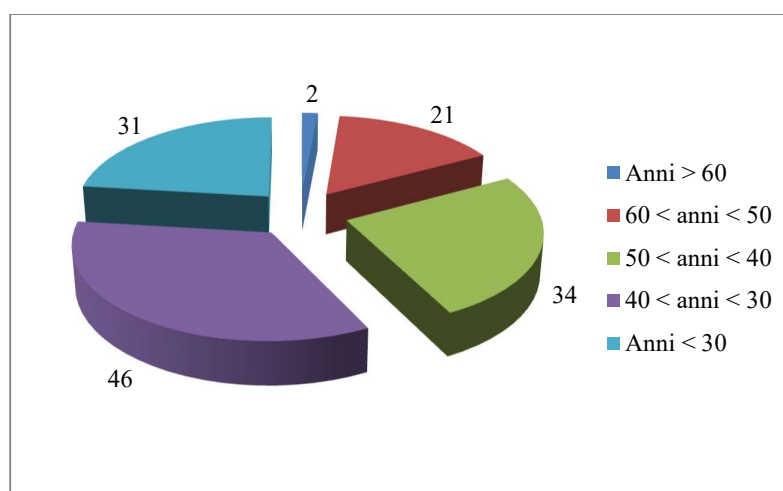


Questo dato conferma ulteriormente il trend già evidenziato l'anno scorso, con una significativa presenza di collaboratori di più recente inserimento. Questa è la sfida principale della cooperativa: amalgamare una parte così importante dei propri collaboratori nella struttura, confermandone nel contempo i connotati e i valori, i principi etici, operativi e organizzativi.

DISTRIBUZIONE DELL'ORGANICO PER ETÀ E GENERE (tutte le tipologie contrattuali):

Età	M	F	Totale
< 60	0	2	2
60 < anni < 50	10	11	21
50 < anni < 40	11	23	34
40 < anni < 30	17	29	46
Anni < 30	9	22	31
Totale	47	87	134

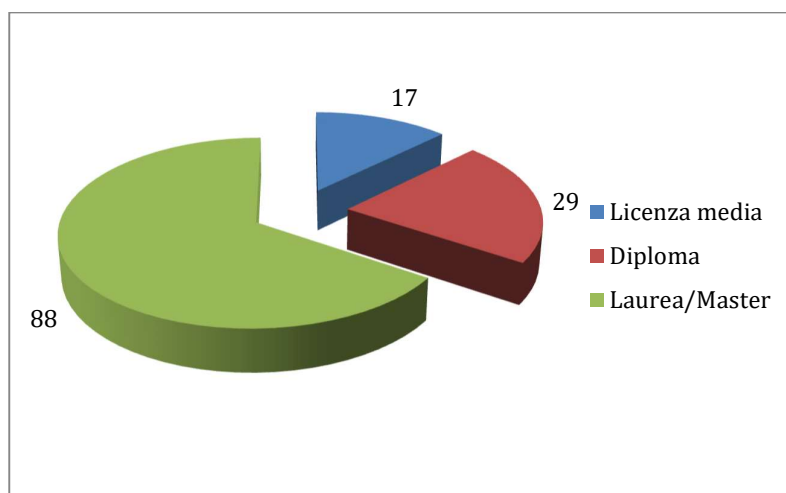
Anche questo dato ci rende l'immagine di una cooperativa proiettata verso il futuro, con una presenza significativa di collaboratori under 30, ma con una base non trascurabile di personale più maturo anagraficamente, che ben può accompagnare l'attività dei più giovani.



DISTRIBUZIONE DELL'ORGANICO PER TITOLO DI STUDIO E GENERE (tutte le tipologie contrattuali):

Titolo di studio	M	F	Totale
Lic. Media	11	6	17
Diploma	16	13	29
Laurea - Master	20	68	88
Totale	47	87	134

Con questo dato confermiamo la netta prevalenza di personale titolato, anche questo dato importante per il futuro della cooperativa.



VARIAZIONI CONTRATTUALI – parte normativa:

Passaggio da tempo det. a tempo ind.	14
Aumento definitivo orario di lavoro	13
Trasformazione da part-time a full-time	3

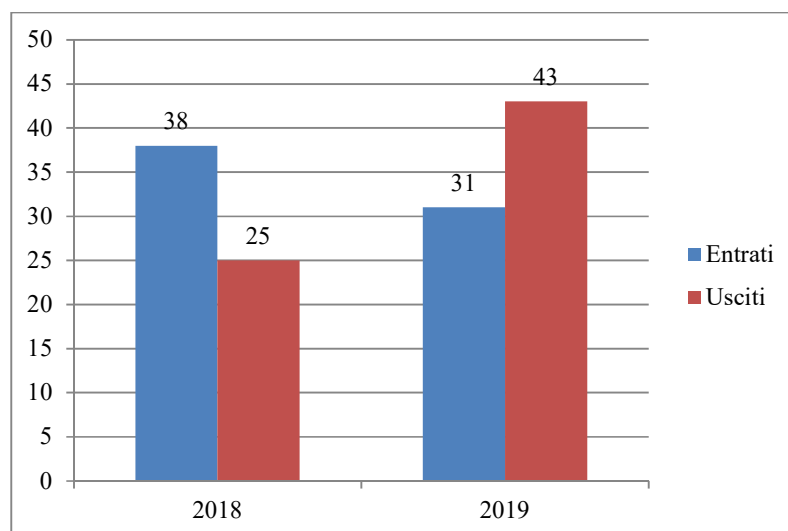
VARIAZIONI CONTRATTUALI – parte economica:

Assegnazione / adeguamento superminimo	5
Passaggi di livello	6

Questi dati confermano l'attenzione della cooperativa per i propri collaboratori, sempre accompagnati in un percorso di consolidamento contrattuale e di crescita professionale e di reddito.

MOVIMENTO DIPENDENTI 2019 SU 2018:

	2019	2018	Differenza
Entrati	31	38	-7
Usciti	43	25	18
Totale dipendenti	113	125	-12



Questo è un dato in controtendenza rispetto agli anni scorsi, con una significativa contrazione dell'organico complessivo, dovuto anche alla perdita di alcuni importanti appalti (vedi CSS a Lainate) e a una riorganizzazione di alcuni servizi dovuta a una modifica del quadro normativo applicato (vedi MSNA). Crediamo che questo sia un dato contingente, che non limita la consueta spinta al rinnovamento e l'apertura a nuove sfide professionali che hanno sempre contraddistinto la cooperativa.

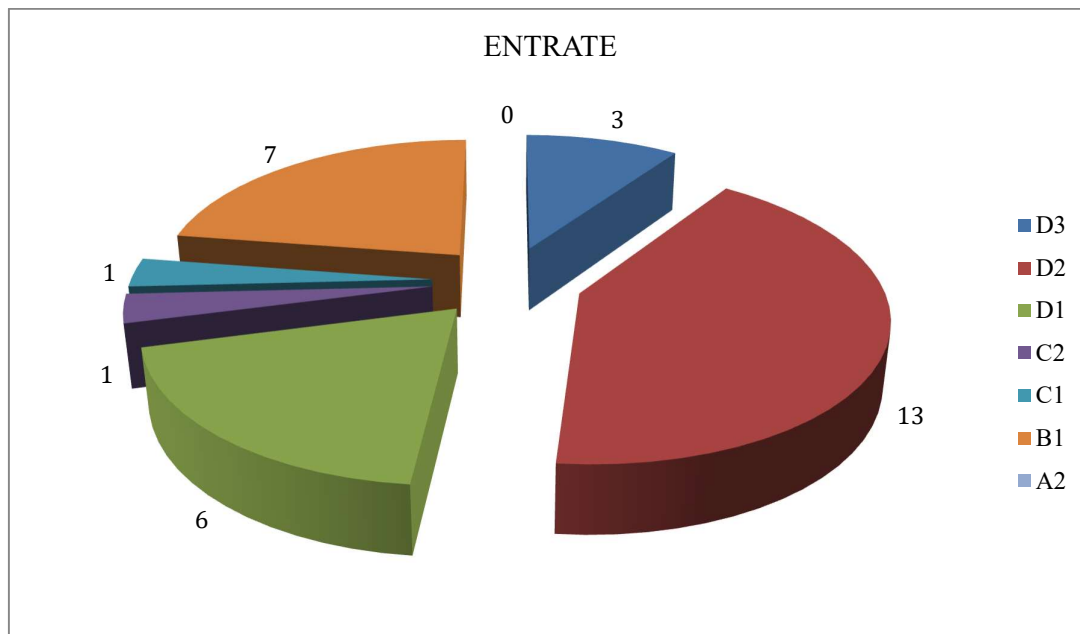
ENTRATE/USCITE DIPENDENTI 2019 PER AREE:

Area	Entrati	Usciti	Differenza
Accommodation	4	4	0
Care	15	29	-14
Home	6	5	1
Generale	6	5	1
Totale	31	43	-12

Il dato conferma quanto esposto precedentemente, con una significativa concentrazione dei movimenti, sia in entrata che in uscita, nell'area Care.

ENTRATE/USCITE DIPENDENTI 2019 PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE:

Usciti 2019				Entrati 2019				Differenza
Livello	M	F	Tot.	Livello	M	F	Tot.	
E1-F2		3	3	E1-F2	0	0	0	-3
D3	1	1	2	D3	0	3	3	1
D2	1	12	13	D2	3	10	13	0
D1	2	6	8	D1	2	4	6	-2
C3			0	C3	0	0	0	0
C2	1		1	C2	0	1	1	0
C1	1		1	C1	1	0	1	0
B1	3	2	5	B1	6	1	7	2
A2	0	1	1	A2	0	0	0	-1
Totale	9	25	34	Totale	12	19	31	-3



FORMAZIONE PROFESSIONALE

Nel 2019 si sono concluse le attività formative avviate nel 2018, e già evidenziate nel bilancio sociale dello scorso anno. Le attività hanno consentito di recuperare alcuni ritardi accumulatisi soprattutto sulla formazione obbligatoria.

Nel 2019 purtroppo non si è avuto accesso ai fondi finanziati Foncoop, peraltro sempre più ridotti in termini di offerta. Si è quindi determinato di cambiare fondo interprofessionale, e si è passati al fondo del comparto terziario – Fonter.

I risultati si sono visti immediatamente, e saranno riportati sul prossimo bilancio sociale del 2020; in particolare questo fondo riconosce importanti risorse anche per la formazione obbligatoria, che finora era rimasta sempre totalmente in carico alla cooperativa. Nel 2019 si è lavorato quindi prevalentemente sulla riorganizzazione dell’offerta e ci si è rivolti a nuove possibili fonti di finanziamento anche pubblico, sia a livello centrale (bandi governativi) che locale (bandi regionali) e nel 2020 si misureranno i risultati.

A fronte della riorganizzazione di alcuni servizi, della necessità di ricomposizione e di recenti situazioni conflittuali, coordinatori e direttori hanno partecipato a due giornate formative a cura di Codici Ricerca e Intervento, per condividere gli elementi identitari della cooperativa e le conseguenze emotive e organizzative del conflitto. Questa occasione formativa ha messo in luce la necessità per le equipe di alcuni servizi di un percorso di supervisione successivo.

I coordinatori della cooperativa e alcune figure di staff hanno poi partecipato a una formazione con il Paolo Barbetta, professore associato dell’Università Cattolica di Milano sui diversi modelli di misurazione dell’impatto sociale di progetti e servizi in ambito sociale.

Infine, è stato attivato un percorso formativo con l’Associazione Ariele per facilitare il processo di trasformazione verso il Gruppo Cooperativo Be-Group, del quale si trovano i dettagli nella pagina seguente.

WELFARE AZIENDALE

La Cordata applica ai soci e ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato le prestazioni sanitarie concordate con la Mutua Cesare Pozzo, attraverso la convenzione Welfare Milano.

La convenzione prevede diversi gradi di copertura: da quella base, per il solo socio / dipendente, a quella aggiuntiva, offerta gratuitamente ai soli soci, a quella anche per i familiari, la cui quota parte resta a carico del socio / dipendente.

La convenzione prevede condizioni di particolare favore nel caso si usufruisca delle prestazioni presso il Centro Medico Solari 6 di Milano.

Nel 2019 è stata garantita la copertura a 93 soci / dipendenti, 1 socia collaboratrice a libera professione e la cooperativa ha contribuito con € 7.928.

Su questo comparto si sono confermate le iniziative in corso, con il rafforzamento delle offerte della mutua Cesare Pozzo, ma soprattutto si è avviato un processo di approfondimento e analisi per rivedere l'organizzazione del lavoro in cooperativa, puntando prevalentemente alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro, in primo luogo attraverso lo strumento dello smart-working. Su questo aspetto si stanno attendendo gli esiti di bandi di finanziamento cui abbiamo partecipato, che coprano, almeno in parte, sia i costi di hardware che di formazione, per poi arrivare nel 2020 a implementare questo strumento organizzativo in modo strutturale nella vita della cooperativa.

4) L'IMPRESA SOCIALE

4.1) La strategia/obiettivi sui nuovi servizi/progetti

Nel 2019 la cooperativa Fuoriluoghi ha deciso di non partecipare al Gruppo Cooperativo, poiché la recente fusione dalla quale è nata ha comportato una riorganizzazione corposa, tuttora in essere, che non ha consentito ulteriori cambiamenti.

Il cammino comune delle altre 3 cooperative (La Cordata, Genera e Tuttinsieme) per la costituzione del Gruppo Cooperativo è proseguito nel 2019 focalizzandosi sui seguenti obiettivi:

- Generare un valore aggiunto a fronte dei cambiamenti sociali e del mercato sociale, migliorare il contributo per la promozione del benessere delle persone e della comunità
- Nuovo paradigma e nuove competenze come imprese sociali: piccoli è bello... ma non più sufficiente per affrontare le sfide
- Uno scopo mutualistico: crescere insieme aiutandosi a vicenda per ottenere qualcosa che altrimenti non si potrebbe raggiungere da soli
- Valorizzare le identità di ognuno, coordinare e sviluppare le attività d'impresa di ciascuno: combinare efficacia con efficienza, liberare risorse finalizzate alla missione di ognuna, intercettare e scambiare network di relazioni, promuovere una comune strategia di impresa sociale

E' stata realizzata una survey indirizzata ai People Manager e parte degli staff delle 3 cooperative per:

- Rilevare il clima organizzativo
- Raccogliere spinte e orientamenti rispetto al Gruppo Cooperativo
- Attivare riflessioni sul rapporto tra soggetto e organizzazione

La aree di indagine:

- Funzionamento organizzativo della Cooperativa
- Lavorare in un sotto-sistema organizzativo
- Gestione delle risorse umane
- Senso di appartenenza e soddisfazione
- Lavorare in un gruppo cooperativo

E' stato attivato un percorso formativo con l'Associazione Ariele per facilitare il processo di trasformazione verso il Gruppo Cooperativo in termini operativi e di senso, valorizzando l'esistente per:

- costruire un processo e un piano strategico e operativo condiviso
- completare il disegno di integrazione operativa dei principali processi di staff
- massimizzare l'ingaggio e il contributo, soprattutto di responsabili e coordinatori

Il percorso ha coinvolto sia i Direttori ("I Cantieri") che i Coordinatori ("Le Officine") delle cooperative, favorendo una maggior conoscenza tra Coordinatori delle diverse cooperative e dei rispettivi servizi e una maggior sintonia a livello dirigenziale.

A marzo 2019 le 3 cooperative hanno firmato un Contratto di Costituzione di Gruppo Paritetico Cooperativo, denominato Be-Group, con lo scopo di "impattare sul benessere nella comunità locale secondo principi di equità, partecipazione e coesione sociale attraverso l'attivazione di

innovative e condivise soluzioni imprenditoriali, realizzate da strutture e soggetti del Gruppo Cooperativo”.

Al fine di consentire alle Cooperative di svolgere una gestione più efficiente e efficace, l'attività di direzione e coordinamento è esercitata nelle seguenti materie:

- a) gestione centralizzata degli acquisti;
- b) gestione centralizzata dell'area delle risorse umane;
- c) gestione centralizzata della contabilità e amministrazione;
- d) gestione centralizzata del facility;
- e) gestione centralizzata della comunicazione;
- f) gestione delle politiche del gruppo in merito all'offerta di servizi ai soci;
- g) gestione attività che siano strettamente connesse a quelle sopra elencate.

E' stata aperta una sede comune alle 3 cooperative a Milano in via Trieste 17 per favorire il lavoro comune di Direttori e Staff del Gruppo Cooperativo.

In continuità con il 2018, nel 2019 La Cordata ha portato avanti azioni di sviluppo e posizionamento. Di seguito riportiamo le strategie e gli obiettivi intrapresi.

LINEE GUIDA

1) Rafforzare il posizionamento di Cordata:

- Posizionarsi sempre più come soggetto che mette in filiera le risposte articolate e con base sul tema residenziale (educativo, ricettivo, housing). Le aree progettano insieme – filiera di servizi per una risposta comunitaria, questa posizione ci consente di presidiare il mercato, di posizionarci rendendo flessibili i nostri servizi ai diversi bisogni.
- La coesione di comunità come tratto comune ai nostri interventi.
- L'abitare come centro del nostro agire.
- Mappare e governare il sistema di relazioni con imprese e privati (es. Càotè, housing, ricettività, ...).
- Incrementare la reputazione, creare alleanze, cordata come istituzione di comunità.
- Coinvolgere gli utenti/clienti nel processo di erogazione e di miglioramento del servizio ascolto proattivo
- Conoscere, pensare, elaborare: un cantiere della «ricerca e sviluppo» di cordata per il welfare del futuro.
- Forte iniziativa di posizionamento relazionale sul fronte cittadini, soggetti informali/formali (comitati, associazioni, etc.), soggetti privati.... Ogni area / servizio innescare, sostenere, sviluppare, sistemi relazionali...

2) Rendere più efficiente la struttura organizzativa:

- Processo di integrazione delle funzioni con il Gruppo Cooperativo: miglioramento delle competenze, efficientamento dei processi e risorse. Stabilizzazione di Via Trieste 17.
- Formalizzazione delle deleghe e poteri di firma: direttori, staff, coordinatori.
- Verifica sul ruolo e mansioni dei direttori d'area e azioni di miglioramento.
- Strutturare un percorso formativo consulenziale su identità e appartenenza a Cordata, con l'obiettivo di rafforzare «lo spirito di gruppo al raggiungimento di obiettivi organizzativi chiari e condivisi», superare le conflittualità e le competizioni interne, sentirsi parte

- partecipe di un progetto unico.
 - Sulle funzioni di staff, in termini generali:
 - stabilire e formalizzare i processi di lavoro tra funzioni, direzioni, coordinatori al fine di non creare ridondanze e sovrapposizioni; fluidità dei rapporti e delle decisioni, chiarezza sulle responsabilità;
- 3) IT, telefonia e societaria:
- Informatizzazione: amministrazione, Cordata care, Gecos... interconnettere i sistemi gestionali.
 - Policy sull'utilizzo e custodia delle dotazioni.
 - Implementazione / attivazione D.Lgs 231/01.
 - Strutturazione segreteria, archivio e protocollo (in particolare riorganizzazione dei contratti attivi e passivi).
- 4) Amministrazione:
- Nuovo gestionale, efficientamento dei processi amministrativi, consolidamento equipe amministrativa.
 - Implementazione, monitoraggio e verifica sistema controllo di gestione.
 - Definizione del processo di controllo di gestione (chi fa cosa e come: direzioni d'area/coordinatori, funzioni di staff/direttori d'area e coordinatori,...).
 - Ridefinizione del sistema di approvvigionamento finanziario.
 - Note spese, gestione delle casse con cc, cassa continua, conti dedicati.
- 5) Risorse Umane:
- Consolidare sistema selezione.
 - Progettare e avviare il sistema di valutazione a partire da Job Description coordinatore.
 - Pianificare il processo di formazione.
 - Informatizzare il processo di budget e controllo di gestione delle r.u., modelli amministrativi.
- 6) Facility management:
- Miglioramento dei processi e rapporti con le direzioni d'area in particolare con Home.
 - Gestionale property per il monitoraggio del patrimonio immobiliare.
 - Gara d'appalto per individuare fornitore unico facility.
- 7) Comunicazione:
- Ri-organizzazione della funzione comunicazione (attività, responsabilità, ...).
 - Formazione interna strumenti e brand.
 - Valutazione attuali fornitori.
 - Strutturare sistema di comunicazione interna.
- 8) Progettazione:
- Definizione e formalizzazione del processo di progettazione: flussi di lavoro e responsabilità.
 - Organizzare le fonti che alimentano la progettazione (progetti precedenti, archiviazione, ...).
 - Mantenere in aggiornamento il curriculum di Cordata.

COMPLIANCE: RIFERIMENTO A PRIVACY E LEGGE 231

La Cordata scs è attenta alla tutela dei dati, sia dei dipendenti, sia dei fruitori dei servizi. In ottemperanza al regolamento europeo UE 679/2016 si è proseguito con l'aggiornamento delle policy aziendali, quando necessario, in sintonia con le regole introdotte in materia di informativa e di consenso. Queste nuove norme si basano sul principio di responsabilizzazione di chi acquisisce e gestisce i dati, ponendo le basi per l'esercizio di nuovi diritti da parte degli utenti e stabilendo criteri rigorosi per i casi di violazione, anche accidentale, dei dati personali custoditi. Nell'ambito del Gruppo Cooperativo è stato attivato un canale di scambio di best practice con l'analogo servizio della Cooperativa Genera Onlus e attraverso momenti di formazione/verifica che hanno coinvolto l'OdV e alcuni specifici servizi (Amministrazione per la nuova disciplina dei reati di frode), Facility per la normativa sulla sicurezza; Accommodation per le disposizioni sul trattamento dati ospiti.

È tuttora in carica il Responsabile per la Protezione dei Dati (R.P.D.) che garantisce una corretta elaborazione e attuazione di tutte le misure a tutela dei diritti e delle libertà dei fruitori dei servizi, come previsto dal Regolamento Europeo n.679/2016. È attivo un canale di segnalazione per posta elettronica, privacy@lacordata.it che si aggiunge ai canali di comunicazione ordinaria.

4.2) Le attività

Le attività della cooperativa La Cordata scs si caratterizzano attraverso la propria Mission:

“la nostra azione di impresa sociale, educativa e di comunità si esprime attraverso la creazione di luoghi e spazi di vita con una funzione di catalizzatori, di coordinamento e di integrazione delle risorse economiche, relazionali e culturali. Luoghi capaci di accogliere le persone, di integrare i loro bisogni e le loro risorse, di essere a loro volta risorsa per la comunità locale che abitano”.

La Cordata nella propria attività d'impresa, che valorizza e integra le dimensioni sociale, di lavoro e di comunità, sviluppa tre ambiti progettuali:

- Area Home: servizi abitativi e di housing sociale.
- Area Care: servizi e progetti in ambito socio-educativo e psicologico.
- Area Accommodation: strutture di accoglienza residenziali integrate e temporanee.

AREA HOME

Dal 1989 gli interventi di housing sociale de La Cordata si caratterizzano per la promozione sociale e umana della persona e della sua dignità, a partire dalla situazione abitativa.

L'Abitare lo intendiamo come un complesso di dimensioni: quella della casa - che deve essere accessibile, accogliente, curata, vissuta; quella delle relazioni con le altre persone, i vicini, il quartiere, gli operatori; quella della partecipazione con i momenti di convivialità, di reciproco sostegno, gli eventi culturali; quella economica - fatta dall'equilibrio, dall'accessibilità, dalla compartecipazione, dalla responsabilità.

Tutti questi elementi contribuiscono a creare un **luogo abitativo di senso** che connota gli interventi di housing sociale de La Cordata. Condomini solidali, residenze collettive, appartamenti che mirano a sostenere e sviluppare processi di appartenenza, identità, relazioni, partecipazione e protagonismo e allo stesso tempo allargare il punto di vista dalla residenza ai mondi che connotano l'abitare nel significato di *luogo di vita*.

La consistenza dell'offerta è di circa **130 appartamenti** che La Cordata gestisce nell'ottica di

offrire un servizio differenziato per differenti target e periodi di permanenza.

La Cordata articola la sua offerta abitativa nell'ottica di una filiera dell'abitare che sia in grado di rispondere al bisogno di casa a più livelli, con durata e tipologia di accompagnamento socio-educativo.

I SERVIZI DELL'AREA HOME

- Progettazione e consulenza interventi di housing sociale e di co-housing.
- Gestione sociale di interventi abitativi.
- Tenant, Property, Facility e Community Management.
- Interventi personalizzati volti all'autonomia.
- Accompagnamento socio-educativo.
- Educazione finanziaria.
- Orientamento alla soluzione abitativa definitiva.
- Supporto delle Amministrazioni Locali al rinnovo dell'Accordo Locale.

L'equipe dell'area Home è composta da 21 persone con competenze multidisciplinari: educative e sociali, legate all'urbanistica e al territorio, fino all'ambito normativo e della gestione e manutenzione degli edifici.

Servizio di orientamento all'abitare e matching – L'Agenzia dell'Abitare

Avviato nel 2011 nell'ambito dei 9 Comuni del rhodense si è esteso negli anni anche ai Comuni dei distretti di Rozzano, Pioltello e al Comune di Abbiategrasso e di Buccinasco. L'Agenzia dell'Abitare è un servizio di orientamento per inquilini e proprietari con particolare riferimento alla locazione a un canone inferiore a quello di mercato. Possono rivolgersi all'agenzia persone con un disagio abitativo che necessitano di orientamento a una soluzione abitativa nuova o di un supporto per la richiesta di contributi per il mantenimento dell'alloggio in locazione, oppure proprietari che vogliono affittare il proprio appartamento e necessitano di un supporto per il calcolo del canone concordato, la stesura del contratto di locazione e la ricerca di un inquilino idoneo. Nell'ambito del servizio vengono organizzate attività per promuovere una nuova cultura dell'abitare.

Servizi per l'Emergenza Abitativa

Gli appartamenti e i servizi connessi per l'emergenza abitativa sono gli interventi rivolti alla fascia di popolazione più vulnerabile come per esempio le persone che hanno perso la casa, sono state sfrattate, sono in graduatoria per una casa popolare e non possiedono altre soluzioni abitative. Per questi nuclei La Cordata offre un accompagnamento socio-abitativo e, laddove necessario, anche educativo, mirato ad accompagnare i nuclei famigliari a un'uscita dall'emergenza. Gli utenti sono inviati dal servizio sociale afferente.

Servizi per l'Abitare Temporaneo

L'abitare temporaneo è declinato in diversi progetti per lo più rivolti alla "fascia grigia", cioè a quella fetta della popolazione che pur possedendo un reddito fatica a trovare una soluzione abitativa nel mercato degli affitti e della vendita e che allo stesso tempo non ha i requisiti per un alloggio sociale. Il servizio che La Cordata offre prevede, oltre a una abitazione a un costo inferiore a quello di mercato, un accompagnamento socio-abitativo volto a orientare i nuclei famigliari alle risorse presenti sul territorio affinché possano migliorare le proprie condizioni lavorative, abitative e relazionali.

I servizi di Co-Housing / Abitare Consapevole

Tra l'offerta dei servizi di housing sociale esiste anche il "Co-Housing" inteso sia come condivisione di un progetto di abitare, sia come abitare consapevole e responsabile. Alle "famiglie consapevoli" che scelgono di abitare nei condomini sociali viene chiesto di ricoprire un ruolo di legante e attivatore di processi responsabili all'interno dell'abitato. All'interno dei co-housing, o residenze collettive viene offerta la possibilità di vivere in contesti di mix abitativo scelto e curato dagli operatori de La Cordata che facilitano le relazioni e le reti con il territorio.

La gestione sociale delle comunità abitative

La Cordata propone un modello di gestione sociale delle comunità abitative con l'obiettivo di valorizzare le competenze e le risorse esistenti all'interno dei diversi contesti abitativi, attraverso l'approccio dell'empowerment sociale. La gestione sociale promuove la realizzazione di attività volte a sostenere e realizzare condizioni abitative non solo rispondenti a criteri di efficienza immobiliare, ma anche in grado di favorire una migliore qualità delle relazioni sociali e interpersonali. Il gestore sociale si occupa anche di attivare momenti di condivisione e scambio tra gli abitanti su tematiche differenti (gestione degli spazi comuni, regolamento condominiale, educazione finanziaria, energia, raccolta differenziata, ecc.). Attualmente La Cordata è attiva su progetti di gestione sociale di contesti abitativi di edilizia residenziale pubblica in sette comuni della provincia di Milano e in una sperimentazione con un soggetto privato nel comune di Milano. La Cordata è inoltre partner del progetto Milano 2035 – una coalizione per l'abitare giovanile. Progetto finanziato da Fondazione Cariplo nell'ambito del Bando Welfare in Azione (IV e.)

I servizi 2019 dell'Area Home sono:

- Arcipelago Housing (Comune di Milano e di Pioltello)

Gestione delle emergenze abitative del Comune di Milano e del distretto Est (Pioltello, Segrate, Rodano, Vimodrone). Progetto RST (Residenza Sociale Temporanea).

- Agenzia dell'Abitare

Servizio di orientamento all'abitare per inquilini e proprietari con particolare riferimento alla locazione a canone concordato.

- Abitare in Rete

Servizio di gestione dell'accoglienza di persone in emergenza abitativa e in condizione di temporanea difficoltà economica/lavorativa attivo nell'ambito dei Comune del rhodense.

- Smart House

Servizio di gestione dell'accoglienza di persone con bisogno abitativo temporaneo, con due strutture operative a Rho e Vanzago.

- Abito Con

Servizio di gestione dell'accoglienza di persone in emergenza abitativa e in condizione di temporanea difficoltà economica/lavorativa attivo nell'ambito dei Comune di Novate Milanese e Cinisello Balsamo.

- Casa Le Scie

Servizio integrato che accoglie al suo interno: una micro-comunità destinata all'accoglienza di 5 persone con disabilità intellettiva medio-lieve, un progetto di Palestra di Vita Adulta Autonoma destinato all'accoglienza saltuaria (pomeriggi, cene, pernottamenti) di persone con disabilità intellettiva medio-lieve, una residenza collettiva con 7 posti letto destinati all'accoglienza di persone in situazione di bisogno abitativo temporaneo.

AREA CARE

L'area Care opera attraverso un'equipe multidisciplinare con l'obiettivo di accompagnare le persone e le loro fragilità attraverso competenze di natura educativa, psicologica e sociale.

Da sempre La Cordata crede che il benessere delle persone e della comunità si fondi sulla reciproca accoglienza del bisogno di relazione che ogni persona esprime. La relazione è per noi linfa vitale nella costruzione delle identità di cui ognuno è portatore: persone, organizzazioni e comunità locali (cit. mission La Cordata). Proprio per questo l'intervento promosso mira a considerare l'autonomia e il benessere della persona come strettamente interconnesse con il contesto relazionale e sociale nel quale la persona è inserita. I progetti personalizzati offrono un accompagnamento alla crescita che per essere completo necessita di una dimensione collettiva e territoriale florida dal punto di vista relazionale e come luogo di opportunità e occasioni di sviluppo proprio e degli altri. Favorire l'espressione delle potenzialità individuali significa, dunque, riconoscerle e favorirne la loro espressione a livello collettivo. L'altro è riconosciuto, dunque, non solo come individuo, ma come parte di un "noi" che corrisponde a una o più comunità di appartenenza. I legami fungono così da "famiglia allargata" potenziando due processi quali: lo sviluppo del senso di identità, attraverso lo sviluppo di senso di appartenenza, l'identificazione e la differenziazione e la costruzione di uno spazio generativo, attraverso le relazioni interpersonali e le opportunità di nuove esperienze che nel tempo si presentano.

L'area Care promuove servizi e progetti di natura territoriale e residenziale.

I servizi e progetto dell'area Care del 2018 sono:

- Casa Alla Fontana

È un condominio sociale integrato che nasce nel 2005 e la cui peculiarità è data dalla convivenza di diverse tipologie di ospiti: persone con disabilità medio-lieve (fisica e psichica), studenti e giovani lavoratori, nuclei familiari.

- Casa Suzzani

Il progetto appartamento protetto "Casa Suzzani" ha come obiettivo la promozione di percorsi di vita autonoma per giovani disabili donne e uomini che abbiano compiuto la maggiore età e che attraverso la sperimentazione nel ruolo di inquilini e cittadini membri di una comunità operino un cambiamento che vada nella direzione di "saper essere" autonomi.

- Case Saltatempo

Il progetto Case Saltatempo si sviluppa in più appartamenti, dislocati in diversi quartieri della città di Milano, Cormano e Cinisello Balsamo, accogliendo e ospitando ragazzi e ragazze in età comprese fra i 16 e i 18 anni che hanno vissuto l'esperienza della migrazione e dell'allontanamento dalla propria terra e dai propri cari.

- CSS Lainate

La Comunità Socio Sanitaria di Lainate è una struttura residenziale ad alta protezione per persone adulte con disabilità medio-grave/grave accreditata al servizio sanitario nazionale. La struttura, di proprietà del Comune di Lainate, si trova in una villetta nel centro del paese, immersa nel contesto sociale, e ha 9 posti letto. Il metodo educativo adottato si basa sul principio della formazione all'autonomia e del protagonismo delle persone nel proprio percorso di vita, attraverso la tutela, l'assistenza e il benessere socio-relazionale di ciascuno e l'affiancamento laddove si presentano i limiti. La gestione è passata per bando ad altra Cooperativa nel corso del 2019.

- Vicini di casa

La Comunità Alloggio Disabili (C.A.D.) nasce nell'aprile del 2016 a Lainate con l'obiettivo di offrire al territorio una struttura residenziale per persone con disabilità cognitiva medio-lieve, nella quale possano sperimentare e accrescere le proprie competenze e autonomie personali. Si pone come ambiente di vita temporaneo o permanente, inserendosi nel contesto della filiera dei Servizi Residenziali offerti dalla Coop. La Cordata a Lainate.

- Homeward

Il Progetto Homeward nasce a Lainate nel 2013 e rappresenta l'ultimo traguardo per una vita autonoma, seppur in un ambiente protetto. Propone un ambiente di vita temporaneo o permanente, i cui obiettivi sono sempre più orientati verso la promozione dell'autonomia e del suo Progetto di vita.

- Approdi

Il Progetto Approdi - Appartamenti Protetti Disabili - rappresenta un passaggio o un traguardo di fondamentale importanza per persone con disabilità che intraprendono un percorso di vita autonoma. Propone un ambiente di vita temporaneo o permanente, i cui obiettivi sono la tutela, l'assistenza e la crescita educativa dei suoi ospiti, nel rispetto dell'autonomia propria di ciascuna persona e del suo Progetto di vita.

- CSS La Cometa

Dal 1 gennaio 2017 SER.CO.P (Azienda Speciale dei Comuni del Rhodense per i Servizi alla Persona) ha affidato l'espletamento delle prestazioni inerenti la gestione della Comunità Socio Sanitaria "La Cometa" di Arese all'ATI costituita da Nazaret Cooperativa sociale di Arese (Ente Capofila), la Cordata Società Cooperativa Sociale di Milano e l'Associazione Arese Noi di Arese. La Cometa intende fornire un servizio di assistenza alle persone adulte portatrici di handicap fisico e/o psichico, non tale da prevederne soluzioni protette, e prive di sostegno familiare.

- Centro Famiglie e dintorni

È un servizio nato nel 2008, aperto a chiunque si trovi ad affrontare situazioni di disagio psichico e sociale: adulti, adolescenti, bambini, famiglie. È in grado di assicurare una presa in carico delle problematiche psico-sociali con particolare rilievo ai percorsi di psicoterapia, consultazione psicodiagnostica e trattamento dei disturbi dell'apprendimento (DSA), terapie di potenziamento cognitivo e supporto scolastico con Metodo Feuerstein, mediazione familiare, logopedia, psicomotricità, educativa domiciliare e attività laboratoriali.

- NET

È un progetto finalizzato alla promozione dello sviluppo armonico e integrato della persona, sviluppando e connettendo la sua dimensione corporea, emotiva e cognitiva attraverso laboratori e gruppi esperienziali.

- Coesione sociale

Qubì – Ricette contro la povertà Minorile e Milano Sei L'altro ci permettono di sviluppare processi collaborativi con cittadini e organizzazioni che favoriscono lo sviluppo armonico delle comunità che li ospitano, valorizzandone l'identità, le risorse e l'eterogeneità in un'ottica di complementarità.

La Cordata è presente in Qubì Parco Lambro e Qubì Loreto con laboratori Net, in Qubì Gallaratese con un uno sportello di Ada, Agenzia dell’Abitare, in modo da orientare famiglie a soluzioni abitative con costi inferiori a quelli di mercato. In Barona La Cordata è capofila di una rete iniziale di 27 organizzazioni promotrici del progetto Qubì Barona, le cui azioni hanno il duplice obiettivo di rendere accessibili servizi/attività di contrasto alla povertà educativa e relazionale dei minori e al contempo di abbassare i costi della vita e incrementare le opportunità di impiego per gli adulti di riferimento. Nel corso del 2019, 8 nuove realtà pubbliche e private Milano Sei l’Altro – Milano Sei l’altro è uno dei progetti finanziati da Fondazione Cariplo nell’ambito del bando Welfare in azione per il triennio 2016 - 2019 e si è proposto di ragionare e sperimentare un nuovo modello di welfare comunitario, collaborativo e partecipato, con cittadini, imprese e terzo settore per affrontare il problema di conciliare vita, famiglia e lavoro. In quest’ottica La Cordata ha aperto Spazio Melotti, in via Melotti 4 nel quartiere di Milano Santa Giulia, uno spazio aperto al quartiere che risponde a diversi bisogni, tutti riferiti alla cura della persona e alla facilitazione della vita quotidiana dei cittadini e dove le associazioni e i cittadini si incontrano e dove hanno trovato collocazione alcuni servizi di utilità per le persone che abitano il territorio.

AREA ACCOMMODATION

Le strutture ricettive integrate de La Cordata Accommodation sono luoghi residenziali adatti a brevi, medie e lunghe permanenze, dove gli ospiti, portatori di necessità e opportunità, trovano un ambiente ospitale e accogliente, che li aiuta a interagire tra loro e li connette, orientandoli e accompagnandoli, con il territorio circostante e con le eccellenze di Milano.

La sfida che La Cordata Accommodation ha raccolto è quindi quella di rendere disponibile al pubblico una gamma di proposte ricettive integrate sul territorio capaci non solo di rispondere ai bisogni di residenzialità temporanea nel rispetto di determinati standard qualitativi, ma di mantenere in sé anche l’insostituibile valore aggiunto che deriva dall’esperienza de La Cordata in campo sociale: ovvero l’emozione e il senso della relazione e dell’incontro vissuti attraverso un’esperienza abitativa temporanea, basata sui valori dell’accoglienza, della relazione e dell’integrazione.

• Zumbini 6

Zumbini 6 (Milano) è una struttura ricettiva integrata destinata all’accoglienza di turisti, studenti, studenti consapevoli, gruppi organizzati e lavoratori per soggiorni di breve, medio e lungo periodo. Zumbini 6 è un luogo da vivere in modo differente: entrarci significa anche far parte di un’esperienza di integrazione e di innovazione sociale.

Immersa nel verde, dispone di stanze singole, doppie, triple e quadruple con bagno privato in camera. Gli ambienti comuni di Zumbini 6 sono tutti accoglienti e funzionali, per garantire agli ospiti il più piacevole soggiorno a Milano: giardino con area giochi dedicata ai più piccoli, bar, cucina, sala Tv, sala colazioni e tante terrazze. I vari punti book crossing e l’angolo dello scambio sono la ciliegina sulla torta del nostro modo di intendere ospitalità. Inoltre Zumbini 6 offre connessione Internet WiFi gratuita e servizio di pulizia. Sono a disposizione uno spazio lavanderia, una reception per tutte le esigenze di orientamento a Milano e dintorni e un parcheggio per bici e moto gratuito e un garage per auto.

Riserva inoltre 40 posti letto per persone e famiglie in difficoltà in carico ai Servizi Sociali. Le persone sono inviate attraverso la segnalazione dei Servizi del territorio e sono accolte seguendo un percorso personalizzato di servizi educativi e di accompagnamento volti all’autonomia e

all'integrazione, grazie a una équipe di professionisti della cooperativa

All'interno di Zumbini 6 vi sono inoltre due spazi a disposizione degli ospiti: una sala studio/lettura aperta a tutti e una Family Room aperta a bambini e ragazzi per giocare e fare i compiti. All'interno di Zumbini 6 vi è a disposizione un spazio coworking per giovani imprenditori e un pub/ristorante, gestito da La Ribalta, che possa con la propria attività essere di supporto al senso del progetto di Zumbini 6.

- San Vittore 49

San Vittore 49 (Milano) è una struttura ricettiva destinata all'accoglienza di turisti, studenti e lavoratori.

San Vittore 49 si trova nel centro storico di Milano, nel cuore del quartiere Sant'Ambrogio. La struttura offre diverse soluzioni, sia per soggiorni brevi che per soggiorni più lunghi: sono infatti disponibili sia camere singole e doppie con angolo cottura pensate per chi si trova a Milano per turismo e lavoro, sia un pensionato per studenti o giovani lavoratori con camere singole e doppie per soggiorni più lunghi.

La struttura si trova nel complesso della Casa Generalizia della Compagnia di Sant'Orsola, un edificio dei primi anni del '900, i cui ambienti interni sono stati recentemente ristrutturati per offrire agli ospiti spazi rinnovati sia nelle camere che nelle aree comuni.

La struttura infatti offre molti spazi di aggregazione e servizi comuni quali cucina condivisa, angolo relax, lavanderia, sala studio, snack corner, oltre a un ampio giardino secolare e un chiostro, dove potrete trovare un angolo di pace e tranquillità.

San Vittore 49 offre sale meeting fino a 99 posti, ideali per convegni, seminari, corsi di formazione, workshop, presentazioni di libri e riunioni aziendali. Tutte le sale sono dotate di impianto di aria condizionata e possono essere allestite in modo diverso in base alle esigenze. Nella hall è possibile creare una zona di accoglienza, con desk dedicati.

All'interno di San Vittore 49 è presente inoltre uno spazio del Centro famiglie e dintorni, un servizio de La Cordata che offre alle persone un supporto di ascolto e di cura.

- Brodolini 24

Brodolini 24 è una struttura ricettiva interrata che offre alloggi economici vicino a Milano (Cinisello Balsamo): soluzioni abitative per soggiorni giornalieri e mensili unitamente a un intervento di residenza integrata temporanea.

Il progetto amplia l'offerta abitativa temporanea "right budget" de La Cordata Accommodation, ovvero posti letto e alloggi a costi accessibili, affiancati a servizi integrati per lo sviluppo dell'autonomia abitativa.

L'offerta si rivolge a lavoratori temporanei, insegnanti, studenti, famiglie e abitanti del territorio che a causa di una fragilità temporanea si rivolgono alla nostra struttura.

La struttura, di proprietà del Comune di Cinisello Balsamo, offre nel complesso 46 posti suddivisi in stanze singole, doppie, triple, quadruple, tutte con bagno privato e una soluzione in formula ostello. Brodolini 24 offre connessione Internet WiFi gratuita, servizio di pulizia, una sala ristoro con cucina attrezzata, fruibile gratuitamente dagli ospiti, un locale lavanderia, con lavatrici e asciugatrici a gettone, oltre a un giardino di circa 600 mq destinato ad attività di socializzazione e culturali, sia per gli ospiti che per alcuni utenti esterni.

All'interno di Brodolini 24 è presente una delle unità operative del servizio Saltatempo per MSNA. Occasionalmente su segnalazione del comune di Cinisello Balsamo vengono inserite alcune situazioni di emergenze abitative

Oltre agli ospiti "temporanei" che abitano il Brodolini 24 ci sono poi 3 appartamenti per giovani

coppie, studenti lavoratori e singoli alla prima esperienza abitativa autonoma che costituiscono il fulcro delle attività socio culturali: sono le cosiddette “famiglie consapevoli”, le quali, in cambio di un contratto di locazione a costi calmierati, sperimentano una forma di convivenza comunitaria, contribuendo ad animare la vita della struttura e favorire la costruzione di relazioni tra gli ospiti. Nel retro della struttura vi è un orto, implementato col progetto il Giardino dei saperi, che viene utilizzato dagli ospiti interni e da persone del territorio, in particolare appartenenti ai gruppi GAS.

- Work and Food

INCONTRARSI

La Cordata WORK&FOOD propone sale meeting di diverse metrature capaci di accogliere fino a 99 persone. Ideali per convegni, seminari, corsi di formazione, workshop, presentazioni di libri e riunioni aziendali, si caratterizzano per la flessibilità negli allestimenti. Scegliere le nostre sale meeting significa anche dare sostegno ai progetti sociali de La Cordata.

LAVORARE

La Cordata WORK&FOOD offre luoghi multifunzionali, comodi e full optional. Uffici con affitti medio lunghi e postazioni di coworking, tutti facilmente raggiungibili e tutti situati all’interno di realtà vive e vitali, e sempre integrate nel territorio della città. CoWorking con possibilità di affitto mensile e annuale della scrivania singola oppure del box intero con 3 postazioni e uffici con contratto d’affitto annuale.

NUTRIRSI

All’interno di San Vittore 49 è nato nel 2016 il servizio di catering Càotè, che offre welcome coffee, light lunch, tea break e aperitivi, per tutti i clienti della location di San Vittore 49 e non solo. Càotè è un progetto giovane che nasce dall’esperienza de La Cordata. Garantiamo gusto e qualità servendoci di prodotti del territorio e a filiera corta; la bontà preparando menù leggeri e gustosi che prediligono la stagionalità dei prodotti; l’impegno sociale fornendo opportunità formative e lavorative ai ragazzi e alle donne, in situazioni di fragilità sociale, accolti presso le strutture de La Cordata; la sostenibilità utilizzando materiale biodegradabile e riducendo gli sprechi alimentari con la donazione alla rete dei servizi socio educativi de La Cordata. L’idea nasce dall’incontro tra la professionalità, creatività e entusiasmo di una chef, la capacità imprenditoriale de La Cordata e la volontà di offrire un servizio “genuino e responsabile” ai clienti che vivono i nostri luoghi.

Area	Care	Home	Accommodation	Totale
Turisti (anche studenti lavoratori)	10	58	8160	8228
Minori	2600 ca	100 ca		2700
Minori Stranieri Non Accompagnati	59			59
Giovani adulti (neomaggiorenni)	5		4	9
Adulti	2000 ca			2000
Mamme con bambini	15	15	15	45
Persone con disabilità	59	24	2	85
Famiglie / persone in emergenza abitativa		97 nuclei famigliari - 209 persone	20	326
CAS			4	4
totale				13456

Il numero dei minori dell'area care comprende i minori intercettati dai servizi della cooperativa e dai progetti di cui la cooperativa è capofila di partenariato o coordinatrice di azione.

Gli Sportelli Agenzia dell'Abitare dell'Area Home hanno svolto nel 2019 circa 570 colloqui e coinvolto altrettante persone attraverso sportelli di quartiere e eventi di coesione sociale

5) DATI ECONOMICO FINANZIARI

- Fatturato

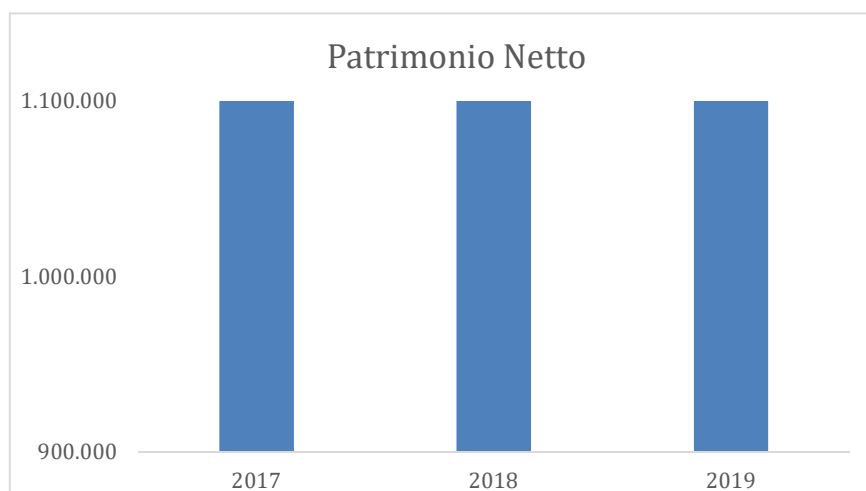
	2017	2018	2019
1.A. Fatturato da Enti Pubblici per gestione Servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi (A.1)	2.861.398	3.038.502	2.891.203
2.A. Fatturato da Privati - Cittadini inclusa quota cofinanziamento (A.1)	2.118.164	2.193.629	2.212.818
4. Altri ricavi e proventi (A.5)	285.499	550.443	949.122

Nel 2019 i ricavi della cooperativa si sono incrementati del 4% rispetto all'anno precedente, grazie soprattutto all'aumento del fatturato ai privati che porta a un sostanziale equilibrio il rapporto tra pubblico e privato.

- Patrimonio

	2017	2018	2019
Capitale Sociale	46.300	41.800	45.800
Totale Riserve	878.254	1.076.160	1.070.901
Totale Patrimonio Netto	1.114.848	1.117.960	967.385

Il Patrimonio Netto è stato eroso dalla perdita di esercizio, totalmente coperta dalle riserve, ma si mantiene molto vicino alla soglia del milione di euro garantendo così un'adeguata patrimonializzazione della Cooperativa.



Conto Economico

	2017	2018	2019
Valore del risultato di Gestione (A – B bil. CEE)	215.941	67.114	-113.197
Risultato Netto Esercizio	190.294	13.734	-149.319

Dal punto di vista economico, l'esercizio presenta un risultato fortemente negativo rispetto al trend dell'ultimo triennio: si possono individuare due macro-fenomeni che hanno fatto incrementare i costi in maniera più che proporzionale rispetto ai ricavi: risorse umane e sviluppo dell'offerta di soluzioni abitative.

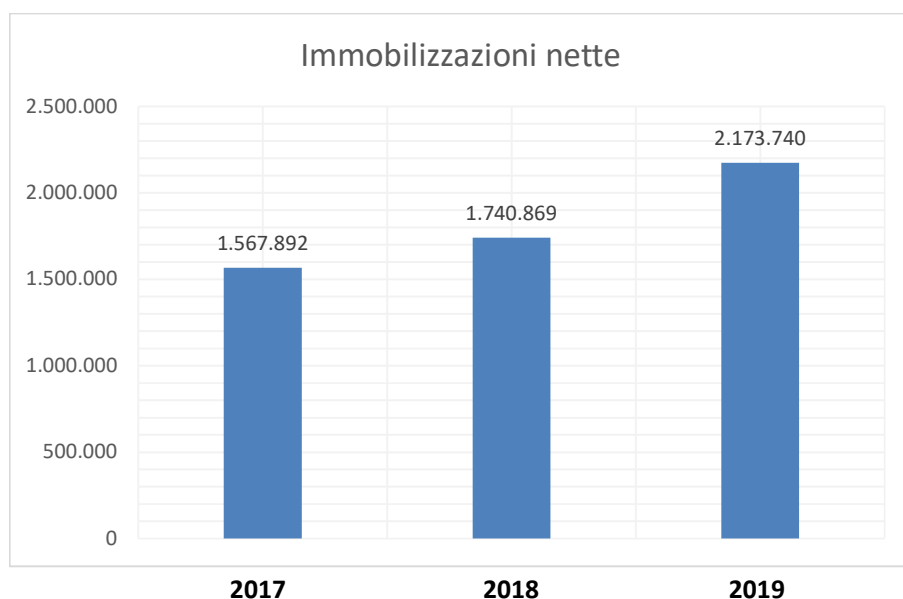
Tali costi sono stati sostenuti nell'ottica di adeguare la struttura alle nuove strategie e saranno recuperati nei prossimi anni

- Patrimonio netto

	2017	2018	2019
Capitale Sociale	46.300	41.800	45.800
Riserve	878.254	1.076.160	1.070.901
Utile d'esercizio/perdita	190.294	13.734	-149.319

- Patrimonio

	2017	2018	2019
Immobilizzazioni immateriali	418.938	435.670	836.721
Immobilizzazioni materiali	631.877	650.981	695.512
Immobilizzazioni finanziarie	517.077	517.077	641.504



L'aumento delle immobilizzazioni nette dimostra lo sforzo, fatto anche nel 2019, di adeguamento delle strutture alle nuove sfide di mercato.

- Finanziatori

	2017	2018	2019
Finanziatori di sistema: CGM Finance	578.265	528.265	712.167
Finanziatori ordinari: Banca Prossima - Banco BPM	587.571	710.425	1.106.728
Prestito sociale	58.350	60.367	59.991

Le voci sopra riportate riguardano la somma dell'indebitamento a breve periodo (entro il 2020) e l'indebitamento a medio periodo (oltre 2020), la differenza di circa €500,000 rispetto al 2018, è dovuta principalmente a investimenti, materiali e immateriali, per i nuovi progetti e per sopperire ai ritardi di pagamento della pubblica amministrazione

6) UNA VISIONE DEL FUTURO

6.1) La nostra ragion d'essere e le sfide che ci aspettano

Come possiamo promuovere benessere in un contesto socio-economico così mutato da quando le nostre organizzazioni hanno preso vita? Una crisi il cui volto economico è la manifestazione evidente di una profonda crisi sociale, di valori, di ancoraggi che poggiano su un terreno scivoloso, o per meglio dirla con una felice metafora espressione di una lucida lettura dell'oggi, una "società liquida" (Baumann).

È nostra missione ridurre la vulnerabilità delle persone e delle comunità locali, integrare risorse e bisogni, articolare risposte complesse a bisogni altrettanto complessi.

È nostra missione creare luoghi dove riconoscersi e appartenere, scardinare l'isolamento, mettere in relazione persone, capacitarle nel promuovere il benessere, allargare lo spettro delle nostre iniziative.

6.2) Il posizionamento

Un passaggio fondamentale crediamo debba essere quello di agire come "produttori di valore aggiunto" e non più solo come fornitori di servizi e prestazioni. Significa adottare l'anticipazione come strategia: proporre soluzioni innovative, intercettare nuovi bisogni, aggiornare i servizi tradizionali, ampliare il sistema di conoscenze, intrecciare nuove relazioni.

Guardare alla comunità significa saper cogliere i bisogni di tutti, di quelli che consideriamo gli inclusi e di quelli che invece sono gli esclusi. Essere un'impresa che a tutto tondo diviene riferimento per i soggetti della comunità locale. Posizionarci come coloro che, a partire dalla produzione di servizi specifici, attivano processi di integrazione grazie alle proprie competenze "sociali e imprenditoriali", a quel costante lavoro artigianale di tessitura e cucitura, fatto di meticolosa attenzione alle relazioni, di cura e di passione per la qualità delle relazioni che sviluppiamo e generiamo.

Nuove alleanze. Anche e soprattutto su questo terreno si muove la nostra sfida. Non più l'ente locale unico nostro alleato e committente, ma dobbiamo ampliare, diversificare e ricercare nuovi alleati che possano e che vogliano condividere la nostra missione. Soggetti con i quali produrre una nuova visione della società. Attivare nuove partnership creando sinergie di interessi, che, seppure diversi, convergono in una visione e in un fare comune.

Tessitori di relazioni. Oggi la mission delle nostre organizzazioni deve impegnarci nel costruire un mondo di relazioni e significati a favore delle persone. A partire dai servizi di cura, sostegno e accoglienza dobbiamo agire la leva della cucitura di relazioni attorno ai nostri ospiti e utenti. È il salvagente che consente a ognuno di sentirsi parte, di non vivere in abbandono e isolamento, di imparare ad aiutarsi. Dobbiamo lavorare sul contesto affinché questo produca benessere. Per far fronte alla carenza di risorse dobbiamo moltiplicare i *care givers*, promuovere solidarietà tra le persone, ri-appropriarci del "bene degli altri" come bene nostro e di tutti.

6.3) La strategia: Be Group, Gruppo Cooperativo

Oggi il sistema in cui operiamo chiede interlocutori strutturati, solidi, con una visione credibile e una capacità di generare risposte competenti, integrate, complesse a bisogni complessi. Ci chiede di rispondere al particolare con un approccio globale, di attrarre e attivare risorse diverse e renderle complementari, di integrare professionalità, capacità e competenze, di agire in una logica promozionale e non assistenziale.

Nel 2019 nasce Bgroup Gruppo Cooperativo, formato da La Cordata e le cooperative Genera e Tuttinsieme che stipulano un contratto che permette la graduale condivisione delle funzioni di staff (Amministrazione, Risorse Umane, Facility Management e Comunicazione) al fine di incrementarne efficienza e efficacia,

Il modello di gruppo cooperativo è uno strumento che deve garantire da un lato l'artigianalità del nostro prodotto (qualità) e dall'altro la solidità dell'impresa che attrae risorse diverse (non solo pubbliche, non solo economiche), le organizza al meglio e le rende disponibili al lavoro "dell'artigiano". Il gruppo cooperativo diventa lo strumento attraverso il quale orientare e governare al meglio lo sviluppo di ogni singola organizzazione.

6.4) L'impegno ambientale

Grazie alla sensibile riduzione dei costi delle Utilities ottenute nel corso del biennio 2018-2019, dovuto alla definitiva unificazione dei fornitori di tutte le utenze degli immobili, a fine anno siamo potuti passare a un contratto unico che finalmente prevede la fornitura di energia da fonti 100% rinnovabili. Il passaggio effettivo però lo si avrà nei primi mesi del 2020. Contemporaneamente dove possibile si prevede di sostituire impianti a gas (sia per acqua calda che cottura cibi) con altrettanti elettrici, per ridurre il consumo di combustibile fossile.

Anche quest'anno invece, non si è riusciti a far partire il progetto di riqualificazione impiantistica della struttura di via Zumbini che vedrà slittare la sua realizzazione presumibilmente al 2020.

6.5) Sicurezza sul lavoro

La Cordata ritiene che i principi relativi alla sicurezza sul lavoro siano parte integrante dell'attività dell'azienda per garantire la tutela della salute del personale, dell'ambiente e dei collaboratori esterni che possono essere eventualmente coinvolti nell'attività operativa. Pertanto si impegna costantemente nel provvedere a tutti gli adempimenti normativi prescritti dal D.Lgs. 81/08, in termini sia di Prevenzione e Protezione che di Formazione e Informazione dei propri dipendenti.

Durante il corso dell'anno si è sviluppato, insieme alle Risorse Umane, il modulo HR del gestionale GECOS che ci consente di inserire gli attestati, le nomine e i DPI associandoli al singolo lavoratore in base alla mansione e alla specifica sede di lavoro, oltre che di pianificare organicamente la formazione relativa alla sicurezza.

7) PROSPETTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Per la nostra cooperativa è importante cercare di interpretare il presente per anticipare il futuro, cercando di orientare lo sviluppo in coerenza ai bisogni del territorio e alle capacità e competenze maturate in trent'anni di storia.

PREMESSA DI CONTESTO

C'è tuttora molta incertezza circa le politiche sociali, con particolare riferimento alla questione stranieri (minori e adulti). È in essere un ri-orientamento delle politiche e delle risorse di welfare e sono prevedibili futuri tagli e cambiamenti.

La competizione rispetto al tema dell'housing sociale è sempre più forte, rendendo necessaria una maggiore differenziazione dei nostri interventi da politiche abitative e modelli organizzativi a noi lontani

Si ipotizza un aumento della competizione nel nostro mercato di riferimento, con una maggior presenza di iniziative di cooperative sociale sul versante ricettivo e dell'housing sociale, oltre a una maggior presenza sul mercato privato dei servizi alla persona.

La pandemia da covid-19 di inizio anno 2020 ha determinato un forte impatto sulla nostra organizzazione e sul nostro mercato di riferimento. Abbiamo cercato di riorientare i nostri servizi in risposta alla pandemia, Questo stravolgimento comporta e comporterà un ri-orientamento delle nostre strategie, con particolare attenzione ai cambiamenti che ritroveremo nella città di Milano, la ri-funionalizzazione dei luoghi a partire dalla dimensione del lavoro per rivedere gli approcci alla dimensione abitativa.

ORIENTARE LO SVILUPPO

Cordata dovrebbe posizionarsi sempre più come soggetto capace di rispondere ai bisogni emergenti con una filiera di risposte articolate, a partire dalla residenzialità. Il tema abitativo è il filo conduttore che tiene insieme due poli: servizi ricettivi e l'abitare come strumento per il sostegno alle fragilità con alta intensità educativa. Abitare non è solo un luogo dove si risiede, ma dove si vive, ci si prende cura, si lavora, si promuove cultura. Questo è l'elemento distintivo dell'offerta di Cordata. Sui cambiamenti dovuti alla pandemia dovremo porre attenzione alle dimensioni della salute e della protezione sanitaria, della risposta alla crisi economica che vedrà coinvolto uno spettro più ampio di famiglie e cittadini.

Le tre aree di produzione della cooperativa, progettando insieme, sono infatti in grado di offrire una filiera di servizi per dare una risposta comunitaria. Questa posizione ci consente di presidiare il mercato e di posizionarci su di esso rendendo i nostri servizi flessibili ai diversi bisogni.

La coesione di comunità è stata e continuerà a essere un tratto comune a tutti i nostri interventi, così come l'abitare è stato e sarà al centro del nostro agire.

Quattro azioni specifiche oggetto del nostro lavoro saranno:

- mappare e governare il sistema di relazioni con imprese e privati (es.: Caote, housing, ricettività);
- incrementare la reputazione, creare alleanze, posizionare La Cordata come istituzione di comunità;
- coinvolgere gli utenti/clienti nel processo di erogazione e di miglioramento del servizio/ascolto proattivo;
- conoscere, pensare, elaborare: un cantiere della «ricerca e sviluppo» di Cordata per il welfare del futuro

L'ORGANIZZAZIONE: CULTURA E IDENTITA'

E' necessario attivare un **percorso** di riflessione, consulenza e formazione che, a partire dal rinnovamento della dimensione culturale e valoriale de La Cordata, apra a due prospettive:

- interna: pensarci, azionarci, come soggetto unico, che con la propria cultura di intervento, propone servizi e prodotti in filiera, le aree come dispositivo interno per condensare le competenze, i servizi e prodotti come elemento di posizionamento de La Cordata. Le aree devono essere ambiti dentro i quali ci sono le competenze tecniche che servono alla realizzazione e gestione dei servizi.
- Esterna: offrire al mercato una proposta che sappia presentarsi nella sua unicità e nella capacità di rispondere in «filiera».

Questo percorso, che stiamo iniziando a disegnare, coinvolgerà comitato di direzione e coordinamento generale e CdA.

E' necessaria una maggior condivisione tra le aree affinché ci sia coerenza interna, omogeneità dell'approccio dei nostri servizi, fluidità dei processi collaborativi tra i diversi servizi, direzione di sviluppo dei servizi, che contraddistingue il nostro operare.

L'ORGANIZZAZIONE: PROCESSI E MIGLIORAMENTI

Processi

Sarà necessario incrementare il **processo di digitalizzazione** (gestionali integrati). Echos360 può diventare strumento di «gestione e rendicontazione» dei nostri interventi, un data base fondamentale per raccontare con evidenza il nostro lavoro, uniformare alcuni strumenti (per es PEI), monitorare i risultati dei nostri interventi. Svilupperemo anche gestionali Property, Facility, Amministrazione.

Si potrà procedere con la formalizzazione delle deleghe e poteri di firma ai componenti del CDA, ai direttori, agli staff, poiché non è più necessario l'accentramento sull'Amministratore Delegato e perché è essenziale la crescita di responsabilità formale del management della cooperativa. Avvieremo un percorso organizzativo orientato all'implementazione dello smart working.

Miglioramenti

Ridefiniremo il modello del controllo di gestione per renderlo più puntuale.

Due anni fa si è scelto di incrementare i servizi di staff per liberare risorse all'interno dei servizi: oggi è necessaria una razionalizzazione e riorganizzazione dei costi generali perché troppo elevati. Lavoreremo anche sul controllo e sulla stabilizzazione delle performance economiche.

8) FUTURO DEL BILANCIO SOCIALE

La prossima edizione del bilancio sociale sarà redatta secondo linee guida adottate con il [decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019](#) "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore."