



Costruisce solidarietà

BILANCIO SOCIALE  
2015 - 2016



# BILANCIO SOCIALE

## 2015 - 2016

### INDICE

Introduzione al bilancio sociale  
a cura di Sergio D'Agostini

<b>1. CHI SIAMO</b>	<b>p. 6</b>
1.1 DAR=CASA	p. 6
1.2 La nostra organizzazione: il sistema DAR	p. 8
1.3 Come lavoriamo	p. 9
1.4 Le persone che lavorano in DAR	p. 10
<b>2. LE DIVERSE FORME DELL'ABITARE IN DAR</b>	<b>p. 12</b>
2.1 Gestione verso soci	p. 13
2.2 Gestione fondi immobiliari	p. 20
2.3 Gestione e collaborazione con ente pubblico	p. 27
2.4 Nuovi progetti : Voltri e Cormano	p. 34
2.5 I progetti Fondazione DAR	p. 40
<b>3. I NUMERI DI DAR</b>	<b>p. 43</b>
3.1 La dimensione economica nel triennio 2014 - 2016	p.43
3.2 La produttività e l'efficienza della struttura organizzativa	p.45
<b>4. LE PRIORITA' 2017</b>	<b>p. 47</b>

## Introduzione al bilancio sociale

Nel bilancio sociale precedente scrivevo che Dar intravedeva l'uscita dalle difficoltà economico finanziarie ma che una crisi incredibilmente lunga ne aveva rinviato l'attuazione.

Ebbene, dopo un 2015 ancora di assestamento, che doveva assorbire l'onda lunga delle vecchie morosità e del fallimento dell'impresa costruttrice dell'intervento di Cormano, col 2016 Dar può salutare il ritorno dell'utile, perseguito negli anni precedenti con determinazione e con la costruzione di un **percorso di cambiamento e consolidamento** puntualmente realizzato e dunque capace di fornire certezze per il futuro.

A questo risultato la cooperativa giunge soprattutto grazie alla capacità di riflettere sistematicamente su se stessa e quindi di crescere e di cambiare, al passo con i bisogni e le richieste dei propri soci e della città.

Fra i cambiamenti più significativi degli ultimi anni va ricordata l'apertura delle **attività verso la gestione per terzi**, che, valorizzando appieno il nostro modello di **gestione sociale integrata**, unitario e molto incentrato su accompagnamento e coesione sociale, ci ha permesso di sostenere i progetti immobiliari degli anni precedenti che, col crescere delle morosità, avevano messo a repentaglio la solidità economico-finanziaria della cooperativa.

Nelle pagine seguenti troverete un ampio resoconto sull'andamento e i risultati dei progetti gestiti: molto diversi per complessità, per tempi di attivazione e per tipo di strumenti e azioni messi in campo, ma che vanno a comporre un quadro di **modalità di risposta alla domanda abitativa coerente** e la cui efficacia comincia ad avere significative sperimentazioni.

Si vedrà come anche i progetti più recenti e sperimentali (penso a Cenni e al Foyer, a Residenze Sociali e Ospitalità Solidale) hanno superato le difficoltà di avvio e, attraverso aggiustamenti e revisioni, hanno ormai trovato una propria fisionomia stabile.

E si vedrà anche come gli ultimi progetti di Cormano e Voltri, che fanno fare a Dar un importante salto di scala, aprano problemi nuovi e ardue sfide, per affrontare i quali la nostra cooperativa sente comunque di avere le carte in regola e di poter mettere a frutto l'esperienza acquisita. Mi riferisco in particolare ai 57 alloggi a canone sociale di via Voltri,

assegnati a famiglie da tempo in attesa della casa popolare ed estratte dalle graduatorie comunali e che finalmente trovano una casa adeguata in un bel complesso edilizio con alto mix sociale e funzionale e con un gestore in grado di accompagnarne l'inserimento abitativo e sociale.

Se la cosa funzionerà, come le prime sensazioni sembrano confermare – anche grazie al lavoro molto apprezzato dei nostri operatori, non potrà non essere un modello per un **"nuovo modo di fare edilizia popolare"**, sostenibile e ad alto valore aggiunto sociale.

## 1. CHI SIAMO



### 1.1 DAR=CASA

DAR=CASA è una cooperativa di abitanti a proprietà indivisa che **offre e gestisce case in affitto a costi sostenibili**.

La cooperativa nasce nei primi anni 90 per offrire una risposta abitativa adeguata ai cittadini stranieri arrivati nella città di Milano.

In poco tempo ci rendiamo conto che la domanda di casa è ricca e diversificata: per questo, chiunque si trovi in difficoltà nell'accesso alla casa può iscriversi alla cooperativa, senza distinzioni di nazionalità, genere o condizioni.

L'intervento di DAR si contraddistingue da subito per un'attenzione alla dimensione sociale dell'abitare: **la casa non è solo un tetto sulla testa ma anche un sistema di relazioni e un percorso di integrazione nel quartiere.**

I primi progetti avviati sono di recupero di patrimonio sfitto pubblico: Comune e ALER ci hanno dato nel tempo 182 alloggi inutilizzati o sottosoglia che DAR ha ristrutturato con risorse proprie e assegnato ai soci in lista di prenotazione.

A fianco di queste attività di recupero dell'esistente abbiamo partecipato a **programmi di riqualificazione pubblici o privati** (Seregno, Grazioli, Cormano) con interventi di nuova costruzione.

**L'esperienza nella gestione di case sociali** diventa un fattore di sviluppo a fronte della necessità di istituzioni pubbliche e di investitori immobiliari di trovare **soggetti in grado di gestire il patrimonio in affitto**.

Iniziamo così un'importante collaborazione con il Comune di Milano, realizzando due progetti sperimentali molto significativi (Residenza Sociale e Ospitalità Solidale) e con i Fondi Immobiliari, diventando gestori di Cenni di Cambiamento (in cui si colloca l'esperienza di cohousing per giovani, Foyer di Cenni) e prendendo in locazione il comparto dell'affitto del progetto Voltri.

A fine 2016, gli alloggi che DAR gestisce nelle diverse formule sono più di 500.

All'impegno tradizionale per la promozione di un'offerta abitativa diretta a soddisfare la domanda dei soci si affiancano e si moltiplicano progetti di gestione sociale, nei quali siamo chiamati a rispondere a una domanda di casa più vasta e generalizzata.

In questo percorso interpretiamo il nostro essere cooperativa come il dovere di contribuire alla costruzione di **una società più accogliente, solidale e giusta**. Per avvicinarsi a questo risultato, il diritto all'abitare è una componente fondamentale e attraverso il nostro lavoro, facciamo la nostra parte per garantirlo.

## 1.2 La nostra organizzazione: il sistema DAR

Gli organi sociali della cooperativa sono così composti:

### PRESIDENTE

SERGIO D'AGOSTINI

### VICE PRESIDENTE

SARA TRAVAGLINI

### CONSIGLIERI

MATTEO BUSNELLI

ADALBERTO CASTAGNA

MARIA CHIARA CELA

GIORGIO D'AMICO

AHMED EL JAOUHARI

MAURO FIAMENGI

MARIANNA TABORELLI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### PRESIDENTE ONORARIO

PIERO BASSO

### PRESIDENTE

ANTONIO BUSCEMI

### CONSIGLIERI

PAOLO SACCANI

NICOLA PALMIERI

PAOLO ANTONIO RANIERI

RICCARDO RONCHI

COLLEGIO SINDACALE



Il modello organizzativo di DAR si sta evolvendo nella seguente direzione:

>> **Assemblea dei soci:** si riunisce di norma una volta all'anno per l'approvazione del bilancio; è il luogo della rendicontazione e dell'approvazione delle scelte che riguardano lo sviluppo di DAR.

>> **Consiglio di Amministrazione:** si riunisce almeno ogni due mesi ed è il luogo dove si affrontano i temi centrali dai quali dipende il lavoro della cooperativa, vengono definite le strategie e la programmazione a lungo termine. I consiglieri sono sia figure volontarie presenti in DAR fin dalla sua costituzione, sia figure operative, al fine di favorire la continuità fra il livello della governance e della tradizione con quello della progettazione e realizzazione delle attività.

>> **La struttura operativa:** è composta dai dipendenti e dai collaboratori che lavorano per garantire la gestione ordinaria e il buon funzionamento dei progetti e dei servizi di gestione immobiliare sociale che la nostra cooperativa svolge per terzi.

A fianco della cooperativa si sviluppa l'azione della **Fondazione DAR Cesare Scarponi Onlus**, ente che nasce nel 2006 a partire dall'esperienza di DAR e che viene nel 2010 riconosciuto anche formalmente come soggetto del settore non profit. Fondazione DAR opera in maniera indipendente ma sinergica rispetto alla cooperativa, rafforzando in molti casi l'impatto e gli aspetti sociali del nostro lavoro, grazie allo sviluppo di iniziative ad hoc su temi di particolare urgenza sociale o interesse. In questo senso, Cooperativa e Fondazione sono organizzazioni sorelle e rappresentano quello che noi definiamo come **"il sistema DAR"**.

### 1.3 Come lavoriamo

Il modello organizzativo che abbiamo scelto per DAR parte dalla individuazione delle funzioni specifiche che sono necessarie alla gestione immobiliare sociale e prevede una loro continua integrazione, individuando un **modello di gestione flessibile e integrato**. Il nostro modello di gestione immobiliare sociale si compone di: **gestione amministrativa, gestione tecnica e gestione sociale**. Queste funzioni sono presidiate da altrettanti **gruppi di lavoro** che operano con competenze specifiche ma in maniera coordinata.

Le **funzioni di property**, ovvero la bollettazione, riscossione degli affitti, suddivisione delle spese, eccetera, sono in capo all'amministrazione della

cooperativa.

Le **funzioni di facility**, ovvero la cura degli alloggi, l'individuazione e risoluzione dei problemi tecnici e delle richieste di manutenzione, sono invece in capo ai "referenti alloggio" che costituiscono il primo punto di riferimento dei soci inquilini.

La **gestione sociale**, ovvero l'accompagnamento dei soci inquilini nel momento della scelta e assegnazione della casa, l'ascolto, il confronto e la mediazione, nel caso in cui sorgano problemi nel corso del tempo, e il buon inserimento nel quartiere di residenza, sono invece in capo al gruppo rapporto soci e progetti.

Lo stesso gruppo che tiene le fila delle funzioni di gestione sociale, riveste un ruolo trasversale di integrazione tra le differenti attività della cooperativa occupandosi del coordinamento dei progetti in essere e guidando la fase di ricerca, programmazione e valutazione degli interventi e delle opportunità.

Sebbene sia possibile individuare le tre aree di intervento specifiche, **le attività della cooperativa necessitano di una loro costante integrazione** e, per questo motivo, le figure operative sono abituate a lavorare in **equipe trasversali**, sempre più necessarie per affrontare le richieste professionali e adattarsi alle esigenze delle specifiche situazioni.

#### 1.4 Le persone che lavorano in DAR

Negli ultimi due anni, il gruppo operativo di DAR ha attraversato una parziale **trasformazione**. L'uscita di alcune figure è stata accompagnata da un impegno nella ridefinizione delle necessità della nostra organizzazione e dal conseguente ingresso di nuove risorse.

La tabella seguente mostra l'andamento del personale negli ultimi tre anni:

	2014	2015	2016
Dipendenti	8	10	10
Collaboratori	3	3	3
Volontari	4	4	4
(di cui consiglieri)	4	4	4

Le riflessioni che hanno accompagnato questa trasformazione sono state guidate dalla volontà di:

- confermare il processo di **professionalizzazione** e di **ricambio generazionale** del personale;
- riaffermare la nostra scelta di **stabilizzare progressivamente il personale** e valorizzarne le competenze e la motivazione;
- individuare **le funzioni maggiormente sollecitate** dall'aumento della complessità del nostro lavoro per **rafforzarle e consolidarle**;
- superare una suddivisione del lavoro per aree di competenza promuovendo, viceversa, una **maggiore flessibilità dell'organico per funzioni** e favorendo uno scambio più frequente tra figure portatrici di competenze specifiche e figure intersettoriali e di coordinamento.



## 2. LE DIVERSE FORME DELL'ABITARE IN DAR



Al 31 12 2016 dar gestisce più di 500 alloggi con diverse modalità:

- **GESTIONE VERSO SOCI** 228 alloggi
- **PROGETTI SPECIALI** (gestione per fondi immobiliari e Comune) 166 alloggi (Cenni di Cambiamento, Residenza sociale, Ospitalità solidale) e 5 alloggi per 27 posti nel progetto «Foyer di Cenni», a cura di Fondazione Dar Onlus
- **NUOVI PROGETTI** 20 alloggi a canone moderato nel quartiere Fornasé, a Cormano e 113 alloggi a canone sociale e moderato in via Voltri

## 2.1 Gestione verso soci

Nel **2015** la nostra cooperativa gestiva, a Milano e nell'hinterland, un totale di **228 alloggi**.



### TIPOLOGIA ALLOGGI

I 228 appartamenti assegnati in godimento ai soci sono così suddivisi per tipologia: **58 monolocali** (con superficie netta da 20 mq a 40 mq), **134 bilocali** (con superficie netta da 32 mq a 63 mq), **35 trilocali** (con superficie netta da 52 mq a 91 mq) e **1 quadrilocale** (con superficie netta di 76 mq). Come si vede, perciò, più della metà è costituita da **alloggi medio-piccoli**. Nonostante la ridotta dimensione, anche alcuni monolocali e bilocali sono abitati da nuclei familiari da 3/4 persone (coppie con figli), sia perché dal momento dell'assegnazione alcuni soci si sono sposati o hanno richiesto il ricongiungimento con coniuge e figli e i cambi alloggio in aumento nell'ambito del patrimonio gestito dalla cooperativa hanno tempi lunghi; sia in quanto molte famiglie non possono sostenere i canoni di alloggi più grandi. Gli alloggi si trovano per la maggior parte nel comune di Milano; gli altri nei comuni di Lodi, Seregno e Vailate.

### ASSEGNAZIONI

Nel **2015 le nuove assegnazioni sono state 18**. Di queste, 16 da lista di prenotazione, mentre gli altri 2 alloggi sono stati assegnati a organizzazioni del terzo settore nell'ambito di **piccole sperimentazioni** che DAR=CASA ha deciso di attivare. Nello specifico, un appartamento di Lodi Marescalca è stato affidato all'**associazione Progetto Insieme**, che ospita un gruppo di rifugiati; l'altro alloggio, che si trova nel quartiere di Quarto Oggiaro, è stato assegnato alla **Comunità di Sant'Egidio** per l'accoglienza temporanea di famiglie Rom inserite in percorsi di autonomia abitativa e lavorativa. Entrambe le organizzazioni svolgono anche un servizio di accompagnamento e supporto ai nuclei familiari, sia dal punto di vista abitativo che sociale. Una parte di questi alloggi si sono resi disponibili in seguito all'esecuzione di sfratti per morosità.

A queste assegnazioni si aggiungono **3 cambi alloggio** richiesti dai soci inquilini per ampliamento del nucleo familiare e un cambio di intestazione all'interno del nucleo familiare assegnatario.

Nel 2015 la cooperativa ha anche stipulato una **convenzione con il**

**Comune di Vailate** per la gestione dei 2 alloggi di sua proprietà (i primi realizzati dalla cooperativa nel 1993/94) per l'accoglienza temporanea di famiglie sfrattate.

Nel **2016** la cooperativa ha assegnato da lista di prenotazione **9 appartamenti**. Oltre a questi, **3 sono stati i cambi alloggio** e uno il cambio di intestazione all'interno del nucleo familiare del socio.



Nel **2015** la morosità a fine anno è stata fortemente inferiore all'obiettivo. L'ottimo risultato del mese di dicembre ha concluso un altrettanto ottimo secondo semestre del 2015, consentendo di **ridurre la morosità a fine anno al 3,3%**. Considerando che 1 punto percentuale di morosità vale, nel 2015, 11000 €, aver chiuso il 2015 con 7 punti percentuali in meno rispetto al 2014 (che, ricordiamo, si è chiuso con il 10,1% di morosità corrispondente a uno sbilancio di € 109.276) ha consentito un recupero di circa 75.000 €.

La consistente ripresa registrata nel 2015 rispetto all'anno precedente è probabilmente legata ad un miglioramento, seppur timido e lento, delle situazioni lavorative dei soci. Questa osservazione deriva dalle informazioni che gli operatori della cooperativa hanno sulle singole situazioni delle famiglie e non da un'analisi strutturata di tutte le situazioni, quindi dovrà essere messa alla prova negli anni successivi. Inoltre, abbiamo avuto notizia che alcuni soci che non sono riusciti a rientrare nel mercato del lavoro siano andati all'estero (Francia, Germania...) e che abbiano temporaneamente rimandato la famiglia al paese di origine, dove le spese di mantenimento sono minori rispetto a Milano. In questo modo hanno liberato risorse economiche e risorse di spazio per condividere l'appartamento con altre persone, ricominciando così a pagare l'affitto.

La composizione della morosità nel 2015 risulta dalla tabella seguente:

	gen.	feb.	mar.	apr.	mag.	giu.	lug.	ago.	set.	ott.	nov.	dic.
0 - 2 mesi	75	71,1	68,8	69,5	69,7	73,4	74,8	71,1	72,2	73,5	72,2	77,1
2 - 4 mesi	5,2	9,5	12,4	12	11,1	9	7,3	10,2	10,7	7,3	9,4	6,1
4 - 6 mesi	5,2	5,6	5,6	4,3	5,1	4,3	4,3	5,5	3,8	5,6	6,8	5,2
6 - 10 mesi	5,2	2,2	3	4,3	3,4	3	3,8	3	3,4	4,3	2,6	2,6
> 10 mesi	9,5	11,6	10,3	9,9	10,7	10,3	9,8	10,2	9,8	9,4	9	9,1

La percentuale degli assegnatari in prima fascia (0-2 mesi di ritardo) ha raggiunto in dicembre il valore massimo dell'anno (77,1%), mentre il numero dei **soci realmente puntuali** (0 mesi di ritardo) ha raggiunto a fine anno il valore 149, pari al **64,5 % del totale**.

Nell'anno sono stati eseguiti nove sfratti per morosità, un numero molto elevato che, probabilmente, ha influenzato l'andamento della morosità nell'anno successivo.

**Nel 2016 il totale incassato è stato superiore al previsto per la riduzione della morosità.** Infatti la morosità si è ridotta ulteriormente, fino a raggiungere lo 0,7%, appena al di sopra del valore record del 2011 (0,2 %). Questo risultato è stato ottenuto grazie soprattutto ai pagamenti nei primi otto mesi dell'anno. E' interessante guardare la composizione della morosità al 31 dicembre 2016:

	gen.	feb.	mar.	apr.	mag.	giu.	lug.	ago.	set.	ott.	nov.	dic.
regolari (0 mesi)	57,9	58,1	65,4	61,4	62,4	70,8	66	62,8	60,1	59,4	63,1	59,7
0 - 2 mesi	23,2	22,2	15	20,6	18,8	11,7	18,6	20,8	21,7	26	21,6	27,2
2 - 4 mesi	4,7	5,6	5,1	6	8,1	8,3	4,9	4,8	7,1	2,8	5,6	3
4 - 6 mesi	3,9	4,7	4,7	4,3	3	2,1	3,6	4	2,8	2	1,5	2
6 - 10 mesi	2,1	0,9	1,7	0,9	1,3	2,1	1,6	2	3,2	4,3	3,4	3,7

Più della metà dei soci è in regola con i pagamenti. Di quelli con un ritardo, la maggioranza ha un ritardo di 1 o 2 mesi. E' su queste situazioni che occorre intervenire con tempestività, in modo che piccoli debiti non diventino ritardi difficilmente recuperabili dalle famiglie. Nel corso del 2016 sono stati eseguiti cinque sfratti per morosità.

Due sono le variabili che rimangono aperte in merito al futuro andamento della morosità: se l'inizio del 2017 sarà altrettanto favorevole come quello del 2016 e come influiranno sulla morosità totale i pagamenti degli inquilini di Voltri e Cormano. Le due questioni non sono evidentemente indipendenti e sarà opportuno seguire, il prossimo anno, non solo la morosità totale, ma anche quella relativa a Cormano e a Voltri, sia del canone sociale che del canone moderato. **Il lavoro del gruppo morosità continuerà ad essere intenso e tempestivo anche nel 2017 per cercare di confermare l'ottimo risultato dello scorso anno.**

Ad oggi gestiamo **182 alloggi** siti in sette **quartieri di edilizia residenziale pubblica**: Quarto Oggiaro, San Siro, Giambellino, Barona, Stadera, Molise Calvaireate, Mazzini. Il patrimonio di edilizia residenziale pubblica di questi quartieri permane in uno **stato di degrado evidente**, nonostante alcuni tentativi di intervento pubblico (es. Contratti di Quartiere). Questo stato di degrado è stato causato da una cattiva gestione delle manutenzioni ordinarie, nonché straordinarie da parte degli enti nel tempo incaricati. Diversi edifici in cui sono inseriti gli alloggi in nostra gestione infatti necessitano di interventi più o meno urgenti di manutenzione ordinaria e/o straordinaria.

Per questi motivi siamo in **costante rapporto con i gestori attualmente incaricati delle manutenzioni delle case pubbliche**: ALER e Metropolitana Milanese.

Aler è stato Gestore del patrimonio regionale e comunale nel 2015 e 2016, mentre MM è subentrata ad Aler nella gestione del patrimonio comunale a partire dal 2015.

La volontà di cambio da parte del comune di Milano è nata a partire da una valutazione negativa della gestione da parte di ALER.

Purtroppo i rapporti con entrambi questi enti non sono per nulla facili. Con ALER in particolare, l'assenza di interventi risolutivi in diversi alloggi e con situazioni irrisolte (per lo più infiltrazioni da tetto) anche per lungo tempo, ci ha portato nel 2015 a considerare di intraprendere un **percorso di mediazione civile**, introdotta obbligatoriamente in Italia con il D.Lgs 28/2010.

La mediazione civile ha lo scopo di portare le parti a una conciliazione attraverso l'opera di un mediatore, vale a dire un soggetto professionale, qualificato e imparziale che aiuti le parti in conflitto a comporre una controversia. Il mediatore ha dunque assistito noi e ALER nella **ricerca di un accordo amichevole** per la composizione di una controversia e nella formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa.

Nello specifico la controversia che abbiamo portato sul tavolo della mediazione era costituita da **5 casi campione** siti nei quartieri Molise Calvaireate, Mazzini e Barona:

- un alloggio in **via Etruschi 6** in cui abita la nostra socia Sig.ra San Josè. La prima segnalazione fatta ad ALER risale al 14/01/2011. L'alloggio presentava un'ingente infiltrazione proveniente dalla copertura che danneggiava la camera da letto dal 2011. La soletta



del tetto infatti presentava un manto impermeabile con parziali distacchi e inefficiente. A causa dell'infiltrazione il marito e la figlia della sig.ra San Josè hanno avuto problemi di salute legati all'umidità. ALER è intervenuta per ben due volte nel 2012 e 2013 ma gli interventi sono stati eseguiti male e non sono stati risolutivi. Inoltre dal 2013 sono susseguiti solleciti da parte nostra, a cui non sono seguiti sopralluoghi né interventi tecnici.

-un alloggio in **via Panigarola 5** in cui abita il nostro socio sig. Qerosi. La prima segnalazione fatta ad ALER risale al 28/11/2014. L'alloggio presentava un'ingente infiltrazione proveniente dal tetto che danneggiava la camera da letto e la facciata. Il tetto presentava infatti alcune tegole ammalorate o rotte ed inoltre le gronde presentavano terriccio e piante infestanti che impedivano il deflusso della acque piovane.

- un alloggio in **via Mazzolari 4**, in cui abita il nostro socio sig. Herra. La prima segnalazione risaliva al 05/09/2014. L'alloggio presentava un'infiltrazione proveniente dal manto impermeabile ammalorato del tetto in corrispondenza della camera da letto.

-un alloggio in **piazza Insubria 3** in cui abita il nostro socio sig. Al Shebli. La prima segnalazione fatta ad ALER è recente (18/11/2015) ma l'alloggio presentava un'infiltrazione molto ingente che danneggiava camera da letto, bagno e antibagno con rischi di danno all'impianto elettrico e di parziali crolli. Il tetto presentava alcune tegole ammalorate o rotte ed inoltre le gronde presentavano terriccio e piante infestanti che impedivano il deflusso della acque piovane.

Il procedimento di mediazione è iniziato il 30/10/2015 e ha visto partecipare DAR con il prezioso supporto dell'Avv. Paganuzzi, la mediatrice, il responsabile Manutenzione Ordinaria ALER e l'avvocato di ALER a 4 incontri. E' terminato il 05/05/2016 con la risoluzione degli interventi oggetto della mediazione e con l'accordo sugli importi dovuti per il ripristino degli alloggi.

Siamo contenti dell'esito positivo della mediazione che ha potuto portare a compimento interventi da anni richiesti e mai eseguiti. Inoltre pensiamo sia stato un contributo importante per riportare all'obbligo di intervento un Ente Pubblico che ha nei fatti abbandonato

per lungo tempo un patrimonio che è sempre più prezioso, dato lo stato di tensione abitativa e “emergenza casa” in cui si trova l’Italia e in particolare Milano.

## TEMA: ACCOMPAGNAMENTO

Per noi la casa non è solamente “**un tetto sopra le testa**”, ma è **l’insieme delle relazioni che accompagnano l’abitare**.

Il nostro servizio è quindi un servizio integrato che unisce gestione immobiliare e gestione sociale. Come gestori sociali ascoltiamo le esigenze delle singole famiglie, facciamo conoscere alle persone i servizi della città e della zona di residenza, svolgiamo attività di mediazione dei conflitti e curiamo le relazioni tra vicini di casa. Il nostro modo di lavorare è basato sulla **reciprocità**, sulla **promozione della fiducia** e sull’**attenzione alle relazioni sociali**.



Curare le relazioni tra le persone che abitano in una zona è parte integrante del nostro impegno per costruire una migliore abitabilità. Ci impegnamo a fare il possibile perchè ciascuno possa inserirsi e stare bene nel proprio luogo di residenza. Con questo obiettivo promuoviamo occasioni di partecipazione per rendere più facile l’incontro tra le persone, la conoscenza reciproca e l’inserimento degli abitanti nei quartieri. Le attività che organizziamo interessano gli spazi dove le persone vivono insieme: i cortili, le parti comuni e gli spazi verdi. Un quartiere vivo e attivo è il risultato di tanti intrecci e delle reti di conoscenza e relazione. **La cura degli spazi comuni serve alla cura delle relazioni tra le persone che li abitano.**

Coerentemente con queste modalità di azione e questi obiettivi, abbiamo lavorato insieme a NOlcoop per definire la destinazione degli **spazi comuni delle 4 corti di Stadera**, gli ex lavatoi, che sono stati

ristrutturati e messi a disposizione degli abitanti e del quartiere. Lo spazio "A" e lo spazio "B" un tempo erano il luogo dove ci si trovava per lavare i panni chiacchierando; oggi sono sale dove sono ospitate attività interessanti per gli abitanti e per il quartiere. Nel 2012 DAR=CASA e NOICoop hanno deciso di usare i due spazi per attività che promuovono l'incontro, l'animazione e la socialità tra abitanti, con l'obiettivo di favorire l'instaurarsi di relazioni positive tra questi, il quartiere e la città. Mentre lo **spazio "B"** è stato **assegnato nel 2013 all'associazione culturale SerpicaNaro**, selezionata attraverso il **concorso "conTEstadera"**, lo spazio "A" ospita un **punto di ascolto e uno sportello legale a cura di NOICoop** ed è **disponibile per attività proposte dagli abitanti** quali, ad esempio: feste, incontri, riunioni, mostre, momenti di gioco, studio, tempo libero, divertimento e iniziative culturali. Questa scelta è il frutto degli incontri tra NOICoop, Dar=Casa e gli abitanti, volti a conoscersi, esporre idee, curiosità e perplessità. E sono state definite insieme le regole di utilizzo dello spazio "A". Da quel giorno **numerosi soci lo usano per varie attività**. Dai compleanni alle feste per i bimbi, dai battesimi alle prove di ballo peruviano, dalle mostre fotografiche alle riunioni di DAR=CASA. I contributi che vengono raccolti sono restituiti agli abitanti anche attraverso l'organizzazione di attività aperte a tutti, che hanno l'obiettivo di favorire la conoscenza e l'aggregazione tra vicini.

## 2.2 Gestione verso fondi immobiliari

### CENNI DI CAMBIAMENTO



Gestiamo il progetto Cenni di Cambiamento come **Gestore Sociale** per conto di Investire SGR (Società di gestione del Fondo Immobiliare di Lombardia) e di Fondazione Housing Sociale dal 2013.

DAR è Gestore Sociale di 122 alloggi a canone sociale, moderato e convenzionato con patto di futura vendita, 9 unità non residenziali (commerciali e a servizi) e Cascina Torrette.

Come gestore sociale dell'intervento svolgiamo **attività di property, facility management e accompagnamento sociale** per tutti gli abitanti.

Cenni è un progetto complesso che ci ha dato modo di sperimentare e professionalizzare il nostro intervento adattandolo ad esigenze diverse da quelle dei nostri soci. Inoltre nei primi due anni e durante l'avviso pubblico di selezione degli abitanti abbiamo seguito insieme a Fondazione Housing Sociale il **percorso di start up della comunità**.

In Via Cenni sono presenti 3 monolocali, 71 bilocali, 33 trilocali, 10 quadrilocali, 4 pentalocali, 1 esalocale.

Come Gestore Sociale dell'intervento attento alle diverse esigenze abbiamo iniziato alla fine del 2016 a lavorare con Investire SGR e con FHS per la **costruzione di tavoli necessari per svolgere una gestione immobiliare e sociale più efficace** dal punto di vista della capacità di lettura e di conseguenza di risposta ai differenti bisogni.

Inoltre svolgiamo le **attività di accompagnamento sociale** declinandole di volta in volta secondo i vari target e le varie esigenze: gestione morosità, gestione conguagli a debito, accompagnamento gestione alloggio e consumi, mediazione dei conflitti e di vicinato (tra inquilini, con i commerciali, con la Cascina), mediazione dei conflitti in merito a problematiche manutentive, accompagnamento a casi specifici di difficoltà, accompagnamento all'associazione degli abitanti OG15 costituitasi per promuovere le attività di coesione della comunità all'interno dei numerosi spazi comuni di Cenni.

### ASSEGNAZIONI

Il progetto è abitato principalmente da famiglie orientate al radicamento, quindi il turn over è abbastanza basso, anche se una certa mobilità è presente.

Nel **2015** abbiamo registrato **2 riconsegne e nuove assegnazioni di**

**alloggi in affitto e 2 nuove assegnazioni in patto di futura vendita.** Nel **2016** invece abbiamo registrato **5 riconsegne e conseguenti nuove assegnazioni e 1 nuova assegnazione di alloggio in patto di futuro acquisto.**

Inoltre sempre nel 2016 abbiamo assegnato, attraverso un bando appositamente realizzato e gestito insieme a Fondazione Housing Sociale, **4 unità commerciali.**

## MOROSITÀ

L'attività di contenimento delle morosità in Cenni consiste nella verifica mensile dei pagamenti da parte del property manager con emersione delle criticità nei pagamenti dell'affitto. Il property manager si confronta con il gruppo di lavoro analizzando i casi più critici mensilmente. Inoltre è prevista una riunione mensile in cui vengono prese le decisioni di concerto con Investire SGR – Società di Gestione del Fondo FIL di Lombardia proprietaria dell'intervento – e con Groma- società che affianca la proprietà per le operazioni contabili e di fatturazione agli inquilini. **DAR ha quindi trasferito la sua esperienza di gestione della morosità all'interno della governance di progetto.**

All'interno dell'attività di prevenzione della morosità, abbiamo inserito anche attività di **accompagnamento sociale nella gestione dei conguagli a debito** alti in sede di consuntivo. In sede di consuntivo dunque analizziamo i consumi e i comportamenti che possono aver inciso sui conguagli alti insieme alle famiglie e rateizziamo i conguagli concordando gli importi.

La **morosità** nel corso del **2015 e del 2016** si è aggirata attorno al **5%.**

## TEMA: IL MIX ABITATIVO E FUNZIONALE

Ciò che maggiormente caratterizza Cenni è il carattere di sperimentabilità e di mix sia abitativo che funzionale. Il nostro approccio attento alla gestione sociale accanto alla gestione immobiliare si sta progressivamente sperimentando nel tentativo di rispondere ai diversi target presenti in Cenni.

Vi è infatti presente un **mix abitativo** che vede presenti alloggi a canone convenzionato, convenzionato con patto di futura vendita, moderato e sociale che ospitano dunque **nuclei famigliari con redditi anche molto diversi tra loro.**

Inoltre alcuni di questi alloggi sono stati diversamente locati o ceduti tramite un bando Cariplo iniziale a **enti del terzo settore** (per lo più

cooperative sociali) che ospitano **residenzialità temporanee** con diversi target di svantaggio (padri separati, neo maggiorenni, persone con disabilità intellettive psichiche o fisiche, stranieri, donne sole con figli, vittime di violenza, rifugiati politici).

Al parco alloggi dedicati alla residenzialità temporanea si aggiungono i **5 appartamenti del Foyer** che ospitano giovani studenti o neo lavoratori tra i 18 e i 30 anni.

La presenza di famiglie con reddito diverso ha creato anche in modo



spontaneo **opportunità concrete di scambio e di mutuo aiuto**. Inoltre la presenza delle residenzialità temporanee con target di svantaggio trovano in un contesto di housing sociale opportunità relazionali che sono di supporto nei percorsi di autonomia. Tuttavia in questo contesto di mix vi è anche necessità di azioni di prevenzione al potenziale conflitto. Tra le funzioni di accompagnamento sociale di DAR vi è dunque la **gestione di rapporti di vicinato** non sempre facile tra chi è molto orientato alla condivisione e possiede competenze relazionali e chi invece è meno orientato alla condivisione, si è avvicinato ad una soluzione abitativa di housing sociale per ragioni di bisogno abitativo o anche di bisogno relazionale senza però averne competenza o esperienza.

Al mix abitativo inoltre si aggiunge il **mix funzionale**. Nel 2016 abbiamo infatti quasi terminato le assegnazioni delle unità non residenziali.

In Cenni sono presenti, a fianco delle **122 unità abitative, 6 unità commerciali, 3 servizi locali urbani e la Cascina Torrette**.

L'assegnazione di due dei servizi locali urbani è avvenuta

contemporaneamente all'assegnazione degli alloggi. Nello specifico Il Grafo e Azione Solidale sono entrati già nel 2014 con uno spazio polifunzionale con palestra, ludoteca per piccoli e adolescenti e cucina

e centro socio-educativo diurno per persone con disabilità.

Anche la latteria di Saman è aperta dal 2014 con bar e piccolo ristoro e, come cooperativa di tipo B, ha inserito lavoratori che escono da percorsi di accompagnamento sociale.

Nel 2015 rimanevano però ancora sfitti un servizio locale urbano e 5 unità commerciali.

Nel 2016 è stato dunque aperto un **avviso pubblico** parallelamente in Via Cenni e a Figino (Progetto "Borgo Sostenibile" sempre promosso da FHS e Investire SGR) che ha voluto sollecitare quegli **esercenti commerciali** che fossero interessati ad aprire un'attività, ma anche che si impegnassero a costituire una rete di coordinamento e scambio tra commercianti nonché un patto di fiducia con gli abitanti. Attraverso l'avviso pubblico sono pervenute 12 domande e nel 2016 abbiamo finalizzato 4 di queste domande. I negozianti premiati che hanno aperto la propria attività in Cenni sono una gelateria - gastronomia, un'erboristeria, un negozio bio, un servizio di arte terapia e laboratorio artistico.

In ultimo nel giugno 2016 abbiamo assegnato a Mare Culturale Urbano, un'impresa sociale culturale, la Cascina Torrette, cascina che ospita ristorante, bar, sale prova, laboratori e spettacoli teatrali, eventi artistici e culturali.

Anche il **mix funzionale ha avuto risvolti positivi dal punto di vista dell'accoglienza e del presidio sociale**, rendendo più vissuti gli spazi comuni esterni (corte e verde) anche in fasce orarie meno presidiate dagli abitanti. Inoltre spazi diversi dall'abitare facilitano possibilità di incontro e dunque di scambio e coesione.

Tuttavia anche qui DAR presidia i rapporti non sempre facili tra abitanti e commercianti o imprese sociali. Non sono mancate dunque **attività di mediazione dei conflitti e di facilitazione dell'incontro di punti di vista e interessi molto diversi tra loro**.

E' dunque un panorama ricco e variegato che vede presenza di funzioni e target diversi con esigenze differenti.

## FOYER DI CENNI



Il foyer di Cenni è un **progetto promosso dalla Fondazione DAR Cesare Scarponi Onlus** e comporta la realizzazione, al primo piano del complesso di "Cenni di Cambiamento", di una **coabitazione giovanile dedicata a 27 ragazzi tra i 18 e i 30 anni**.

Il nostro progetto, inaugurato nel 2014, nasce dallo studio del modello europeo dei "foyer per giovani lavoratori" e lo adatta al contesto italiano mutuando alcuni aspetti di condivisione e autorganizzazione tipici delle esperienze di co-housing.

Il Foyer di Cenni propone quindi ai ragazzi un'**esperienza di condivisione molto innovativa** al cui centro sta la possibilità di mettersi alla prova con dei coetanei e di arricchirsi a vicenda attraverso lo scambio e il confronto con il gruppo.

### TIPOLOGIA ALLOGGI

Gli alloggi del foyer di Cenni sono un quadrilocale, tre pentalocali e un esalocale che ospitano 13 camere singole e 7 camere doppie per un totale di 27 posti letto. Gli alloggi sono arredati sia all'interno delle camere che all'interno degli spazi in condivisione (soggiorno, cucina, bagni)

### ASSEGNAZIONI E TURN OVER

Nel corso del **2015 sono usciti 11 ragazzi e sono state condotte altrettante nuove assegnazioni**. Nel corso del **2016 sono usciti invece 19 ragazzi e sono state conseguentemente gestite altrettante nuove assegnazioni**. I contratti che stipuliamo con i ragazzi sono di durata biennale, ma per ragioni legate alla propria vita familiare, lavorativa o formativa i ragazzi spesso danno disdetta prima dei due anni. Infatti si è registrato un forte turn over: nei primi due anni di esperienza si è infatti verificato un ricambio di poco maggiore al totale dei posti letto presenti.

### MOROSITÀ

Le **attività di prevenzione e gestione della morosità sono importanti** perché le situazioni lavorative dei giovani cambiano molto frequentemente. Gli ospiti del foyer hanno contratti lavorativi precari, partite iva con percezione di reddito discontinuo o lavori in nero. Per



questo è molto importante conoscere da vicino le situazioni. Il property manager verifica i pagamenti mensilmente e si confronta con il gruppo di lavoro due volte al mese riguardo i casi più critici.

Sia nel **2015** che nel **2016** abbiamo riscontrato una **morosità dell'1%**.

## TEMA: VALUTAZIONE E RIPROGETTAZIONE

Proprio per il carattere sperimentale del progetto, nel corso del 2016 abbiamo colto la necessità di fare un punto, dopo due anni dagli ingressi, per **comprendere e riorientare gli obiettivi e le motivazioni iniziali nostre e dei ragazzi**.

Con l'aiuto dell'Agenzia Codici Ricerche e di Teresa Machado (che ha svolto nel 2016 un tirocinio per DAR) abbiamo realizzato un **percorso partecipato con i ragazzi del Foyer per la valutazione e riprogettazione del progetto**. La riprogettazione ha visto un'ampia partecipazione dei ragazzi, il cui coinvolgimento attivo è stato alla base del percorso.



Diversi i temi che sono emersi nella fase di valutazione, che abbiamo poi ripreso e sviluppato nella fase di riprogettazione:

1. Il cambiamento continuo cui il Foyer è soggetto, dato l'altissimo turn over presente, spesso confligge con la volontà di costruire relazioni durature e stabili, desiderio riportato da molti giovani ospiti. Ciò su cui dunque ci siamo impegnati a lavorare è la **costruzione di relazioni positive nel cambiamento**, ma garantendo apertura al nuovo, che deve sentirsi accolto e non escluso.

2. L'eterogeneità nel cambiamento. Nei primi due anni il Foyer ha ospitato 60 giovani tra lavoratori, studenti, stranieri, italiani ragazzi e ragazze. L'eterogeneità dei giovani ospiti, delle loro aspettative, delle loro storie, delle loro competenze e delle loro esperienze abitative e di

vita rende complicato l'emergere di progetti comuni. Ciò su cui dunque ci preme lavorare non è tanto la costruzione di attività e progettazioni, ma è invece la **costruzione di relazioni positive all'interno di questa eterogeneità**, sia all'interno del progetto Foyer, sia all'interno del più ampio progetto di Cenni in cui è inserito, **dando spazio all'emergere dei diversi punti di vista**.

3. La necessità di spazi decisionali condivisi. Nella società di oggi non c'è spazio per la partecipazione. Le persone non sono abituate a dire la propria, a prendere decisioni, a esporre il proprio punto di vista in modo che possa essere compreso. Ci sembra dunque importante continuare a dare spazio ad un **approccio che stimoli il protagonismo degli ospiti**.

La volontà del progetto, rinnovata all'interno del percorso, è infatti quella di costruire insieme degli spazi di decisione comune in merito all'andamento del progetto, quello quindi di farne un **laboratorio di partecipazione**.

## 2.3 Gestione e collaborazione con ente pubblico

### RESIDENZA SOCIALE



Dal 2014 il Comune di Milano ha affidato a DAR=CASA la gestione della Residenza sociale, un progetto nato per rispondere ai diversi bisogni abitativi che sono emersi in questi ultimi anni.

La Residenza sociale è composta da **20 appartamenti di proprietà del Comune di Milano** che sono dati in affitto a costi contenuti, per un **periodo più o meno temporaneo**, accompagnati da un **servizio di supporto all'abitare**.

Le case si trovano in via Antonini (zona 5), in via Celio (zona 7) e in viale Ortles (zona 5).

Gli **alloggi di via Antonini** sono finalizzati a dare una **risposta temporanea agli sfrattati in attesa dell'assegnazione di una casa popolare**. Gli inquilini, indicati dal Comune di Milano, sono famiglie in emergenza abitativa, a cui viene offerto un servizio di accompagnamento sociale per affrontare l'emergenza abitativa e seguirli nel passaggio verso una soluzione abitativa più stabile e autonoma.

**Gli appartamenti di via Celio** sono destinati a **famiglie che semplicemente fanno fatica a permettersi una casa ai prezzi**, sempre troppo alti, del **libero mercato** dell'affitto nella nostra città.

Infine, per **gli alloggi di viale Ortles è ancora in corso la definizione del target di assegnazione** con il Comune di Milano. Infatti, a fine 2016 DAR=CASA ha indetto una call rivolta ad adulti soli in difficoltà con esigenze abitative temporanee. Tutte le persone che hanno inoltrato domanda non hanno potuto dimostrare la temporaneità del loro bisogno. Per questo è in atto un confronto con l'Amministrazione per la ridefinizione dei destinatari.

Il nostro lavoro con i 20 assegnatari del progetto "Residenza Sociale" riguarda tutti gli aspetti della gestione sociale immobiliare: una volta ottenuta la segnalazione del nucleo individuato dai servizi del Comune di Milano, procediamo infatti con la visita e la proposta dell'alloggio. Se l'assegnatario accetta la soluzione individuata, giungiamo alla firma del contratto e curiamo la fase del trasferimento nella nuova casa e di inserimento nel quartiere.

**I tre referenti** - tecnico, sociale e amministrativo - **divengono i punti di riferimento degli inquilini** per l'avvio di un percorso accompagnato di ricostituzione del benessere abitativo.

## TIPOLOGIA ALLOGGI

In via Antonini gli alloggi, arredati, sono 12 più un locale adibito a sportello del gestore. Di questi, 3 sono bilocali e 9 sono trilocali. In via Celio gli appartamenti sono in tutto 6, di cui 2 bilocali e 4 trilocali. In entrambi i casi i conduttori sono, quindi, principalmente famiglie numerose. In viale Ortles ci sono 2 appartamenti, 1 trilocale e 1 quadrilocale, anche questi arredati.

## ASSEGNAZIONI

In **via Antonini**, dei primi 12 nuclei assegnatari, 10 sono usciti nel 2014, quindi prima della scadenza annuale del contratto. Tutti gli appartamenti sono stati riassegnati. Nel corso del **2015 i nuclei assegnatari sono stati 22**. Di questi, **10 sono usciti nel corso dell'anno perché gli è stata assegnata una casa di ERP**. Nel corso del **2016**, invece, **i nuclei assegnatari sono stati 19**. Di questi **9 sono usciti nel corso dell'anno perché gli è stata assegnata una casa di ERP**. In **via Celio** nel 2015 e nel 2016 tutti gli appartamenti risultavano locati alle stesse famiglie del 2014. Per cui **non c'è stato turn over**, trattandosi di contratti di locazione di 4+4 anni.

## MOROSITÀ

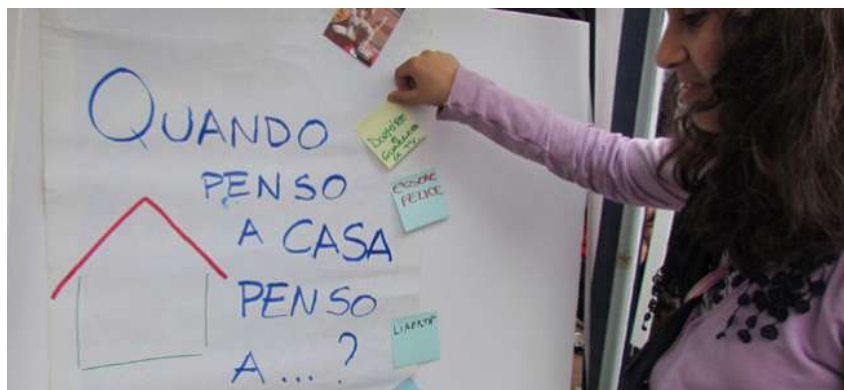
La verifica e il contenimento della morosità sono due attività molto importanti nell'ambito dell'attività gestionale di DAR=CASA. Nella Residenza sociale, il gruppo lavora in maniera coordinata in modo da far emergere subito le situazioni di difficoltà, capirne i motivi e attivare la modalità più efficace per il recupero del debito maturato, evitando che raggiunga cifre difficilmente sostenibili per le famiglie. **I pagamenti degli inquilini vengono verificati settimanalmente** dal property manager e condivisi con i colleghi due volte al mese. Sulla base di questi dati, il referente alloggi e la referente sociale contattano gli inquilini morosi e con loro definiscono i piani di rientro. Nel caso specifico di **via Celio, DAR=CASA assume anche un ruolo di mediazione tra l'inquilino moroso e il condominio**, definendo col nucleo familiare una dilazione delle spese che viene sottoposta all'amministratore per il suo assenso. In questo progetto è prevista l'attivazione di uno strumento specifico, il **Fondo di garanzia**, che copre con fondi comunali eventuali morosità

non colpevoli, supportando la rateizzazione del debito delle famiglie morose.

Sia nel 2015 che nel 2016 non è mai stato utilizzato.

## TEMA: UN'ESPERIENZA DI TEMPORANEITÀ

La **temporaneità** implica per noi la gestione di alloggi che vengono consegnati agli inquilini già arredati e comporta un **maggiore turn over** tra gli assegnatari, rendendo più denso il lavoro del referente amministrativo, ma anche delle altre figure coinvolte. I tempi limitati di permanenza, infatti, influiscono sulla costruzione del rapporto di fiducia con l'inquilino.



La presenza attenta e costante del referente tecnico e di quello sociale, anche in loco, è finalizzata a far conoscere la cooperativa e le famiglie assegnatarie e a sviluppare fiducia tra di loro. Questa modalità operativa ha anche contribuito a **sviluppare un senso di cura dell'alloggio** da parte delle famiglie, nonostante la loro permanenza temporanea.



Il progetto di Ospitalità solidale prevede l'**inserimento di 24 giovani**, studenti o lavoratori precari, con età compresa tra 18 e 30 anni, **in alloggi di proprietà comunale**, ristrutturati e arredati grazie a un finanziamento del Dipartimento della Gioventù. A

fronte dell'assegnazione dell'alloggio gli ospiti si rendono disponibili a collaborare nella **realizzazione di attività di vicinato solidale**.

Oltre agli alloggi nel progetto sono compresi **tre spazi a uso diverso**, dedicati alle attività del gruppo dei giovani ma anche aperti al quartiere, attraverso la collaborazione nella gestione di realtà esterne (associazioni, comitati, ecc).

DAR coordina il progetto e si occupa delle funzioni di gestione immobiliare. Grazie alla presenza del referente alloggio è anche punto di riferimento per i giovani abitanti. **I partner di progetto sono ARCI e Comunità progetto**, che curano la realizzazione dei percorsi di vicinato solidale su due diversi quartieri e lavorano sull'accompagnamento all'autonomia dei ragazzi e delle ragazze coinvolti.

### TIPOLOGIA ALLOGGI

Gli alloggi interessati dal progetto sono **24 monocalci sottomoggia collocati in due quartieri di edilizia residenziale pubblica** con caratteristiche diverse, **Ponti** (via del Turchino) e **Niguarda** (via Demonte e via Monte Rotondo, il primo in un contesto di ERP puro e l'altro in regime condominiale).

In via del Turchino sono presenti 13 alloggi monocalci di circa 24 mq di superficie.

Nel quartiere di Niguarda ci sono 11 alloggi: 6 monocalci in via Demonte 8 (con una superficie di circa 25 mq) e 5 in via Monte Rotondo 10 (con una superficie di circa 26 mq).

### ASSEGNAZIONI

Le prime assegnazioni sono state effettuate nel novembre 2014, attraverso un avviso pubblico.

La graduatoria per la partecipazione al progetto è sempre aperta, e nuove candidature arrivano in seguito alla pubblicizzazione di un'offerta effettiva di alloggi, in relazione al turn over.

**Le candidature valide ricevute a fine 2016**, a partire dalla chiusura dell'avviso, **sono state 55 per i 14 alloggi che si sono via via liberati**.

La diffusione dell'opportunità di partecipare al progetto Ospitalità Solidale avviene in piccola parte attraverso passa parola, ma la grande maggioranza trova l'informazione sul web.

I canali di promozione più utilizzati sono la pagina FB del progetto, i siti delle organizzazioni aderenti all'ATS e volantini promozionali distribuiti in prossimità delle Università milanesi.

**Alcune candidature provengono dal mondo dei servizi** che trovano nell'accoglienza di Ospitalità Solidale una possibilità di uscita più soft del mercato (sia dal punto di vista dell'offerta economica che del contesto sociale) per giovani che seguono percorsi di reinserimento. Questo rappresenta sicuramente un valore dal punto di vista dell'**apertura alla domanda abitativa fragile ma con fatica si coniuga con la richiesta di attivazione e partecipazione degli ospiti.**

I candidati con i requisiti di accesso vengono interpellati per un colloquio che si svolge alla presenza di almeno due operatori dell'equipe di progetto. Nel colloquio, come nella fase iniziale, vengono valutati l'interesse verso il progetto di vicinato solidale, le competenze relazionali, la capacità della persona di sostenere l'impegno economico richiesto dal progetto. In molte occasioni in seguito al colloquio sono stati gli stessi candidati, approfondendo gli elementi progettuali, a rifiutare l'alloggio. In altre occasioni hanno rifiutato per il contesto abitativo. Alcune candidature sono state valutate invece come troppo fragili (sia sul versante economico che sul versante socio-relazionale) per essere inserite nel percorso di Ospitalità Solidale.

La ricerca della casa, e di una casa a un costo accessibile, rappresenta comunque il motore primo nella presentazione della candidatura.

**L'aspetto del 'volontariato' è sicuramente secondario nell'affacciarsi al progetto**, sebbene quasi tutti i candidati esprimano un apprezzamento, almeno ideale, dell'idea progettuale. I candidati si possono dividere in due macro categorie: quelli che, spinti appunto dalla ricerca di un alloggio, arrivano a Ospitalità Solidale senza avere una minima idea di quello che può rappresentare l'impegno sociale ma si dichiarano disponibili a fare qualsiasi cosa; quelli che invece provengono da percorsi di studio, professionali o di impegno personale in attività socio-culturali che vedono, in modo molto idealistico, la possibilità di coniugare le loro aspirazioni volontarie con una soluzione abitativa autonoma e accessibile.

In sede di colloquio non è semplice sia restituire la complessità del progetto e dei percorsi in cui gli ospiti possono essere inseriti né selezionare senza dubbi profili idonei allo svolgimento del progetto

sociale. Il colloquio rappresenta una prima occasione di reciproca conoscenza e di avvio della relazione, che deve essere confermata via via durante il percorso.



**La morosità è stata sia nel 2015 che nel 2016 intorno al 5%.** I casi di difficoltà nel pagamento della retta sono stati affrontati con la consueta modalità di trattamento propria della gestione sociale. Gli ospiti in ritardo con il pagamento sono stati contattati per valutare insieme all'operatrice di DAR=CASA le problematiche e le possibili soluzioni, in alcuni casi anche attraverso il confronto e il supporto del partner territoriale. La stipula di piani di rientro ha consentito il recupero delle situazioni di difficoltà temporanea.

Casi più gravi, legati prevalentemente all'assenza di lavoro e alla mancanza di reti di supporto familiari, hanno portato al rilascio spontaneo dell'alloggio. In un caso i partner di Ospitalità Solidale sono stati facilitatori nella ricerca di soluzioni abitative alternative.

### TEMA: GLI SPAZI A USO DIVERSO

Gli spazi a uso diverso a disposizione del progetto sono tre: la **portineria di via del Turchino 20**, in condivisione con il portinaio, lo **spazio di via Maspero**, un ex negozio con vetrine su strada, e lo **spazio di Niguarda** in via Demonte 8, che ha richiesto un'importante opera di ristrutturazione.

**La gestione degli spazi a uso diverso in un progetto abitativo come Ospitalità Solidale è una risorsa.** All'interno degli spazi sono infatti concentrate alcune attività promosse dagli ospiti e dagli enti gestori, che consentono di coltivare relazioni nel territorio e mettere a disposizione servizi e occasioni di socialità per gli abitanti.

In entrambi i quartieri negli spazi è collocata la lavatrice comune per gli abitanti.

In via del Turchino prima in portineria e poi, a lavori ultimati, **in via Maspero, si sono concentrate le attività di progetto.** Alle iniziative direttamente promosse da Ospitalità Solidale (feste, cineforum, laboratori per bambini, ecc) oppure realizzate in collaborazione con altre organizzazioni (gruppo socialità anziani del servizio di Custodia Sociale, incontri pubblici su temi specifici) si sono aggiunte richieste di utilizzo dello spazio da parte di terzi (fra i quali Associazione Allons Enfant e Fondazione ISMU) che hanno trovato nei nostri spazi un luogo dove proporre la propria attività, arricchendo l'offerta del



quartiere.

Nello spazio di via Demonte, a Niguarda, si è insediata un'associazione in fase di affiliazione ad ARCI che vi ha collocato la sede del proprio circolo, dando vita al Club 27. Club 27, attivo dal venerdì alla domenica, prevalentemente in orario serale, propone concerti, cineforum, attività ludiche e culturali che attraggono prevalentemente persone non residenti nella zona. Il Club 27 si è fatto anche promotore di relazioni di quartiere ospitando iniziative e corsi promossi da realtà o abitanti del territorio.



Gli ospiti del progetto hanno invece proposto momenti di incontro e socialità con gli abitanti, in particolare i pranzi della domenica di Niguarda e il laboratorio "Giochiamo a fare i compiti".

**Il panorama delle attività che rendono vivi gli spazi a uso diverso è molto variegato e ricco.** Allo stesso tempo però **gli spazi rappresentano un elemento di criticità molto forte:** per la loro ristrutturazione sono state ricercate o messe a disposizione risorse aggiuntive, gravando sul piano economico del progetto, e i costi di gestione degli stessi sono molto elevati.

La fase di avvio in particolare richiede un investimento su promozione, lavoro identitario e di riconoscimento, apertura agli abitanti e al territorio che non consente di proporre attività economicamente remunerative, soprattutto dati i contesti di localizzazione del progetto, connotati da una grande deprivazione. Inoltre, non è sempre facile coniugare le esigenze gestionali e di sostenibilità degli spazi con le aspettative e le attese del territorio. Per questo, il lavoro di mediazione nel quartiere in relazione all'utilizzo dei locali è molto impegnativo.

## 2.4 Nuovi progetti: Voltri e Cormano

### VIVI VOLTRI



L'intervento di housing sociale di via Voltri, nel quartiere Barona, ha visto la realizzazione da parte del fondo Residenze Social Housing gestito da Torre SGR di appartamenti, in parte in vendita convenzionata e in parte in affitto, e di servizi per il quartiere all'interno di un'area assegnata in concessione dal Comune di Milano a seguito di un bando pubblico.

La cooperativa ha stipulato un contratto con Torre SGR s.p.a. che la individua quale **soggetto gestore e locatore della quota di alloggi da destinare alla locazione.**

### TIPOLOGIA ALLOGGI

L'intervento di nuova costruzione ha previsto la realizzazione di due edifici destinati alla locazione, per un totale di **113 appartamenti.**

Di questi **14** sono **monocalci**, **59 bilocali** e **40 trilocali.** Il complesso dispone di un impianto centralizzato di teleriscaldamento per la fornitura di riscaldamento e di acqua calda, con contabilizzazione per singolo appartamento e un sistema di ventilazione meccanica controllata volta a garantire un comfort ambientale all'interno degli appartamenti.

### ASSEGNAZIONI

Dei 113 appartamenti in locazione, **56 sono locati a canone moderato e 57 a canone sociale.**

Gli alloggi a canone sociale sono destinati a nuclei familiari che hanno fatto domanda per una casa di Edilizia Residenziale Pubblica. Di questi, a seguito di una convenzione tra il Fondo e i comuni di Milano, Corsico e Cesano Boscone, 7 appartamenti sono destinati a nuclei familiari individuati dal Comune di Cesano Boscone, 9 dal Comune di Corsico e 41 dal Comune di Milano. Nel 2015 il Comune di Milano, in collaborazione con DAR, ha pubblicato un bando ad hoc rivolto alle persone già iscritte alla graduatoria ERP che fossero interessate ad un appartamento a canone sociale all'interno del contesto di via Voltri. **Gli alloggi sono stati assegnati a nuclei familiari con i requisiti del canone sociale e un ISEE-erp superiore ai 7.000 €.**

Gli appartamenti in locazione a canone moderato sono destinati alle famiglie che non hanno i requisiti per richiedere una casa popolare, ma

nemmeno le risorse per accedere al mercato privato. **Gli alloggi sono stati assegnati attraverso quattro bandi pubblici a nuclei familiari con i requisiti del canone moderato e un ISEE – erp compreso fra i 16.000 e i 40.000 €.** A fronte della volontà di individuare categorie deboli relativamente all'accesso all'abitazione in affitto e della necessità di garantire un mix sociale idoneo alla sostenibilità economica e sociale dell'intervento, sono stati scelti alcuni target specifici: le famiglie monoparentali e le famiglie di nuova formazione con almeno un componente di età inferiore ai 35 anni.

**Nel 2016 sono stati consegnati 35 alloggi**, 28 a canone moderato e 17 a canone sociale.

Le famiglie che attualmente abitano in via Voltri sono così rappresentate: persone sole 25%, sole con figli 11%, coppie 26%, coppie con figli 30%.

### TEMA: GLI INGRESSI E L'AVVIO

A partire dal mese di luglio DAR=CASA ha supportato gli assegnatari degli alloggi a canone moderato nella scelta dell'appartamento idoneo al proprio nucleo familiare e incontrato gli assegnatari del canone sociale del Comune di Milano per vedere la planimetria dell'appartamento assegnato e conoscere il canone di locazione.



A partire dal mese di ottobre, in seguito alla sottoscrizione del contratto con Torre SGR e alla consegna degli edifici, DAR ha organizzato con gli assegnatari le visite alloggio e a partire da metà novembre, ha iniziato a consegnare gli appartamenti.

Con l'obiettivo di poter seguire nel migliore dei modi i nuovi abitanti nel momento di stipula del contratto, trasloco e avvio del nuovo appartamento, **la programmazione delle consegne ha previsto di**

**dedicare ad ogni assegnatario il tempo necessario per seguire i vari passaggi.** Tale scelta ha inoltre facilitato la gestione di una serie di problematiche amministrative e tecniche che si sono via via presentate.

Nella fase di avvio, oltre alla gestione delle assegnazioni e consegne, parte considerevole del lavoro si è concentrato nella gestione della fase post cantiere della realizzazione degli edifici e nella gestione della risoluzione di problematiche tecniche in garanzia con un assiduo rapporto con le imprese realizzatrici, non sempre semplice.

Al piano terra degli edifici in locazione, DAR ha in gestione anche **due spazi a servizio per attività comuni rivolte agli abitanti e al quartiere** che costituiscono un'opportunità per lavorare sull'attivazione e sulle relazioni tra abitanti e con il quartiere in merito al loro utilizzo condiviso. **Il primo ospiterà un percorso di attivazione e partecipazione degli abitanti** che DAR=CASA, insieme alla cooperativa A77, avvierà per la definizione condivisa del suo utilizzo, a partire da bisogni e risorse presenti. **Il secondo spazio invece sarà oggetto di un contest** per raccogliere idee e proposte con l'intento di rispondere in maniera più efficace e innovativa all'obiettivo di rafforzamento del lavoro di coesione sociale sui temi delle migrazioni e dell'intercultura verso gli abitanti del complesso e verso il quartiere in generale.



Il progetto Social City è parte del Contratto di Quartiere di Cormano, un programma integrato per la riqualificazione urbana e sociale del quartiere Fornasè.

**I lavori di edificazione**, dopo un lungo stop causato dal fallimento della ditta costruttrice, **si sono conclusi a maggio 2016** e il 10 giugno abbiamo cominciato a far entrare le famiglie. Prima di questa data, la cooperativa e il Comune di Cormano hanno portato avanti tutte le azioni necessarie per la costituzione del condominio e l'avvio della gestione.

Ad **ottobre 2016**, a conclusione del trasferimento delle famiglie nelle nuove case, **il nuovo complesso è stato inaugurato con una grande festa**: un'occasione per socializzare, festeggiare gli ingressi delle nuove famiglie, ma anche per presentare ai nuovi abitanti il quartiere e chi già vi abita. Per facilitare questo processo DAR ha organizzato la proiezione di un **video pensato ad hoc e dedicato ai nuovi e vecchi abitanti che si raccontano**. Nel lavoro sono state coinvolte le famiglie abitanti degli appartamenti del Granchio che si sono trasferite nelle nuove case, le persone che hanno partecipato alle attività del laboratorio in quartiere e degli orti e i soci DAR che sono entrati nelle nuove case.

### TIPOLOGIA ALLOGGI

Si tratta di un intervento di nuova costruzione per la realizzazione di quattro palazzine (75 alloggi) da assegnare a canone sociale ai residenti del Granchio (55) e a canone moderato (20) ai soci di DAR=CASA. Gli appartamenti di proprietà della cooperativa sono **2 monolocali, 5 bilocali e 13 trilocali**. I trilocali hanno superfici ampie e ospitano famiglie da 4/5 componenti.

La nuova residenza è stata progettata con grande attenzione al risparmio energetico: gli alloggi sono in classe energetica A, con la presenza di pannelli solari e geotermia per il rifornimento di acqua calda sanitaria e per il funzionamento di un sistema di pannelli radianti a pavimento per il riscaldamento invernale e il raffrescamento estivo, e l'utilizzo di pannelli fotovoltaici per la produzione di energia elettrica.

### ASSEGNAZIONI

**Gli alloggi sono stati assegnati a nuclei familiari con i requisiti del canone moderato e un ISEE-erp non superiore ai 40.000 €. L'ISEE-erp di tutti i nuclei assegnatari si attesta sotto i 20.000 €.**

A fronte della volontà di individuare categorie deboli relativamente all'accesso all'abitazione in affitto e della necessità di garantire un mix sociale idoneo alla sostenibilità economica e sociale dell'intervento, sono state scelte alcune categorie speciali valorizzate con un'attribuzione di punteggio specifico in graduatoria. Nello specifico si tratta di: famiglie monoparentali, famiglie con minori e famiglie di nuova formazione, anche giovani. Anche in conseguenza della tipologia prevalente di alloggio, **la maggioranza dei nuclei assegnatari è composta da famiglie con minori.**



**La situazione dei pagamenti tra i soci di Cormano si è subito dimostrata delicata.** Infatti nei primi 6 mesi di contratto, il 50% degli inquilini ha accumulato un debito di almeno 1 mese di affitto e spese. Questo è accaduto sia perché le famiglie hanno dovuto sostenere le spese per il trasferimento, che perché il livello del canone mensile, soprattutto per i trilocali che hanno una metratura commerciale ampia, è alto rispetto al mercato locale (tra i 700 e gli 800 €). Per cercare di contenere i costi per gli inquilini, prima della stipula del contratto DAR=CASA ha deciso di abbassare l'affitto da 65 € mq/anno a 60 € mq/anno. Stiamo conducendo un'attenta gestione delle spese condominiali per chiudere il primo consuntivo senza ulteriori aggravii, quanto piuttosto con un risparmio per i soci. A questo scopo, tramite il referente alloggio, la cooperativa supporta gli inquilini nella gestione delle spese a consumo, incentivando un corretto uso del riscaldamento e del raffrescamento.

**A fine 2016 è stato stipulato un piano di rientro e avviato uno sfratto per morosità.** L'attività di prevenzione e gestione della morosità continua, quindi, in modo costante e puntuale, anche in collaborazione con i servizi sociali del Comune di Cormano, che seguono alcuni dei soci inquilini di DAR=CASA.

## TEMA: IL PROGETTO SPAZIARE E IL PATTO DI CONVIVENZA

Dal 2013 al 2016 DAR, insieme alla cooperativa sociale A77, all'associazione Giardino degli Aromi e al Comune di Cormano, ha partecipato ad un **progetto di coesione sociale denominato Spaziare** e finanziato da Fondazione Cariplo. Grazie a questo progetto, nel quartiere Fornasè sono nati gli **orti comunitari gestiti dall'associazione Giardino degli Aromi** e le persone hanno avuto la possibilità di incontrarsi e stare insieme grazie ai **laboratori organizzati dalla**



**cooperativa A77.** A novembre 2016 DAR ha iniziato un percorso con tutti gli abitanti per scrivere insieme il **"Patto di convivenza"** delle **4 palazzine gialle**, un regolamento di condominio condiviso che gli inquilini sottoscrivono e si impegnano a rispettare per cercare di vivere tutti bene in un contesto piacevole e accogliente.

## 2.5 I progetti della Fondazione DAR

### LABORATORIO DI VIA PADOVA



Il Laboratorio di Via Padova è un **progetto di supporto all'abitare e accompagnamento sociale** realizzato in via Padova, il primo nella città di Milano in **ambito di edilizia privata**.

Il progetto è stato avviato nel novembre 2014 e si è concluso nel maggio 2016. Fondazione DAR ha partecipato alla sua realizzazione insieme a **Codici onlus**, capofila, e **B Cam Cooperativa Sociale**.

Il contesto di via Padova presenta **forti elementi di criticità** legati a degrado strutturale e sociale, concentrato prevalentemente in alcuni tratti della via, legati a una difficile condizione abitativa (sub-affitti, sovrappollamento, assenza di manutenzione nei condomini), problemi di sicurezza e legalità, difficile convivenza tra diverse culture e generazioni. Allo stesso tempo è connotato da una **forte vivacità**, con un importante tessuto associativo, interessanti esperienze di volontariato e cooperazione sociale, e l'arrivo di nuove popolazioni (creativi e organizzatori culturali) che hanno contribuito a costruire una narrazione diversa del territorio.

Il Laboratorio ha operato con i seguenti obiettivi:

- **Potenziare l'integrazione tra gli attori locali**, tanto di quelli formali quanto di quelli informali, nell'ottica di massimizzare l'impatto delle azioni realizzate e creare momenti di ascolto, negoziazione e coprogettazione sui temi della rigenerazione urbana
- **Sviluppare il capitale sociale nel territorio e il senso di appartenenza positiva** da parte dei cittadini, creando percorsi di partecipazione e di cittadinanza attiva che contribuiscano a stimolare il superamento dei conflitti locali in un'ottica interculturale e intergenerazionale
- **Promuovere il confronto e la collaborazione** tra gli attori del **settore dell'abitare pubblici e privati** per migliorare la qualità dell'abitare.

Nello specifico, Fondazione DAR è stata impegnata nell'**azione Abitare**, che ha affrontato in ottica sperimentale **le problematiche legate alla gestione condominiale**, attraverso un'azione micro orientata alla definizione di piste di lavoro possibili attraverso la messa in rete di attori diversi, pubblici e privati.



In particolare è stato condotto un **lavoro di conoscenza delle realtà condominiali comprese fra il civico 70 e 80** della via Padova, intessendo relazioni con gli abitanti e gli amministratori condominiali, sui temi della raccolta differenziata, cura degli spazi comuni, regolamenti condominiali, dialogo interculturale e gestione delle spese condominiali. Sono stati coinvolti Anaci, Amsa, Arpa, Ciclobby, Legambiente, Polizia Locale.



All'interno del civico 70 di Via Padova è stata realizzata un'attività, (autorizzata dall'amministrazione condominiale e dall'assemblea condominiale) di **"porta a porta"** che tra febbraio e marzo 2016 ci ha permesso di venire in contatto con gli inquilini dei diversi piani raccogliendo criticità, stati d'animo e disponibilità a costruire forme di collaborazione tra vicini di casa.

Attraverso il Laboratorio è stata realizzata una **guida sui temi dell'abitare, "La casa e chi ci abita"** che grazie a un contributo del consiglio di zona è stata tradotta in inglese, spagnolo, arabo e cinese e diffusa nella via. Al termine del progetto si è tenuto un momento pubblico di restituzione, il **Forum dell'Abitare**, in cui sono stati presentati i risultati del lavoro del partenariato.



Fondazione DAR ha seguito il percorso di un **gruppo di donne straniere** che dal progetto Donne a scuola ha formato un'associazione di promozione sociale, **Dar el Kalimat**, che propone una scuola di arabo a Quarto Oggiaro. Nel 2015 le socie di Dar el Kalimat hanno progettato, grazie a un contributo della Chiesa Valdese, la **realizzazione di una di una biblioteca interculturale**. Il progetto è stato realizzato fra il 2015 e il 2016: l'attività di costituzione della piccola biblioteca multilingue è stata occasione per migliorare l'offerta formativa per gli alunni iscritti ai corsi di lingua araba. L'inventario e il regolamento di utilizzo della biblioteca sono stati realizzati con il coinvolgimento degli associati. Così alcuni ragazzi della scuola si sono sentiti responsabilizzati e hanno dato la loro disponibilità per aprire la biblioteca tutte le settimane. **L'attività consolidata dell'associazione è il corso di arabo classico per bambini**: quattro diverse classi organizzate in base al livello di conoscenza della lingua, per un totale di 60 iscritti. Ma accanto a questa importante



iniziativa, le socie promotrici propongono diversi **percorsi di integrazione, per le donne e per le famiglie che intercettano**. Durante questi mesi il corso di lingua e cultura italiana per donne straniere è stato l'occasione per molte partecipanti di aprirsi alla città dove vivono, e che faticano a conoscere: a fine corso è stata organizzata una gita in piazza Duomo e al Teatro La Scala, una prima visita nel centro di Milano per alcune donne partecipanti. A questa iniziativa si sono aggiunti appuntamenti al cinema per grandi e bambini, presentazioni di film sul tema integrazione e intercultura, e due nuove proposte per il prossimo anno: il corso di zumba e quello di danza del ventre.

## 3. I NUMERI DI DAR

### 3.1 La dimensione economica nel triennio 2014-2016

	2014	2015	2016
<b>Gestione alloggi assegnati ai soci</b>			
Ricavi	€ 1.017.234,00	€ 1.005.365,00	€ 1.013.149,00
Costi diretti	-€ 653.460,77	-€ 636.943,00	-€ 583.204,00
<b>A Margine gestione alloggi soci</b>	<b>€ 363.773,23</b>	<b>€ 368.422,00</b>	<b>€ 429.945,00</b>
<b>Progetti e gestioni c/terzi</b>			
Ricavi	€ 156.450,00	€ 223.880,00	€ 220.135,00
Costi diretti	-€ 35.871,59	-€ 79.923,00	-€ 85.492,00
<b>B Margine progetti e gestioni c/terzi</b>	<b>€ 120.578,41</b>	<b>€ 143.957,00</b>	<b>€ 134.643,00</b>
<b>Avvio nuove gestioni (Cormano, Voltri)</b>			
Ricavi			€ 83.298,00
Costi diretti			-€ 76.088,00
<b>C Margine avvio nuove gestioni</b>			<b>€ 7.210,00</b>
<b>D Altri ricavi</b>	<b>€ 65.125,00</b>	<b>€ 45.912,00</b>	<b>€ 52.553,00</b>
<b>A+B+C+D TOTALE MARGINI DA GESTIONE + ALTRI RICAVI</b>	<b>€ 549.476,64</b>	<b>€ 558.291,00</b>	<b>€ 624.351,00</b>
<b>Costi del personale</b>	-€ 231.089,64	-€ 263.159,00	-€ 294.612,00
<b>Oneri finanziari</b>	-€ 123.841,47	-€ 120.578,00	-€ 114.277,00
<b>Svalutazione crediti/perdite su crediti</b>	-€ 97.548,82	-€ 92.746,00	-€ 54.236,00
<b>Spese generali</b>	-€ 154.479,66	-€ 136.441,00	-€ 136.673,00
<b>Risultato ante imposte</b>	-€ 57.482,95	-€ 54.633,00	€ 24.553,00
<b>Imposte</b>	-€ 20.245,00	-€ 6.294,00	-€ 12.922,00
<b>Risultato esercizio</b>	<b>-€ 77.727,00</b>	<b>-€ 60.927,00</b>	<b>€ 11.631,00</b>

I dati economici del triennio 2014-2016 rappresentano molto bene gli esiti delle strategie implementate dalla cooperativa nel corso degli ultimi anni e descritte nei paragrafi precedenti.

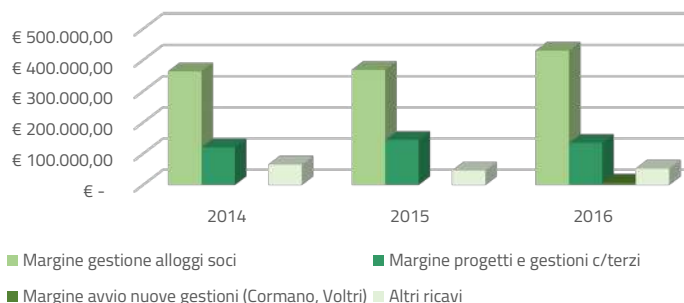
Al termine del triennio difatti si è raggiunto un equilibrio economico, risultato di diversi fattori, tra cui i principali:

- 1. Incremento del margine Gestione alloggi soci** (+67.000 euro circa dal 2014 al 2016) grazie ad una maggiore efficienza nella gestione degli stessi e alle nuove normative riguardante l'imposizione fiscale sugli alloggi (abolizione TASI per cooperative a proprietà indivisa per alloggi assegnati ai soci);
- 2. Progetti e gestioni c/terzi** (Cenni, Ospitalità Solidale, Residenze Sociali) ormai a regime;
- 3. Investimenti sulla struttura organizzativa** (costi del personale) che da un lato comportano maggiori costi (+63.000 euro circa dal 2014 al 2016) ma dall'altro hanno consentito di incrementare l'efficienza

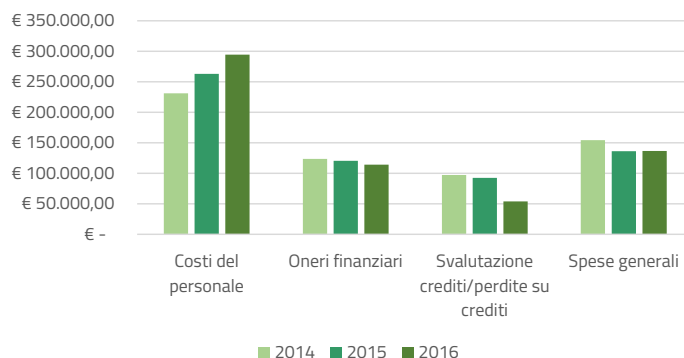
nella gestione alloggi ed un più puntuale ed efficace intervento nella gestione della morosità;

#### 4. Contenimento della morosità e riduzione dell'incidenza della svalutazione crediti sul bilancio economico (-43.000 euro circa nel 2016 rispetto al 2014).

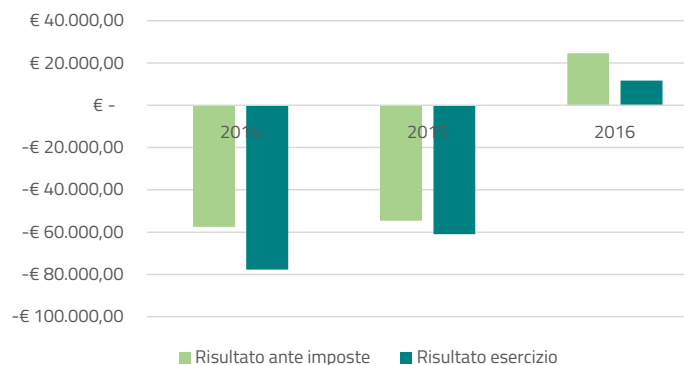
2014-2016: andamento margini e altri ricavi



2014-2016: personale, oneri finanziari, svalutazione crediti e spese generali



2014-2016: Risultato ante imposte e risultato esercizio



### 3.2 La produttività e l'efficienza della struttura organizzativa

Con il supporto del **sistema di controllo di gestione interno**, in questi anni abbiamo monitorato il numero di ore lavorate dal personale (con il conseguente indice di produttività) nonché la distribuzione delle stesse tra le diverse funzioni aziendali.

Tale monitoraggio è stato fondamentale sia per programmare con più elementi possibili i nuovi investimenti nella struttura in termini di nuovo personale e redistribuzione di funzioni e mansioni, sia per valutare l'impatto organizzativo e la sostenibilità economica delle nuove gestioni in avvio.

Riportiamo di seguito gli esiti principali di tale monitoraggio:

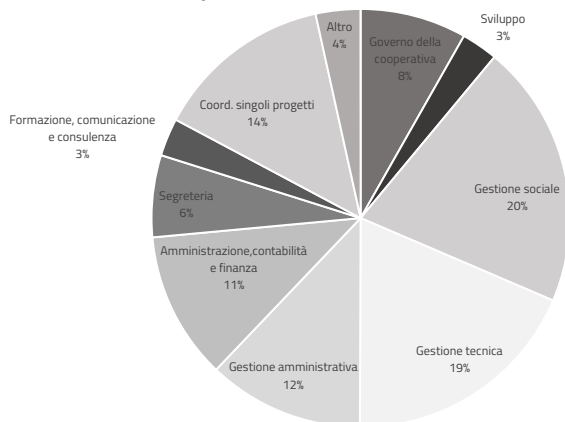
#### Indicatore di produttività triennio 2014-2016

	2014	2015	2016	Δ % 2014-2016
Fatturato complessivo	€ 1.238.809,00	€ 1.275.157,00	€ 1.369.163,00	10,52%
N. ore lavorate	18.577	18.944	19.008	2,32%
<b>Produttività oraria</b>	<b>€ 66,69</b>	<b>€ 67,31</b>	<b>€ 72,03</b>	

Nel triennio considerato, il numero di ore lavorate è cresciuto del 2% circa a fronte di un incremento del fatturato di oltre il 10%. Questo dato testimonia la capacità della struttura organizzativa di assorbire l'aumento delle attività grazie ad un **miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia nell'organizzazione del lavoro**.

Occorre anche tener conto che negli anni precedenti si era investito in risorse umane per poter garantire il corretto avvio delle nuove gestioni (Cormano, Voltri) i cui effetti sul fatturato si sono registrati solo a partire dal secondo semestre del 2016.

#### Le ore lavorate per macroattività nel 2016



Nel corso del **2016** oltre il **65% delle ore lavorate sono state impiegate in attività rivolte alla gestione verso soci e al presidio dei progetti.**

Le attività che a cui vengono dedicate più risorse sono, in ordine decrescente, la gestione sociale, la gestione tecnica e il coordinamento dei progetti, a conferma del modello di gestione integrato proposto da DAR e dell'attenzione rivolta al coordinamento tra le diverse funzioni.

Nello specifico poi , per l'attività di gestione rivolta ai nostri soci, nel corso del 2016 abbiamo monitorato il numero di ore/medio dedicato ad ogni alloggio per le tre funzioni che caratterizzano la gestione integrata:

**Gestione sociale:** 6,4 h/anno per alloggio

**Gestione tecnica (facility):** 6,0 h/anno per alloggio

**Gestione amministrativa (property):** 5,9 h/anno per alloggio

#### 4. LE PRIORITA' 2017



In questi due anni l'obiettivo di ricerca dell'equilibrio economico è stato raggiunto: il 2016 chiude infatti con un bilancio in positivo.

Questo risultato è stato ottenuto grazie a diversi fattori singoli, ma soprattutto grazie alla **capacità di DAR di crescere e cambiare**, nella coerenza della missione iniziale, **al passo con le sfide della città**.

Per il futuro non possiamo che proseguire sulla strada della **diversificazione delle attività** e dell'attenta **gestione interna**.

Per consolidare i risultati ottenuti dobbiamo quindi continuare a coniugare la capacità di risposta ai bisogni sociali della città insieme alla necessità di mantenere la cooperativa in una condizione di sostenibilità ed equilibrio economico.

Le sfide non mancano: dalla gestione come soggetti accreditati di comparti di edilizia privata e pubblica, con quote di canone sociale, all'implementazione di progetti abitativi rivolti ai giovani, fino alle opportunità di riqualificazione di patrimonio pubblico. Progettualità complesse che possono contribuire al riconoscimento della centralità della gestione sociale, anche nell'edilizia pubblica, come strumento di intervento nella riqualificazione di pezzi di città.

Questo percorso deve essere accompagnato da una sempre attenta gestione del fenomeno della **morosità**, dalla valorizzazione della **struttura operativa** e dal **rafforzamento delle competenze** e dalla **necessità di investire nel recupero del nostro patrimonio storico**.



Costruisce solidarietà

**DAR = CASA Società Cooperativa**

via Barrili 21 - 20141 Milano

Telefono 028473331

Fax 0284733345

[www.darcasa.org](http://www.darcasa.org)

e- mail: [info@darcasa.org](mailto:info@darcasa.org)