

TRASFORMAZIONI

Transizioni urbane cooperative

Generare valore sociale nell'abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana

A CURA DI
Marco Vignudelli

AUTRICI
Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo, Valentina Tosi

CON PREFAZIONE DI
Eleonora Vanni, Rossana Zaccaria, Carlo Cellamare

**Fondazione
Barberini**

MEMORIA E
IMMAGINAZIONE

TRASFORMAZIONI

Il presente volume raccoglie parte degli esiti del progetto di ricerca “*SociABiliTA Generare valore sociale nell’abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana*”. Nel 2019 Legacoop Abitanti e Legacoopsociali con Finabita e il contributo di Coopfond hanno promosso il percorso di ricerca “*SociABiliTA. Generare valore sociale nell’abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana*” realizzato dalla Fondazione Politecnico di Milano, il Real Estate Center [REC] del Dipartimento di Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito e Tiresia del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Ricerca SociABiliTA

Direzione Eleonora Vanni e Rossana Zaccaria

Direzione scientifica Prof.ssa Angela Silvia Pavesi e Prof. Mario Calderini

Coordinamento tecnico-scientifico Genny Cia

Il team di SociABiliTA (in ordine alfabetico): Fabio Bastianelli (Finabita), Irene Bengo (Tiresia – Politecnico di Milano), Alice Borrello (Tiresia – Politecnico di Milano), Mario Calderini (Tiresia – Politecnico di Milano), Genny Cia (REC – DABC Politecnico di Milano), Andrea Ciamarella (REC – DABC Politecnico di Milano), Federica Irene Falomi (già Tiresia – Politecnico di Milano), Felicia Maria Gemelli (Legacoopsociali), Marzia Morena (REC – DABC Politecnico di Milano), Angela Silvia Pavesi (REC – DABC Politecnico di Milano), Cristiana Perego (REC – DABC Politecnico di Milano), Emanuela Pizzagalli (Fondazione Politecnico di Milano), Roberto Randazzo (Tiresia – Politecnico di Milano), Valentina Tosi (Tiresia – Politecnico di Milano), Eleonora Vanni (Legacoopsociali), Rossana Zaccaria (Legacoop Abitanti), Sara Zoni (Finabita).

Coordinamento scientifico del libro Genny Cia

Il libro è stato sottoposto a *peer review*

Grafica e Impaginazione Gloria Pernat, Davide Vaccari – Be Open

© Copyright 2022 degli Autori

Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata.

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2022

nello Premiato Stabilimento Tipografico Dei Comuni Soc.Coop.

Via Porzia Nefetti, 55 – 47018 Santa Sofia FC

T R A S F O R M A Z I O N I

Collana di **Fondazione Barberini**

www.fondazionebarberini.it

info@fondazionebarberini.it

via Mentana 2, 40126 Bologna

tel. 051 231313

Presidenza – Mauro Lusetti

Direzione – Roberto Lippi

Archivio Biblioteca e patrimonio – Lorena Cerasi

Open Innovation manager – Bibi Bellini

Comunicazione e progetti – Andrea Nalin

Transizioni urbane cooperative

Generare valore sociale nell'abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana

A CURA DI

Marco Vignudelli

AUTRICI

Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo, Valentina Tosi

CON PREFAZIONE DI

Eleonora Vanni, Rossana Zaccaria, Carlo Cellamare

INDICE

PREMESSA	p. 10
di Eleonora Vanni e Rossana Zaccaria	
PREFAZIONE	13
di Carlo Cellamare	
NOTE DEL CURATORE	15
di Marco Vignudelli	
INTRODUZIONE	16
di Angela Silvia Pavesi	
 SCENARI	 23
1. IL BENCHMARK COOPERATIVO NELLA RIGENERAZIONE URBANA	
di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Cristiana Perego con il contributo di Sara Zoni	25
1.1. La rigenerazione urbana e la valorizzazione del costruito come generatori di valore sociale	25
1.2. Servizi di interesse generale e infrastruttura sociale come contenuti imprescindibili della rigenerazione urbana per il sistema cooperativo	27
1.3. Le cooperative di abitanti e sociali protagoniste dei progetti di abitare collaborativo nella rigenerazione urbana e di patrimonio pubblico	29
1.4. Un atlante di interventi di rigenerazione urbana di filiera cooperativa	30
1.5. Gli esiti e gli sviluppi futuri	31
 2. LA MAPPATURA DEGLI STRUMENTI DELLA FINANZA DI IMPATTO SOCIALE	 32
di Alice Borrello e Federica Irene Falomi	
2.1. La necessità di nuovi modelli finanziari	32
2.2. Finanza ad impatto sociale	33
2.3. Elenco degli strumenti della finanza a impatto sociale	34
2.3.1. Gli strumenti di equity	34
2.3.2. Gli strumenti di debito	36
2.3.3. Gli strumenti di public-private-partnership	38
2.4. Finanza d'impatto e social housing	40
 Il contributo del Fondo Mutualistico Coopfond	 41
di Paola Bellotti, Direttrice Sostenibilità e Sviluppo Coopfond	
L'esperienza di Fondazione Cariplo nel Social Housing	46
di Cristina Polledri	
 3. LA MAPPA COMPLETA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALLE COOPERATIVE DI ABITANTI E SOCIALI NEI PROCESSI DI RIGENERAZIONE URBANA	 49
di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia	
3.1. Il rilievo sistematico di tutte le attività: verso lo SLA cooperativo	49
3.2. La matrice delle attività di facility, energy, property e community management	51
3.2.1. Alcune definizioni in pillole per guidare la lettura e l'uso della mappa	53
Le attività di facility management	53
Le attività di property management	55
Le attività di community management	57
3.3. La matrice delle attività per i servizi di interesse generale	59
3.4. Gli esiti e gli sviluppi futuri	62

MODELLI	<i>p.</i> 63
4. LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE E LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO	64
di Irene Bengo e Valentina Tosi	
4.1. Impatto sociale	64
4.2. Misurazione dell'impatto sociale	64
4.3. Il processo di sviluppo di un modello di valutazione dell'impatto sociale	66
5. UN MODELLO ALTERNATIVO PER GLI INVESTIMENTI IMMOBILIARI E INFRASTRUTTURALI A GENERAZIONE DI VALORE SOCIALE	66
di Genny Cia	
5.1. Premessa	68
5.2. Il metodo del Discounted Cash Flow per la valutazione strategica dei progetti di rigenerazione	70
5.3. Le forme di co-finanziamento pubblico nell'ambito dei partenariati pubblico-privato	75
5.4. Lo studio del rischio e l'analisi di sensitività	77
5.5. La gestione del rischio nei progetti di rigenerazione urbana in partenariato	78
5.5.1. La matrice del rischio	80
5.6. Considerazioni finali	80
STRUMENTI	
6. LEGACOOP ABITANTI E SOCIALI: METODI E STRUMENTI DI COPROGETTAZIONE PER UN APPROCCIO COMPETITIVO DI FILIERA	83
di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo e Valentina Tosi	84
Schema di intervista (REC) di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia	85
Schema di intervista (TIRESIA) di Irene Bengo e Valentina Tosi	87
7. "DUE DILIGENCE FOR SOCIAL IMPACT" (DDforSI): LA DUE DILIGENCE A IMPATTO COME STRUMENTO ORGANIZZATIVO PER UN NUOVO APPROCCIO COOPERATIVO DI FILIERA	88
di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia	
7.1. Le premesse	88
7.2. Il partenariato come strumento strategico	89
7.3. La coprogettazione come strumento operativo	92
7.4. Il patrimonio pubblico immobiliare come strumento a servizio dell'interesse generale	93
7.5. Il ruolo delle cooperative di abitanti e sociali nella costruzione di infrastruttura sociale	95
<i>Nota metodologica: l'innovazione della Due Diligence ad impatto</i>	98
8. LA DUE DILIGENCE PER LA RIGENERAZIONE ORIENTATA ALL'IMPATTO SOCIALE (DDforSI)	100
di Genny Cia	
8.1. La metodologia: considerazioni e assunzioni sulla DDforSI	100
8.2. Le Linee guida e gli strumenti del toolkit	102
Due Diligence Sociale (con l'approccio alla coprogettazione)	104
Due Diligence Tecnica	110
Due Diligence Istituzionale o di Governance	116
Due Diligence di Processo	120
Due Diligence Economica	124
Due Diligence Finanziaria	128
8.3. I risultati della Due Diligence per l'impatto sociale (DDforSI)	131
di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia	
8.4. Sviluppi futuri	132
di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia	

9. LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE E LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTI DI HOUSING SOCIALE E RIGENERAZIONE URBANA	<i>p.</i> 133
di Irene Bengo e Valentina Tosi	
9.1. Il processo di pianificazione e misurazione dell'impatto sociale	133
9.1.1. Definizione del contesto di analisi	133
9.1.2. Analisi degli stakeholder	134
9.1.3. Mappatura del processo di cambiamento	135
9.1.4. Definizione della metodologia e selezione degli indicatori	140
9.1.5. Definizione del modello di raccolta dati	143
9.1.6. Quantificazione e comunicazione degli impatti sociali generati	144
 10. LA DUE DILIGENCE SOCIALE INTEGRATA	 145
di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo e Valentina Tosi	
10.1. Il processo Ibrido Integrato e gli strumenti condivisi	145
di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo e Valentina Tosi	
10.2. Il Social Business Model Canvas	147
di Irene Bengo e Valentina Tosi	
 ESPERIENZE	 151
SESTO SMART VILLAGE. UN NUOVO MODO DI ABITARE ALL'INSEGNA DELLA COLLABORAZIONE	152
di Tancredi Attinà (Cooperativa di abitanti Abitare Toscana)	
VILLAGGIO GANDUSIO. LA MEDIAZIONE SOCIALE COME STRUMENTO DI RIGENERAZIONE	160
di Sara Montipò (Cooperativa sociale Open Group)	
OSPITALITÀ SOLIDALE	164
di Sara Travaglini (Cooperativa di abitanti DAR=CASA)	

 BIBLIOGRAFIA	 170
BIOGRAFIE DEGLI AUTORI	178

PREMESSA

di Eleonora Vanni e Rossana Zaccaria

Lo sguardo ampio e disponibile a mettere in relazione è forse quello che ci consentirà di rendere operazioni di rigenerazione urbana un'opportunità rispetto alla riduzione delle disuguaglianze nell'accesso alla casa e ai servizi, nella fruizione dello spazio, come fondamenti di democrazia.

In una visione statica sono oggetti di analisi e di politiche diverse, per prendere degli estremi, i 35.000 migranti arrivati a Lampedusa nel 2021 (l'embo estremo della rappresentazione dell'Europa verso il Sud del mondo), le 50.000 persone quasi invisibili senza dimora, i giovani che nelle città attrattive non riescono ad accedere alla casa, quelli definiti da Nomisma gli "incastrati" ovvero persone che presentano contemporaneamente problemi di debolezza economica, abitativa e sociale (3,9% della popolazione), 4 milioni di over 65 che vivono da soli.

Tutto questo mentre il mercato immobiliare, insieme all'andamento positivo del PIL, dà segnali di una significativa ripresa degli investimenti, ma bisogna interrogarsi per quale visione di sviluppo e di città. C'è uno sforzo creativo da fare però per mettere in relazione: provare a immaginare politiche e strumenti che traducano i concetti di Inclusione e Coesione (Missione 5 nel PNRR) in un approccio che sappia innanzitutto vedere la contiguità delle diverse forme di fragilità e la possibilità di un'alleanza sociale che trasformi le vulnerabilità, le mette in contatto con le opportunità, con le abilità.

D'altro canto, servono soggetti capaci di interpretare, da un punto di vista dell'intenzionalità e dei risultati, la complessità di questi progetti. La cooperazione, come sistema di impresa, può essere un attore adeguato? La filiera cooperativa, intesa non come catena sequenziale di funzioni, ma come produzione di valore attraverso ibridazione di competenze e risorse, è una risposta?

In questi primi mesi del 2022 la Commissione Europea ha aperto una consultazione pubblica relativa alla strategia industriale dell'UE nella quale per la prima volta vi è un esplicito riconoscimento di un ecosistema imprenditoriale dell'economia sociale e di prossimità complementare a quello delle imprese di capitali e la cooperazione è tra i soggetti maggiormente rappresentativi.

Immaginando, coerentemente con questa traiettoria, di creare una vera "industria sociale" della rigenerazione urbana, per essere soggetti non solo complementari, ma che sfidano logiche speculative in crescita come dimostrano molti dati e nonostante la larga retorica della costruzione di comunità che ormai accompagna qualsiasi progetto immobiliare, bisogna essere all'altezza della partita da giocare. Esistono già progetti cooperativi esemplari, che nei contesti abitativi lavorano sull'integrazione in un'ottica mutualistica, sull'integrazione delle risorse a disposizione in un concetto di *welfare* dinamico, in un allargamento del raggio d'azione che si estende dalla casa alla dimensione urbana. Ne vengono raccontati alcuni in questo volume: storie dense dove emerge in varie forme un vero e proprio patto di collaborazione tra persone, tra cooperazione sociale e cooperazione di abitanti, e tra queste e il territorio.

Il grande "cantier" dei programmi di investimento dei prossimi anni e un sistema di *welfare* concorrenziale richiedono di rafforzare queste esperienze e di dotare le imprese cooperative di ulteriori strumenti che consentano di essere attori protagonisti delle trasformazioni urbane, *advisor* della pubblica amministrazione e interlocutori della finanza.

I numeri raccolti nell'analisi dello stato dell'arte indicano come il potenziale sia molto elevato e richieda di essere ingegnerizzato e al tempo promosso; la mappa completa delle attività che le

cooperative di abitanti e sociali svolgono più o meno separatamente nei processi di rigenerazione urbana, infatti, esprime ed esplicita il grande potenziale di Legacoop nel pensarsi come filiera per gli interventi previsti dal PNRR: circa 600 attività che le cooperative di abitanti e sociali svolgono già da molti anni su scala nazionale negli interventi di rigenerazione urbana e gestione sociale (nell'ambito del *property*, del *facility*, del *community* e dell'*energy management*) e circa **150 tipologie di Servizi di Interesse Generale** che le cooperative sono in grado di erogare nei programmi di rigenerazione urbana (dall'housing sociale, ai servizi sociali, alle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie, alla formazione e inserimento lavorativo, all'assistenza agli anziani, all'accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti, all'agricoltura sociale, alla costruzione di percorsi per il c.d. "dopo di noi", alle attività culturali ed educative, ecc.).

Tuttavia, anche nell'ambito di interventi sostenuti dal cosiddetto capitale paziente, le funzioni che consentono agli asset immobiliari di generare valore e di mantenerlo nel tempo, vengono presentate nella narrazione come essenziali rispetto agli obiettivi sociali, ma nei piani finanziari e nei processi decisionali spesso rischiano di occupare uno spazio residuale.

Allo stesso tempo le opportunità in corso con i diversi piani di rigenerazione urbana con risorse pubbliche cui si devono affiancare investimenti privati, devono favorire un pluralismo di attori, che siano effettivamente alleati nel perseguimento dell'interesse generale.

Con l'intento strategico di accreditare la cooperazione negli interventi di rigenerazione urbana, Legacoopsociali e Legacoop Abitanti hanno promosso un percorso laboratoriale e di ricerca che ha definito una prima mappa di progetti significativi, e ha costruito degli strumenti su misura per realizzare progetti in grado di rispondere ai bisogni delle persone, con una capacità imprenditoriale e di efficienza, ma altresì di prossimità.

La Due Diligence for Social Impact è costituita da un set di strumenti definito *ad hoc* sulle specifiche caratteristiche e potenzialità del sistema cooperativo, funzionale a promuovere l'intersectorialità, mutua gli strumenti tradizionalmente utilizzati nella gestione degli sviluppi immobiliari declinandoli e sistematizzandoli sulla base del raggiungimento dell'impatto sociale e delle caratteristiche del promotore/sviluppatore cooperativo, intreccia ambiti disciplinari correlati e complementari nell'ambito della gestione immobiliare e dell'economia sociale, comprende **14 strumenti con relative linee guida** per facilitarne l'applicazione pratica da parte dei soggetti coinvolti.

Le Linee Guida per la pianificazione e la misurazione di impatto hanno mappato 33 macro dimensioni di valore (5 di output, 12 di outcome e 16 di impatto) **e sviluppato 57 indicatori** (30 KPI di outcome e 27 KPI di impatto), ciascuno definito con metrica e strumento di raccolta dati più adatto. Dentro una transizione come quella che stiamo vivendo non si può restare fermi ad aspettare che il nuovo si autogeneri, occorre piuttosto compattare competenze ed esperienze per evolvere oltre la retorica dell'innovazione e costruire reali occasioni che non lascino indietro le persone e le comunità più svantaggiate. Le opportunità delle transizioni in atto possono costituire strumenti per riorganizzare il nostro "fare" nella direzione della trasversalità di azione e della sostenibilità globale, ma vanno indirizzate e gestite con modalità cooperative che contribuiscano all'affermarsi di una visione sociale dell'economia. I cambiamenti in atto riguardano, oltre gli aspetti economici e produttivi, quelli relazionali, della conoscenza, dei processi vitali per cui, la rilevanza del tema e la dimensione sociale dei processi di rigenerazione urbana impone la costruzione di condizioni efficaci ed efficienti in grado di rispondere ai cambiamenti della domanda sociale abitativa in maniera sinergica evitando il rischio

di traduzione in ulteriori processi di esclusione e sgretolamento del capitale sociale. Siamo di fronte a un rovesciamento del punto di vista: dall'offerta *pret-à-porter* che crea i modelli dell'abitare, alla domanda basata sui bisogni complessi delle persone e differenziati delle comunità. La forte differenziazione dei contesti è stata generatrice di profonde disuguaglianze nei confronti delle quali non si può agire con interventi standardizzati: l'innovazione delle forme e degli spazi del vivere quotidiano non può essere il frutto di una creatività solitaria o di un ideale, ma deve includerli nel confronto con i contesti di vita.

Serve oggi un ripensamento delle relazioni fra istituzioni e società, fra pubblica amministrazione e soggetti dell'economia sociale con i quali costruire linguaggi comuni e condividere finalità di interesse generale in un percorso che non sia solo di ascolto, ma di inclusione, partecipazione, deliberazione nella quale si compongano i differenti interessi. E allora coprogrammazione, coprogettazione, coproduzione sono strumenti atti a superare una logica rigidamente contrattuale e a riconoscere, legittimare e valorizzare le proposte dei soggetti in campo per allocare le risorse oltre il già noto verso reali processi di cambiamento e innovazione sociale di sistema.

Quello che vogliamo proporre, a partire dall'esperienza qui narrata, è una sorta di "laboratorio di prossimità" che sappia fare progettazione attivando reti, legami, apra a un differente punto di vista e sia in grado di gestire partnership complesse in dialogo fra: interessi diversi, soggetti sociali differenti, nell'ottica della sostenibilità e imparando dagli errori attraverso una coerente valutazione di impatto.

PREFAZIONE

di Carlo Cellamare

Un approccio integrato alla rigenerazione urbana

Il tema della rigenerazione urbana ha raccolto moltissima attenzione nel recente passato, soprattutto interpretandolo come modalità di intervento per il rilancio delle aree urbane, anche all'interno delle politiche pubbliche (a cominciare dal recente bando PINQUA – Programma Integrato per la Qualità dell'Abitare). In realtà si tratta di un tema e di un termine che si prestano a molte ambiguità, spesso diventando uno slogan. Inoltre, in moltissimi casi, se non la maggioranza, si tratta di operazioni di valorizzazione immobiliare e, comunque, di operazioni che si limitano ad interventi sulle componenti fisiche. Per questo è opportuno chiarire e dare una prospettiva di ampio respiro e di spessore, pensando che sono in gioco le politiche urbane del futuro e per non ripetere errori già commessi nel passato. Si tratta di questioni ben note, non solo alla ricerca scientifica (Cellamare e Montillo, 2020), che le tratta da anni (Chombart de Lauwe, 1965), ma ormai anche al dibattito pubblico sulle politiche dell'abitare (Coppola *et al.*, 2020; Urban@it, 2020), agli operatori più sensibili (Zaccaria *et al.*, 2018) e persino alle stesse istituzioni (*cfr.* le relazioni illustrative del bando PINQUA).

La rigenerazione urbana si dovrebbe caratterizzare per un più complessivo progetto di rilancio dei territori e dei contesti urbani, partendo dalle opportunità proprie dei territori e dalle necessità della riqualificazione e sviluppando le iniziative culturali e sociali, le economie locali, la riappropriazione degli spazi, il coinvolgimento degli abitanti, l'innovazione sociale, l'attenzione ai cicli naturali, l'utilizzazione di nature based solutions, ecc.

In particolare, bisogna focalizzare l'attenzione su tre aspetti. In primo luogo, si tratta sicuramente di avere un approccio integrato, multidimensionale (*cfr.* il programma tedesco Soziale Stadt). Alla riqualificazione fisica, comunque importante e che si compone di interventi sul patrimonio edilizio (soprattutto se pubblico), riqualificazione degli spazi pubblici, realizzazione di aree verdi, completamento degli standard urbanistici, miglioramento del trasporto pubblico, realizzazione delle attrezzature e degli spazi per i servizi, ecc., un approccio integrato associa una componente immateriale che riguarda diverse dimensioni. Una prima, decisamente più importante, è la considerazione degli aspetti sociali e culturali, così essenziali alla qualità della vita di un quartiere, in termini di servizi sociali adeguati, di iniziative culturali e di ricchezza di vita culturale, di spazi e tempi della socialità, di luoghi di aggregazione, ma anche di centri civici. Qui l'elenco si potrebbe fare molto lungo, implicando un vasto campo di azione e di possibili attività, a seconda anche dei contesti territoriali in cui ci troviamo (dall'organizzazione del servizio postale nei luoghi dispersi alla presenza di cinema e teatri nelle periferie, solo per fare alcuni banali esempi). Una seconda dimensione, più basilica ma essenziale, è legata agli aspetti gestionali. Molto spesso si realizzano interventi che rimangono totalmente inefficaci o addirittura dannosi se non se ne considerano gli aspetti gestionali associati. Pensiamo al problema della manutenzione delle aree verdi (ma della manutenzione in generale degli spazi e delle attrezzature pubbliche), all'assegnazione degli spazi o al problema della realizzazione dei servizi negli spazi predisposti a questo scopo. Le carenze in questo campo determinano non solo l'inefficacia di questi interventi, ma hanno un "effetto boomerang" in termini di condizioni di abbandono, di aumento del degrado, di utilizzazioni improprie (se non criminose), ecc. Bisogna pensare la rigenerazione urbana

come un processo che si sviluppa nel tempo e che ha bisogno di essere gestito ed accompagnato, anche attraverso specifici laboratori ed agenzie (cfr. il Laboratorio Città Corviale a Roma). Una terza dimensione, non meno rilevante, ma raramente considerata, è legata alla componente simbolica e degli immaginari, ovvero legata alla capacità di riconoscimento, all'appropriazione e riappropriazione degli spazi, al senso di appartenenza, ai valori appunto simbolici e culturali. Questa dimensione non può essere prodotta artificialmente, ma è l'esito eventuale di un processo che deve essere attivato e sviluppato creando le condizioni per un coinvolgimento e un protagonismo degli abitanti e degli altri attori presenti. Si tratta di una cosa difficile, sebbene importante e molto "sentita". Generalmente è fuori dalla portata dell'azione e della cultura amministrativa, e quindi non viene presa in considerazione se non in casi dove i protagonisti sono particolarmente attenti e sensibili. Tale approccio integrato non può essere sviluppato se non attraverso l'interdisciplinarietà, il lavoro sul campo, le forme collaborative di riconoscimento e valorizzazione delle organizzazioni di abitanti e dei soggetti sociali che già lavorano sui territori, ecc.

In secondo luogo, oltre un approccio integrato che spesso aggiunge servizi, attrezzature e qualità ma non crea autonomia, bisogna sviluppare un approccio di sviluppo locale, anche nei contesti urbani. Non si tratta cioè solo di riportare a livelli adeguati di qualità urbana, eliminando quelle disuguaglianze urbane che si generano nella città contemporanea e che, per molti versi, ne sono una condizione di esistenza. Si tratta piuttosto di creare autonomia e di sviluppare percorsi di rilancio e di promozione dei quartieri, di rimozione delle cause di tali disuguaglianze. Questo significa riconsiderare le economie locali e le forme di *welfare* comunitario, nonché gli aspetti legati alle modalità di governo e di organizzazione dei processi, in un più complessivo percorso di sviluppo locale o, come lo definisce il Forum Disuguaglianze e Diversità, di "sviluppo con i territori". Si tratta di questioni che spesso non si risolvono localmente, ma che richiedono un complesso di politiche locali e sovralocali che vanno, ad esempio, dalle economie che si possono sviluppare all'interno di un contesto globalizzato (anche se locale) al ripensamento delle politiche per l'Edilizia Residenziale Pubblica (a livello nazionale e regionale).

In terzo luogo, è spesso dato per implicito nelle politiche di rigenerazione urbana il coinvolgimento dei soggetti locali. Oltre a confermare il valore di questo aspetto, bisogna sottolineare che non si tratta della tradizionale partecipazione (o progettazione partecipata) a cui siamo stati abituati, con tutte le sue distorsioni e ambiguità, e neanche soltanto di processi che comportino innovazione sociale, con il portato di distorsioni e ambiguità che ha anche questo concetto (Ostanel, 2017). Al di là della partecipazione, pure importante, bisogna sviluppare più complessive "politiche per l'autorganizzazione" (Cellamare, 2019), che mettano in gioco il protagonismo degli abitanti e degli altri soggetti che hanno un rapporto costruttivo con i territori, nonché la valorizzazione e il sostegno delle iniziative e delle pratiche già attive e che vanno nella direzione dell'interesse collettivo. Ad esse vanno affiancate forme collaborative tra le istituzioni e gli altri attori della promozione del territorio, che rimandano a più complessivi processi di co-produzione della città.

NOTE DEL CURATORE

di Marco Vignudelli

Come già anticipato in apertura, il volume raccoglie gran parte degli esiti del progetto di ricerca *"SociABiliTA. Generare valore sociale nell'abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana"*.

I contenuti della ricerca sono stati rivisitati dal punto di vista della curatela secondo due prospettive:

- facilitare l'orientamento, all'interno di una materia complessa e variegata, a potenziali operatori impegnati nella progettazione/gestione di interventi di rigenerazione urbana a valore sociale, mettendo a disposizione strumenti operativi e modelli di riferimento.
- Attualizzare i contenuti della ricerca all'interno della cornice odierna, ovvero contestualizzandoli in relazione alle conseguenze della pandemia e alla gestione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il testo è stato diviso in quattro sezioni principali per suggerire altrettanti possibili punti di accesso specifici all'interno di uno sguardo complessivo.

La sezione **Mappe** raccoglie una panoramica di interventi sul costruito da parte di cooperative per evidenziare le buone pratiche attivate nella rigenerazione urbana ed elenca una serie di strumenti di finanza d'impatto che possono essere utilizzati a sostegno di questi interventi. Si mette inoltre in evidenza il carattere distintivo della cooperazione nella produzione di impatto sociale.

La sezione **Modelli** ragiona sulla valorizzazione del modello di progettazione cooperativo integrato e la definizione di un modello economico finanziario di valutazione degli investimenti immobiliari a generazione di valore sociale.

La sezione **Strumenti** propone un *toolkit* di strumenti di valutazione per fornire consulenza nei progetti di rigenerazione urbana utili alle cooperative per valutare la sostenibilità dei progetti stessi e la pianificazione e ricaduta dell'impatto sociale.

La sezione **Esperienze** racconta progetti cooperativi esistenti nel territorio nazionale in linea con lo spirito che guida il volume e che ne auspicano la replicabilità.

Al termine di ogni capitolo sono stati inseriti QR Code per accedere ad allegati che offrono ulteriori approfondimenti delle tematiche trattate. Questo ha permesso di mettere a disposizione in forma integrale schede di lavoro utili alla progettazione di interventi di rigenerazione urbana che nel testo vengono, per esigenze di fluidità, solamente accennate.

INTRODUZIONE

di Angela Silvia Pavesi

SociABiliTA: dalla rigenerazione urbana alle pratiche di coprogettazione per un welfare di filiera cooperativa

I. RIGENERAZIONE URBANA, MA A CHE SCOPO?

A tre anni dall'avvio di "SociABiliTA. Generare valore sociale nell'abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana", il disegno di legge "Misure per la rigenerazione urbana" è in commissione al Senato per il voto degli emendamenti e si avvia verso la fase conclusiva dell'iter legislativo⁰¹. La legge è finalizzata a favorire la rigenerazione urbana *quale complesso sistematico di trasformazioni urbanistiche ed edilizie su aree e complessi edilizi caratterizzati da uno stato di degrado urbanistico edilizio o socio-economico*. Il testo di legge, nelle premesse, dichiara subito che *una definizione condivisa dell'espressione rigenerazione urbana, purtroppo, ancora oggi non esiste. Risulta comunque evidente che il coinvolgimento degli abitanti e dei soggetti pubblici e privati interessati in quelli che sono i processi rigenerativi deve divenire l'approccio principale con cui affrontare tale questione. Gli interventi che comportino un miglioramento nell'ambiente urbano dal punto di vista sociale, ambientale e culturale possono già essere considerati rigenerazione urbana di per sé*.

Fermo restando la complessità del quadro giuridico e amministrativo in cui questo disegno di legge si inserisce⁰², la rigenerazione urbana è un atto **complesso** che impone un agire **simultaneo** su più sistemi, da quello urbanistico, sociale ed economico, a quello ecologico, istituzionale, finanziario, fiscale, edilizio⁰³: è l'atto che in potenza genera il processo di trasformazione e rigenerazione dei sistemi infrastrutturali,

⁰¹ Il ddl per la rigenerazione urbana all'esame del Senato è stato presentato nel 2020 (Senatore Andrea Ferrazzi et al.) e poi unificato con altri ddl nel marzo 2021. All'inizio di novembre 2021, per superare lo stallo del dibattito parlamentare, il Ministero per le Infrastrutture e la Mobilità sostenibili ha presentato alcune proposte di integrazione al ddl finalizzate a favorire gli interventi privati di rigenerazione urbana e a consentire agli enti locali di introdurre semplificazioni e incentivi. Le proposte si sono tradotte in un testo che il Ministro Enrico Giovannini auspica possa essere approvato a breve. Il ddl, che sicuramente introduce elementi innovativi, potrebbe essere ulteriormente aggiornato rispetto ai contenuti del PNRR e del New Green Deal. Avere una nuova legge di ampio respiro consentirebbe infatti di realizzare più agevolmente i progetti urbani che saranno realizzati, per esempio, con i 3,4 miliardi di Euro recentemente assegnati ai Comuni sopra i 15.000 abitanti, i 159 interventi del PINQuA per 2,82 miliardi di euro, quelli che il PNRR sta per finanziare attraverso i Piani Urbani Integrati da oltre 2,7 miliardi di euro per le Città Metropolitane e quelli per 300 milioni di euro nei Comuni sotto i 15.000 abitanti (febbraio 2022).

⁰² Secondo il testo unificato inviato alla Commissione ambiente del Senato dall'Istituto Nazionale di Urbanistica, "la rigenerazione urbana, in primo luogo, richiede di integrarsi nel sistema di pianificazione concepito per essere funzionale al governo del territorio. Tuttavia nel Paese la compresenza di piani discendenti dalla legge fondamentale del 1942, da tempo obsoleti, e di piani di nuova concezione ispirati da leggi regionali riformatrici, nonché di norme nazionali che, definite un tempo per soddisfare esigenze diverse dalle attuali, persistono prevalendo su quelle regionali (è il caso del dm 1444/68 sulla zonizzazione del territorio e sugli standard urbanistici, della norma sulla formazione del comparto edificatorio, della legge 167/1962 sui piani di zona per l'edilizia economica e popolare e sull'espropriazione dei loro terreni, ecc.), rende disomogeneo e disordinato lo stato della pianificazione. Di conseguenza oggi è purtroppo impossibile definire a priori in ambito nazionale, in modo generalizzato, forme e modi di integrazione dei dispositivi di rigenerazione urbana con gli strumenti della pianificazione urbanistica."

⁰³ Alcuni di questi campi, per la loro intrinseca rilevanza, sono presidiati da ordinamenti giuridici specifici, le cui singole norme sono state fissate dal legislatore prescindendo dalle problematiche connesse alla realizzazione dell'attuale imperativo della rigenerazione urbana. Cosicché la rigenerazione urbana, quando si trova a interagire con essi, s'imbatte in ostacoli che ne affievoliscono e talvolta persino impediscono il processo attuativo.

materiali e immateriali delle città e dei territori, nel perseguimento dell'interesse pubblico. Per uscire dalla ambiguità di cui parla il Prof. Carlo Cellamare (Ivi, p. 11-12) possiamo dire che la rigenerazione urbana, quale atto trasformativo sostanziale, oggi deve porre al centro indiscriminatamente la **qualità di vita delle persone** e dunque le grandi sfide della sostenibilità: quella dell'ambiente⁰⁴ e della salute dei cittadini, quella dell'inclusione sociale, quella economica e quella istituzionale che riguarda la capacità degli enti locali di governare i processi *multistakeholder* e di guidare i processi di trasformazione *con e per* i cittadini.

Queste sfide di fatto rilanciano la **competitività delle cooperative** che operano nel settore dell'abitare e dei servizi sociali perché ne definiscono *de facto* un perimetro **imprenditoriale di filiera**.

L'enfasi posta dalla nuova strumentazione sulle pratiche concertative e partenariali è determinante ai fini della sostenibilità dei programmi di rigenerazione urbana e le cooperative di abitanti così come le cooperative sociali, e in generale gli operatori di *welfare*, restano alleati naturali della pubblica amministrazione nel perseguimento dell'interesse generale e nella gestione dei beni comuni. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e la conseguente disponibilità di risorse apriranno sicuramente nuovi scenari e potranno creare nuove opportunità nel campo della rigenerazione urbana, purché, a livello locale, venga superata la visione politica di privatizzazione o di emergenza, entrambe di breve periodo, e si pongano in essere condizioni durevoli di capacità e prospettive per le comunità di abitanti (per esempio attraverso misure di contrasto alla povertà e all'emergenza abitativa e attraverso il reperimento di soluzioni abitative temporanee e servizi di sostegno in favore di nuclei familiari in carico ai Servizio Sociali)⁰⁵. Paesi come la Francia hanno fissato per legge l'obiettivo che ogni Comune abbia una quota di alloggi sociali del 30% entro il 2030: aumentare lo stock abitativo, in quota agli enti locali o alle municipalizzate, è un atto di lungimiranza anche per l'esercizio della funzione pubblica.

Inoltre, per riaffermare la centralità del bene pubblico e dello spazio pubblico come bene comune, il concetto di rigenerazione dovrà incorporare necessariamente il tema dell'innovazione: i cittadini, con i loro bisogni e con le nuove esigenze dettate anche dal periodo storico che stiamo vivendo, dovranno essere attori e motori della rigenerazione. A questo scopo sarebbe auspicabile che nella nuova legge venga meglio definito il termine "rigenerazione" in quanto ecosistema dell'abitare (possibilmente classificando, definendo e normando i diversi tipi di offerta residenziale, specialmente nell'ambito del servizio di interesse generale, p.e. degli alloggi sociali); che si tenga conto del fatto che esistono diversi tipi di città (da quelle metropolitane ai piccoli centri) e diverse "scale" di rigenerazione e che vadano rivisti i principi alla base di una nuova cultura della valorizzazione, non solo immobiliare.

Per questo sarebbe importante affrontare una revisione organica delle proposte di legge sulla rigenerazione urbana che sembrano essere superate dalla necessità di coniugare l'ordinarietà della pianificazione del territorio con la fase di straordinarietà rappresentata dal PNRR. Nell'ambito degli interventi finanziati con le risorse del PNRR è necessario stabilire i criteri per incoraggiare gli approcci di filiera per poter operare

⁰⁴ Si veda il Rapporto 2021 dell'Osservatorio Città clima di Legambiente, nato con l'obiettivo di capire la dimensione degli impatti climatici in corso nel territorio italiano.

⁰⁵ La rigenerazione urbana deve essere sempre concepita sempre come un intervento sul territorio in cui l'interesse collettivo possa essere declinato secondo i principi di sostenibilità e sicurezza degli ambienti indoor e outdoor, benessere e resilienza delle comunità, riqualificazione del patrimonio edilizio pubblico e privato, definizione della qualità degli spazi urbani e della qualità dei servizi e delle reti. Per l'estensione del concetto di rete si veda "La rete nella città, la città nelle reti" di Andrea Trincardi a cui si aggiunga la rete di *welfare* come sistema generativo di reti.

e agire simultaneamente sui diversi livelli che caratterizzano la rigenerazione, non solo quindi sul comparto edilizio (p.e. dal punto di vista sismico ed energetico), ma anche sul tessuto sociale, culturale e di cittadinanza, perché se la rigenerazione urbana fosse intesa e confinata al recupero di aree o di immobili, non produrrebbe le esternalità necessarie a garantire la sostenibilità degli interventi, specialmente in una visione di lungo periodo.

Una norma quadro in materia di rigenerazione urbana è ormai ineludibile per perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di inclusione sociale necessari, colmando un vuoto legislativo che finora ha prodotto spesso confusione e ambiguità⁰⁶.

Per approfondire i principi fondamentali che dovranno guidare la rigenerazione urbana nell'ottica della transizione ecologica delle città italiane, il disegno di legge sulla rigenerazione urbana rappresenta una grande opportunità per ridefinire gli ambiti della "rigenerazione" in termini di obiettivi e processi e questo è senz'altro il nesso più interessante con *SociABiliTA*.

II. HOUSING SOCIALE, MA A CHE PREZZO?

In Italia con il termine housing sociale si intendono gli interventi per la residenza sociale realizzati con l'intesa tra soggetti pubblici e privati. Gli alloggi a canone sociale (Edilizia Residenziale Pubblica) sono realizzati e gestiti con finanziamenti dello Stato, delle Regioni o dei Comuni, mentre l'housing sociale (in genere affitto a canone moderato o affitto a riscatto) può essere realizzato dal privato in convenzione con il Comune a un canone calmierato, il cui valore è inferiore al canone di mercato, ma superiore al canone sociale dell'Edilizia Residenziale Pubblica. La semantica però non aiuta e talvolta genera confusione nelle maglie della pubblica amministrazione, tra le indicazioni di indirizzo politico e la gestione amministrativa negli enti locali. Nell'ultimo decennio infatti l'housing sociale, nella declinazione corrente di prodotto di Edilizia Residenziale Sociale privata e diffusa di asset dei fondi immobiliari etici a capitale paziente, ha sicuramente contribuito a un allargamento del mercato di abitazioni e servizi rivolto a soggetti che non possono accedervi a prezzi di mercato concorrenziale (fascia grigia) e ha raggiunto una propria marcata identità all'interno delle politiche abitative del nostro Paese, modificando radicalmente la cultura e la sensibilità civica sul tema dell'Edilizia Residenziale Sociale, ma di fatto ha immesso sul mercato un prodotto finanziario che, proprio per le sue caratteristiche, opera una scrematura verso l'alto dei suoi destinatari secondo le logiche di redditività dei fondi, che non necessariamente coincidono con gli obiettivi dell'ente pubblico.

È interessante rilevare come questa visione finanziaria *top-down* del *welfare* abitativo abbia di fatto controvertito le logiche con cui il sistema cooperativo ha operato per decenni, prima dell'avvento dei fondi immobiliari di housing sociale, ma ancora più interessante è osservare come la massiccia privatizzazione dei servizi di interesse pubblico, da parte dello Stato, abbia limitato anche in ambito sociale una sana competitività e concorrenza tra una pluralità di soggetti, condizionando nei fatti un restringimento del raggio di azione per la risposta ai bisogni, soprattutto delle fasce più vulnerabili della popolazione.

Nomisma, con il rapporto "Next Housing" sviluppato per Legacoop Abitanti con il contributo di Coopfond, pubblicato a giugno 2021, ha scattato una fotografia che ha evidenziato alcuni tipi di criticità legate all'abitare. Le criticità economiche, che consistono nella possibilità di affrontare regolarmente le spese relative alla gestione delle spese per l'abitazione, in Italia coinvolge 7,3 milioni di famiglie (28,3% del campione

⁰⁶ Rigenerazione urbana: documento CGIL e SUNIA in relazione al nuovo testo unificato.

totale). Le criticità legate all'insoddisfazione per il luogo in cui si vive (degrado dell'immobile o del contesto) interessa una platea di 3 milioni di famiglie (11,7% del campione totale). Vi sono poi quelle criticità che coinvolgono la dimensione sociale e che derivano da problematiche legate al tema della salute (p.e. persone non autosufficienti, con limitazioni nelle attività quotidiane), del lavoro (p.e. monoreddito o avvento di disoccupazione, precarietà dei contratti di lavoro o posizioni lavorative non regolari) e del sistema relazionale (assenza di una rete familiare o amicale di supporto). Queste criticità coinvolgono ben 11,3 milioni di famiglie (43,5% del campione totale). Da questa fotografia appare evidente quanto sia cruciale l'urgenza di rispondere alla **crescente necessità di nuovi alloggi** per contrastare il fenomeno della marginalità socio-abitativa e, con essa, il progressivo aumento di condizioni abitative che minano la dignità delle famiglie e delle persone. Questo fatto è ampiamente documentato dai numerosi avvisi e manifestazioni di interesse che i Comuni o i distretti provinciali stanno promuovendo per l'individuazione di enti del Terzo settore quali partner per la coprogettazione di percorsi innovativi e sperimentali finalizzati alla realizzazione di sistemi integrati di interventi di abitare solidale oppure per la ricognizione del patrimonio edilizio di proprietà degli enti del Terzo settore da destinare a residenza sociale o all'**emergenza abitativa**. Soprattutto a seguito della pandemia e anche a causa dei processi di gentrificazione in atto nelle città (per altro determinate dai progetti di rigenerazione urbana) si è prodotta una riconfigurazione delle condizioni di accesso alla casa dettata essenzialmente da due fattori: la frammentazione della domanda e la provvisorietà dei percorsi personali nei quali la precarietà diventa una condizione strutturale e, se da una parte si pone l'urgenza di ricomporre le disuguaglianze che questo sistema produce, dall'altra è chiara la necessità di adeguare l'offerta abitativa ai bisogni emergenti e all'emergenza.

A Milano per esempio la progressiva gentrificazione di molti quartieri della periferia porterà nel 2022 un rincaro medio dei valori immobiliari del 4,2%: il quartiere NoLo (North of Loreto) ha già subito una rivalutazione del prezzo al metro quadro: l'8,4%, il 7,7% e il 7,6% rispettivamente nelle aree di Turro, Cimiano. Crescerà anche la periferia Sud, con Corvetto che ha già acquistato l'8,9% e Abbiategrasso-Chiesa Rossa che vedrà aumentare il valore dei prezzi del 7,6%. Un effetto che si farà sentire sui canoni di locazione e che porterà a un aumento degli alloggi all'asta, con la conseguenza di sfratti che presumibilmente impatteranno sulle prese in carico dei Servizi Sociali del Comune.

Per raggiungere anche quei cittadini che rientrano o scivolano nella fascia debole e che non possiedono le credenziali per rendere sostenibili i piani finanziari dei fondi di housing sociale, anzi che spesso si devono spostare da zone in cui aumentano i canoni per l'effetto leva provocato dalla rigenerazione urbana, l'unica strada al momento praticata consiste nella sperimentazione di modelli ibridi di promozione, coprogettazione e gestione degli interventi di abitare sociale praticati nei Comuni insieme agli enti del Terzo settore che però spesso non hanno patrimonio disponibile per una presa in carico effettiva, né strutture organizzative abbastanza robuste per supportare l'ente locale in modo sistematico o una cultura imprenditoriale che consenta la scalabilità dei modelli.

Le cooperative sociali possono giocare un ruolo strategico nell'affiancamento degli enti locali nei processi di coprogettazione di percorsi sperimentali di *welfare* abitativo.

Anche le cooperative di abitanti possono giocare un ruolo importante in questo scenario, soprattutto perché spesso sono in grado di erogare offerta abitativa a canoni più bassi rispetto a quelli dell'housing sociale. Questa complementarità potrebbe generare un modello di filiera a scala nazionale e laddove è già stata sperimentata, presenta risultati interessanti nel campo dell'innovazione sociale.

Inoltre, riguardo alla sfida ambientale che chiama la pubblica amministrazione a una presa di responsabilità

sempre maggiore rispetto al consumo di suolo, il dialogo e il confronto sui temi dell'innovazione per avviare percorsi di valorizzazione di patrimoni immobiliari solidali e/o destinati ai servizi alla persona è un argomento ancora di frontiera su cui occorrerà avviare percorsi sistematici per la definizione di modelli sostenibili.

III. RESTATE A CASA, MA QUALE CASA?

"Restate a casa" è stata una delle frasi più ripetute durante la prima fase dell'emergenza pandemica e, proprio la casa, durante il lockdown, è stata paradossalmente luogo di isolamento e di iperconnessione. Alla luce di quello che è accaduto durante la pandemia, come la casa, anche la scuola, l'ospedale, le piazze, i luoghi di lavoro, di culto, di produzione di cultura, gli spazi per la socialità, il trasporto e, più in generale, il nesso tra processi e dispositivi, la relazione tra la città e servizi, il rapporto tra cittadini e territori e, ancora più in generale, tra l'uomo e l'ambiente, dovrebbero subire un profondo ripensamento. Infatti negli ultimi due anni sono state sperimentate condizioni di isolamento che hanno inibito quella speciale capacità umana di creare interdipendenza di vite di cui già nel 2015 parlava l'Enciclica papale *Laudato si'*, esortando alla cura della **casa comune**. Ecco perchè oggi è più che mai necessario da una parte recuperare il significato originale dell'abitare come esperienza di condivisione e dall'altra ripensare la qualità dell'abitare in funzione dei requisiti di pari opportunità e pari diritti, di benessere, salute e sicurezza.

Dopo due anni di pandemia, promuovere e alimentare la discussione pubblica, non limitandola ai soli addetti ai lavori, sulle principali dimensioni dell'abitare è diventato imperativo urgente: la dimensione protettiva e quella proiettiva, rispetto al principio di felicità e autodeterminazione, devono poter coesistere con la dimensione collettiva, attraverso la costruzione di senso civico e di appartenenza ai luoghi, ma anche di collaborazione e di solidarietà. Da una nuova consapevolezza sulla precarietà della relazione uomo/ambiente e uomo/polis stanno già nascendo nuove forme di uso dello spazio, di connotazione di luoghi e di iperluoghi, in un processo che però avrà bisogno di tempo, riflessione, dibattito, capacità di ascolto e dialogo (che possa essere il più trasversale possibile), per non costruire soluzioni fittizie, effimere e di facciata e soprattutto per non disattendere il diritto a una città democratica e a una condizione abitativa che rispetti la dignità della persona, evitando ogni forma di disuguaglianza e garantendo pari opportunità di accoglienza, istruzione, sicurezza e salute per tutti, specialmente per chi possiede una capacità e una possibilità minore di esprimersi e di autodeterminarsi.

Quei progetti di Edilizia Residenziale Sociale in cui la casa è stata concepita come servizio hanno manifestato un'intrinseca capacità di resilienza. La presenza di servizi all'abitare che includevano già prima della pandemia un'offerta di cura e di relazioni di prossimità hanno saputo costituire una piattaforma di sicurezza e di accompagnamento rispetto all'isolamento delle persone. Al contrario luoghi di concentrazione delle fragilità in assenza di presidi hanno manifestato tutti i limiti dei sistemi chiusi, fino a portare alle conseguenze più tragiche di isolamento e pericolo.

Se si provasse ora a ribaltare la questione: *come sarebbe la casa, se fosse concepita non solo come un bene, ma come un servizio? Come sarebbero le città se l'abitare fosse anche il risultato di un progetto d'innovazione sociale capace di creare valore condiviso, in cui gli edifici e le comunità di abitanti si disegnano insieme?*

La traiettoria che è necessario continuare a tracciare, ma con maggiore forza e consapevolezza, è quindi rappresentata dal potenziamento di quelle forme di abitare che sappiano includere nel loro modello **le pratiche della cura e dell'innovazione sociale**: la cura della persona e della comunità, oltre che la cultura e la

pratica delle relazioni collaborative nelle comunità. Al pari delle misure per la rigenerazione urbana, per il superamento delle disuguaglianze, il tema del *welfare* abitativo deve diventare centrale nell'agenda politica del Paese. Nella rigenerazione urbana, la creazione di mix sociale e urbanistico nelle città è importante per affermare il diritto alla città per le fasce sociali che non possono o non riescono a esigerlo. Per poter rispondere all'effettivo bisogno abitativo in locazione, l'Edilizia Residenziale Sociale o il c.d. housing sociale necessita di essere rivisitata e inserita all'interno di un quadro normativo chiaro e il più possibile inclusivo. Storicamente il settore della cooperazione in Italia ha svolto un ruolo rilevante rispetto alla capacità di offerta mutualistica di alloggi e, nella contemporaneità, continua a provare a dare voce a nuovi bisogni, configurando insieme alla cooperazione sociale nuove risposte. L'abitare cooperativo infatti mette a disposizione vari servizi: locali e dotazioni destinati ai residenti all'interno dei quali gli abitanti rivestono il duplice ruolo di beneficiari e attori dei servizi stessi, dall'organizzazione del tempo libero, all'acquisto o alla produzione del cibo, spesso attivando modelli economici alternativi; servizi urbani che si aprono alla città incrociando tipologie di utenza complementari, per esempio anziani e bambini in uno spazio ricreativo polifunzionale; servizi residenziali costituiti dall'assegnazione di alloggi a gestori di *welfare* per l'ospitalità di persone in condizione di svantaggio e di autonomia ridotta.

Non a caso, in piena pandemia, mentre altri operatori di housing sociale non accoglievano le richieste di sospensione dei canoni di locazione, anche nelle numerose situazioni di precarizzazione del lavoro all'interno del nucleo familiare, l'Alleanza delle Cooperative Italiane Abitanti ha presentato, in occasione della Legge di Bilancio 2020, un Piano Nazionale per l'Abitare con l'esplicita intenzione di introdurre da una parte modelli innovativi per potenziare l'offerta di alloggi a canoni sostenibili e dall'altra, la richiesta di sostegni per i nuclei in affitto, i conduttori di alloggi di Edilizia Residenziale Sociale e gli assegnatari di alloggi in godimento delle cooperative edilizie a proprietà indivisa colpiti dall'emergenza.

Casi esemplari di abitare cooperativo sono sparsi in tutta Italia e ci dicono che la produzione di impatto sociale per le cooperative di Legacoop sia la conseguenza naturale e diretta della capacità di trasformare, rimanendo coerenti con la propria missione. La progettazione collaborativa sa anche essere pragmatica: un *modus operandi* per trasformare le esigenze delle famiglie in risposte progettuali coerenti, innescando processi di pro-attività, inclusione e relazione tra abitanti. Le cooperative di Legacoop hanno sempre operato in una logica di filiera per costruire servizi e iniziative non relegate alla sola funzione abitativa, ma connesse all'idea della comunità insediata.

IV. LEGACOOP ABITANTI E SOCIALI: STRUMENTI PER UN WELFARE DI FILIERA COOPERATIVA

Le disuguaglianze derivanti da reddito e inquadramento contrattuale, contesti di vita, genere, età, cittadinanza, disabilità, livello di scolarizzazione, continueranno a condizionare, anche in un Paese come l'Italia, parità di accesso ai beni, ai servizi e alle tecnologie, opportunità e esiti.

La missione mutualistica delle cooperative comporta per natura lo sviluppo di progetti di infrastruttura sociale basati sul riconoscimento del bisogno e sulla trasformazione della domanda reale in servizio. La domanda a cui storicamente e potenzialmente si rivolge il settore della cooperazione, in Italia anche attualmente, non trova una risposta esaustiva né nel pubblico, né nel mercato sociale, perché la logica della sostenibilità o della redditività condizionano rispettivamente l'efficacia e la profilazione dell'offerta.

In questi anni le cooperative spesso si sono trovate a operare negli interventi di rigenerazione urbana, di gestione dell'housing sociale e nell'erogazione di servizi sociali in contesti caratterizzati da diverse criticità:

- limitatezza di una visione di lungo periodo nell'ambito delle politiche sociali per garantire la sostenibi-

lità dei progetti nel tempo;

- finanziarizzazione dei servizi di interesse generale in assenza di regole chiare;
- difficoltà degli enti pubblici a operare in una logica di rete;
- carenza di linee guida per l'impiego di fondi pubblici;
- sistemi di *governance* multilivello non sempre lineari;
- scarsa propensione all'innovazione da parte degli operatori della pubblica amministrazione;
- mancanza di promozione culturale della leadership quale identità e dimensione costitutiva necessaria a guidare i processi di innovazione e cambiamento delle persone che realizzano gli obiettivi dell'istituzione pubblica per il bene comune;
- tendenza a impostare e risolvere i problemi di natura politica o sociale da un punto di vista angustamente locale, senza una visione generale (nazionale e regionale);
- limitatezza di risorse assegnate a progetti di innovazione e inclusione sociale.

Ciò nonostante, come è evidente nei progetti riportati in questo volume, i cooperatori sono restati in prima linea nell'industria del *welfare* e, sin dalla fase iniziale della pandemia, si sono adoperati per contenere il fenomeno delle disuguaglianze, hanno continuato a promuovere percorsi di capacitazione dei destinatari dei servizi e a rigenerare luoghi non solo attraverso la qualità degli spazi, ma anche attraverso la costruzione di reti e la creazione di comunità: hanno contribuito alla tenuta e alla creazione della resilienza del Paese. Non è stato così per altri soggetti, di matrice tipicamente finanziaria che, coerentemente con la propria estrazione, hanno dovuto contrarre o negare la quota di servizio destinata al *welfare*.

Valutare la fattibilità e la sostenibilità è essenziale in un sistema di *welfare* concorrenziale e ormai fortemente condizionato dalle infrastrutture finanziarie che sostengono e, in alcuni casi, promuovono progetti di rigenerazione urbana. Queste strutture⁰⁷ tendono a modellare l'offerta di servizi⁰⁸ e dei loro destinatari sulla base della prevenzione dei rischi e della previsione degli impatti. La sostenibilità non è più una questione squisitamente etica, ma un elemento strategico per la creazione di un valore misurato anche sulla base dell'impatto economico e sociale sul territorio. In questo scenario, la **due diligence di sostenibilità** è destinata a integrarsi sempre più con la due diligence tradizionale e muoverà le scelte di investimento nei prossimi anni⁰⁹. Anticipando questa tendenza, il gruppo di ricerca di *SociABiliTA* ha realizzato per Legacoop Sociali e Abitanti un set di strumenti per una due diligence basata sui principi ESG, finalizzata all'impatto sociale e denominata **"Due Diligence for Social Impact"** (da qui in poi "DDforSI").

Questo *toolkit* è stato costruito su misura per supportare la filiera delle cooperative di abitanti e sociali di Legacoop nei processi di coprogettazione che caratterizzano oggi e caratterizzeranno ancor più nel prossimo futuro, i progetti di rigenerazione urbana e di Edilizia Residenziale Sociale.

⁰⁷ Nel 2021 sono ancora cresciute le gestioni professionali degli immobili attraverso fondi e Reit (Real Estate Investment Trust), dimostrando ancora una volta una resilienza già registrata nel corso del 2020. Il patrimonio mondiale dei fondi immobiliari e Reit ha chiuso il 2021 con circa 3.400 miliardi di euro di valore del patrimonio, in crescita del 3,7% rispetto ai dodici mesi precedenti. In Europa, dove il numero dei veicoli è cresciuto di 45 unità sfiorando 2.100 tra fondi e Reit, questo patrimonio ha raggiunto un volume di 1.360 miliardi di euro (oltre 3,8 punti percentuali di incremento), con un peso di oltre il 40% di quello mondiale. In Italia il patrimonio immobiliare detenuto direttamente dai 560 fondi attivi ha raggiunto nel 2021 i 105 miliardi, con un incremento del 4,8% sul 2020 e le previsioni per il 2022 sono di oltre 110 miliardi di euro, con un numero di veicoli in crescita di 30 unità. Tra le Società del Risparmio che gestiscono questi fondi, alcune sono protagoniste degli interventi di rigenerazione urbana più significativi nel Paese.

⁰⁸ ivi compresa quella di servizi di interesse generale.

⁰⁹ Chiara Bussi, "Dai temi sociali all'ambiente la due diligence sui principi Esg", *Il Sole 24 Ore*, 17 maggio 2021.

Scenari

La sezione I del progetto *“SociABiliTA. Generare valore sociale nell’abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana”* ha l’obiettivo di definire lo scenario entro il quale la filiera delle cooperative di abitanti e sociali di Legacoop sta operando negli interventi di rigenerazione urbana su scala nazionale.

A questo scopo, il gruppo di ricerca ha avviato una fase di ricognizione multilivello: da una parte la ricognizione di **interventi sul costruito** attuati dalle cooperative, in ottica imprenditoriale e mutualistica, per la creazione di un atlante di buone pratiche di rigenerazione urbana¹⁰; dall’altra la raccolta di **strumenti di finanza d’impatto** idonei a sostenere questo tipo di interventi; infine la **mappatura delle attività** svolte dalle cooperative nella promozione, realizzazione e gestione degli interventi di rigenerazione urbana, allo scopo di evidenziare il carattere distintivo cooperativo nella produzione di impatto sociale.

Gli interventi selezionati per comporre l’atlante di norma comprendono una quota di housing sociale¹¹ inteso come servizio di interesse generale¹² e per questo sono caratterizzati sia da un approccio che integra l’offerta di superficie abitativa con la quota di servizi (servizi alla persona e servizi di comunità), sia dalla c.d. gestione sociale¹³. Gli esiti di questa sezione sono da ritenersi tra loro strettamente correlati secondo l’approccio integrato che caratterizza i processi e i progetti di rigenerazione urbana vocati all’impatto sociale e sono:

- una ricognizione e analisi degli interventi di rigenerazione urbana che comprendono il segmento dell’housing sociale, svolta dal gruppo di ricerca del Real Estate Center (REC) del Dipartimento ABC del Politecnico di Milano;
- una mappatura degli strumenti di finanza d’impatto a oggi impiegati negli interventi di rigenerazione urbana, sia a livello nazionale che internazionale, svolta dal gruppo di ricerca Tiresia, Dipartimento DIG del Politecnico di Milano;
- una mappatura puntuale delle attività svolte dalle cooperative di abitanti e sociali nella attuazione e gestione dei processi di rigenerazione urbana, svolta dal gruppo di ricerca del Real Estate Center (REC) del Dipartimento ABC del Politecnico di Milano.

- ¹⁰ Con il termine rigenerazione urbana - ivi compresi anche gli interventi di riqualificazione e valorizzazione di asset immobiliari in partenariato pubblico-privato - si indica una "visione comprensiva ed integrata" che consente la risoluzione dei problemi urbani e un miglioramento economico, fisico, sociale, e condizioni ambientali di un'area soggetta a trasformazione. Il processo di rigenerazione urbana deve essere basato su una dettagliata analisi delle condizioni dell'area urbana, deve essere animata all'adattamento delle strutture sociali, fisiche, della base economica e delle condizioni ambientali dell'area, deve assicurare che la strategia sia sviluppata in accordo con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, deve fare il miglior uso possibile delle risorse umane, economiche, sociali e deve cercare di raggiungere il consenso attraverso la partecipazione e la cooperazione di tutti gli attori interessati alla rigenerazione dell'area (Hall, 2000). Un progetto di rigenerazione urbana deve avere una strategia chiara e articolata, specificare come impiegare le risorse in una visione di lungo periodo, indicare i benefici che devono essere raggiunti e in che modo, identificare le risorse pubbliche e private coinvolte. Deve inoltre indicare i modi per integrare le politiche verticalmente e orizzontalmente, monitorare gli *output* della strategia e valutare il loro impatto, sia sulla collettività che sull'ambiente costruito.
- ¹¹ Così definito in modo corrente. Per approfondimenti si veda Zaccaria R., Ferri G. and Pavesi A.S. (2018), CAMBIARE L'ABITARE COOPERANDO. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano, Bruno Mondadori, Collana Strumenti per l'housing sociale, Milano, ISBN 9788867741168.
- ¹² Si rimanda alla trattazione del Capitolo 3 della sezione I.
- ¹³ Per la definizione di Gestione Sociale e di Gestore Sociale si veda: Pavesi A.S., Zaccaria R. & Cia G. (2019), The Social Manager as driver of social innovation and of inclusive growth in the regeneration of built environment. In Conference Proceeding SBE19 Regional Sustainable Built Environment Conference. Resilient Built Environment for Sustainable Mediterranean Countries. Politecnico di Milano, 3-5 September 2019; Pavesi A.S., Zaccaria R. & Cia G. (2019). The Social Manager as a key player in the Social Housing Communities. In CIB World Building Congress 2019, Hong Kong, 17-21 June; Zaccaria R., Ferri G., Pavesi A.S., (eds) (2018), Cambiare l'abitare cooperando. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano. Editorial series "Social Housing" founded by Pavesi A.S., Ferri G. & Bardelli G. in 2015. Bruno Mondadori Pearson Italia. Milano-Torino; Pavesi A. S., Ferri G., Zaccaria R., Gechelin M., (2017). Abitare Collaborativo: percorsi di coesione sociale per un nuovo welfare di comunità. Collaborative living: social cohesion trajectories for a new community welfare. In *TECHNE Journal of Technology for Architecture and Environment* n. 14: Architettura e innovazione sociale. Firenze University Press, pp. 125-138; Ferri G., Pavesi A.S. (2015), Social Housing for Urban Regeneration and for Requalification of Building Stocks, in *Proceedings HABITechno*, 2nd International Seminar on Public Housing and Technological Innovations, Bandung, 11th November 2015, pp.133-143; Pavesi A.S., Oberti I., Ferri G. (2015), Le nuove forme dell'abitare collaborativo negli interventi di social housing, in *Proceedings Abitare Insieme International Conference 3rd Edition of Inhabiting the Future*, Napoli 1-2 October 2015, Napoli: Clean Edizioni, pp.905-912; Del Gatto M., Ferri G., Pavesi A.S. (2012), The social manager as the guarantor of sustainability in Social Housing interventions. In *TECHNE Journal of Technology for Architecture and Environment* n. 04. Firenze University Press, pp.110-117.

1. IL BENCHMARK COOPERATIVO NELLA RIGENERAZIONE URBANA

di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Cristiana Perego con il contributo di Sara Zoni

1.1. LA RIGENERAZIONE URBANA E LA VALORIZZAZIONE DEL COSTRUITO COME GENERATORI DI VALORE SOCIALE

Gli interventi di rigenerazione urbana promossi e attuati dal settore della cooperazione presentano specificità e caratteri distintivi quali l'attivazione di legami sociali, la trasposizione dei valori mutualistici negli ecosistemi urbani, la vocazione alla produzione di impatto sociale e la spinta identitaria alla mitigazione delle disuguaglianze e alla prevenzione delle nuove povertà. L'intento di costruire un atlante di interventi con queste caratteristiche deriva dalla necessità di far emergere tali specificità al fine di rappresentare un approccio alternativo a quello immobiliare tradizionale, focalizzando l'attenzione sulla capacità del settore operativo di intercettare i bisogni delle comunità costruendo una risposta efficace, sostenibile, spesso innovativa e inclusiva dal punto di vista sociale. Interventi di questo tipo sono in grado di agire sia sulla dimensione materiale delle città, sia su quella immateriale del valore sociale e possono mettere in atto simultaneamente processi di valorizzazione del costruito e processi di produzione di *welfare*, creando infrastruttura sociale.

Assumendo come imprescindibile l'esigenza di saper leggere e interpretare i fenomeni - sempre più complessi e dinamici - che interessano gli assetti delle nostre città, si manifesta la necessità di una visione sistemica delle diverse componenti e dei fenomeni in atto in grado di generare un sistema di decisioni e azioni capaci di interpretare la domanda, di dare risposte diverse e puntuali a bisogni "specifici", capace di valorizzare le diversità, di prevenire i conflitti, di innescare cambiamenti positivi e di generare impatto sociale (Pavesi, 2020). Nello scenario di grandi trasformazioni (oggi più che mai rilevanti in un contesto di emergenza sanitaria) si impone la necessità di integrare e bilanciare le istanze di tutti i portatori di interesse coinvolti nei programmi e progetti di rigenerazione. Da un lato, emerge l'esigenza di rispondere ai bisogni statici e dinamici presenti nell'ecosistema urbano: dalle aspettative di benefici materiali e immateriali connaturate nel bisogno di beni e servizi, alla necessità della pubblica amministrazione di creare esternalità positive, fino a giungere alla domanda di qualità urbana espressa dai cittadini e dalla società civile; dall'altro, emerge l'esigenza di individuare le leve capaci di garantire la sostenibilità dell'offerta anche nel rispetto delle diverse aspettative di remunerazione economica dei singoli player che operano a vario titolo negli interventi di rigenerazione urbana o del costruito (Pavesi, 2020). Oggi sia nelle città metropolitane che nei territori periferici assistiamo al convergere di diversi fenomeni con i quali è necessario confrontarsi in modo consapevole:

- durante il persistere della condizione di crisi sanitaria, la vulnerabilità del sistema dei servizi messa in luce dalla pandemia, ha comportato nuove forme di vulnerabilità derivanti dall'isolamento della popolazione.
- Durante la pandemia è emersa la labilità dei nodi casa, scuola, lavoro, luoghi di aggregazione, luoghi cura e sistema sanitario come conseguenza evidente dell'attuale correlazione tra la città e i servizi ai cittadini.
- L'aspetto demografico evidenzia una polarizzazione della distribuzione per classi di età con una prevalenza all'invecchiamento progressivo della popolazione (Eurostat, 2021), tassi di natalità molto bassi e alimentati per lo più da stranieri residenti e/o da fenomeni di migrazione interna, ai quali si aggiunge la polverizzazione del numero dei componenti dei nuclei familiari (Istat, 2021).

- L'aspetto economico mette in risalto una sostanziale modifica della distribuzione della ricchezza legata alle trasformazioni delle condizioni di lavoro e di reddito con riduzione della capacità di spesa e forte domanda di assistenza e/o integrazione in termini di servizi che non sempre le Istituzioni Pubbliche riescono a risolvere¹⁴.
- L'aspetto urbanistico e la rigidità della struttura delle città generano fenomeni di carenza di soluzioni abitative adeguate alle nuove esigenze e alle nuove categorie ai quali si aggiunge assenza e/o carenza di spazi comuni e di spazi destinati ai servizi di prossimità, ai servizi alla persona e ai servizi rivolti al territorio. D'altra parte, contemporaneamente, emerge l'urgenza di recuperare e mettere in sicurezza parte del tessuto costruito, abbandonato, in disuso o sottoutilizzato, o destinato ad attività economiche e produttive obsolete o dismesse¹⁵.
- L'aspetto immobiliare ci dice che se da una parte le città sono stigmatizzate dalla presenza diffusa di "non luoghi", dovuta a interi corpi di edifici abbandonati, dall'altra assistiamo alla crescente necessità da parte degli enti pubblici, privati o del privato sociale, di portare a valore interi asset immobiliari sottoutilizzati. Nella gestione patrimoniale assistiamo con sempre maggior frequenza a una richiesta di razionalizzazione degli spazi e di gestione degli immobili che porta all'elaborazione di *space planning* basati sull'utilità che il bene può produrre fino alla liberazione e alienazione degli immobili ritenuti non più strategici o economicamente improduttivi.
- Specialmente dopo l'avvento della pandemia, la produzione di innovazione sociale interseca il tema della riattivazione a fini sociali di immobili pubblici, la cui gestione è data a soggetti esterni alla pubblica amministrazione, una questione estremamente attuale nelle agende delle politiche urbane, riguardanti le strategie, i modelli praticabili, i processi da attivare, i soggetti da coinvolgere¹⁶. Sappiamo che la *multilevel governance* dei processi di riattivazione urbana è particolarmente complessa. Gli attori che sono coinvolti nei processi di riattivazione sono vari: istituzioni pubbliche, city maker, facilitatori di diversa natura. Svolgono funzioni diverse: di gestione, regolazione, abilitazione, promozione, sostegno, programmazione e sono posti a diversi livelli: locale, urbano, regionale, nazionale ed europeo¹⁷.

¹⁴ Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Giappichelli Editore, Torino.

¹⁵ Si veda report finale della ricerca "Produttività e Sostenibilità: la sfida delle Cooperative" (2020) nell'ambito di Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile" come contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 - C.I.G.: 7711516052, bando indetto da Ministero dello Sviluppo Economico e Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A. [INVITALIA]. Bando aggiudicato da LAMA Development and Cooperation Agency [Capofila], Politecnico di Milano – Dipartimento DABC [partner scientifico], Finabita S.p.A., LabGov, Impronta Etica, Coopservizi, Genera, CMB, Gruppo Unipol, Delta Ecopolis, Dar Casa e INU.

¹⁶ A questo scopo si vedano gli sviluppi del Fondo per l'innovazione sociale, di cui al d.P.C.M. 21 dicembre 2018, che finanzia gli interventi di cui all'art. 5 del medesimo d.P.C.M. nell'ambito di un Programma triennale per l'innovazione sociale finalizzato a rafforzare la capacità delle pubbliche amministrazioni di realizzare interventi di innovazione sociale volti a generare nuove soluzioni, modelli e approcci per la soddisfazione di bisogni sociali, con il coinvolgimento di attori del settore privato. Oggi il Fondo Innovazione Sociale si trova alla Fase II "Sperimentazione dell'idea progettuale di innovazione sociale" attraverso il payment by result.

¹⁷ AA. VV. (2021), Rapporto di ricerca Prin. Le città metropolitane: strategie economico-territoriali, vincoli finanziari e rigenerazione circolare. PRIN 2017/2020. Enti partecipanti: Politecnico di Milano, Università degli Studi di BARI ALDO MORO, Università degli Studi di NAPOLI "Federico II", Università IUAV di VENEZIA. Coordinamento scientifico: Politecnico di Milano, Dip ABC.

- La sperimentazione di rinnovate forme e misure di *welfare* implica nuovi assetti di partenariato pubblico-privato per la sostenibilità degli interventi di rigenerazione urbana.

Ed è proprio quest'ultimo aspetto che richiede maggiore propensione all'indagine, alla ricerca e alla sperimentazione specialmente in previsione dei contributi destinati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ai Comuni per progetti di rigenerazione urbana¹⁸.

La complessità generata dai fenomeni accennati può trovare risposta in progetti che siano in grado di proporre paradigmi per tradurre i bisogni della popolazione e le trasformazioni in atto nella società in opportunità di crescita inclusiva e sostenibile delle città e di ripensamento dei rapporti tra città metropolitane e aree interne, anche in un'ottica di conciliazione di una domanda fortissima di un ciclo di vita diverso, con la necessità di un rapporto diverso con la natura.

Gli interventi di rigenerazione urbana generano un potenziale di funzioni che quanto più sono integrate e interconnesse tra loro, tanto più sono resilienti e generative di quel valore positivo espresso dalla trasformazione di un assetto preesistente, consolidato e spesso superato.

Questa necessità ontologica di dare risposte complesse e integrate è spesso uno degli elementi fondamentali della sostenibilità economico-finanziaria dei progetti di rigenerazione nei quali una componente essenziale è data dalla componente immobiliare e infrastrutturale che assorbe la parte maggioritaria delle risorse necessarie. Ne consegue che un progetto di rigenerazione o riattivazione del costruito su scala dimensionale rilevante deve poter contare su una capacità d'investimento elevata alla quale deve fare riscontro la possibilità che tali investimenti siano sostenibili e generino valore aggiunto. Non solo, ma deve poter contare su corpi intermedi che agiscano con finalità compatibili con quelle della pubblica amministrazione, perseguendo l'interesse pubblico prima della redditività degli interventi, operando altresì in un'ottica imprenditoriale di efficacia ed efficienza che garantisca la fattibilità delle operazioni lungo tutto il ciclo di vita.

1.2. SERVIZI DI INTERESSE GENERALE E INFRASTRUTTURA SOCIALE COME CONTENUTI IMPRESCINDIBILI DELLA RIGENERAZIONE URBANA PER IL SISTEMA COOPERATIVO

Calderini e Venturi (2018) affermano che per generare e mantenere nel tempo valore economico, un'operazione di trasformazione urbana deve necessariamente fare leva, non solo sulle matrici di valore economico tradizionali ma soprattutto sulle reti sociali, e in particolare, sulle aspirazioni della comunità che abita o vive i luoghi. In questa ottica, l'inclusione della collettività nei processi di programmazione e progettazione diviene l'asset attorno al quale costruire l'operazione di rigenerazione urbana.

Questa visione ha aperto una nuova stagione di interventi che integrano progettazione sociale, sviluppo urbano e investimenti immobiliari. Secondo questa logica, un progetto che contiene tutti gli elementi necessari a garantire la sostenibilità nel tempo dell'operazione, è un progetto che promuove *governance multistakeholder* e che coinvolge portatori di risorse (*asetholder*) per restituire agli spazi un valore d'uso prima che un valore economico: è un progetto in grado di valorizzare gli aspetti sociali del contesto, di costruire coesione e inclusione sociale nell'ecosistema urbano generato e di

¹⁸ In particolare, per gli anni 2021-2026 i contributi, confluiti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ammontano complessivamente a euro 3,4 miliardi di euro. L'ammontare del contributo attribuito a ciascun ente è stato determinato a favore dei Comuni che presentano un valore più elevato dell'indice di vulnerabilità sociale e materiale (IVSM) come previsto dal d.P.C.M. del 21 gennaio 2021.

esprimere l'identità economica e culturale di una comunità. D'altra parte, anche nel mercato immobiliare è crescente la consapevolezza che - in alcuni contesti territoriali - il valore degli asset basato esclusivamente sulla qualità fisica tende a essere inferiore (anche al di sotto del costo di costruzione) al presunto valore di mercato determinato secondo parametri immobiliari (Ciaramella, 2019). Pertanto, il valore degli asset, in assenza di un mercato, è il riflesso del valore della progettualità sociale che può esprimersi all'interno o al contorno di questi (Calderini, 2018).

Le parti coinvolte nel processo di rigenerazione urbana devono implementare le strategie di intervento necessarie per favorire e configurare l'incontro tra domanda e offerta, attraverso un rapporto di fiducia tra soggetto attuatore e soggetto sviluppatore e tra questi ultimi e i beneficiari del progetto. Questo può tradursi in un mutuo scambio tra due soggetti che hanno finalità convergenti: la pubblica amministrazione e il privato sociale. La prima, infatti, implementa politiche e destina risorse al fine di perseguire l'interesse generale, il secondo opera sistematicamente nella presa in carico dei bisogni e nel contatto diretto con i cittadini.

In questo ambito la rigenerazione di patrimonio immobiliare da destinare a finalità di interesse generale rappresenta un campo esperienziale molto ricco (Zandonai e Venturi, 2019; Zandonai e Tricarico, 2018). Queste esperienze si caratterizzano per la ricerca di strategie e per l'attuazione di interventi che forniscono una risposta alle fragilità territoriali e costruiscono processi che restituiscono un significato alla dimensione di luogo (Zandonai e Venturi, 2019). In queste progettualità vengono messi in atto nuovi equilibri tra innovazione sociale e tecnologica (Zamagni, 2018) attraverso una revisione dei modelli di *governance* delle principali risorse e dei fattori di sviluppo (Bria e Morozov, 2018). In esse si afferma l'esigenza di ripensare a un rapporto più equilibrato tra reciprocità ed economia, interconnettendo strettamente i "dove" alle relazioni intersoggettive (Venturi e Zandonai, 2019) e creando contesti in cui le dinamiche di produzione del valore possano incontrarsi e interconnettersi. In questo senso il "luogo" diviene contenitore di sistemi socioeconomici basati sulle relazioni quali veicoli per ritrovare o rinnovare il capitale sociale di una comunità e alimentare nuove imprenditorialità (Ronchini, 2020), promuovendo lo sviluppo umano integrale (Sen, 2001).

L'emergente attenzione alla qualità e alla forma delle relazioni, o al più ampio ambito del benessere sociale delle comunità, inteso quale insieme di condizioni monetarie ma anche da un insieme di condizioni non monetarie (Easterlin, 2014) è il contesto di nascita di questa tipologia di progetti e delle forme di partenariato più innovative.

Queste iniziative sempre più spesso si attuano attraverso forme di partenariato pubblico-privato e privato sociale¹⁹, nelle quali, l'attivazione di servizi di interesse generale "l'infrastruttura immateriale" riattiva "l'infrastruttura materiale", l'edificio o la porzione di città.

Il valore economico e sociale prodotto (Zandonai e Venturi, 2019; Ostanel, 2019) e il conseguente impatto positivo sui livelli di coesione, sicurezza sociale e inclusività si determinano grazie a iniziative imprenditoriali che perseguono una missione di servizio pubblico (Pellizzari, 2014; Zandonai e Venturi,

¹⁹ Sul tema del partenariato pubblico-privato e privato sociale si veda la pubblicazione AA. VV. (2020), *La casa possibile*, VITA No. 2, che attraverso il punto di vista di studiosi e addetti ai lavori presenta e rappresenta le tappe compiute fino ad oggi nel settore dell'Housing Sociale in Italia e ne delinea le traiettorie future. Nella pubblicazione, anche attraverso la lettura di interventi di abitare collaborativo, emerge come le forme ibride di collaborazione che prevedono il coinvolgimento di attori (in particolare delle cooperative di abitanti) vocati all'organizzazione mutualistica del bisogno sia la chiave della tenuta e della gestione della comunità di housing sociale nel tempo.

2019). La rigenerazione urbana e del patrimonio immobiliare attraverso finalità di interesse generale, specialmente se investe patrimonio pubblico o patrimonio immobiliare solidale, genera un importante contributo in termini valore condiviso (Sacchetti *et al.*, 2018) e rappresenta, in termini strategici, la spinta generativa alla infrastrutturazione sociale del Paese. Nella costruzione dei partenariati, nella promozione e nella gestione di questo tipo di interventi, la finalità mutualistica degli operatori cooperativi rappresenta tautologicamente la garanzia di condivisione dell'obiettivo di produzione di impatto sociale oltre che un'importante occasione di civilizzazione dell'economia di mercato (Becchetti *et al.*, 2019); inoltre produce un effetto di contenimento della spinta liberista che sta caratterizzando più o meno diffusamente il fenomeno di privatizzazione delle città, con quello che ne consegue in termini di esclusione sociale e gestione delle nuove emergenze da parte del soggetto pubblico.

1.3. LE COOPERATIVE DI ABITANTI E SOCIALI PROTAGONISTE DEI PROGETTI DI ABITARE COLLABORATIVO NELLA RIGENERAZIONE URBANA E DI PATRIMONIO PUBBLICO

In Italia abbiamo un osservatorio interessante nel campo del c.d. housing sociale perché l'attuale risposta alla domanda di abitazioni rappresenta l'evoluzione di un modello di *welfare* di tipo centralistico generato da un quadro normativo che, a partire dal 2007, con la promulgazione della Legge 8 febbraio 2007, n. 9, recante *"Interventi per la riduzione del disagio abitativo per particolari categorie sociali"* innescò un profondo cambiamento nel settore dell'Edilizia Residenziale Sociale, chiamando a raccolta le risorse di soggetti economici privati per l'erogazione di un servizio di interesse generale. In un orizzonte normativo che ha preso le mosse dalla definizione di «social housing» offerta a livello comunitario, nel 2009 il Piano nazionale di edilizia abitativa (il c.d. Piano Casa) ha previsto espressamente la costituzione di un sistema integrato nazionale e locale di fondi immobiliari per l'acquisizione e la realizzazione di immobili per l'Edilizia Residenziale Sociale, ovvero la promozione di strumenti finanziari immobiliari innovativi, con la partecipazione di soggetti pubblici e privati per la valorizzazione e l'incremento dell'offerta abitativa in locazione. Nell'ultimo decennio l'housing sociale, nella declinazione corrente di prodotto di Edilizia Residenziale Sociale privata, quale *asset* dei fondi immobiliari etici a capitale paziente, ha sicuramente contribuito a un allargamento del mercato di abitazioni e servizi rivolto a soggetti che non possono accedere a prezzi di mercato concorrenziali e ha raggiunto una propria marcata identità all'interno delle politiche abitative del nostro Paese, modificando radicalmente la cultura e la sensibilità civica sul tema dell'Edilizia Residenziale Sociale, estendendo l'offerta di *welfare* abitativo all'offerta più ampia di servizi negli interventi di rigenerazione urbana. Tuttavia rispetto ai recenti fenomeni di impoverimento della popolazione, di accoglienza di famiglie con percorsi migratori alle spalle e di isolamento delle persone fragili se non sarà agevolato un quadro chiaro a livello locale per avviare efficacemente i processi di coprogettazione necessari a rafforzare i programmi di *welfare* abitativo con il privato sociale nel ruolo di promotore delle iniziative²⁰, le città si troveranno sempre più in prima linea nel far fronte all'emergenza abitativa e di servizi.

²⁰ Perché in grado di trasformare il bisogno in domanda sostenibile. È importantissimo comprendere questo passaggio: nel mondo delle imprese cosiddette *for profit*, ad esempio, c'è una forte demarcazione tra il risultato e il processo che conduce a esso. Ma nel mondo dell'economia sociale non è così: tra processo e risultato c'è una simmetria talmente significativa che se il come non si rivela congruente rispetto al risultato, viene meno la ragion d'essere dell'azione.

A livello culturale ha preso piede l'idea e l'urgenza che la società, le comunità e l'intercettazione di fenomeni dal basso possano offrire soluzioni locali in grado di delineare traiettorie alternative di sviluppo e innovazione. Non a caso l'obiettivo 11 – *Sustainable Cities and Communities* – pone le comunità come elemento trainante della strategia per uno sviluppo inclusivo della società. Rispetto al bisogno di un accesso più democratico alla casa e ai servizi correlati alla funzione abitativa, è chiaro ma ancora non sufficientemente esplicito, il valore sociale prodotto dal settore della cooperazione nelle pratiche che hanno predeterminato quelle forme di inclusione e di collaborazione necessarie alle comunità per esprimere un senso pieno di cittadinanza.

Da qui nasce la volontà di evidenziare il portato delle cooperative di abitanti e sociali nello sviluppo sostenibile di interventi di rigenerazione urbana attraverso una prima ricognizione di progetti realizzati con al centro l'abitare quale elemento trainante. L'obiettivo della ricognizione e dell'analisi di questi progetti è quello di definire il livello di servizi offerti dal sistema cooperativo come *benchmark* di mercato anche rispetto ad altri operatori.

Il progetto di ricerca *SociABiliTA* ha previsto la mappatura di 15 interventi di rigenerazione realizzati dalle cooperative di abitanti e sociali (l'elenco degli interventi è presente nell'allegato 1.1).

1.4. UN ATLANTE DI INTERVENTI DI RIGENERAZIONE URBANA DI FILIERA COOPERATIVA

La disamina degli interventi ha previsto la definizione di una scheda per la raccolta sistemica di informazioni e dati relativi agli interventi che abbiamo scelto di raccontare. A tal scopo, la scheda è stata strutturata in diversi campi informativi che contengono:

1. **i caratteri identificativi dell'intervento.** Questa sezione contiene informazioni volte a individuare gli elementi costitutivi degli interventi quali per esempio la localizzazione, l'anno di realizzazione, il gestore sociale, il numero di alloggi realizzati e/o da realizzare.
2. **I caratteri quantitativi dell'intervento.** Questa sezione contiene indicazioni volte a identificare le dimensioni e il target di intervento e informazioni quali la tipologia di alloggi e la percentuale di mix funzionale, il bilanciamento tra superficie destinata alla residenza e superficie destinata a usi non residenziali, la tipologia di servizi erogati o previsti, nonché i prezzi a cui vengono posizionati sul mercato gli alloggi e gli spazi a uso non residenziale (siano essi in vendita o in locazione).
3. **Gli indicatori di performance.** Questa sezione raccoglie le indicazioni di performance raggiunte nello sviluppo del progetto grazie all'operato della cooperazione (anche nel ruolo di Gestore Sociale). Questi indicatori consentono di valutare la rispondenza tra l'offerta proposta e la domanda intercettata, nonché la capacità del soggetto gestore di offrire servizi di qualità (per esempio edilizia), di efficientamento della spesa per il singolo nucleo familiare e di benessere.

Il format di questa scheda rappresenta il primo strumento operativo a supporto delle cooperative per raccogliere dati e informazioni sui propri interventi, e più in generale, uno strumento per la creazione di una banca dati di progetti e per la strutturazione di un *track record* cooperativo che renda evidente e competitiva l'offerta di servizi erogati ed erogabili dalla filiera di cooperative di abitanti e sociali nel settore della rigenerazione urbana o di patrimonio immobiliare.

Infatti, affinché questa filiera arrivi a rappresentare un *benchmark* nel settore della rigenerazione urbana anche verso la pubblica amministrazione e soprattutto verso gli enti locali, è auspicabile che venga realizzata una **banca dati** che raccolga ed evidenzii tutti gli elementi distintivi, qualitativi e analitici, che rappresentano le peculiarità dei servizi offerti dalle cooperative rispetto agli altri operatori di mercato.

NOME DEL PROGETTO
Gestore Sociale
Localizzazione
Anno di realizzazione
Alloggi
Tipologia di alloggi
Profilo di comunità
Superficie Complessiva Residenziale
Superficie Complessiva Non Residenziale
Servizi
Superficie aree verdi
Superficie spazi comuni
Destinazione alloggi (%)
Tipologia Spazi Non Residenziali
Valori di cessione (euro/mq)
Oneri accessori (euro/mq)
Tipologia contratto Gestore sociale
Durata contratto
Addetti totali
Software gestionale
Indice Performance Vacancy (% incassato)
Indice Performance Facility (% lavori/budget)
Attività di Community e Gestione Sociale Integrata
Investitori
Fonti

1.5. GLI ESITI E GLI SVILUPPI FUTURI

La mappatura e l'analisi degli interventi realizzati nella sezione I del progetto *SociABiliTA* è da considerarsi un avvio dell'attività di banca dati per lo *story telling* degli interventi di rigenerazione a opera delle cooperative, ove essi siano la testimonianza del processo di costruzione di valori sociali e culturali condivisi dalle comunità che li abitano.

Di fatto questa mappatura costituisce un primo passo verso la costruzione di un **atlante digitale** degli interventi di rigenerazione avviati dalle cooperative, un catalogo in grado di presentare una serie di soluzioni pratiche e di indicatori di "buone pratiche" per la affermazione del *track record* cooperativo. Il lavoro di ricognizione, mappatura e analisi degli interventi, anche utilizzando la scheda operativa qui proposta per la raccolta dei dati, potrà essere implementato e sviluppato nel tempo.

La raccolta sistematica e centralizzata degli sviluppi dei singoli interventi consentirà di avere un vero e proprio **osservatorio di progetti intersettoriali** quale proseguimento nel tempo del progetto *SociABiliTA*. Il QR Code che segue rimanda all'allegato 1.1. quale output di questa prima fase di ricerca nella quale vengono presentati gli interventi di rigenerazione mappati nei dettagli tracciati dalla scheda di mappatura.



2. LA MAPPATURA DEGLI STRUMENTI DELLA FINANZA DI IMPATTO SOCIALE

di Alice Borrello e Federica Irene Falomi

Tiresia, centro di ricerca della School of Management del Politecnico di Milano, ha sviluppato una approfondita ricerca degli attori e degli strumenti della finanza di impatto operanti a livello nazionale ed internazionale e della loro potenziale fruibilità nell'ambito degli interventi di rigenerazione urbana e di gestione del sistema cooperativo.

2.1. LA NECESSITÀ DI NUOVI MODELLI FINANZIARI

Nell'ultimo decennio, i nuovi modelli finanziari hanno riscontrato un crescente interesse ed una notevole crescita (Sandor *et al.*, 2009). Numerose sono le ragioni dietro a questo trend. Innanzitutto, la crisi finanziaria globale iniziata nell'agosto 2007, ha portato ad una rivalutazione e ad una nuova concettualizzazione dei processi di innovazione finanziaria (Khraisha e Arthur, 2018). Prima della crisi, numerose imprese e istituzioni finanziarie ponevano poca attenzione alle conseguenze delle loro decisioni strategiche sulla società e sull'ambiente. A seguito della speculazione finanziaria collassata nella crisi del 2007, i dibattiti si sono concentrati sulla responsabilità e irresponsabilità dell'industria dei servizi finanziari (Muniesa e Lenglet, 2013). Questi avvenimenti hanno portato alla necessità di riformare il sistema finanziario per renderlo più innovativo, democratico e inclusivo (Kim e Hann, 2019), riscoprendo una dimensione più umana ed equa dei sistemi economici e finanziari (Chapra, 2014).

Un'altra sfida rilevante degli ultimi anni riguarda l'accesso alla finanza da parte di individui e nuove tipologie di imprese (Kim e Hann, 2019). Molti dei nuovi modelli finanziari, infatti, si sono sviluppati con l'obiettivo di includere persone e piccole imprese che normalmente non avrebbero le caratteristiche per accedere ai servizi finanziari (Collins *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2016). Il mercato ha iniziato a rendersi conto di come la massimizzazione della ricchezza degli azionisti non sia più una guida valida per la creazione di ricchezza sostenibile (Fatemi e Fooladi, 2013).

Sono al contrario emersi diversi modelli di finanza sostenibile che guardano ad altre dimensioni di ricchezza e tengono in considerazione elementi morali ed etici nei meccanismi finanziari, ponendo l'attenzione agli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG). Questa visione differisce dalla finanza tradizionale, che si concentra esclusivamente sul rendimento finanziario e sul rischio (Schoenmaker, 2017). L'emergere di questi nuovi modelli finanziari è stato incentivato dallo scetticismo sulla sostenibilità e sull'impatto a lungo termine dei tradizionali modelli di beneficenza, combinato con una crescente insoddisfazione per le lacune e l'inefficienza del finanziamento dei servizi pubblici.

Questo ha portato ad un cambiamento culturale. Le persone si sono rese conto che gli strumenti finanziari non sono neutri e che il modo in cui le risorse finanziarie sono allocate può impattare in modi differenti la società. I millennials, promotori in prima persona di nuovi valori, hanno avuto un ruolo enorme in questo cambiamento. Data la natura imprevedibile, veloce e complessa dell'impatto sociale nella nostra società iperconnessa, il controllo ex-post e la mitigazione dell'impatto sociale non sono più opzioni praticabili. Il modo migliore per generare un impatto positivo è quello di endogenizzare l'impatto nei processi di innovazione, nei modelli imprenditoriali, negli strumenti finanziari e nelle politiche. La priorità dell'impatto diventa un punto sempre più importante e non negoziabile. Questi approcci emergenti nel settore finanziario sono presentati e discussi in questo capitolo con una particolare attenzione agli strumenti della finanza ad impatto.

2.2. FINANZA AD IMPATTO SOCIALE

Con finanza ad impatto ci si riferisce a finanziamenti o investimenti che mirano a generare un ritorno sociale e/o ambientale, oltre che un ritorno finanziario (Nicholls, 2014). Questo approccio ambisce esplicitamente ad orientare le risorse verso soluzioni a sfide sociali o ambientali. La finanza ad impatto, a differenza di quella tradizionale, include nelle aspettative dell'investitore il rendimento generato dall'impatto sociale oltre a quello finanziario. L'aspettativa di un ritorno finanziario la distingue sostanzialmente dall'approccio filantropico e dalle donazioni.

LO SPETTRO DELLA FINANZA			
	FINANZA TRADIZIONALE	FINANZA AD IMPATTO SOCIALE	FILANTROPIA
Ritorni finanziari	✓	✓	✗
Impatto sociale	✗	✓	✓

I capisaldi che aiutano a distinguere la finanza d'impatto da tutti gli altri approcci sono:

Intenzionalità: Gli investitori ricercano l'impatto sociale di proposito e in modo proattivo per avere un impatto positivo sui beneficiari e sulla comunità. Questa caratteristica fondamentale richiede una dichiarazione formale ed esplicita sia a livello organizzativo che di investimento, con obiettivi e target sociali e/o ambientali specifici definiti in fase "ex-ante". L'impatto sociale si distingue dalle esternalità e non è un effetto collaterale accidentale (Addis *et al.* 2013; Brown e Swersky, 2012).

Misurabilità: L'impatto sociale intenzionale deve essere misurabile in modo quantitativo e/o qualitativo. Una metodologia di misurazione deve essere stabilita nella fase di pre-investimento per monitorare l'impatto e verificare che gli obiettivi socio-ambientali siano stati raggiunti alla fine del periodo di investimento (O'Donohoe *et al.*, 2010; Wood *et al.*, 2012).

Addizionalità: L'investimento a impatto produce tipicamente benefici aggiuntivi e valore socio-ambientale in aree e settori tradizionalmente sottocapitalizzati e/o attraverso modelli e soluzioni non già esistenti; infatti, mira a sostenere organizzazioni che non sono commercialmente attraenti per gli investitori tradizionali in quanto presentano un profilo di rischio-rendimento subottimale (So e Staskevicius, 2015).

La finanza d'impatto si identifica bene con il principio di addizionalità in quanto non intende sostituire altre fonti finanziarie come la filantropia tradizionale o i finanziamenti pubblici che storicamente hanno sostenuto le iniziative del settore sociale, ma integrarle. In questo senso, la finanza ad impatto ha il ruolo di rivolgersi ad aree sottocapitalizzate ed integrare le fonti di finanziamento tradizionalmente dedicate a fornire servizi alla società. Questo approccio richiede dunque di ripensare al rapporto della finanza tradizionale tra rischio e rendimento per raggiungere gli obiettivi sociali. In termini più operativi, la finanza d'impatto aggiunge un terzo criterio, in cima al rischio e al rendimento, nella strategia di investimento: l'impatto sociale. Questo significa che l'investitore d'impatto, all'atto della valutazione dei propri investimenti, deve prendere in considerazione anche il rendimento relativo all'impatto e il relativo rischio, oltre a rischio e rendimento finanziari, e deve quindi cercare di ottimizzare il rapporto tra queste quattro variabili.

2.3. ELENCO DEGLI STRUMENTI DELLA FINANZA A IMPATTO SOCIALE

Gli strumenti di finanza d'impatto possono essere raggruppati in tre gruppi: equity-based, debt-based, Public-Private Partnership. Gli strumenti di finanza ad impatto **equity-based** fanno riferimento ad investimenti, sotto forma di capitale di rischio, in aziende e organizzazioni con l'obiettivo di generare un impatto sociale misurabile insieme a un ritorno finanziario. Il social impact equity è uno strumento sostanzialmente paragonabile agli investimenti in equity tradizionali. Si tratta di un investimento su un arco temporale medio-lungo, il cui ritorno (capital gain) può essere realizzato quando le quote societarie acquisite vengono vendute. Le quote societarie possono inoltre essere connesse ad ulteriori benefici come i diritti di voto, tuttavia si tratta di un approccio di investimento che comporta un maggior rischio rispetto agli altri strumenti. In generale, l'investimento è effettuato nel capitale di rischio di aziende non quotate con un alto potenziale di sviluppo, in termini di prodotti o servizi, di nuove tecnologie e nuove soluzioni di mercato la cui natura rischiosa sarebbe compensata, nella finanza tradizionale, dal potenziale di crescita elevato e conseguenti alti rendimenti. Tuttavia, il social impact equity ha tipicamente aspettative di rendimento più basse o, più precisamente, attribuisce un'importanza primaria al sostegno di soluzioni innovative a problemi sociali. Gli investitori in social impact equity, quindi, sono inclini, dato un certo livello di rischio, a rinunciare a una parte del ritorno finanziario per ottenere il ritorno sociale. All'interno di questa categoria abbiamo i Social Impact Funds, la Venture Philanthropy e l'Equity Crowdfunding. I modelli di finanza d'impatto basati sul **debito** sono principalmente utilizzati per progetti a lungo termine o modelli di business maturi con flussi di cassa stabili. Gli strumenti di debito a impatto sociale consistono in obbligazioni o prestiti emessi da un'istituzione finanziaria e, come nella finanza tradizionale, presuppongono che un'azienda finanzi la sua attività attraverso capitale preso in prestito. Il denaro ricevuto deve essere restituito secondo una serie di regole che tipicamente stabiliscono, per esempio, la durata del periodo di investimento e il tasso di interesse. Ne sono un esempio le iniziative di Microcredito, il Social Impact loan ed il Lending Crowdfunding. I **partenariati pubblico-privato** (PPP) per l'impatto sono strumenti finanziari che implicano un partenariato tra una pubblica amministrazione, a livello centrale o locale, e il settore privato nella fornitura di sostegno finanziario e di capitale a un'iniziativa sociale o a un'organizzazione a impatto sociale. Gli strumenti di public-private partnership supportano la pubblica amministrazione a sfruttare l'efficienza del settore privato con la raccolta e l'impiego di capitali e diluiscono il rischio tra le parti coinvolte. Ne sono un esempio gli schemi Pay-for-results ed i Social Impact Bonds.

2.3.1. GLI STRUMENTI DI EQUITY

SOCIAL IMPACT FUND

È un fondo di capitali dedicato ad investire in imprese sociali ex lege o de facto. I professionisti che gestiscono i fondi di impatto sociale mirano a stabilire relazioni con le imprese partecipate e ad attuare un processo di selezione a più fasi prima di investire in un'organizzazione. In genere valutano l'idea di business, l'obiettivo sociale e il ritorno finanziario (Achleitner e Heister, 2009; Miller e Wesley, 2010). Vengono infatti valutati anche parametri che sono spesso considerati negli investimenti di fondi tradizionali, come la sostenibilità economica. Inoltre, la motivazione e le ambizioni dell'imprenditore sociale, la sua rete, la sua reputazione e l'esperienza di gestione sono considerati rilevanti. La caratteristica di questi fondi è quella di permettere alle società di diventare finanziariamente indipendenti attraverso i ricavi generati e di supportare le opportunità di investimento in grado di eguagliare il ritorno sociale ed economico.

Un esempio è il fondo ad impatto sociale Finance et Solidarité di Amundi Asset Management – 246 mln € - dedicato per il 34% ad organizzazioni sociali che operano in ambito residenziale. In particolare, l'iniziativa più interessante supportata di rigenerazione urbana è stata Habitat et Humanisme. La società EHD (Entreprendre pour Humaniser la Dépendance) è riuscita a realizzare 358 alloggi sociali attraverso l'acquisizione e la ristrutturazione degli edifici.

VENTURE PHILANTHROPY

La venture philanthropy è un nuovo approccio al grant-making che utilizza gli strumenti e i criteri del venture capital. La Venture Philanthropy (VP) è un approccio con un alto livello di coinvolgimento e a medio-lungo termine (almeno 3-5 anni) in cui un investitore per l'impatto sostiene un'organizzazione a scopo sociale per aiutarla a massimizzare il suo impatto sociale (EVPA, 2004). I venture philanthropists agiscono come partner e insieme al supporto finanziario, forniscono esperienza e consulenza rispetto lo sviluppo della realtà imprenditoriale e la valutazione della performance e dell'impatto in maniera strutturata e continuativa. L'EVPA (2006) identifica i seguenti elementi chiave della venture philanthropy:

- **elevato impegno:** i venture philanthropists hanno un rapporto diretto con gli imprenditori sociali e le imprese che sostengono e spesso possono occupare posti nei consigli di amministrazione di queste organizzazioni.
- **Finanziamento su misura:** i venture philanthropists possono operare attraverso lo spettro dei rendimenti degli investimenti.
- **Sostegno pluriennale:** i venture philanthropists forniscono un sostegno finanziario prolungato a un numero limitato di organizzazioni. Il sostegno dura tipicamente dai tre ai cinque anni, con l'obiettivo di aiutare l'organizzazione a diventare finanziariamente autosufficiente alla fine del periodo di finanziamento.
- **Sostegno non finanziario:** vengono forniti servizi a valore aggiunto come pianificazione strategica, marketing e comunicazione, consulenza sulle risorse umane e accesso ad altre reti di potenziali finanziatori.
- **Sviluppo delle capacità organizzative:** i venture philanthropist si concentrano sulla costruzione della capacità operativa e della redditività a lungo termine delle organizzazioni del loro territorio, piuttosto che sul finanziamento di singoli progetti o programmi.
- **Misurazione della performance:** gli investimenti della VP si basano sulla performance, ponendo l'accento su una buona pianificazione aziendale, su risultati misurabili e su alti livelli di responsabilità finanziaria e competenza gestionale.

Il progetto "Sharing – Condividere idee e abitazioni" è un esempio di venture philanthropy per l'housing sociale, che ha riguardato l'ex edificio delle Poste di Via Ivrea 24 a Torino. L'intervento è stato realizzato da Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT, Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A., Oltre Venture, la Città di Torino, la cooperativa DOC e Sharing srl. Sharing risponde al disagio abitativo della cosiddetta fascia grigia della popolazione

EQUITY CROWDFUNDING

L'equity crowdfunding è una forma di investimento che consente ad un numero molto elevato di investitori di finanziare società con scopi sociali in cambio di quote societarie. Si rivolge a società early-stage non quotate. Spesso gli investitori non hanno risorse per finanziare un intero progetto né la competenza finanziaria, ma si identificano con il progetto a livello emotivo e valoriale. La raccolta di denaro e lo scambio di informazioni tra il sostenitore della campagna e gli investitori avvengono su piattaforme online e sono caratterizzate da una elevata trasparenza su cui le organizzazioni riescono a raccogliere quote di finanziamento, anche piccole, da un gran numero di soggetti.

ART-ER, nella sua Divisione Ricerca e Innovazione, ha avviato il progetto CrowdHO – Crowdfunding for Housing Climate Transition. L'obiettivo del progetto è esplorare le potenzialità del rewarding crowdfunding nel sostenere i costi degli interventi di deep retrofit in edifici residenziali a proprietà mista, sviluppando il business model di uno strumento finanziario misto che integri forme più tradizionali di finanziamento (prestiti bancari, finanziamenti tramite terzi) con il crowdfunding (reward, equity, lending).

2.3.2. GLI STRUMENTI DI DEBITO

SOCIAL BOND

I social bond sono obbligazioni che raccolgono fondi per progetti nuovi ed esistenti con risultati sociali positivi. In particolare, gli obiettivi sociali perseguiti tramite Social Bond sono declinabili in funzione delle due differenti tipologie. Da un lato, i Social Bond grant-based prevedono la devoluzione a titolo di liberalità di una quota predefinita dell'ammontare ricavato dai titoli collocati attraverso i prestiti obbligazionari ad associazioni, fondazioni, università, ospedali o altre realtà a valenza sociale. Mediante questa tipologia di strumenti finanziari la Banca si propone anche di generare nuove partnership tra pubblico, privato e privato sociale per generare valore per i territori di riferimento. Dall'altro, i Social Bond loan-based prevedono invece l'utilizzo dell'ammontare collocato per l'erogazione di finanziamenti che contribuiscono allo sviluppo di forme di imprenditorialità sociale. I principi dei Social Bond (SBP) promuovono l'integrità del mercato dei Social Bond attraverso linee guida che raccomandano trasparenza, divulgazione e rendicontazione. Il ricavato dei Social Bond viene utilizzato esclusivamente per finanziare o ri-finanziare in parte o in toto nuovi e/o esistenti progetti sociali. Le sue categorie, in ambito di infrastrutture sociali, possono includere: infrastrutture di base a prezzi accessibili, accesso ai servizi essenziali, alloggi a prezzi accessibili, creazione di posti di lavoro e programmi volti a prevenire e/o alleviare la disoccupazione derivante da crisi socioeconomiche.

UBI Banca è tra le banche italiane maggiormente attive nel sostenere le iniziative volte a supportare l'innovazione sociale attraverso strumenti obbligazionari UBI Banca. Attraverso Social Bond UBI Comunità vengono supportate numerose imprese e progetti a impatto sociale. Negli ultimi 8 anni sono stati emessi 96 social bond per un valore complessivo di 1,1 miliardi di euro.

MICROCREDITO

Il microcredito è uno strumento che permette l'accesso ai servizi finanziari a persone in condizioni di povertà ed emarginazione che tradizionalmente non hanno accesso al mercato del credito tradizionale perché non soddisfano i requisiti richiesti dal sistema bancario, trattandosi di persone che non hanno garanzie o storia creditizia. È pertanto molto diffuso nei Paesi in via di sviluppo, ma è aumentato il suo utilizzo anche nelle economie sviluppate dove gli imprenditori hanno difficoltà a ottenere prestiti. I prestiti di basso importo sono infatti erogati senza che il beneficiario disponga di adeguate garanzie economico-patrimoniali. Nei Paesi in via di sviluppo, in origine, il ruolo della garanzia è stato svolto da un gruppo di pari che, in caso di non solvibilità del soggetto ricevente, avrebbe perso a sua volta l'accesso a finanziamenti tramite microcredito. Il microcredito è stato definito dalla Commissione europea come un prestito sotto i 25.000 euro per sostenere lo sviluppo del lavoro autonomo e delle microimprese. In Italia, il Decreto-legge 28 ottobre 2020 ha innalzato a € 40.000,00 l'importo massimo concedibile per ogni singola operazione di microcredito. Resta invariata la possibilità di un ulteriore incremento fino ad € 50.000 in caso di erogazione frazionata, con versamento delle tranches condizionato alla regolarità del rimborso del finanziamento ed al raggiungimento di risultati intermedi del progetto di impresa.

Attraverso l'iniziativa Housing microfinance per la ricettività, l'Ente Nazionale per il Microcredito ha definito uno schema d'intervento finalizzato per fornire un supporto economico e di assistenza tecnica a piccoli proprietari e/o affittuari che intendono avviare un'attività micro-ricettiva sostenibile nell'abitazione di proprietà o in quella condotta in locazione (fonte: microcredito.gov.it). L'obiettivo è supportare attraverso il microcredito nuovi gestori di strutture micro-ricettive, per il supporto delle spese connesse con l'investimento iniziale.

SOCIAL IMPACT LOAN

Con social impact loan si fa riferimento al credito fornito da banche sociali a organizzazioni che intendono generare un beneficio sociale e/o ambientale sulla società. Tutti i prodotti e servizi delle banche sociali si concentrano esclusivamente sulla creazione e il mantenimento del valore sociale. Tuttavia, questo tipo di strumento presenta alcuni problemi aperti:

Credit scoring: non è ancora stato sviluppato uno strumento di credit scoring che metta in relazione il livello di rischio e l'impatto sociale dei potenziali clienti. **Identificazione dell'imprenditoria sociale:** è ancora difficile per le banche sociali identificare le potenziali imprese sociali da sostenere attraverso i prestiti. **Misurazione dell'impatto sociale:** le banche sociali non hanno ancora implementato strumenti standard di misurazione dell'impatto per valutare l'impatto sociale dei loro clienti.

Erste Bank, in Austria, ha dedicato una linea di finanziamenti all'housing sociale. Recentemente, ha ricevuto 100mln€ dalla Banca europea per gli investimenti per finanziare prestiti a tassi fissi per alloggi a prezzi accessibili in Austria. Slovenska Sporitelna, il braccio slovacco del gruppo austriaco, ha sviluppato uno schema per le persone di etnia rom: la banca acquisisce il terreno ed identifica tramite le ONG locali potenziali acquirenti, i quali si impegnano a risparmiare una parte dei propri sussidi per ripagare il terreno ed avere accesso ad un prestito per coprire i costi di costruzione.

LENDING CROWDFUNDING

È una forma di finanziamento alternativo, attraverso credito tra privati fornito tramite le piattaforme online. È molto veloce in termini di erogazione e trasparente. In genere, i tassi di interesse sono superiori a quelli bancari, non viene infatti richiesta alcuna garanzia personale. L'organizzazione ad impatto a cui serve il prestito in denaro lo richiede sulla piattaforma online. Le richiedenti devono mostrare il proprio merito creditizio, avere almeno un bilancio depositato e un fatturato superiore ad una determinata cifra.

Banca Prossima ha lanciato CasaTO, iniziativa di housing sociale a Torino. Il progetto realizzato con la Cooperativa Arcobaleno ha messo a disposizione 24 appartamenti ristrutturati. La raccolta fondi è avvenuta tramite la piattaforma di Banca Prossima terzovalore.com, portale dove chiunque può sostenere i progetti delle organizzazioni del Terzo settore. L'obiettivo di raccolta era fissato a 800mila euro.

2.3.3. GLI STRUMENTI DI PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP

PAY BY RESULTS

Il Pay by Results è un meccanismo in cui tutto o parte del pagamento da parte dell'autorità committente per l'erogazione di un determinato servizio dipende dal fatto che il fornitore raggiunga dei risultati specifici dal committente prima dell'erogazione. Questo meccanismo è, quindi, il principio fondante di un nuovo approccio di gestione degli appalti pubblici in cui la pubblica amministrazione incarica un ente privato di raggiungere obiettivi specifici per gestire determinati servizi sociali e di *welfare*. Il principio del PBR stabilisce che la pubblica amministrazione è responsabile di tutto o parte dei pagamenti dei servizi forniti solo se i risultati sono stati raggiunti, nella misura e secondo le condizioni stabilite al momento della definizione del contratto da parte di un ente terzo. Questo strumento stimola la ricerca di soluzioni innovative e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Supporting People Payment by Results pilots: in UK, Trafford ha sperimentato un PBR per servizi di supporto abitativo e alloggi per uomini e donne senza fissa dimora. Gli obiettivi di risultato si basano sull'aumento del numero di persone che acquisiscono una stabilità abitativa e diventano indipendenti, misurata dal fatto che l'utente del servizio si presenti nuovamente ai servizi di consulenza abitativa nei successivi 12 mesi. Il modello di pagamento è stato strutturato con il 10% del valore del contratto collegato ai risultati.

SOCIAL IMPACT BOND

I SIB sono strumenti finanziari innovativi, attraverso i quali investitori privati forniscono capitale iniziale per la gestione di progetti con impatto anche sociale, dietro garanzia da parte di uno o più enti pubblici di elargire, come remunerazione sul capitale investito, parte dei risparmi generati per le casse pubbliche a fronte del successo dei progetti stessi. La remunerazione del capitale investito avviene quindi solo se i programmi raggiungono gli obiettivi sociali concordati a monte tra investitori ed enti pubblici. I SIB, solitamente, spostano quindi il rischio del fallimento dei progetti sociali dalle organizzazioni non profit (che non dispongono del capitale iniziale necessario per sostenere tale rischio) agli investitori specializzati (che forniscono il capitale iniziale, in cambio di potenziali ritorni economici futuri).

Il Single Homeless Prevention Service (SHPS) Brent ha sperimentato un SIB a supporto delle persone a rischio di rimanere senza casa a Brent. Il programma lavora sulla prevenzione (rischio di sfratto o morosità) e sul sollievo (stabilità abitativa). I risultati sono misurati e pagati in tre fasi:

1. Completamento del piano di alloggio personale.
2. Prevenzione iniziale o riduzione della perdita della casa.
3. Mantenimento di un alloggio per otto mesi senza rischio identificato di perdita della casa.

FONDO PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

Un programma triennale che, nell'ambito delle risorse stanziato dal Fondo per l'innovazione sociale, finanzia progetti di amministrazioni locali (comuni capoluogo e città metropolitane) nei settori dell'inclusione sociale, dell'animazione culturale e della lotta alla dispersione scolastica, istituito dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il Fondo ha finanziato nel triennio 2018-2020 progetti in tre fasi: studio di fattibilità (fino a 150.000€), sperimentazione (fino a 450.000€) e sistematizzazione (fino a 1.000.000€).

Homes4All, progetto finanziato dal Fondo, è il progetto proposto dal Comune di Torino, Brainscapital, Homers, ACMOS, Camera di Commercio di Torino e Compagnia di San Paolo. Obiettivo del progetto è promuovere una strategia di housing che risponda all'emergenza abitativa attraverso l'individuazione di blocchi di proprietà provenienti da procedure giudiziarie o donazioni ad hoc, intervenendo sulle dinamiche abitative al fine di promuovere meccanismi partecipativi, collaborativi e inclusivi di abitazione.

2.4. FINANZA D'IMPATTO E SOCIAL HOUSING

Sin dalla nascita della finanza d'impatto, il settore del social housing ha avuto un ruolo centrale. Numerose iniziative a livello nazionale ed internazionale sono state supportate da capitali riconducibili a questa forma di finanza. Nell'ambito della ricerca *SociAbilità*, i risultati presentati nel Tiresia Impact Outlook 2019, lo studio che analizza i capitali ad impatto in Italia, indicano che più della metà degli investitori a impatto italiani (55,3%) intervengono nel settore dell'abitare sociale e della rigenerazione urbana. Considerati i trend in aumento degli asset gestiti da parte degli stessi investitori è ipotizzabile in futuro una maggiore disponibilità di risorse per interventi in questo ambito. La ricerca ha anche individuato una serie di casi studio relativi al social housing e/o rigenerazione urbana con operatori finanziari che hanno già effettuato impieghi di capitale nel settore. Citiamo un esempio e rimandiamo per gli altri casi l'approfondimento nell'allegato allegato 1.2.

Sharing Torino

Sharing srl in collaborazione con il comune di Torino e altre importanti associazioni locali ha realizzato un progetto di edilizia sociale. Nel settembre 2011, un edificio è stato aperto al pubblico, con un totale di 122 alloggi per diverse tipologie di utenti (studenti, parenti di pazienti ricoverati provenienti da altre città, madri single con figli, giovani coppie) e 58 camere ad uso hotel. La società è stata recentemente premiata con una gara d'appalto per la gestione di altri due edifici complessi di Torino: Cascina Fossata (alloggi sociali temporanei) e Borgo San Paolo (alloggio per studenti). Oltreventure, società di venture capital sociale italiana che ha investito 112.000 euro in Sharing srl, opera in Italia e all'estero dal 2006 attraverso un social impact fund. Nel 2016 ha lanciato il nuovo fondo Oltre II con un commitment di investitori privati, istituzionali e del FEI per un totale di circa 41 mln €. Il fondo Oltre I ammontava a 7,5 mln €.

Il seguente QR Code rimanda all'allegato 1.2. contenente la mappatura degli investimenti ad impatto nei nuovi modelli di abitare.



IL CONTRIBUTO DEL FONDO MUTUALISTICO COOPFOND

di Paola Bellotti

Direttrice Sostenibilità e Sviluppo Coopfond

Premessa

Coopfond è la società che gestisce il Fondo mutualistico per la promozione cooperativa alimentato dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti a Legacoop, dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione e dagli utili di gestione. È stata costituita ai sensi della legge n. 59 del 31 Gennaio 1992 per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, dando vita ad un circuito virtuoso in grado di sviluppare la forma cooperativa con risorse generate al suo interno. Coopfond agisce al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, promuovendo e finanziando iniziative, con preferenza per i programmi diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione ed allo sviluppo del Mezzogiorno. È una società per azioni, con un capitale sociale di 120 mila euro, interamente detenuto da Legacoop Nazionale, che si adopera da trent'anni perché in tutto il Paese possa crescere la forma cooperativa nel rispetto delle peculiarità locali e dei principi cooperativi, che sono considerati – assieme alle qualità imprenditoriali – il principale elemento di valutazione dei progetti di investimento. La società non opera con il pubblico ed è sottoposta alla vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico, e gestisce un portafoglio investito di circa 400 milioni di euro, di cui 310 milioni in equity all'interno di cooperative, o società di capitale a proprietà cooperativa, 48 milioni in strumenti finanziari partecipativi e 56 milioni di euro in prestiti, a fronte di un patrimonio netto di 470 milioni di euro. Coopfond basa la propria azione sui Principi Cooperativi che da oltre 170 anni animano il movimento cooperativo mondiale e che si trovano in straordinaria sintonia con alcuni degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, tra cui troviamo il 5° dedicato alla educazione, formazione e informazione e il 7° che parla di interesse verso la comunità. All'interno del movimento, le cooperative di abitanti hanno rappresentato, lungo la loro lunga storia, un esempio eccellente dell'applicazione di questi due principi: la formazione ed informazione dei soci abitanti, e l'interesse delle cooperative di abitanti per i propri territori e comunità di insediamento, esemplari in diverse regioni italiane.

La sostenibilità come strategia

La cooperazione è portatrice di valori ed esprime una cultura naturalmente allineata con i fini di solidarietà, giustizia, equità, coesione sociale, partecipazione e rispetto impliciti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, a cui il Fondo si sta ispirando per riportare nella contemporaneità proprio quei valori originari dell'economia cooperativa. Nel 2020, Coopfond ha dato vita ad un piano strategico triennale concepito sulla volontà di riposizionare la strategia di investimento, e quindi l'assetto culturale dell'organizzazione, per un rilancio della propria azione nel segno del rinnovo della propria utilità. La direzione scelta è stata quella verso la progressiva trasformazione del segmento cooperativo di riferimento in una struttura economica che persegua in modo deliberato, coordinato e gestito obiettivi di impatto sociale positivo. Ciò ha implicato l'adozione di un'ottica di prudente ma persistente revisione dei propri processi di valutazione e, in ultima analisi, di ri-orientamento del proprio portafoglio. A servizio di questo graduale cambiamento, è stato immaginato un supporto alle cooperative target perché possano anch'esse avviare una transizione culturale, manageriale, tecnologica e di posizionamento verso un modello di sostenibilità.

Il piano strategico contribuisce a questa missione, articolandosi su tre principali pilastri tematici, insieme ad un fattore trasversale di cambiamento organizzativo interno. Il primo pilastro è dedicato alla leva finanziaria – e si fonda sul supportare interventi orientati alla sostenibilità e all’impatto. Il secondo pilastro è dedicato al miglioramento dei servizi di accompagnamento ed assistenza tecnica, ed è indirizzato a fornire assistenza tecnica alle cooperative in linea con i loro fabbisogni e con la strategia per la sostenibilità, tramite una interlocuzione nuova e il monitoraggio dei percorsi intrapresi. Il terzo pilastro riguarda invece la mobilitazione di nuove risorse e nuovi soggetti attorno al mondo cooperativo, come strumento per ampliare la leva finanziaria disponibile alle cooperative. Come fattore trasversale, il piano identifica la revisione della struttura e dei processi interni, passaggio necessario perché i cambiamenti proposti siano assorbiti dall’organizzazione in maniera adeguata ed omogenea. All’interno delle attività poste in essere per il raggiungimento di questi obiettivi, vi sono state, e sono in corso, alcune a supporto del sistema delle cooperative di abitanti, in collaborazione con il settore delle cooperative sociali e culturali. In termini di supporto ad iniziative ad impatto, il Fondo ha effettuato un investimento importante in una cooperativa che si occupa di servizi evoluti per l’abitare rivolti agli studenti, ai giovani lavoratori che si muovono verso le grandi e medie città. La cooperativa occupa una posizione sul mercato operando il raccordo tra domanda ed offerta di abitare temporaneo, per lo più nelle città sedi di università, tramite l’utilizzo di servizi digitali avanzati, oltre a gestire progetti di social housing insieme a cooperative sociali e culturali in diverse regioni d’Italia. Si tratta di una cooperativa innovativa, che ha deciso di rispondere ai bisogni emergenti di popolazioni target tradizionalmente poco servite dal mondo cooperativo (studenti o lavoratori trasfertisti), con una forma cooperativa attenta ai bisogni economici, sociali e di comunità di queste fasce della popolazione così importanti per il futuro del paese. La misurazione dell’impatto sociale prodotto dalla cooperativa fa parte degli accordi di investimento in fase di negoziazione, in questo caso, insieme ad un altro investitore ad impatto coinvolto nella stessa operazione. In linea con il secondo pilastro del piano strategico, Coopfond ha finanziato un percorso di formazione laboratoriale ad un gruppo di cooperative di abitanti della Regione Emilia Romagna interessate a capire ed applicare nuove forme di finanza ai loro progetti innovativi, come per esempio i fondi immobiliari/fondi sicav. Il percorso è stato caratterizzato da una serie di sessioni laboratoriali rivolte ad una ventina di operatori interessati a investigare nuove fonti di finanziamento, attente all’impatto sociale ed ambientale dei loro progetti, oltre che ai rendimenti finanziari, sulle orme di altre iniziative europee di social e co-housing studiate insieme. Infine, seguendo il terzo pilastro del piano strategico, Coopfond ha avviato alcune relazioni con importanti stakeholder del mondo dell’abitare innovativo, fondi di investimento, fondazioni, enti pubblici nazionali di riferimento, con l’intenzione di dare vita a partnership di investimento. Oltre ad aumentare la leva finanziaria a disposizione delle cooperative coinvolte in progetti di abitare complessi (dei settori abitanti, sociali e culturali per le componenti di rigenerazione urbana e cultura connesse), Coopfond intende approfondire la propria capacità di analisi e di valutazione dell’impatto sociale ed ambientale di tali iniziative, insieme a co-investitori del mercato della finanza ad impatto. Da qui il profondo interesse per le metodologie qui presentate, e per il lavoro svolto in collaborazione con gli attori del mondo accademico e della finanza ad impatto, che ha prodotto la preziosa strumentazione sviluppata in questo volume.

Inoltre, l’orientamento attuale del Fondo verso progetti complessi dell’abitare, capaci di generare e misurare gli impatti prodotti, si fonda anche su alcune esperienze in portafoglio di fondi territoriali

di social housing, nati nella prima fase dei Fondi FIA. Tali impieghi (3 milioni di euro, distribuiti tra Fondo Housing Sociale Marche Cives e Fondo Housing Sociale Toscana, a partire dal 2012), hanno avuto come finalità quella di rendere possibile la partecipazione di diverse cooperative sociali target a progetti di social housing caratterizzati dal Gestore Sociale. Queste esperienze sono i mattoni sopra i quali il settore Legacoop Abitanti ha potuto costruire buone prassi e linee guida per le prossime generazioni di progetti, sia di origine PNRR che di origine locale. La complessità della nuova domanda di abitare deve essere affrontata da operatori sempre più specializzati ed attenti alle varie dimensioni degli impatti prodotti – da quelli sociali, a quelli ambientali, passando per metodologie comprovate e robuste riconoscibili dall'intero parco di investitori oggi coinvolti sul territorio nazionale. Le cooperative sociali e di abitazione hanno costruito tali competenze negli ultimi anni, anche in parte grazie ad un impegno costante di Coopfond verso questo particolare settore e dimensione del rapporto mutualistico nei nostri territori.

Un costante dialogo con gli stakeholder a servizio di un nuovo sistema di rating

Questo percorso è stato possibile grazie alla comprensione dei nostri stakeholder che nella matrice di materialità, dal 2020 ad oggi, hanno indicato la strada a Coopfond: Il tema Gestione degli impatti ambientali, inteso come la capacità di Coopfond di operare per la minimizzazione degli impatti ambientali generati dalle proprie attività, incentivando le controparti tramite l'adozione di criteri ambientali durante la fase di valutazione, il tema Partnership e filiere e quello della Crescita e innovazione sono risultati i 3 temi con la priorità strategica più alta per Coopfond. In particolare, gli stakeholder manifestano aspettative verso il Fondo nel poter supportare le cooperative nella transizione energetica tramite strumenti finanziari ad hoc, nel promuovere partnership e filiere per cogliere nuove opportunità e facilitare le cooperative nell'accesso a nuovi mercati. Proprio in questa funzione, il Fondo ha trovato stimoli per dedicarsi alla domanda di abitare, e quindi si è dotato degli strumenti adeguati per farlo come operatore della finanza – tramite la classificazione del portafoglio ed un nuovo sistema di rating. Per implementare il nuovo orientamento del portafoglio verso società cooperative sostenibili, si è reso necessario, oltre che mobilitare la domanda tramite progetti speciali focalizzati sulla sostenibilità e l'innovazione, dotarsi di un sistema di classificazione degli interventi più adeguato. Nonostante gli aspetti ambientali, sociali e di governance indirizzino già da tempo le decisioni d'investimento di Coopfond, nel 2021 è maturata la convinzione che il rating di qualità sociale, lo strumento di misurazione qualitativa per la valutazione del merito sociale, ambientale e di governance, andasse rivisitato. Il nuovo rating di sostenibilità, che è stato adottato formalmente a partire dall'esercizio 2021/22, ha l'obiettivo di dotare il Fondo di uno strumento in fase d'istruttoria capace di mappare il contributo degli interventi ai temi di materialità ed agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDGs). Il nuovo strumento esprime con un indicatore sintetico, pesato sulle priorità emerse dall'attività di stakeholder engagement, un giudizio di sintesi sul livello di contributo dell'intervento alla sostenibilità e agli SDGs, tale da poter supportare gli Amministratori nelle decisioni di investimento del Fondo. Il rating si ottiene seguendo uno schema che fa emergere quanto quel singolo investimento del Fondo all'interno di una cooperativa possa contribuire ad un tema di materialità definito, per esempio la valorizzazione del modello cooperativo, oppure la gestione degli impatti ambientali. Ad ogni tema di materialità sono poi collegati alcuni SDGs, quelli a cui contribuisce quel particolare tema di materialità. Per Coopfond l'introduzione del nuovo rating è il punto di partenza di un comples-

so percorso, sempre condotto insieme ai propri stakeholder, che vuole evolvere verso la valutazione d'impatto dei suoi interventi, basata su una misurazione di elementi quantitativi e attendibili nel tempo, che possa essere utilizzata anche nella fase di monitoraggio delle posizioni.

Il rating di sostenibilità è stato elaborato in maniera tale che a seconda del punteggio raggiunto che misura il contributo dell'intervento ai temi di materialità, si arrivi a collocare ciascun impiego in una delle tre classi di merito del portafoglio (A, B o C), basate sulle intenzionalità che caratterizzano del imprese investite. Il Fondo ha reputato opportuno inserire all'interno della classe A, la migliore in termini di impatto, solo gli interventi che si qualificano per aver identificato un obiettivo di impatto. Queste cooperative sono in grado di misurare e monitorare l'impatto prodotto intenzionalmente durante l'intero periodo di permanenza del Fondo all'interno della società, come socio finanziatore o come ente creditore. Per classificare tali interventi, Coopfond stabilisce, insieme all'impresa target, l'intenzionalità, la misurabilità e l'addizionalità degli obiettivi di impatto definiti ex ante, durante la fase istruttoria. Una volta definiti gli obiettivi di impatto, essi vengono inseriti nel contratto di finanziamento e possono generare alcune premialità rispetto alle remunerazioni richieste dal Fondo (massimo 1% di riduzione del tasso di interesse / remunerazione capitale, monitorato ed applicato lungo il periodo di ammortamento). Per qualificare la tipologia di impatti proposti dalle imprese target, Coopfond fa riferimento alla tassonomia europea delle attività economiche eco-compatibili, anche nelle forme non ancora definitive ed assestate di tali normative. In particolare, tali riferimenti normativi saranno utili per definire le attività ad impatto, il livello di impatto, e quindi poter poi garantire le premialità per le imprese cooperative che, oltre a garantire un positivo andamento economico-finanziario dell'investimento supportato, saranno in grado di dimostrare, tramite misurazione, un impatto positivo da esso generato. Ogni anno sarà quindi possibile dare una lettura del portafoglio con la particolarità che la classe A acquisirà maggiore granularità di dati a sostanziare la presenza di selezionati interventi di Coopfond in cooperative "ad impatto."

Questo "equipaggiamento" utile alla valutazione e alla classificazione della sostenibilità e di capacità di generazione di impatti positivi dell'attività finanziaria di Coopfond serve in ultima analisi a segnalare al settore cooperativo di riferimento una rinnovata strategia: il Fondo intende mobilitare le proprie risorse verso quelle attività che contribuiscono all'Agenda 2030 perché le cooperative devono giocare il ruolo di costruttori di sostenibilità e di cambiamento positivo per le persone ed il pianeta – soprattutto per poter continuare a svolgere il proprio ruolo di operatori economici al servizio delle persone e dei loro bisogni essenziali, come hanno fatto negli ultimi centocinquanta anni. L'altra ragione alla base di questa strategia è il miglioramento della propria accountability: è necessario oggi saldare fortemente la relazione di fiducia che esiste tra lo strumento finanziario dedicato e le cooperative, per poter mobilitare risorse aggiuntive. Coopfond è consapevole che nei prossimi anni probabilmente non potrà far fronte al fabbisogno espresso e latente delle cooperative di Legacoop. Ciò implica l'obbligo di un impegno immediato a costruire relazioni di collaborazione, e di cooperazione con altri strumenti finanziari che condividono la logica della sostenibilità e della generazione di impatti positivi. Tale strategia è in atto e vede la possibilità di elaborare operazioni congiunte, anche a fronte di operazioni di investimento complesse come quelle per esempio che riguardano le nuove forme dell'abitare e la rigenerazione urbana, con altri fondi di investimento oggi presenti nel panorama italiano.

In conclusione, Coopfond si trova in un importante momento di transizione, caratterizzato dalla sperimentazione di un metodo adeguato per premiare le cooperative che esprimono la volontà concreta

di operare la transizione verso la sostenibilità. Si tratta di un percorso sperimentale di trial and error, che sta permettendo al Fondo di non perdere di vista l'interlocuzione più stretta possibile con il suo mondo di riferimento – le imprese cooperative impegnate a produrre impatti positivi per le persone ed il pianeta. Lo sforzo in essere è rivolto a trovare gli strumenti più adeguati, più rigorosi ma anche più inclusivi per effettuare quella delicata operazione di orientamento di una domanda verso un nuovo tipo di ente finanziatore: esigente dal punto di vista della trasparenza e della disponibilità a costruire percorsi di misurazione di impatto condivisi, ma anche disponibile e paziente a fare un cammino insieme verso l'identificazione di metodologie ed indicatori robusti, per una gestione dell'impatto all'interno delle aziende. Questo percorso è possibile nella misura in cui viene fatto insieme ai nostri stakeholder principali, il settore Legacoop Abitanti, Legacoop Sociali e Culturmedia, e ad un mondo di stakeholder che condividono questa missione, nel mondo accademico, nel mondo della filantropia, e nel mondo delle pubbliche amministrazioni orientate a rendere le nostre comunità sempre più adattate alle nuove condizioni di vita sul pianeta – una vita di consumi limitati, economie circolari, e produzione di beni e servizi sempre più attente alla sostenibilità. Solo in questa potente filiera di attori così orientati, agendo in maniera cooperativa, possiamo sperare in un futuro di speranza per le future generazioni.

L'ESPERIENZA DI FONDAZIONE CARIPLO NEL SOCIAL HOUSING

di Cristina Polledri

Fondazione Cariplo è una fondazione di origine bancaria che si dedica alla filantropia, attraverso il sostegno a progetti di interesse generale con l'obiettivo di creare valore e opportunità per le persone e le comunità del territorio (province della Lombardia, di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola).

In quanto soggetto filantropico la Fondazione ha la possibilità – e quindi il compito – di **proporre e sperimentare percorsi di innovazione alla società**, anche attraverso la sperimentazione di nuovi modelli di approccio operativo. La capacità di lettura del reale, la vicinanza al territorio e la competenza delle proprie strutture si unisce alla “flessibilità” data dall'essere un soggetto privato: **questo permette di sperimentare e di mettere a punto esperienze da cedere al sistema perché possano diventare patrimonio condiviso**.

È in quest'ottica che la Fondazione ha messo a fuoco nove obiettivi strategici, che nascono da una lettura delle principali sfide del presente: dal contrasto alle nuove povertà, al tema dell'invecchiamento della società e della denatalità; dal cambiamento climatico al tema dell'abitare. Dalla necessità di offrire opportunità culturali a coloro che non ne hanno, alla valorizzazione del patrimonio culturale e architettonico fino alla ricerca scientifica e sociale. Tra temi prioritari c'è l'ABITARE SOCIALE: “promuovere il *welfare* abitativo, l'housing sociale e la rigenerazione urbana”, che si inserisce all'interno di un settore di intervento in cui la Fondazione opera da oltre 20 anni.

LA RILEVANZA DEL TEMA CASA

La questione abitativa, in Europa come in Italia, ha un ruolo di primo piano sia nel dibattito pubblico sia nelle agende politiche di ciascun Stato. Il tema dell'accesso alla casa e il fabbisogno abitativo sono al centro di un'attenzione sempre crescente tra i cittadini, le istituzioni e gli operatori del mercato immobiliare. Per queste ragioni il Social Housing, già da tempo, rappresenta in Europa uno degli ambiti di sperimentazione più vivaci nel campo della progettazione architettonica, finanziaria e sociale.

Il tema dell'abitare e in particolar modo della “casa” è da sempre una componente cruciale per la qualità della vita delle persone, un bisogno complesso per tutti, ancor di più per chi ha limitate capacità di reddito e per chi somma a questo anche altre fragilità, di natura più o meno temporanea.

Parlare di **welfare abitativo** significa non solo parlare della questione casa ma anche di densità di servizi, opportunità lavorative e relazioni di vicinato, con un approccio sistemico, lavorando sulle città e sulla complessità dei rapporti che le governano.

In questo contesto la Fondazione si è data l'obiettivo di sperimentare **nuovi modelli di welfare abitativo**, promuovendo sia l'housing sociale attraverso l'offerta di forme abitative ibride, sia la rigenerazione dei contesti mediante la cura delle relazioni tra le persone e il territorio, il rilancio culturale dei quartieri e la ricucitura del tessuto urbano.

In particolare, l'azione di Fondazione Cariplo sul tema dell'abitare si sviluppa intorno a due linee di intervento: **homing** (housing sociale per persone fragili) e **housing sociale**; entrambe vengono supportate attraverso bandi e attività di enti di scopo nati in seno alla Fondazione nel corso degli anni.

LA NECESSITÀ DI AVERE DUE “MOTORI” INTERCONNESSI

L'azione di Fondazione Cariplo sul tema abitativo è mossa da due “motori”, quello finanziario e quello di comunità. L'approccio finanziario è essenziale perché il contributo della Fondazione all'housing sociale possa essere sostenibile nel lungo termine. D'altra parte, l'azione si dimostra efficace quanto più è sostenuta da un “motore di comunità” formato dai legami che si creano all'interno dei progetti e dall'autonomia di vita che viene generata negli abitanti.

IL MOTORE FINANZIARIO

Gli strumenti finanziari di Fondazione Cariplo nel campo del social housing si sono evoluti nel tempo per adattarsi alla necessità di essere economicamente sostenibili a lungo termine e per coinvolgere la comunità, attraverso: erogazioni a bando (*grant*), stimolo all'aggregazione di risorse tra diversi attori e guida nella progettazione (*advisor*), sviluppo di un sistema integrato di fondi (*missione connected investments*).

A partire dal 1999 la Fondazione ha contribuito al social housing attraverso **contributi agli enti del Terzo settore e alla pubblica amministrazione**, supportando più di 500 progetti. Le misure alla base di questi contributi sono stati generalmente bandi ripetuti per più anni che assegnavano risorse a fondo perduto. Ad esempio, il Bando Dopo di noi – Durante noi è stato attivo dal 2003 al 2010 e ha sostenuto 98 progetti per 20 milioni di euro. Dal 2011, la Fondazione ha deciso di confluire i bandi nel campo dell'housing sociale attraverso **Bando Housing Sociale per persone fragili**, un bando senza scadenza, creato nel 2000 e ancora attivo. Il bando affronta le diverse esigenze abitative delle persone in condizione di vulnerabilità con un approccio più ampio, includendo anche quelle di donne vittime di violenza, persone con problemi di dipendenze, persone anziane e persone con disabilità. La scelta di far confluire i vari bandi in un unico strumento è avvenuta con l'intenzione di superare frammentazione nelle azioni e aumentare l'impegno della Fondazione sul tema dell'housing sociale.

A partire dal 2004, la Fondazione ha assunto un nuovo ruolo nelle azioni di housing sociale, quello di **advisor tecnico e di promotore di sviluppo** e rafforzamento del settore attraverso la creazione una fondazione di scopo: la Fondazione Housing Sociale (FHS), con la partecipazione e il sostegno di Regione Lombardia e di ANCI Lombardia.

FHS è oggi principalmente attiva come promotore del settore nel suo complesso e come *advisor* tecnico-sociale degli enti locali e dei fondi che intraprendono iniziative di housing sociale in Italia, fornendo assistenza nella progettazione degli aspetti urbanistici, architettonici e sociali dei progetti e supportando l'accompagnamento sociale delle comunità di abitanti. Questo ha permesso nel tempo di incrementare una visione che supera la sola offerta abitativa e la integra ad un'offerta di servizi di comunità.

A partire dal 2006, la Fondazione è stata il pioniere di quello che è successivamente divenuto il **sistema integrato di fondi di housing sociale**, attraverso investimenti a sostegno di iniziative coerenti con gli obiettivi della propria missione istituzionale (*mission connected investments*). Nel 2006 è stato lanciato il **Fondo Abitare Sociale 1**: il primo fondo italiano dedicato all'housing sociale, sull'esempio del quale è stato poi costituito il Fondo Nazionale Investimenti per l'Abitare, gestito da CDP Immobiliare SGR, che si colloca al centro del SIF e che promuove progetti di housing sociale in tutta Italia.

Il SIF, con una dimensione complessiva di circa 3 miliardi di euro, investiti dal Gruppo CDP, da banche,

assicurazioni, enti previdenziali, fondazioni di origine bancaria e altri investitori interessati alle prospettive di sviluppo del territorio, è oggi uno dei programmi di investimento di impatto più grandi mai realizzati a livello mondiale.

L'attuale gestore del Fondo Abitare Sociale 1, oggi Fondo Immobiliare di Lombardia – FIL, è REDO Sgr S.p.A. Società Benefit. Ad oggi il FIL ha sviluppato oltre 2.600 appartamenti di cui oltre 1.700 in gestione con oltre 4.200 residenti. Altri 4.200 sono gli alloggi in realizzazione e circa 3.000 in pipeline con una capacità di investimento di poco superiore a un miliardo di Euro.

IL MOTORE DI COMUNITÀ

Nell'esperienza e nella visione di Fondazione Cariplo, affrontare il tema dell'abitare con una visione multisettoriale e *multi-stakeholder* è indispensabile per un'azione efficace, che deve saper coinvolgere persone che vivono situazioni diverse all'interno della stessa comunità.

Come detto in precedenza, esistono due principali linee di intervento, che all'interno dei progetti si rafforzano a vicenda.

- a) **Homing – housing sociale per persone fragili:** si rivolge a persone svantaggiate e famiglie senza mezzi economici. In questi casi, i progetti associano i servizi di housing a forti programmi sociali, con la visione che i servizi abitativi devono necessariamente essere associati ad azioni di comunità che permettano il successo a lungo termine dell'homing.
- b) **Housing sociale:** consiste nella creazione di edilizia e abitazioni a condizioni economiche accessibili che permettono l'accesso al bene casa ad un prezzo calmierato al di sotto di quello del mercato. Questo filone si rivolge alla crescente fascia intermedia che non può accedere all'Edilizia Residenziale Pubblica. Nei progetti di housing sociale l'offerta abitativa è associata a servizi di comunità.

CONCLUSIONI

Nello scenario attuale, che vede all'interno dei territori un aumento sempre maggiore della frammentazione sociale e un bisogno abitativo in continua evoluzione, la filantropia può intervenire per sostenere la risposta a bisogni concreti e promuovere la costruzione di legami di comunità.

Con questo intento Fondazione Cariplo ha quindi iniziato, oltre 20 anni fa, ad occuparsi anche di social housing costruendo nel tempo un **sistema finanziariamente sostenibile**, basato su una varietà di strumenti (fondi e grant); un **sistema di alleanze e di collaborazione con altri soggetti** (istituzionali e privati); una capacità di coinvolgere e stimolare energie delle realtà che vivono nei quartieri.

Grazie all'unione di questi elementi è possibile andare oltre la realizzazione dell'abitazione nel solo senso fisico e generare invece un impatto sociale multidimensionale, che risponde al bisogno abitativo, relazionale e di autonomia dentro un orizzonte di comunità, creando nuovi legami, servizi e qualità della vita con un'attenzione particolare per i più fragili.

3. LA MAPPA COMPLETA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALLE COOPERATIVE DI ABITANTI E SOCIALI NEI PROCESSI DI RIGENERAZIONE URBANA

di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia

3.1 IL RILIEVO SISTEMATICO DI TUTTE LE ATTIVITÀ: VERSO LO SLA COOPERATIVO

Nell'ambito del progetto *SociABiliTA*, il gruppo di ricerca del Real Estate Center del Politecnico di Milano ha svolto un importante lavoro di **rilevo sistematico di tutte le attività svolte dalla filiera cooperativa di abitanti e sociali nei processi di rigenerazione urbana**, più precisamente nell'ambito della fornitura dei servizi di interesse generale.

Il prodotto di questo lavoro è molto significativo da diversi punti di vista e ben evidenzia il potenziale di un'azione congiunta e strutturata di costruzione di filiere cooperative per la realizzazione di servizi *welfare* nelle operazioni di rigenerazione urbana e di patrimonio immobiliare da rigenerare.

La mappa completa delle attività che le cooperative di abitanti e sociali svolgono più o meno separatamente nei processi di rigenerazione urbana, infatti, esprime ed esplicita il grande potenziale di Legacoop nel pensarsi come filiera per gli interventi previsti dal PNRR.

Pensiamo alla rigenerazione urbana o di patrimonio immobiliare disponibile come a un processo di sviluppo sostenibile, necessario a generare valore sociale, economico e ambientale: scorrendo la mappa completa, troviamo **circa 600 attività** che le cooperative di abitanti e sociali svolgono già da molti anni su scala nazionale negli interventi di rigenerazione urbana e gestione sociale (nell'ambito del *property*, del *facility*, del *community* e dell'*energy management*) e **circa 150 tipologie** di servizi di interesse generale che le cooperative sono in grado di erogare nei programmi di rigenerazione urbana (dall'*housing* sociale, ai servizi sociali, alle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie, alla formazione e inserimento lavorativo, all'assistenza agli anziani, all'accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti, all'agricoltura sociale, alla costruzione di percorsi per il c.d. "dopo di noi", ecc.).

Da una parte vediamo che le cooperative sociali erogano servizi di prevenzione, cura, assistenza, empowerment, inserimento lavorativo e di inclusione sociale, attraverso la realizzazione di un sistema di *welfare* che modella l'infrastruttura sociale delle nostre città. Dall'altra, osserviamo che, in modo complementare, le cooperative di abitanti realizzano nel nostro Paese un modello di *welfare* abitativo visionario e riconosciuto a livello internazionale, attraverso innumerevoli progetti che mettono gli abitanti al centro della vita delle comunità e costruiscono un rapporto tangibile con il territorio.

A causa della pandemia e con l'avvento del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) risulta evidente l'importanza di potere e sapere affiancare la pubblica amministrazione nella coprogettazione di sistemi di *welfare* concepiti come un vero e proprio sistema infrastrutturale delle città e dei territori per far fronte ai bisogni dei cittadini con un approccio sinergico di co-costruzione dei servizi alla persona, dei servizi abitativi e dei servizi integrativi all'abitare per il superamento di precarietà e disuguaglianze.

SociABiliTA, attraverso un approccio di lungo periodo, ha saputo anticipare una traiettoria imprenditoriale che rende esplicito il **carattere distintivo della filiera** delle cooperative di abitanti e delle cooperative sociali di Legacoop nel panorama degli operatori di *welfare*.

Per questo, la costruzione di alleanze di filiera nella realizzazione dei partenariati è considerato il primo fondamentale passo per costruire un modello integrato di intervento capace di operare a livello nazionale, in un'ottica imprenditoriale di sistema e in previsione degli interventi finanziati con i fondi previsti dal PNRR.

La mappa completa delle attività rappresenta ed esprime la capacità di agire a sistema per creare sviluppo sostenibile in alleanza con la pubblica amministrazione e con le amministrazioni locali e rappresenta il primo passaggio per arrivare alla definizione di uno SLA (Service Level Agreement) cooperativo di filiera²¹.

Entrambi questi aspetti rappresentano importanti e reali asset imprenditoriali, su cui sarebbe strategico investire per ampliare ulteriormente e strutturare l'offerta di servizi. Se si entra nell'ottica di realizzare uno SLA cooperativo, il passaggio successivo dovrebbe essere quello di andare a definire uno o più indicatori ritenuti importanti per monitorare la qualità (KPI) per ognuna delle attività contenute nella mappa. Infine, il passo decisivo dovrebbe essere quello di definire il livello e le metriche di servizio per ogni indicatore.

A livello metodologico la ricerca ha utilizzato come fonti principali le analisi svolte sugli interventi di rigenerazione urbana presentati nell'atlante al capitolo 1; le ricerche svolte nell'ambito del percorso del Laboratorio il Gestore Sociale Cooperativo quale infrastruttura dell'housing sociale²²; i riferimenti normativi quali il D.lgs. 117/2017 "Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106" e D.lgs 112/2017 "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106"; e infine, gli esiti del progetto "Identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile" come contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030²³.

L'analisi ha identificato quattro macro ambiti di attività che sono stati oggetto di approfondimenti successivi, questi sono ascrivibili alle discipline relative a:

- *facility management e energy management*;
- *property management*;
- *community management*;

e ad attività qualificanti i servizi di interesse generale.

I paragrafi che seguono presentano dapprima lo strumento elaborato per la sistematizzazione delle attività (la *matrice pivot*) e successivamente, per supportare il lettore, vengono riportate le definizioni sintetiche di ciascuna disciplina e i principali risultati emersi dalla ricerca.

²¹ SLA cooperativo: livello di servizio che le cooperative di Legacoop Abitanti e Sociali garantiscono in funzione dei servizi che erogano, in ottica di filiera e di sistema.

²² Attività di ricerca svolta in virtù alla Convenzione Quadro di Ateneo siglata da Legacoop Abitanti e Politecnico di Milano in data 19 aprile 2017.

²³ Procedura d'appalto indetto da "L'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A. (INVI-TALIA)" quale Stazione Appaltante, per il progetto denominato "Realizzazione di uno "Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile" come contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 - C.I.G.: 7711516052.

3.2. LA MATRICE DELLE ATTIVITÀ DI FACILITY, ENERGY, PROPERTY E COMMUNITY MANAGEMENT

Le attività rientranti nelle fattispecie del *facility, energy, property* e *community management* sono state raccolte e sistematizzate attraverso una matrice pivot di tipo interattivo che mette in relazione:

- **la fase di riferimento**, ossia il momento in cui l'attività viene o deve essere svolta in relazione al ciclo di vita dell'intervento, attraverso le diverse fasi di intervento (il pre-insediamento, l'avvio della gestione e lo start-up di comunità, e infine, la gestione ordinaria);
- **l'attività**, ossia il macro ambito di attività organizzate per categorie omogenee di servizio;
- **la specifica dell'attività**, ossia la micro-attività svolta nell'ambito del servizio erogato;
- **l'azione**, ossia l'azione corrispondente a ogni attività specifica.

La *matrice pivot* costruita secondo questa logica consente di interrogare il sistema dei servizi per ambiti omogenei e recuperare informazioni tali da supportare, in termini di efficacia ed efficienza, la complessa e articolata attività svolta nell'ambito dei servizi di gestione. Interrogando la matrice è possibile, per esempio, individuare in quali fase del ciclo di vita dell'intervento viene svolta una specifica attività; individuare in quale fase del ciclo di vita dell'intervento vengono richieste il maggior numero di attività; o ancora, consente di identificare eventuali ambiti di efficientamento rispetto alla ripetitività di un'azione o di un'attività.

Le informazioni che emergono consentono alle singole cooperative di analizzare criticamente il proprio operato ed elaborare considerazioni rispetto al bilanciamento di costi-ricavi, dei carichi di lavoro, dell'equilibrio tra risorse messe in campo e il relativo impegno, di corrispondenza tra attività e *know-how*, ecc. La matrice delle attività di *facility, energy, property* e *community management* diviene, pertanto, un ulteriore strumento operativo per strutturare, ingegnerizzare e ottimizzare i processi seguiti dalle cooperative, soprattutto di quelle impegnate nei progetti complessi.

CONTENUTI DEL SERVIZIO ANALIZZATO	FASE	ATTIVITÀ	SPECIFICA	AZIONE
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	AGGIORNAMENTO DEL CHECK-UP GENERALE IMMOBILI		SOPRALLUOGHI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	AGGIORNAMENTO DEL CHECK-UP GENERALE IMMOBILI		REPORT
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	AGGIORNAMENTO DEL CHECK-UP GENERALE IMMOBILI		AGGIORNAMENTO
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	AGGIORNAMENTO DEL CHECK-UP GENERALE IMMOBILI		ARCHIVI E DATA ROOM
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	REALIZZAZIONE	INDIRIZZAZIONE PROGETTAZIONE IN BASE AI BISOGNI	SEGNALAZIONE ADEMPIMENTI O ANOMALIE
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	REALIZZAZIONE	SCELTA TIPOLOGIA/TAGLI IMMOBILI ALLOGGI E CANONI	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	PARTECIPAZIONE A SOPRALLUOGHI TECNICI E A SPECIFICHE GIORNATE DI COLLAUDO	CONOSCENZA DELL'IMMOBILE DAL PUNTO DI VISTA IMPIANTISTICO, TECNICO, STRUTTURALE E DOCUMENTALE DELLE FASI DI REALIZZAZIONE	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	PARTECIPAZIONE A SOPRALLUOGHI TECNICI E A SPECIFICHE GIORNATE DI COLLAUDO	ASSISTENZA COLLAUDO DEL FABBRICATO E DEGLI APPARTAMENTI, ALLACCIAMENTI E CHIUSURA CANTIERE	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	TENUTA E CONTROLLO DOCUMENTALE	VERIFICA COMPLETEZZA DOCUMENTALE/ CERTIFICAZIONI E SCADENZE	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	TENUTA E CONTROLLO DOCUMENTALE	DOCUMENTI REPERIBILI E AGGIORNATI	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	TENUTA E CONTROLLO DOCUMENTALE	REDAZIONE LIBRETTO D'USO E DI GESTIONE APPARTAMENTO	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	CONSEGNA DELL'IMMOBILE DA IMPRESA ALLA SGR	VERIFICA FUNZIONAMENTO E STATO DELL'IMMOBILE	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	CONSEGNA DELL'IMMOBILE DA IMPRESA ALLA SGR	SOPRALLUOGHI E VERIFICHE DEGLI IMMOBILI E ACCERTAMENTO LAVORI NON FINITI	
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	CONSEGNA DELL'IMMOBILE DA IMPRESA ALLA SGR	ELABORAZIONE DELLO STORICO E DELLE PROBLEMATICHE POST CANTIERE E AGGIORNAMENTI	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	CONSEGNA DEGLI APPARTAMENTI CON REDAZIONE VERBALE DI CONSEGNA	VERIFICA APPROFONDITA CON CONDUTTORE E PROPRIETARIO DELL'APPARTAMENTO	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	CONSEGNA DEGLI APPARTAMENTI CON REDAZIONE VERBALE DI CONSEGNA	CONSEGNA LIBRETTO D'USO E DI GESTIONE DELL'APPARTAMENTO	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	SERVIZI COORDINAMENTO GESTIONE TECNICA	RICEZIONE SEGNALAZIONI MANUTENTIVE E SMISTAMENTO AI SOGGETTI PREPOSTI PER LA LORO RISOLUZIONE	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	SERVIZI COORDINAMENTO GESTIONE TECNICA	CONDUZIONE DI INCONTRI FORMATIVI PER LA CORRETTA GESTIONE DELL'APPARTAMENTO E DEL SUO FUNZIONAMENTO/ DEL FABBRICATO/GESTIONE RIFIUTI/RISPARMIO ENERGETICO	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ IN PERIODO DI GARANZIA	SOPRALLUOGHI E VERIFICHE DEGLI IMMOBILI E DEGLI APPARTAMENTI PER L'INDIVIDUAZIONE VIZI DI COSTRUZIONE	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ IN PERIODO DI GARANZIA	COORDINAMENTO CON GENERAL CONTRACTOR E IMPRESE PER LA RISOLUZIONE DEI VIZI DI COSTRUZIONE	
FACILITY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE START UP DI COMUNITÀ	PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ CREAZIONE E GESTIONE FORNITORI	CENSIMENTO FORNITORE PROPOSTO DELLA SGR NELL'ALBO FORNITORI	

La sezione che segue è composta da una prima parte riconducibile all'ambito delle DEFINIZIONI derivanti dalla disciplina della gestione immobiliare più tradizionale e una parte di EVIDENZE o risultati che rimanda agli esiti della ricerca *SociAbiliTA*. Questo parallelismo consente di mettere in evidenza gli aspetti caratteristici e distintivi dell'operato delle cooperative di abitanti e sociali rispetto alla gestione immobiliare più tradizionale.

3.2.1. ALCUNE DEFINIZIONI IN PILLOLE PER GUIDARE LA LETTURA E L'USO DELLA MAPPA

Si riportano qui alcune brevi definizioni mutuare dalla disciplina della gestione immobiliare a cui sono state ricondotte parte delle attività svolte dalle cooperative di abitanti e sociali. Le definizioni riportate non sono da ritenersi esaustive ma esclusivamente funzionali a supportare il lettore nella comprensione delle parti tecniche di questo volume e nell'utilizzo della mappa. Per ulteriori approfondimenti le autrici rimandano alla letteratura di settore.

LE ATTIVITÀ DI FACILITY MANAGEMENT

Dalla ricerca SociABilità | EVIDENZA 1

Le serie di servizi c.d. di *facility management* che le cooperative erogano nella fase di gestione, per esempio degli interventi di housing sociale, non ricalcano fedelmente le attività che generalmente si applicano all'ambito del Corporate Real Estate, ma appaiono piuttosto come una forma ibrida tra *facility* e *building management*. La ragione principale che determina questa differenza risiede nella pianificazione e nella programmazione delle attività manutentive. Nell'ambito dei progetti cooperativi analizzati, l'attività di *facility management* svolta dalle cooperative è circoscritta alle attività di manutenzione ordinaria programmata e alle attività di manutenzione straordinaria a guasto. Inoltre, le attività di *facility management* sono principalmente concentrate nella fase di gestione ordinaria e alla gestione del sistema di *ticketing*.

Definizione di *facility management*

Secondo IFMA, l'Associazione internazionale del Facility Management, il *facility management* è la disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro, le risorse umane e il core business aziendale, integrando la gestione economica e finanziaria d'azienda, con l'architettura e le scienze comportamentali e ingegneristiche. Normalmente i servizi di *facility management* si distinguono in servizi: alla persona, all'edificio e al business. I servizi alla persona mirano a incrementare la produttività, il benessere dei dipendenti e il comfort per i visitatori; questi servizi di solito includono: servizi di ristorazione e aree break, pulizia e igiene ambientale, servizi di lavanderia, nursery, area fitness, ecc.

I servizi all'edificio garantiscono il funzionamento ottimale dell'immobile in relazione al suo utilizzo; in questi servizi sono comprese per esempio le manutenzioni edili e impiantistiche. Infine, i servizi al business, ossia, di supporto dell'attività aziendale capaci di facilitare: il processo di creazione di valore, la comunicazione, la socializzazione e il flusso di conoscenza interno all'azienda; questi servizi di solito includono: la gestione dei documenti e dei parcheggi, reception, la gestione contabile come buste paga e contributi, i servizi postali, ecc. Nell'ambito del Real Estate tradizionale il *facility management* ha come focus il supporto alle attività del tenant differendo dall'*asset management*, *property* e *building management* i quali forniscono un servizio alla proprietà²⁴.

²⁴ Per ulteriori approfondimenti si veda Tronconi, O. e Ciaramella, A. (2014), *Facility Management: Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, FrancoAngeli, Milano.

Definizione di *energy management e maintenance*

La manutenzione, intesa come “attività di controllo continuo dei livelli qualitativi del servizio offerto dell’edificio”, si caratterizza per un forte orientamento alla gestione complessiva delle attività e una loro necessaria integrazione. Questo richiede *know-how* tecnico, capacità manageriali e visione strategica dei problemi, connotando l’attività di manutenzione come processo organizzativo, finalizzato alla risoluzione dei problemi e al soddisfacimento dei bisogni. La visione della manutenzione come “servizio” sposta la responsabilità di gestione dal proprietario e/o utilizzatore a una struttura chiamata a garantire nel tempo le necessarie condizioni di qualità attraverso l’applicazione di strategie derivanti da competenze specifiche. Tuttavia, le condizioni previste dal progetto possono variare nel corso del tempo, questo determina momenti diversi nell’ambito dell’attività gestionale, cui corrispondono differenti capacità di previsione e programmazione. Ed è proprio in quest’ultima il focus delle attività di manutenzione. Una corretta programmazione richiede di valutare la frequenza delle richieste di intervento, di dimensionare la struttura del servizio e determinare le scorte necessarie alle riparazioni connesse ai guasti più frequenti e infine una corretta azione di monitoraggio del manufatto, attraverso ispezioni periodiche guidate da apposite *check list*²⁵.

Definizione di *building management*

Il *building manager* ha come obiettivo centrale quello di affrontare e risolvere tutti i problemi relativi a una molteplicità di servizi: da quelli manutentivi (edilizi e impiantistici) a quelli organizzativo/funzionali, che si presentano quotidianamente nella conduzione di uno o più immobili che ospitano attività fortemente specializzate: residenze, uffici, centri servizi, università, ospedali, ecc. Il *building manager* deve assicurare la perfetta funzionalità di tutti gli impianti attraverso un’attenta programmazione delle attività manutentive. Più in generale, il *building manager* deve essere in grado di fronteggiare qualunque imprevisto, urgenza e motivata richiesta del locatario, grazie a una forte capacità e propensione ad affrontare positivamente i problemi. In sostanza il *building manager* è una figura dotata di una formazione interdisciplinare fortemente orientata alla risoluzione dei problemi in situazioni di urgenza²⁶.

FACILITY MANAGEMENT				
CONTENUTI DEL SERVIZIO ANALIZZATO	FASE	ATTIVITÀ	SPECIFICA	AZIONE
FACILITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	RACCOLTA DELLE RICHIESTE DI INTERVENTO DA PARTE DEI CONDUTTORI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	ANALISI E VERIFICA DELLE PROBLEMATICHE RISULTANTI DALLE SEGNALEGGI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DELL'EROGAZIONE DEI SERVIZI ALL'IMMOBILE DA TERZI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DELLA MANUTENZIONE DEGLI IMPIANTI DI CLIMATIZZAZIONE E AERAZIONE
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DELLA MANUTENZIONE IMPIANTI IDRAULICI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DEL RISCALDAMENTO/CONDIZIONAMENTO
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DEGLI IMPIANTI ELEVATORI
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DELLA VERIFICA DEGLI IMPIANTI DI TERRA E PROIEZIONE DA SCARICHE ATMOSFERICHE
FACILITY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	MANUTENZIONE ORDINARIA	GESTIONE DELLA VERIFICA DEGLI IMPIANTI ELETTRICI, RILEVAZIONE INCIDENTI E TRASMISSIONE DATI

²⁵ Per ulteriori informazioni si veda Tronconi, O. e Ciaromella, A. (2014), Facility Management: Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi, FrancoAngeli, Milano; C. Talamo e M. Bonomi (2015), Knowledge Management and Information Tools for Building Maintenance and Facility Management, Springer.

²⁶ Per ulteriori informazioni si veda Tronconi, O. e Ciaromella, A. (2014), Facility Management: Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi, FrancoAngeli, Milano.

LE ATTIVITÀ DI PROPERTY MANAGEMENT

Dalla ricerca SociABilità | EVIDENZA 2

La serie di servizi di *property management* che le cooperative erogano nella fase di gestione, per esempio degli interventi di housing sociale, non si discostano da quelli tipicamente richiesti per la gestione tradizionale del patrimonio immobiliare. Ciò che rende distintiva sono le attività c.d. “di ponte” del *property management*. In questa categoria rientrano i servizi di pre-insediamento, come la creazione del database di anagrafica abitanti e di prevenzione della morosità, quali per esempio la verifica di rispondenza del candidato al requisito di reddito minimo, colloqui individuali per conoscere la condizione socio-economica del nucleo familiare; i servizi di insediamento per la gestione e la risoluzione della morosità come i colloqui con inquilini morosi per comprendere motivo dell’inadempienza; con gli inquilini morosi incolpevoli per l’attivazione del piano di rientro e per l’attivazione degli strumenti di sostegno.

Le attività di *property management* sono distribuite equamente lungo le tre fasi temporali di sviluppo dell’iniziativa e prevedono la gestione dell’edificio dal punto di vista amministrativo e tecnico, la gestione dei rapporti con gli inquilini dalla selezione alla vendita dell’alloggio.

Le attività maggiormente rilevanti nelle tre diverse fasi vengono riportate nell’elenco che segue.

- Fase di pre-insediamento: aggiornamento del check up generale immobili; attività di affiancamento legale per committente; piano marketing e comunicazione; tenuta e controllo documentale.
- Fase di avvio gestione: manifestazione di interesse da parte di privato per alloggio; verifica idoneità e selezione; assegnazione alloggi; prevenzione, gestione e risoluzione morosità; gestione amministrativa dei rapporti attivi; gestione amministrativa dei rapporti passivi, capitolato prestazionale; creazione e gestione albo fornitori; presidio delle attività in periodo di garanzia.
- Fase di gestione ordinaria: aggiornamento del sistema gestionale; gestione amministrativa dei rapporti attivi; gestione amministrativa dei rapporti passivi; gestione fiscale del patrimonio immobiliare; assicurazione immobili e gestione dei sinistri; gestione dell’archivio tecnico-amministrativo e dei file di catalogazione; supporto alla committente per le attività di chiusura; supporto tecnico per passaggio di consegna immobili acquistati; supporto tecnico per passaggio di consegna immobili venduti; supporto tecnico per passaggio di consegne e cessazione contratto; prevenzione, gestione e risoluzione morosità; gestione delle relazioni con gli inquilini/acquirenti; gestione degli immobili; sistema di *ticketing*; *reporting*.

Definizione di *property management*

Nei fondi immobiliari, il *property management* è la struttura preposta alla gestione degli immobili per conto della proprietà a fronte di un corrispettivo economico con l’obiettivo di ottimizzare la redditività durante il suo ciclo di vita (RICS, 2016). Generalmente il *property manager* si occupa di servizi quali la gestione dell’anagrafica dei contratti di locazione, la riscossione dei canoni e delle spese di esercizio, la rendicontazione dei costi, le relazioni quotidiane con gli inquilini e la proprietà, conservare lo stato manutentivo e funzionale dell’immobile: spetta al *property manager* scegliere il fattore chiave per raggiungere le performance di redditività target. Il *property management* implementa e coordina le attività di natura amministrativa, relazionale e tecnica; appare chiaro come queste attività siano estremamente connesse e in parte sovrapposte alle attività di *asset* e di *building management*. Le attività in ambito amministrativo mirano a verificare il rispetto delle procedure e delle tempistiche gestionali, delle procedure contabili per la corretta gestione del ciclo attivo e passivo. Propedeutico alle relazioni con gli inquilini e con le autorità, il *property management*

spesso fornisce servizi specializzati di marketing, promozione e gestione degli eventi in collegamento con il proprietario, l'associazione degli inquilini e le altre parti interessate. Generalmente questo tipo di attività sono significative per edifici *multi-tenant*, come nel caso degli edifici residenziali. Il rapporto con gli inquilini si costituisce come l'attività cruciale per il *property manager*. Le attività tecniche sono gestite dal *property manager* in collaborazione con il *building management*. L'esecuzione delle attività tecniche mira al corretto funzionamento del bene, a conservarne o aumentarne la qualità. In capo al *property management* ci sono la gestione dei servizi per conto degli inquilini, la gestione delle attività di manutenzione per conto della proprietà e tutte le attività di monitoraggio.

La gestione dei servizi per conto degli inquilini può includere: la manutenzione ordinaria (programmata e a guasto), le forniture (*utility*), le pulizie e la gestione dei rifiuti, la manutenzione del verde e i servizi di accoglienza e vigilanza; attività che spesso vengono affidate a fornitori esterni. Compito del *property manager* è il coordinamento e il monitoraggio della fornitura in linea con gli standard di qualità concordati. Questo ultimo è spesso ambito di sovrapposizione con le attività di *facility management*. Sulla base della strategia definita dalla proprietà, il *property manager* definisce la strategia di gestione delle attività di manutenzione, il piano di manutenzione degli interventi, il programma di esecuzione e la stima dei costi. Infine, il *property manager* predispone le ispezioni e le verifiche periodiche dei beni allo scopo di verificare le condizioni di manutenzione degli edifici, identificare eventuali esigenze di proprietà, verificare la corretta fornitura di servizi in base agli standard di qualità definiti e identificare possibili casi di uso scorretto dell'edificio da parte degli inquilini²⁷.

PROSPERITY MANAGEMENT				
CONTENUTI DEL SERVIZIO ANALIZZATO	FASE	ATTIVITÀ	SPECIFICA	AZIONE
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	ATTIVITÀ DI AFFIANCAMENTO LEGALE PER IL COMMITTENTE	SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL'IMMOBILE	ASSISTENZA AI BROKER PER ATTIVITÀ DI DUE DILIGENCE
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	ATTIVITÀ DI AFFIANCAMENTO LEGALE PER IL COMMITTENTE	SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL'IMMOBILE	ASSISTENZA AL COMMITTENTE PER LE ATTIVITÀ PRELIMINARI AL CONTRATTO
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	ATTIVITÀ DI AFFIANCAMENTO LEGALE PER IL COMMITTENTE	SUPPORTO ALLA COMMERCIALIZZAZIONE DELL'IMMOBILE	SUPPORTO AL CONDUTTORE PER ALLESTIMENTO SPAZI E VERIFICA CONFORMITÀ
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	REALIZZAZIONE	INDIRIZZAZIONE PROGETTAZIONE IN BASE AI BISOGNI	
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	REALIZZAZIONE	SCELTA TIPOLOGIA/TAGLI IMMOBILI ALLOGGI E CANONI	
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	PIANO MARKETING E COMUNICAZIONE	INDIVIDUAZIONE TARGET	
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	PIANO MARKETING E COMUNICAZIONE	DEFINIZIONE AVVISO	
PROPERTY MANAGEMENT	PRE-INSEDIAMENTO	PIANO MARKETING E COMUNICAZIONE	DEFINIZIONE REQUISITI ACCESSIBILI	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	ASSEGNAZIONE ALLOGGI	CREAZIONE BOOK ALLOGGIO	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	ASSEGNAZIONE ALLOGGI	ABBINAMENTO ALLOGGIO-INQUILINO	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	ASSEGNAZIONE ALLOGGI	PROPOSTA ABBINAMENTO A INQUILINO	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	ASSEGNAZIONE ALLOGGI	SOTTOSCRIZIONE CONTRATTO	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	MANIFESTAZIONE DI INTERESSE DA PARTE DI PRIVATO PER ALLOGGIO	GESTIONE ITER CANDIDATURA	
PROPERTY MANAGEMENT	AVVIO GESTIONE/ START UP DI COMUNITÀ	MANIFESTAZIONE DI INTERESSE DA PARTE DI PRIVATO PER ALLOGGIO	SOSTEGNO COMPILAZIONE A MANIFESTAZIONE INTERESSE	

²⁷ Per ulteriori approfondimenti si veda O. Tronconi (2016), *Property management. Obiettivi, conoscenze, esperienze*, FrancoAngeli, Milano.

LE ATTIVITÀ DI COMMUNITY MANAGEMENT

Dalla ricerca SociABiliTA | EVIDENZA 3

Le attività di *community management* si distribuiscono equamente lungo il ciclo di vita dell'intervento e interessano la comunità fin dai suoi primi momenti di costruzione.

Le attività di *community management* sono in numero superiore rispetto alle attività di *property* e *facility*. Le attività più ricorrenti nelle tre diverse fasi sono le seguenti:

- fase di pre-insediamento: promozione e gestione della comunità; selezione dell'utenza in vendita, locazione e affitto-riscatto; *trade management*; piano marketing e comunicazione;
- fase di avvio gestione: selezione; *warm up*; *planning*; *start up*; *trade management*; *smart management*; manifestazione di interesse da parte di privato per alloggio; verifica idoneità e selezione; assegnazione alloggi; prevenzione, gestione e risoluzione morosità;
- fase di gestione ordinaria: sportello in loco a regime; supporto attivo alla *governance*; consultazione tra il gestore sociale e il comitato degli inquilini; gestione dei rapporti condominiali; gestione dei conflitti, monitoraggio e rating sociale; accoglienza nuovi ingressi e *turnover*; *networking*; consolidamento della comunità degli abitanti; sostegno alle persone con disagio economico fisico o sociale; comunicazione; report regolari; promozione e gestione della comunità; selezione dell'utenza in vendita, locazione e affitto-riscatto; gestione personalizzazione spazi; redazione contratti; costruzione di una rete tra commercianti e servizi locali; attività di monitoraggio; prevenzione, gestione e risoluzione morosità; gestione delle relazioni con gli inquilini/acquirenti; reporting.

Tra le attività svolte dalle cooperative di abitanti e cooperative sociali negli interventi di rigenerazione urbana, specialmente nell'ambito degli interventi di housing sociale, risulta essere molto specifica e peculiare l'attività di "gestione della comunità", ormai definita in letteratura come "*community management*". Questo ambito **non è presente** nella gestione immobiliare più tradizionale e rappresenta una competenza specifica e unica delle cooperative di abitanti e sociali.

A differenza dei servizi di *property* e *facility management* che possono contare su una standardizzazione dei modelli gestionali, il *community management*, si avvale di competenze specifiche proprie e maturate storicamente dal settore della cooperazione e risente fortemente del contesto entro il quale si avvia il progetto di comunità. La costruzione delle relazioni tra il Gestore Sociale e gli abitanti, tra gli abitanti stessi e verso il territorio circostante richiede l'integrazione di strumenti di comunicazione sia innovativi che tradizionali.

La progettazione della comunità, il suo monitoraggio, la produzione di valore sociale e la prevenzione dei conflitti sono attività svolte da risorse umane con specifiche competenze "tecniche" e "trasversali" e figure specializzate nella mediazione sociale e/o legale, nella negoziazione, nel "portierato sociale". Oltre alle attività sociali programmate ma occasionali, la relazione tra Gestore Sociale e abitanti viene costantemente alimentata grazie all'attività di sportello o punto di ascolto, al quale gli abitanti possono richiedere informazioni o esporre domande e dubbi; alla presenza diffusa da parte dei Portieri Sociali; o ancora, alla presenza virtuale del gestore h24 attraverso un numero telefonico per le necessità di natura tecnica o di gestione degli spazi comuni; alla implementazione di applicativi per gestire questioni

contrattuali e guasti; alla creazione di processi digitali per la condivisione e la tracciabilità delle informazioni. La creazione e la gestione della comunità sono atti rispettivamente propedeutici e fondamentali affinché il Gestore Sociale possa intervenire tempestivamente in situazioni che potrebbero divenire critiche, come la morosità. Nonostante le attività relazionali e la definizione di un quadro conoscitivo (dati economico-quantitativi e socio-qualitativi) per ciascun abitante, possono verificarsi casi di morosità incolpevole. In questi casi, il Gestore Sociale, oltre a predisporre un piano di rientro da sottoporre alla proprietà, supporta l'inquilino con un programma formativo per migliorare la gestione delle risorse familiari, lo supporta per l'attivazione di fonti integrative di reddito o per l'accesso al microcredito o alle reti di solidarietà sociale, o ancora, attiva le procedure per il cambio di alloggio con costi minori. Questo processo può essere molto delicato ed è importante che il Gestore Sociale riceva un mandato fiduciario ad agire per conto della proprietà, senza interferenze verso l'inquilino, che possa mediare eventuali azioni legali e sappia creare un rapporto di fiducia con l'inquilino, basato sulla credibilità dell'esito²⁸.

COMMUNITY MANAGEMENT			
CONTENUTI DEL SERVIZIO ANALIZZATO	FASE	ATTIVITÀ	SPECIFICA
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	SPORTELLO IN LOCO A REGIME	SPORTELLO CON DETTAGLIO DEI GIORNI E DEGLI ORARI
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	SPORTELLO IN LOCO A REGIME	UTENZA TELEFONICA DEDICATA
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	SPORTELLO IN LOCO A REGIME	E-MAIL DEDICATA
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DELLA PARTECIPAZIONE	CONVOCAZIONE DELLE ASSEMBLEE DI SCALA ANNUALE E IN PLENARIA
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	SUPPORTO ATTIVO ALLA GOVERNANCE	EVENTUALE CESSIONE DEL COMODATO D'USO GRATUITO PER LO SPAZIO
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	SUPPORTO ATTIVO ALLA GOVERNANCE	SUPPORTO DIRETTO ALLA GOVERNANCE CON CONVOCAZIONE DI INCONTRI PERIODICI
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	CONSULTAZIONE TRA IL GESTORE SOCIALE E IL COMITATO DEGLI INQUILINI	ORGANIZZAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DEGLI INQUILINI A CORSI DI FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE CAPACITÀ
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	CONSULTAZIONE TRA IL GESTORE SOCIALE E IL COMITATO DEGLI INQUILINI	SVILUPPO E ATTUAZIONE DEL MODELLO DI CONSULTAZIONE E PARTECIPAZIONE DEI RESIDENTI NELLA VITA DI COMUNITÀ
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI RAPPORTI CONDOMINIALI	PROMUOVERE LA TURNAZIONE DEI RAPPRESENTANTI DEGLI INQUILINI
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	INCONTRI DI VERIFICA
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	VERIFICARE REGOLE D'USO
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	QUALITÀ E ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI (ES. SPORTELLI DI ASSISTENZA)
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	VERIFICA DEL LIVELLO DI INSERIMENTO E SODDISFAZIONE DEGLI ABITANTI
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	RISOLUZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI
COMMUNITY MANAGEMENT	GESTIONE ORDINARIA	GESTIONE DEI CONFLITTI, MONITORAGGIO E RATING SOCIALE	SERVIZI E CONSULENZE DI SUPPORTO AI RESIDENTI

²⁸ Per ulteriori approfondimenti si veda Zaccaria R., Ferri G. and Pavesi A.S. (2018), CAMBIARE L'ABITARE COOPERANDO. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano, Bruno Mondari, Collana Strumenti per l'housing sociale, Milano.

3.3. LA MATRICE DELLE ATTIVITÀ PER I SERVIZI DI INTERESSE GENERALE

Per quanto riguarda a mappatura dei servizi di interesse generale sono stati approfonditi i principali riferimenti normativi tra cui l'art. 5 "Attività di Interesse Generale" del D.lgs 117/2017 "Codice del Terzo settore", nell'art. 2 "Attività d'impresa di interesse generale" del D.lgs 112/2017 "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale"²⁹.

LE ATTIVITÀ PER I SERVIZI DI INTERESSE GENERALE

Viene riportata di seguito la mappatura dei servizi di interesse generale e le principali macrocategorie considerate per ognuno. La varietà del sistema dei servizi di interesse generale è stata sistematizzata in una matrice che si relaziona al servizio suddiviso nelle diverse categorie: interventi e servizi sociali; interventi e prestazioni sanitarie; prestazioni socio-sanitari, istruzione e formazione, formazione universitaria, formazione extra scolastica, servizi finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro, alloggio sociale, accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti, agricoltura sociale, beneficenza e cessione di prodotti, con il relativo target di utenza: famiglia; bambini; giovani; studenti; anziani; disabili; immigrati; adulti vittime di disagio sociale.

Interventi e servizi sociali

Comprendono le attività relative alla predisposizione di servizi, gratuiti e a pagamento, o di prestazioni ed erogazione economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita, escluse soltanto quelle assicurate dal sistema previdenziale e da quello sanitario, con riferimento particolare alla disabilità. In questa categoria vengono ricompresi:

- i servizi residenziali;
- i servizi semiresidenziali;
- gli interventi di sostegno economico;
- gli interventi in emergenza;
- i servizi di comunità;
- i servizi di sostegno alle genitorialità;
- i servizi per l'accessibilità.

Interventi e prestazioni sanitarie

Comprendono le attività e servizi intesi come livelli essenziali di assistenza. In questa categoria vengono ricompresi i servizi sanitari.

Prestazioni socio-sanitarie

Questa categoria di servizi e attività comprende tutte le prestazioni sanitarie a rilevanza sociale finalizzate alla promozione della salute e alla prevenzione; le prestazioni sociali a rilevanza sanitaria con tutte le attività del sistema sociale che hanno l'obiettivo di supportare la persona in stato di bisogno;

²⁹ Il legislatore comprende l'elenco di tutte le attività che storicamente gli enti del Terzo settore svolgono aggiungendone "nuove" in cui gli ETS potranno svolgere un ruolo fondamentale per la promozione dell'interesse generale. Tale elenco di attività d'interesse generale è da considerarsi tassativo, infatti, solo le attività in esso contenute sono da considerare "attività d'interesse generale" ai sensi del Codice.

le prestazioni socio-sanitarie ad elevata integrazione sanitaria caratterizzate da particolare rilevanza terapeutica e intensità della componente sanitaria, le quali attengono prevalentemente alle aree mater-no-infantile, anziani e disabilità. In questa categoria vengono ricompresi:

- i servizi residenziali;
- i servizi semiresidenziali.

Educazione, istruzione e formazione professionale nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa

In questa categoria vengono ricompresi i servizi ricadenti sotto la fattispecie del diritto all'istruzione.

Formazione universitaria e post-universitaria

In questa categoria vengono ricompresi i servizi ricadenti sotto la fattispecie del diritto all'istruzione.

Formazione extra-scolastica

Questa categoria comprende tutte le attività e i servizi finalizzati alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa. In questa categoria vengono ricompresi i servizi extra-scolastici.

Servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro

Questa categoria comprende i servizi destinati al lavoratore che rientra nella definizione di "lavoratore svantaggiato", persone svantaggiate o con disabilità, nonché persone beneficiarie di protezione internazionale e persone senza fissa dimora iscritte. In questa categoria vengono ricompresi i servizi dedicati al lavoro.

Alloggio sociale nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi

In questa categoria vengono ricompresi i servizi di housing sociale.

Accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti

In questa categoria vengono ricompresi:

- i servizi demografici;
- i servizi generali per persone con percorso migratorio alle spalle.

Agricoltura sociale

Questa categoria comprende i servizi per l'inserimento di soggetti svantaggiati e le attività di educazione ambientale. In questa categoria vengono ricompresi i servizi di agricoltura sociale.

Beneficienza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti

Questa categoria comprende i servizi per erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale. In questa categoria ricadono i servizi di beneficenza.

SERVIZIO DI INTERESSE GENERALE

		FAMIGLIA	BAMBINI	GIOVANI	STUDENTI	ANZIANI	DISABILI	IMMIGRATI	ADULTI	CASO ESEMPIO/FONTE
SERVIZI RESIDENZIALI	ALLOGGIO PER L'AUTONOMIA DEI MINORI		○							ALLOGGIO PER L'AUTONOMIA CASTANO1 DI A.L.S.E., MILANO
	COMUNITÀ SOCIO- EDUCATIVA PER MINORI		○							SERVIZIO RISORSE MINORI, BOLOGNA; LA CASA DI ANNA DI A.I.S.E., MILANO
	COMUNITÀ FAMILIARE	○	○	○	○	○	○	○		CASA FAMIGLIA, BOLOGNA
	CENTRO DI PRONTA ACCOGLIENZA	○	○	○	○	○	○	○		EMERGENZA DIMORA, FONDAZIONE CARIPLO; CENTRO D'ACCOGLIENZA BELTRAME, BOLOGNA; CENTRO D'ACCOGLIENZA ROSTOM, BOLOGNA
	CENTRO DI ACCOGLIENZA NOTTURNA	○	○	○	○	○	○	○		EMERGENZA DIMORA, FONDAZIONE CARIPLO; RIFUGIO NOTTURNO DELLA SOLIDARIETÀ, BOLOGNA; RIPARO NOTTURNO MADRE TERESA DI CALCUTTA, BOLOGNA
	COMUNITÀ SOCIO-RIABILITATIVE	○		○	○	○		○		COMUNITÀ TERAPEUTICA AISE PER LE DIPENDENZE, MILANO
	CENTRO DI ACCOGLIENZA PER IMMIGRATI							○		PROGETTO SPRAR DI ASP CITTÀ DI BOLOGNA, BOLOGNA
SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	CENTRO PRIMA INFANZIA		○							STRUTTURE SOCIALI DAL PORTALE REGIONE LOMBARDIA
	MICRONIDO		○							STRUTTURE SOCIALI DAL PORTALE REGIONE LOMBARDIA
	NIDO		○							STRUTTURE SOCIALI DAL PORTALE REGIONE LOMBARDIA
	NIDO FAMIGLIA		○							STRUTTURE SOCIALI DAL PORTALE REGIONE LOMBARDIA
	SERVIZIO ASSISTENZA DOMICILIARE MINORI		○	○						SERVIZIO CURA & ASSISTENZA, BOLOGNA
INTERVENTI DI SOSTEGNO ECONOMICO	ABBONAMENTI ANNUALI DI TRASPORTO PUBBLICO (TPER) PER ANZIANI, INVALIDI, FAMIGLIE NUMEROSE E ALTRE CATEGORIE	○	○	○	○	○	○	○	○	SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	AGEVOLAZIONI FISCALI PER LE PERSONE CON DISABILITÀ						○			SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	ASSEGNO DI CURA				○					SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	ASSEGNO DI MATERNITÀ (EROGATO DAL COMUNE)	○	○							SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	ASSEGNO DI NATALITÀ (BONUS BEBÈ)	○	○							SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	ASSEGNO PER IL NUCLEO FAMILIARE (CON ALMENO TRE FIGLI MINORI)	○	○							SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	BONUS ASILO NIDO E FORME DI SUPPORTO PRESSO AL PROPRIO ABITAZIONE PER BAMBINI AFFETTI DA GRAVI PATOLOGIE	○	○							SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	BONUS ENERGIA ELETTRICA	○	○		○	○	○			SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	BONUS GAS	○	○		○	○	○			SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	BONUS IDRICO (BONUS ACQUA)	○	○		○	○	○			SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI ECONOMICI A INTEGRAZIONE DEL REDDITO FAMILIARE	○	○		○	○	○			SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI ECONOMICI PER FAVORIRE IL MANTENIMENTO A DOMICILIO DI PERSONE DISABILI ADULTE					○				SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI PER L'ACQUISTO DI ATTREZZATURE E ALTRI INTERVENTI CHE FAVORISCONO LA PERMANENZA NELLA PROPRIA ABITAZIONE DELLE PERSONE DISABILI GRAVI					○				SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI PER LA MOBILITÀ CASA-LAVORO PER LAVORI DISABILI					○				SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI PER OPERE FINALIZZATE AL SUPERAMENTO E ALL'ELIMINAZIONE DELLE BARRIERE ARCHITETTONICHE					○				SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTI PER SOGGIORNI DI SOLLIEVO PER PERSONE CON DISABILITÀ					○				SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTO AL PAGAMENTO DELLA RETTA PER STRUTTURE RESIDENZIALI PER IL RICOVERO IN CASA DI RIPOSO. CASA RESIDENZA ANZIANI, APPARTAMENTI PROTETTI, CASE FAMIGLIA				○					SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTO INTEGRATIVO PER L'UTILIZZO DEI CONGEDI PARENTALI	○								SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTO ECONOMICO PER ANZIANI VITTIME DI TRUFFE E FURTI				○					SERVIZI E SPORTELLI SOCIALI; BOLOGNA
	CONTRIBUTO PER L'ACQUISTO E/O ADATTAMENTO DI VEICOLI DESTINATI A DISABILI					○				

Nel corso di *SociABiliTA* è stata svolta la ricognizione di tutte le attività svolte e dei servizi erogati dalle cooperative di Legacoop Abitanti e Legacoopsociali nell'ambito degli interventi di rigenerazione urbana e di housing sociale.

Il QR Code che segue rimanda all'allegato 1.3. presenta la *matrice pivot* (statica) quale esito del rilievo sistematico di tutte le attività svolte dalla filiera cooperativa di abitanti e sociali nei processi di rigenerazione urbana, più precisamente nell'ambito della fornitura dei servizi di interesse generale.



Modelli

La sezione II del progetto *SociABiliTA* si costituisce come la fase preparatoria per la definizione di strumenti e metodi di coprogettazione per un nuovo approccio cooperativo integrato da applicare nell'ambito degli interventi infrastrutturali complessi vocati all'impatto. In questa sezione sono stati definiti gli elementi e gli strumenti necessari allo sviluppo di un nuovo modello di progettazione integrata, volto a potenziare il ruolo delle cooperative e il loro modello imprenditoriale negli interventi di rigenerazione urbana intesi come interventi di creazione di infrastruttura sociale: i sistemi *multistakeholder*, gli strumenti di finanza a impatto e i modelli di valutazione economico-finanziaria.

A questo scopo, il gruppo di ricerca ha avviato una fase di rielaborazione delle metodologie di uso corrente nell'ambito della valutazione dell'impatto sociale e nell'ambito della gestione immobiliare attuata attraverso un fitto dialogo con le cooperative.

Il percorso dialettico ha condotto da un lato all'elaborazione del modello di valutazione dell'impatto sociale degli interventi di rigenerazione urbana e/o di patrimonio immobiliare; dall'altra all'elaborazione di un modello di valutazione economico-finanziaria degli interventi cooperativi. Entrambi i modelli elaborati sono stati declinati e adattati alle caratteristiche e alle esigenze delle cooperative.

Gli esiti di questa sezione sono da ritenersi tra loro strettamente correlati secondo l'approccio integrato che caratterizza i processi e i progetti di rigenerazione urbana vocati all'impatto sociale e sono:

- la definizione di un primo set di indicatori volti alla misurazione delle dimensioni di valore;
- la definizione di un modello economico-finanziario di valutazione degli investimenti immobiliari e infrastrutturali a generazione di valore sociale.

4. LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE E LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO

di Irene Bengo e Valentina Tosi

4.1. IMPATTO SOCIALE

Quando si parla di "impatto sociale", non troviamo un'unica definizione ma questo termine è spesso ricco di molteplici interpretazioni. Strettamente connesso alla creazione di valore sociale, possiamo definire l'impatto sociale come i **cambiamenti di medio-lungo periodo, in termini di conoscenza, condizioni di vita, produzione di valori, benessere e sviluppo personale, generati da un'organizzazione, una policy o un programma sui beneficiari dell'intervento e sulla comunità a cui gli stessi appartengono**. Essendo influenzabile da variabili esterne (eventi macroeconomici, politiche governative, variabili di contesto), l'impatto sociale è la porzione di risultati totali generati direttamente da un intervento indipendentemente da quello che sarebbe comunque avvenuto senza l'intervento stesso.

È possibile riconoscere l'impatto sociale perché definito da tre principali caratteristiche:

- **l'intenzionalità** di comprendere nella strategia aziendale la ricerca di una soluzione ad un problema comunitario e di generare un impatto sociale positivo. È connessa a ciò la consapevolezza che da un punto di vista finanziario si rinuncerà ad una parte degli utili a favore del risultato sociale;
- **la misurabilità** della soluzione sociale proposta, attraverso la capacità dell'organizzazione di rendicontare l'impatto in termini quantitativi e qualitativi;
- **l'addizionalità** data dal fatto che l'impatto sociale avviene in aree in cui le logiche di mercato non riescono o funzionano solo parzialmente.

4.2. MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

Valutare l'impatto sociale vuol dire essere in grado di misurare gli effetti nel breve, medio e lungo periodo delle attività svolte sulle comunità e sull'ambiente di riferimento, in termini di quantità e qualità dell'impatto. Questo è un compito che non è sempre facile poiché è caratterizzato da diverse sfaccettature e deve tenere conto di molte variabili eterogenee tra di loro.

PERCHÉ È IMPORTANTE MISURARE

La volontà di misurare l'impatto sociale può nascere da diverse motivazioni. Guardando verso l'esterno, rendicontare l'impatto sociale permette di comunicare con efficacia il valore sociale generato, alimentando così la possibilità che le esperienze vengano assunte come modelli replicabili o adattabili a contesti simili. Inoltre, dimostrare in maniera tangibile il ritorno sociale degli investimenti aumenta la capacità di attirare capitali e investitori poiché favorisce la trasparenza e la fiducia.

All'interno delle organizzazioni, invece, misurare l'impatto sociale generato valorizza le competenze, migliora la pianificazione e i processi decisionali, permette efficienza negli interventi ed aumenta la motivazione nei gruppi di lavoro oltre che il coinvolgimento di altri attori chiave per l'organizzazione.

PERCHÉ È DIFFICILE MISURARE

Le difficoltà nella misurazione dell'impatto sociale sono legate a diversi fattori. Innanzi tutto, la natura qualitativa dell'impatto tende a sfuggire ad una categorizzazione rigida ed analitica dei risultati per i cambiamenti che si verificano nel lungo periodo e per la molteplicità dei fattori che si intersecano

nell'attribuzione del valore. Gli obiettivi stessi delle organizzazioni si sviluppano in più direzioni in quanto devono soddisfare i bisogni di diversi *stakeholder*, pertanto, le ricadute non sono sempre così direttamente quantificabili. Infine, questa complessità dell'oggetto di analisi rende complicata la raccolta esaustiva dei dati e implica costi importanti.

CHE COSA MISURARE

Quando si decide di misurare l'impatto sociale è fondamentale la scelta dell'unità d'analisi. È possibile valutare un singolo progetto, un programma o anche un'intera organizzazione. Spesso, sulla base di questa scelta, è necessario usare strumenti e metodologie differenti.



PER CHI MISURARE

Valutare l'impatto sociale implica poi la volontà di voler comunicare i risultati e le evidenze ottenute. È importante essere consapevoli di chi sono gli attori (interni o esterni all'organizzazione) interessati a conoscere l'esito della misurazione e, dunque, per chi vogliamo misurare.

Gli attori potenzialmente interessati ai risultati di impatto sociale di un'organizzazione possono essere molteplici e, sulla base del ruolo che rivestono, hanno bisogno di conoscere informazioni diverse.

Finanziatori: possono essere investitori privati o istituzionali oppure donatori; questa tipologia di attore è interessato a conoscere il ritorno sociale ed economico del proprio investimento oppure semplicemente il costo per generare un determinato cambiamento.

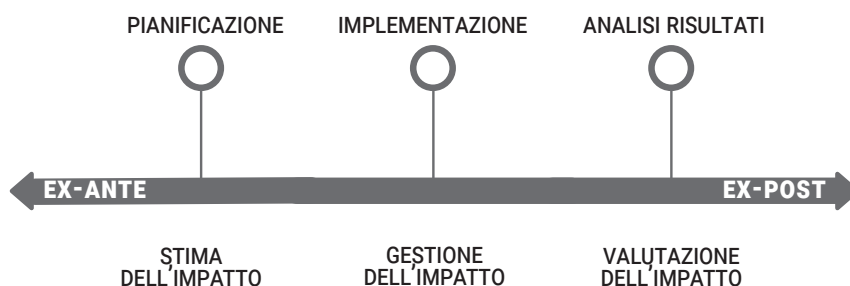
Policy maker: si intendono principalmente i legislatori e, in generale, i decisori politici; questa categoria ha bisogno di capire la qualità e l'efficacia dei servizi e delle politiche sociali che vengono attuate per risolvere un determinato problema sociale per la comunità.

Decisori: vengono inclusi gli imprenditori sociali, i manager o altri decisori interni all'organizzazione; per questa figura è importante conoscere i risultati degli indicatori e delle metriche di misurazione per prendere le decisioni in ottica di continuo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività dell'organizzazione e per massimizzare il valore sociale generato sulla comunità di riferimento.

CONTENUTI DEL SERVIZIO ANALIZZATO		
	ATTORE	BISOGNO INFORMATIVO
FINANZIATORI	INVESTITORI PRIVATI O ISTITUZIONALI DONATORI	CONOSCERE L'IMPATTO DEGLI INVESTIMENTI IN TERMINI SOCIO-ECONOMICI PER PRENDERE DECISIONI RISPETTO A DOVE E QUANTO INVESTIRE CONOSCERE L'IMPATTO SOCIALE GENERATO DA UN'IMPRESA SOCIALE E IL COSTO PER TAGGIUNGERLO
POLICY MAKERS	LEGISLATORI FINANZIATORI E CONTRATTI O PARTNERSHIP	CONOSCERE L'IMPATTO DELLE POLITICHE SOCIALI CONOSCERE LA QUALITÀ DEI SERVIZI E L'IMPATTO GENERATO DAI PROGETTI CON FINALITÀ SOCIALE
DECISOR	IMPRENDITORI SOCIALI O ALTRI DECISORI ALL'INTERNO DELL'IMPRESA SOCIALE	CONOSCERE INDICATORI E METRICHE PER IL SUPPORTO DI DECISIONI INTERNE, PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ E PER IL MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI SOCIALI

QUANDO MISURARE

Anche il tempismo con cui si decide di intraprendere la misurazione è rilevante nella strategia di un'organizzazione. Possiamo distinguere tre momenti che implicano la necessità di misurare l'impatto sociale. In fase di pianificazione di un intervento per poter stimare quanto le azioni possono incidere sulla comunità e quali costi richiedono. In fase di attuazione delle azioni per implementare e adattare le attività al variare del contesto in una logica di relativa flessibilità. Al termine degli interventi per valutare gli effetti di breve, medio, lungo termine dell'impatto.



4.3. IL PROCESSO DI SVILUPPO DI UN MODELLO DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

Tenute presenti tutte le variabili appena descritte nel paragrafo precedente nell'ambito della valutazione di impatto sociale, attraverso il dialogo con alcuni rappresentanti di oltre 30 cooperative tra sociali e di abitanti è stato costruito un modello di valutazione dell'impatto sociale per interventi di rigenerazione urbana e/o di patrimonio immobiliare e housing sociale. Per sviluppare questo modello è stato applicato, con un approccio partecipativo, un processo costituito da 5 fasi principali:



Definizione del contesto di analisi: definisce le caratteristiche entro il quale verrà misurato l'impatto sociale. Questa attività ha permesso di comprendere i principali elementi di contesto che tipicamente caratterizzano interventi di rigenerazione urbana e/o di patrimonio immobiliare e housing sociale.

Analisi degli stakeholder: identifica i diversi soggetti portatori d'interesse che possono condizionare o essere condizionati dal progetto di cui si vuole misurare l'impatto sociale. Con questa fase sono emersi i principali attori di riferimento in questo settore.

Mappatura del processo di cambiamento: applica la catena del valore sociale; questo strumento ha l'obiettivo di identificare, partendo dai prodotti e/o servizi offerti dai progetti in esame, tutti gli effetti di breve (outcome) e lungo (impact) termine, rispettivamente sui beneficiari diretti dell'intervento e sulla comunità di riferimento. Grazie a questa attività, è stata sviluppata una catena del valore sociale che potremmo definire "di settore", ovvero che è in grado di descrivere il processo di cambiamento a livello aggregato di interventi di rigenerazione urbana e/o di patrimonio immobiliare e housing sociale.

Definizione della metodologia di misurazione: in relazione al contesto di analisi della misurazione dell'impatto sociale e al processo di cambiamento disegnato, definisce gli indicatori utilizzati per la quantificazione o la descrizione qualitativa del valore sociale generato. In questa fase è stato sviluppato un set di indicatori di outcome e impatto specifici per questo ambito di intervento e da cui poter attingere per la misurazione del proprio intervento.

Sviluppo del modello finale: è il risultato ottenuto dopo aver svolto le quattro fasi precedenti e che verrà ampiamente e approfonditamente descritto nel capitolo 9 | Linee Guida per la Pianificazione e la Misurazione dell'impatto Sociale di progetti di Housing Sociale e Rigenerazione Urbana di questo volume. In particolare, dall'unione di tutti i contributi emersi in questo percorso con le cooperative coinvolte, sono state sviluppate delle vere e proprie linee guida che includono tutti gli strumenti sviluppati e guidano i operatori operanti in questo settore nella personalizzazione e attuazione della misurazione del valore sociale che generano nell'ambito di interventi di housing sociale e rigenerazione urbana.

5. UN MODELLO ALTERNATIVO PER GLI INVESTIMENTI IMMOBILIARI E INFRASTRUTTURALI A GENERAZIONE DI VALORE SOCIALE

di Genny Cia

5.1. PREMESSA

Come espresso, seppur brevemente nel Capitolo 1, il contesto entro il quale la filiera delle cooperative di abitanti e sociali è chiamata ad operare è uno scenario di grandi trasformazioni - complesso, dinamico - in relazione al quale, la sperimentazione di rinnovate forme e misure di *welfare* in risposta al crescente fabbisogno sociale incontra il divario di risorse e strategie effettivamente a disposizione per sostenerlo nel tempo.

Le organizzazioni del privato sociale, che operano negli interventi di rigenerazione si trovano sempre più spesso a far fronte a requisiti di progetto e a necessità della committenza tipici delle progettualità del mondo profit, tra tutti, garantire che il progetto possieda e mantenga le condizioni di sostenibilità economico-finanziaria nel tempo.

Esempio concreto di queste considerazioni è il Fondo Innovazione Sociale (FIS). In attuazione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 21 dicembre 2018 *"Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di Innovazione Sociale, istituito dalla legge di bilancio 2018"* (G.U. Serie Generale n. 32 del 7 febbraio 2019) il Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza Consiglio dei Ministri ha indetto un avviso pubblico per la selezione di progetti sperimentali di innovazione sociale riservato ai comuni capoluogo e alle città metropolitane. Le sfide che il FIS pone alle pubbliche amministrazioni si riferiscono a: metodologia, approccio culturale al cambiamento, rilevanza della valutazione dell'impatto sociale, coinvolgimento di soggetti privati nella costruzione di servizi di interesse generale, modalità di costruzione di partenariati pubblico privati, capacità di analisi interna in termini di possibili risparmi o maggiori entrate ed esterna (altri possibili *outcome payer*) per individuare le risorse necessarie a garantire sostenibilità di lungo periodo al progetto.

In coerenza con quanto previsto dal Programma triennale per l'innovazione sociale, l'avviso è finalizzato a rafforzare la capacità delle pubbliche amministrazioni di realizzare interventi di innovazione sociale volti a generare nuove soluzioni, modelli e approcci per la soddisfazione di bisogni sociali, con il coinvolgimento di attori del settore privato. La struttura del partenariato richiesta dall'avviso deve prevedere necessariamente il coinvolgimento di almeno una pubblica amministrazione proponente (quale soggetto beneficiario dell'intervento), almeno un soggetto fornitore del servizio o attuatore dell'intervento, un investitore o finanziatore privato e un soggetto valutatore.

Le medesime sfide sono ricomprese nei finanziamenti del PNRR destinati alla rigenerazione urbana e a modelli abitativi complessi. Nella tassonomia degli strumenti e delle linee di finanziamento previste dal PNRR sono previsti linee di intervento specifiche per la rigenerazione urbana (3,5 mld di €), i piani urbani integrati (2,450 ml di €), i piani urbani integrati con un fondo di fondi gestito dalla Banca Europea degli investimenti (270 ml di €), e infine, il PINQUA – Programma Innovativo Nazionale per la Qualità dell'Abitare (2,8 mld di €). Questi fondi sono destinati a finanziare non solo la riqualificazione e la rigenerazione del patrimonio esistente ma anche infrastruttura sociale, interventi di promozione sociale e miglioramento delle condizioni di accesso alla casa e prevedono, tra le modalità di attuazione, forme diverse di partnership pubblico privata (in relazione alla linea di finanziamento) con coinvolgimento degli enti del Terzo settore e del privato sociale.

La richiesta di avviare percorsi di partenariato pubblico-privato ridisegna i confini delle competenze degli attori coinvolti nei processi di riattivazione urbana e del costruito, rendendo sempre più labile il confine tra esperienze e pratiche di profit e non-profit, auspicando una fusione di conoscenze e approcci guidati dal principio della complementarità e reciproca crescita.

Queste considerazioni non devono tuttavia far intendere che venga meno negli interventi di rigenerazione promossi o partecipati dalle cooperative l'attenzione alla sostenibilità economico-finanziaria. La definizione e il perseguimento della sostenibilità economico-finanziaria rimane comunque una condizione sostanziale. Lo confermano i risultati di *SociABiliTA* e le precedenti evidenze emerse dallo studio finanziato dal MISE³⁰.

Il modello di azione delle cooperative "*mission oriented*" - incardinato sull'offerta di servizi in risposta a bisogni e sfide di interesse collettivo di medio e lungo termine - integra la priorità di creazione di valore sociale con il perseguimento del valore economico. In altri termini, la massimizzazione dello scambio mutualistico interno ai soci cooperatori ed esterno verso la comunità, sebbene rilevante rispetto all'interesse privato di remunerazione di breve periodo del capitale investito nell'operazione immobiliare, non preclude, anzi pone le condizioni per la remunerazione dell'investimento nel medio-lungo periodo anche grazie alla possibilità di avviare partnership con fondi di finanza di impatto di origine pubblica o privata. La sostenibilità economico-finanziaria, pertanto, diviene un tutt'uno con la ricerca della sostenibilità sociale e ambientale, che ne è d'altra parte la condizione fondamentale all'interno del modello cooperativo. In questa prospettiva, la produzione di soluzioni innovative ed efficaci ai problemi sociali cresce proporzionalmente con la propensione dell'attore sociale di dotarsi di strumenti e metodi adeguati alle nuove richieste.

Abbracciando il principio secondo cui l'innovazione passa attraverso la contaminazione di diverse realtà (Murray *et al.*, 2011), l'integrazione degli strumenti e delle competenze con la capacità delle cooperative di sviluppare proposte di valore fondate su una visione del cambiamento e su valori guida forti, divengono una delle leve significative per le cooperative per occupare il ruolo di protagoniste nell'attuale stagione di grandi investimenti che si prefigura per il nostro Paese.

A questo proposito, mutuare dal mondo profit, più specificatamente dalla disciplina del Corporate Real Estate Management, strumenti e tecniche volte alla valutazione della sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative di rigenerazione, può rappresentare un contributo significativo al perseguimento della missione sociale e dell'interesse generale delle cooperative.

In un'ottica di ottimizzazione di processo, perseguire con successo i propri obiettivi attraverso strumenti e metodi che consentano di pianificare e programmare l'utilizzo delle proprie risorse e competenze, sia nel breve che nel lungo periodo, massimizzando i benefici, contribuisce a rendere univocamente riconoscibile l'offerta cooperativa rispetto alle organizzazioni concorrenti.

³⁰ Si veda report finale della ricerca "Produttività e Sostenibilità: la sfida delle Cooperative" (2020) nell'ambito di Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile" come contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 - C.I.G.: 7711516052, bando indetto da Ministero dello Sviluppo Economico e Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A. [INVITALIA]. Bando aggiudicato da LAMA Development and Cooperation Agency [Capofila], Politecnico di Milano – Dipartimento DABC [partner scientifico], Finabita S.p.A., LabGov, Impronta Etica, Coopservizi, Genera, CMB, Gruppo Unipol, Delta Ecopolis, Dar Casa e INU.

Per questo motivo, il contributo presenta il metodo del *Discounted Cash Flow Analysis* (DCFA) nelle sue declinazioni raggiungente nel progetto *SociABiliTA* come ulteriore strumento operativo. Lo strumento proposto integra e combina fattori di natura economico e finanziaria con la visione, la missione, i valori e i servizi delle cooperative. L'obiettivo del prodotto è fornire uno strumento concreto alle cooperative che le supporti nelle analisi di sostenibilità economico-finanziaria degli interventi mettendone in evidenza il significativo contributo in termini di servizi proposti ed erogati. Al contempo, il prodotto della ricerca sistematizza la serie di informazioni, di dati e di risultati per il posizionamento strategico dei progetti cooperativi nel dialogo con la pubblica amministrazione e gli investitori, esplicitando il valore del modello cooperativo quale modello alternativo per gli investimenti immobiliari e infrastrutturali a generazione di valore sociale.

5.2. IL METODO DEL DISCOUNTED CASH FLOW PER LA VALUTAZIONE STRATEGICA DEI PROGETTI DI RIGENERAZIONE

Il progetto *SociABiliTA*, nella fase II del suo percorso, ha richiesto un approfondimento degli strumenti e delle metodologie ad oggi utilizzati nell'ambito Corporate Real Estate Management per la valutazione economico-finanziaria dei progetti di rigenerazione (o sviluppo).

La disamina ha condotto alla individuazione della metodologia dell'analisi costi/ricavi attualizzati, *Discounted Cash Flow Analysis* (DCFA), quale strumento, che opportunamente declinato, supportasse le cooperative nelle analisi di sostenibilità economico-finanziaria degli interventi, nella valutazione strategica degli stessi e divenisse funzionale all'esplicitazione del modello d'intervento cooperativo quale modello alternativo agli investimenti immobiliari e infrastrutturali caratterizzati da generazione di valore sociale.

L'analisi degli strumenti ad oggi utilizzati è stata svolta sulla base di criteri guida. La metodologia di analisi economico-finanziaria doveva: (1) costituirsi come prassi consolidata nel settore immobiliare; (2) possedere caratteri di flessibilità e dunque adattarsi anche alla valutazione di elementi di natura diversa da quella immobiliare ma comunque strettamente connessi, i servizi; (3) possedere indicatori sintetici di performance che rappresentassero la complessità dell'intervento e che esprimessero il valore economico-finanziario; (4) fornire strumenti per la valutazione critica dell'intervento anche di natura qualitativa; e infine (5) possedere elementi che configurassero un vero e proprio strumento per la valutazione del rischio. Rispetto ai criteri e alle metodologie analizzate³¹ è stata selezionata la *Discounted Cash Flow Analysis* (DFCA).

La DCFA rappresenta una metodologia di stima per la valutazione economico-finanziaria di un progetto, di un'attività o di una strategia, che considera il valore temporale della moneta e la dimensione e distribuzione dei flussi monetari di un investimento nel tempo (Reisman A., 1973).

L'analisi dei flussi di cassa è utilizzata per scontare all'attualità (ovvero al momento della valutazione) i flussi di cassa che si manifestano in periodi temporali diversi, in modo tale da determinare se un progetto è finanziariamente ed economicamente conveniente.

Il risultato dell'analisi DCF determina l'opportunità o meno della realizzazione del progetto, espressa attraverso criteri di selezione o criteri di performance economico-finanziari, prefigurando almeno tre alternative (Unità di Valutazione, DG Politica Regionale e Coesione, Commissione Europea, 2003):

³¹ Sono state prese in considerazione tra le altre metodologie quali: MCDA – Multi-Criteria Decision Analysis, o ancora, l'analisi costi-benefici CBA - Cost-Benefit Analysis ecc.

- 1) l'alternativa "Do nothing", cioè opzione del non intervento;
- 2) l'alternativa del "do minimum"; cioè opzione del minimo indispensabile;
- 3) l'alternativa del "do something" (o alternativa ragionevole).

L'alternativa del "Do nothing" ossia del non intervenire, si costituisce come l'approccio base dell'analisi del progetto e prevede il confronto di almeno due scenari e i relativi impatti: lo scenario del procedere con il progetto e lo scenario che si avrebbe senza quel determinato progetto.

L'analisi dei flussi di cassa utilizzati si basa su un criterio di carattere economico-finanziario che permette di analizzare la fattibilità di un intervento in relazione ai redditi che il progetto è in grado di generare, considerandone costi e tempistiche di realizzazione. Il metodo implica la determinazione di un tasso di attualizzazione che esprime la rischiosità dell'investimento derivante da più elementi, su tutti il mercato attuale e prospettico. L'analisi delle previsioni dei flussi di cassa del progetto avviene attraverso il calcolo di opportuni indici di rendimento (indicatori sintetici di performance), in particolare il tasso di rendimento interno (TIR) e il valore attuale netto (VAN). Questi indicatori consentono di stimare quali tra i progetti, le politiche o gli scenari oggetto di valutazione sono in grado di liberare più risorse (Pennisi e Scandizzo, 2003) e dunque creare valore. In ambito profit, i risultati del DCF, e dunque, la valutazione positiva dell'investimento viene a determinarsi qualora la somma delle risorse liberate (flussi di cassa positivi), ecceda l'importo di quelle assorbite. A seconda del livello di dettaglio che è stato raggiunto nel progetto, l'analisi dei flussi di cassa attualizzati può basarsi su una serie di assunzioni o previsioni relative a costi, ricavi e tempistiche. Con l'avanzare del progetto e del livello di dettaglio raggiunto dalle attività, le assunzioni o le previsioni dovranno essere verificate o eventualmente integrate e modificate in funzione dei risultati raggiunti.

Nella ricerca *SociABiliTA*, la DCFA corrisponde allo strumento di Due Diligence Finanziaria presentato nel Capitolo 9. Il prodotto finale della DD finanziaria "il business plan" sistematizza i costi e i ricavi dell'operazione e mette in evidenza la serie di attività che generano impatto sociale, raccogliendo dati di input riconducibili a:

- **fattori di fattibilità sociale.** Il portfolio di servizi di interesse generale, in termini di costi e ricavi (se previsti) stimati e previsti.
- **Fattori di fattibilità tecnica.** Il mix funzionale proposto, inteso come destinazioni d'uso previste (si veda metaprogetto) e dunque i relativi parametri e indici urbanistici applicabili sull'area oggetto di intervento, volumetrie edificabili ecc. rispetto alle differenti destinazioni d'uso in coerenza con la normativa vigente (PGT, NTA, Documento di Piano, Piano dei servizi ecc.).
- **Fattori di fattibilità economico-finanziaria.** Gli scenari (business plan) contenuti costi (costo di costruzione, oneri, costo di gestione, ecc.) e ricavi (canoni di locazione, valori immobiliari da vendita, ecc.). Il business plan utilizza costi e ricavi riferibili all'operazione e/o eventuali dati di *benchmark* qualora il singolo parametro non fosse disponibile. I parametri finanziari saranno declinati a seconda della tipologia di investimento se breve, medio o lungo periodo, alle priorità di intervento e agli obiettivi degli investitori.

- **Fattori di fattibilità organizzativa.** La struttura di *governance* e la struttura operativa coinvolte nel processo di rigenerazione (es.: finanziatore, gestore, sviluppatore, utenza, ecc.) capaci di abilitare la collaborazione fra i vari attori.

In questa nuova prospettiva di applicazione si mettono a sistema e si valutano gli impatti in termini economici e finanziari di scelte di natura diversa.

Da manuale, la DCFA si concretizza in un'analisi finanziaria che richiede la corretta elaborazione e impostazione dei seguenti elementi (Unità di Valutazione, Commissione Europea, 2003):

- l'orizzonte temporale;
- la determinazione dei costi totali necessari all'attuazione del progetto;
- i ricavi generati dal progetto;
- il valore residuale dell'investimento;
- il trattamento dell'inflazione;
- la scelta di un appropriato tasso di sconto (o tasso di attualizzazione);
- la determinazione degli indicatori rilevanti (TIR e VAN).

Nella specifica declinazione della DCFA è stato anche introdotto la determinazione del tasso o delle tipologie di co-finanziamento come avviene per l'analisi costi-benefici dei progetti di investimento espressamente richiesta dai nuovi regolamenti dell'Unione Europea.

Di seguito una breve disamina degli elementi costituenti la DCFA.

Orizzonte temporale

Per orizzonte temporale si intende il periodo di tempo espresso in numero massimo di mesi o anni per cui si forniscono le previsioni. Le previsioni di orizzonte dovrebbero essere formulate per un periodo coerente con la vita utile del progetto e sufficiente per cogliere il probabile impatto nel medio-lungo termine del progetto stesso.

L'orizzonte temporale può influire in modo determinante sui risultati del processo di valutazione e sui risultati dei principali indicatori di costi-benefici; inoltre può influenzare il tasso e le tipologie di co-finanziamento.

In particolar modo nel settore immobiliare, il fattore tempo interviene in maniera significativa e la valutazione di convenienza dovrà basare il confronto tra i costi che dovranno essere sostenuti e i futuri ricavi per tutto il periodo considerato. Quando i costi sono ora e i ricavi previsti differiti è importante rendere omogenei i valori portando i valori finanziari che si avrebbero in futuro al valore del momento dell'investimento (processo di attualizzazione), il valore dei flussi di cassa cambia in relazione a quanto più sono lontani nel tempo.

Inoltre, l'orizzonte temporale non dovrebbe essere lungo più del ciclo di vita del progetto, né lungo oltre la soglia di rendere imprevedibili le modifiche di contesto e dunque, inficiare la "probabilità" di accadimento delle previsioni. Ciò che determina l'arco temporale di un progetto è il numero massimo di anni per cui si forniscono le previsioni ed è legato alla tipologia settoriale dell'investimento. In ambito profit, esistono *benchmark* differenziati per settore e basati su pratiche accettate internazionalmente.

Costi totali

I costi totali di progetto sono dati dalla somma dei costi di investimento (es. costo di acquisto dell'area/fabbricati, costi di costruzione ecc.) e i costi operativi (es. oneri professionali, ecc.). Nel Capitolo 9 viene presentato un elenco delle voci di costo relative a progetti di trasformazione da considerare nelle fasi preliminari.

Ricavi generati

I ricavi generati fanno riferimento ai flussi di cassa positivi derivanti dalla vendita di beni e servizi. Si basa su previsioni delle quantità di servizi erogati e dai prezzi relativi. Nel caso specifico dei progetti di rigenerazione promossi dalle cooperative e per la natura dei servizi offerti (servizi di interesse generale) potranno essere considerati nei ricavi generati anche eventuali sussidi e contributi (es. trasferimenti da altri enti, ecc.).

Valore residuale dell'investimento

Il valore residuale dell'investimento (es. insolvenze, beni immobili, ecc.) rappresenta il valore residuo dell'investimento o del bene alla fine del ciclo di vita dell'investimento. Il valore residuo viene incluso nella sostenibilità solo quando corrisponde ad una entrata reale per l'investitore. Il valore residuo del bene può essere calcolato come:

- 1) il valore residuale di mercato del capitale fisso, come se dovesse essere venduto al termini dell'orizzonte temporale considerato;
- 2) oppure, come il valore residuale dell'attivo e passivo.

Inflazione

Generalmente nelle analisi di fattibilità finanziaria si utilizzano i prezzi costanti, ovvero prezzi corretti rispetto all'indice di inflazione dell'anno di riferimento. L'effetto dell'inflazione corrisponde all'incremento generale prezzi e influenza il rendimento finanziario dell'investimento.

Tasso Interno di Rendimento e Valore attuale netto

Il Tasso Interno di Rendimento (TIR) di Progetto corrisponde al tasso di rendimento dei flussi di cassa associati al progetto. Dal punto di vista analitico, definito come il tasso di sconto al quale un investimento presenta un VAN pari a zero, in corrispondenza del quale, il risultato economico di un'operazione si annulla (De Luca e Lucido, 2019). A differenza del VAN il TIR risente solo dell'ammontare e della tempistica dei flussi di cassa. Il Valore Attuale Netto (VAN) di progetto corrisponde al valore attuale di una serie attesa di flussi di cassa non solo sommandoli contabilmente ma attualizzandoli sulla base del tasso di rendimento. La dottrina aziendalistica e la prassi in tema di capital budgeting stabiliscono che un investimento è conveniente e perseguibile laddove il VAN presenti un valore positivo, che rappresenta l'incremento di valore generato dal progetto (De Luca e Lucido, 2019)³².

Il processo di attualizzazione consiste nel determinare il valore attuale dei flussi di cassa distribuiti nel tempo, ne consegue che l'importo finale sarà tanto maggiore quanto più ravvicinati saranno i flussi di cassa positivi e quanto sarà contenuto il tasso di attualizzazione.

³² Secondo la Direttiva 2014/23/EU il VAN "dovrebbe essere preso in considerazione in maniera coerente ed uniforme il valore attuale netto dell'insieme degli investimenti, dei costi e dei ricavi del concessionario". Il VAN inoltre dovrà tenere in considerazione la tempistica del cash flow, la durata e il tasso di attualizzazione. Da un punto di vista finanziario queste variabili divengono fondamentali per la valutazione relativa al c.d. time value of money.

Tasso di attualizzazione

Come anticipato l'attualizzazione dei flussi di cassa è basata sul ricorso al fattore di sconto. Sotto il profilo economico, il saggio di attualizzazione riflette il costo opportunità del capitale ovvero, il rendimento al quale l'investitore rinuncia impiegando il proprio capitale in investimenti di rischio analogo (Micelli, 2014). Secondo la "Guida all'analisi costi-benefici dei progetti di investimento" (2003), esistono tre approcci all'identificazione del tasso di sconto appropriato. Il primo stima un costo opportunità del capitale minimo, ovvero il tasso di sconto reale per lo specifico progetto di investimento facendo riferimento a dati di *benchmark*. Il secondo stabilisce un valore massimo per il tasso di sconto considerando il rendimento perso nel migliore investimento alternativo. Il terzo approccio consiste nel determinare un tasso standard che corrisponde alla soglia e dunque, preordinato.

Il tasso di cofinanziamento

Il tasso di co-finanziamento corrisponde alla percentuale che definisce quanta parte dei costi eleggibili viene coperta dal finanziamento pubblico e/o privato. Di seguito un approfondimento dedicato alle tipologie di co-finanziamento nell'ambito di partenariato pubblico privato.

5.3. LE FORME DI CO-FINANZIAMENTO PUBBLICO NELL'AMBITO DEI PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATO

Qualora il progetto di rigenerazione preveda il coinvolgimento della pubblica amministrazione configurando un vero e proprio PPP, la normativa nazionale prevede una varietà di modalità di intervento da parte del soggetto pubblico a supporto del raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa. Il Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs 50/2016), all'art. 165, comma 1, definisce la possibilità per la stazione appaltante, al fine di raggiungere l'equilibrio economico-finanziario, di stabilire *“anche un prezzo consistente in un contributo pubblico ovvero nella cessione di beni immobili”*, o ancora nel rilascio di garanzie o in *“ulteriori meccanismi di finanziamento”*.

Impostazione rimarcata anche all'art. 180, comma 6, dove è specificato che gli eventuali immobili ceduti a titolo di prezzo sono solo quelli *“che non assolvono più a funzioni di interesse pubblico”*. Recependo l'orientamento indicato dalla Direttiva Europea, il D. lgs. 50/2016 introduce un vincolo specifico *“in ogni caso, l'eventuale riconoscimento del prezzo [...] non può essere superiore al quarantanove per cento del costo dell'investimento complessivo, comprensivo di eventuali oneri finanziari”*. I PPP basano la propria appetibilità e redditività in funzione dei flussi di cassa generati dal progetto e questi hanno effetti più o meno diretti se si tratta di opere calde, opere tiepide o opere fredde³³.

Per alcune tipologie di opere, dunque, le pubbliche amministrazioni devono garantire (art. 143 comma 4) *“il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario degli investimenti e della connessa gestione in relazione alla qualità del servizio da prestare”* e prevede già in sede di gara il contributo pubblico da erogare. In letteratura (ivi ricompresa la normativa nazionale in materia di contratti pubblici) e nella pratica corrente sono identificabili tre diverse tipologie di contributo pubblico: le leve patrimoniali, le leve di tipo economico-finanziario e le garanzie. Di seguito, una breve disamina (Mariani, 2015).

³³ Per opere calde si intendono progetti per la realizzazione e gestione di opere auto-sostenibili, per cui si stima esistano ricavi tali da permettere all'operatore privato il remunerare il proprio investimento durante il ciclo di vita dell'opera. Le opere calde sono progetti dotati di una intrinseca capacità di generare reddito attraverso ricavi da utenza. Le opere cd. calde rappresentano l'applicazione dell'ipotesi pura di project financing in quanto il settore pubblico non sostiene alcuna spesa o rischio, pertanto il ruolo del soggetto pubblico è riconducibile alla sola fase iniziale di progettazione quale valutatore della corrispondenza tra esigenza della collettività e proposta avanzata dal soggetto privato. Per opere fredde si intendono progetti (intesi come servizi) che vengono forniti da un concessionario privato direttamente alla Pubblica Amministrazione (Ferrante e Marasco, 2010). Nel caso delle opere fredde il concessionario non è in grado di remunerare il proprio investimento e i costi sostenuti in quanto non esiste un mercato di riferimento per il prodotto o il servizio fornito, pertanto le opere fredde si configurano come beni pubblici. Nelle opere fredde è il soggetto pubblico a remunerare il soggetto privato attraverso finanziamenti a fondo perduto o il riconoscimento di canoni e sarà coinvolto sia nelle questioni economico-finanziarie sia nella gestione dei rischi sostenuti. Nelle opere fredde ricomprendono: carceri, ospedali e scuole. Per opere tiepide si intendono progetti nei quali si prevede una contribuzione pubblica (parziale o minoritaria). Le opere fredde sono opere di pubblica utilità per cui è presente un mercato dal quale il soggetto privato può ottenere dei ricavi, sebbene non sufficienti a remunerare l'investimento o i costi sostenuti. L'erogazione di un contributo pubblico è giustificata dalle esternalità positive in termini di benefici sociali prodotti dalla realizzazione dell'infrastruttura e/o dall'erogazione del servizio (Ferrante e Marasco, 2010). Le opere fredde sono opere che rispondono a esigenze sociali e forniscono servizi di cui i cittadini necessitano.

Tra le leve patrimoniali troviamo:

- la cessione in proprietà o in diritto di godimento di beni immobili nella loro disponibilità o allo scopo espropriati;
- e, l'estensione della durata della concessione anche oltre la durata normativa dei 30 anni.

Tra le leve di tipo economico-finanziario, per le opere a tariffazione sull'utenza, ci sono:

- un sostegno ai proventi, con tariffe ombra (*shadow toll*), per le opere a tariffazione sull'utenza che prevedono l'erogazione di servizi a tariffe inferiori ai livelli di mercato;
- un sostegno all'investimento nella forma di contributo in conto lavori.

Tra le garanzie³⁴ troviamo:

- garanzie reali sui beni del progetto, in modo da consentire il subentro del finanziatore nel caso in cui il progetto non vada a buon fine;
- strumenti di controllo sull'andamento di tutti i flussi di cassa in entrata e in uscita del partner privato;
- fondi di riserva a garanzia dei flussi di cassa (conto di riserva per il servizio del debito, conto di riserva manutenzione).

Inoltre, a seconda della fase di sviluppo del PPP si possono individuare ulteriori forme di co-finanziamento. Nella fase di costruzione del PPP si possono trovare: (1) il contributo finanziario inteso quale contributo in conto investimenti e/o (2) il contributo immobiliare che si formalizza con la cessione o la concessione di immobili. Nella fase di gestione del PPP, invece, il contributo pubblico può formalizzarsi come il riconoscimento di un canone "canone di disponibilità o canone di servizi" o, ancora, come integrazione dei ricavi e dunque un'integrazione della tariffa.

La finalità del contributo pubblico è quello appunto di garantire l'equilibrio economico finanziario degli investimenti e della connessa gestione. L'obiettivo dell'utilizzo del contributo pubblico deve essere in grado di garantire la bancabilità e la redditività del progetto e degli azionisti.

Il contributo pubblico è pertanto una leva utile per far decollare i progetti d'investimento nel senso di renderli "fattibili", specialmente per le opere tiepide e per le opere fredde in quanto consente di concretizzare le politiche associate a queste operazioni, ad esempio: il contenimento dei prezzi dei servizi, l'accelerazione della realizzazione dell'opera, il mantenimento dello standard delle prestazioni in fase gestionale, la riduzione dei prezzi delle abitazioni o del canone di locazione, l'abbattimento dei rischi in fase di start up di un'operazione o la ricerca di fattori che abbiano un minor impatto sul debito pubblico, ecc. (Ricchi, 2007).

Per ogni progetto, il soggetto pubblico deve cercare la più idonea forma di contribuzione pubblica così da supportare la bancabilità dell'iniziativa, rendere reattivo il mercato e garantire un valore di TIR di progetto e per gli azionisti coerente con il livello di rendimento che il mercato concede per la tipologia di progetto valutata (UTFP, 2019).

³⁴ Dal punto di vista finanziario, le garanzie pubbliche contribuire a: (1) far leva su fonti di finanziamento private aggiuntive; (2) ridurre i costi del finanziamento; (3) limitano i blocchi del mercato creditizio; (4) garantire la realizzazione dell'opera senza anticipi di spesa pubblica; (5) fornisco una sorta di rating. A questi si aggiungono benefici di portata sistemica: l'incremento di fiducia nel mercato del PPP; la tutela della credibilità di un programma di PPP, nonché contribuisco ad accelerare la realizzazione degli investimenti (Mariani, 2015).

5.4. LO STUDIO DEL RISCHIO E L'ANALISI DI SENSITIVITÀ

L'analisi del rischio consiste nello studio della probabilità che il progetto ottenga la performance stimata in termini di valore di TIR e VAN o che la performance ricada all'interno di un range di valori (di TIR e di VAN) considerati preliminarmente soddisfacenti (Unità di Valutazione, Commissione Europea, 2003). Una corretta gestione del rischio prevede una preliminare fase di studio costituita da due attività distinte: l'analisi di sensitività e l'analisi di probabilità del rischio. La prima valuta gli impatti che i cambiamenti su una serie definita di assunzioni determina sulla struttura dei costi e/o dei ricavi e delle relative conseguenze sugli indicatori di TIR e VAN. La seconda studia la distribuzione della probabilità di accadimento delle variabili selezionate.

L'analisi di sensibilità ha lo scopo di selezionare le variabili e i parametri con caratteri di criticità, ovvero quelle variabili che possono influenzare maggiormente i valori finali di TIR e VAN. La scelta delle variabili con maggiore impatto si basa sulle specificità del progetto e necessitano di un approfondimento. L'Unità di Valutazione (2003) suggerisce di prendere in considerazione i parametri per i quali una variazione (in più o in meno) di 1% dà luogo ad una corrispondente variazione di 1% di TIR o del 5% del valore base del VAN.

L'analisi di sensitività si compone di quattro fasi:

1. identificazione di tutte le variabili raggruppandole per categorie omogenee;
2. analisi delle variabili suddividendole in variabili deterministicamente dipendenti, variabili ridondanti, variabili significative e variabili indipendenti;
3. analisi qualitativa di impatto delle variabili limitata alle variabili significative;
4. selezionare le variabili critiche e individuare il range di scostamento dalle assunzioni preliminari.

Una volta individuate le variabili critiche si procede con l'analisi del rischio ovvero associare a ciascuna la probabilità di accadimento secondo un intervallo di valori. Per strutturare la distribuzione di probabilità è possibile fare ricorso a dati di *benchmark* relativi alla tipologia di progetto.

Infine, si verifica la tenuta degli indicatori sintetici a seguito dei nuovi parametri. Imputare i valori "ottimistici" o "pessimistici" corrisponde alla fase di definizione degli scenari di fattibilità o meno dell'iniziativa. Nei progetti complessi l'analisi di sensitività può essere condotta con l'adozione del Metodo Montecarlo che prevede l'estrazione e l'imputazione ripetuta casuale di un set di valori riferibili alle variabili critiche.

5.5. LA GESTIONE DEL RISCHIO NEI PROGETTI DI RIGENERAZIONE URBANA IN PARTENARIATO

Un contratto di partenariato si configura nel trasferimento dei rischi dal soggetto pubblico al soggetto privato³⁵. In particolare, il legislatore nazionale ha stabilito la necessità di trasferire il rischio operativo in capo all'operatore privato attraverso l'art. 3, comma 1, lett. zz) che fornisce anche una definizione di questa tipologia di rischio ossia *"legato alla gestione dei lavori o dei servizi sul lato della domanda o sul lato dell'offerta o di entrambi"*. Il Codice dei Contratti Pubblici definisce il rischio operativo come, rischio di: (i) concorrenza da parte di altri operatori; (ii) mancata copertura delle spese di gestione; (iii) squilibrio tra domanda e offerta dei servizi erogati; (iv) responsabilità legata al mancato rispetto degli standard di servizio previsti; (v) insolvenza degli utenti. Inoltre, all'art. 180, comma 3, rientrano anche le categorie di rischio quali:

- 1) il rischio di costruzione connesso all'eventuale ritardo nei tempi di esecuzione, al mancato rispetto degli standard di progetto, a un aumento dei costi di realizzazione, a inconvenienti di tipo tecnico, fino ad arrivare al mancato completamento dell'opera. Secondo quanto espresso da ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) in questa categoria di rischio si includono i rischi connessi a:
 - sopravvenienza di interventi di modifica del progetto, derivanti da errori o omissioni di progettazione, tali da incidere in maniera significativa su tempi e costi di realizzazione delle opere;
 - esecuzione dell'opera difforme dal progetto;
 - aumento del costo dei fattori produttivi rispetto a quanto previsto nel progetto;
 - errata valutazione dei tempi di costruzione;
 - inadempimenti contrattuali di fornitori e subappaltatori.
- 2) Il rischio di disponibilità legato alla capacità del concessionario di erogare le prestazioni stabilite contrattualmente rispetto agli standard di qualità previsti. In questa categoria rientrano:
 - manutenzione straordinaria non preventivata, derivante da una progettazione o costruzione non adeguata, con conseguente aumento dei costi di gestione;
 - rischio di performance, ossia il rischio che l'opera o il servizio erogato non siano conformi agli standard (Key Performance Indicator, KPI) elaborati in fase di progettazione e contrattualizzati;
 - indisponibilità totale o parziale della struttura.

³⁵ L'affermazione rimanda alle definizioni presentate nella normativa vigente e nella letteratura. A titolo esemplificativo si riportano i riferimenti di alcune delle principali fonti: Codice dei Contratti Pubblici D.lgs 50/2016; Weihe, G. (2006), *Public-private partnerships: addressing a nebulous concept*, Paper presented at the 10th International Research Symposium on Public Management (Glasgow, Scotland); Weihe, G. (2008a), *Public-Private Partnerships and Public-Private Value Trade-Offs*, *Public Money & Management*, Vol. 28, Issue 3, pp. 153-158, June 2008.; Weihe, G. (2008b), *Ordering Disorder – On the Perplexities of the Partnership Literature*, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 67, Issue 4, pp. 430-442, December 2008; Dalla Longa, R. (2017), *Il Public-Private Partnership. L'evoluzione Stato-mercato in opere pubbliche e infrastrutture*, Carocci Editore, Roma; EPAS (2015), *Il partenariato pubblico – privato: normativa, implementazione metodologica e buone prassi nel mercato italiano*, Marzo 2015; EPEC, (2011), *Una Guida ai PPP. Manuale di buone prassi*, Luxembourg; EPEC (2015), *The Non-Financial Benefits of PPPs – A review of Concepts and methodology* (Vantaggi non finanziari dei PPP – Una panoramica concettuale e metodologica), giugno 2011; EPEC, (2018), *Market Update. Review of the European PPP Market in 2018*; World Bank_PPPLRC (2003), *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*; World Bank (2017), *Public-Private Partnership. Reference Guide. Version 3*, International Bank for Reconstruction and Development, 1818 H Street NW, Washington DC 2043. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla letteratura di settore.

- 3) Il rischio di domanda collegato al variare dei volumi di domanda attesi, ossia una riduzione dell'utenza e una conseguente diminuzione dei flussi di cassa. Questa tipologia di rischio può non dipendere dagli standard quali/quantitativi garantiti dall'operatore e si sostanzia in due fattispecie:
- contrazione complessiva della domanda relativa al servizio che si riflette su quella dell'operatore economico;
 - riduzione della domanda specifica.

Nel contratto di partenariato pubblico-privato il trasferimento del rischio in capo all'operatore economico comporta l'allocazione a quest'ultimo, oltre che del rischio di costruzione, anche del rischio di disponibilità o del rischio di domanda dei servizi resi (nei casi di attività redditizia verso l'esterno), per il periodo di gestione dell'opera. Il contenuto del contratto di partenariato è definito tra le parti in modo che il recupero degli investimenti effettuati e dei costi sostenuti dall'operatore economico, dipenda dall'effettiva fornitura del servizio o utilizzabilità dell'opera o dal volume dei servizi erogati in corrispondenza della domanda e, in ogni caso, dal rispetto dei livelli di qualità contrattualizzati (De Luca e Lucido, 2019).

Riprendendo la Determina dell'ANAC (10/2015), un contratto di PPP dovrà individuare e gestire altre tipologie di rischi, tra cui:

- il rischio amministrativo: ritardo o diniego nel rilascio di autorizzazioni, pareri, ecc. da parte di soggetti pubblici e privati competenti;
- il rischio di commissionamento: mancato consenso alla realizzazione dell'opera da parte di Pubbliche Amministrazioni o della collettività, con conseguenti ritardi nella realizzazione e insorgere di contenziosi;
- il rischio ambientale e/o archeologico: rischio connesso a cattive condizioni del terreno, ritrovamenti archeologici, con conseguenti ritardi nella realizzazione dell'opera e incremento di costi per il risanamento ambientale o la tutela archeologica;
- espropri: ritardi o maggiori oneri connessi al procedimento ablativo;
- change in law, modifiche normative non prevedibili contrattualmente che determinano l'insorgere di maggiori oneri per il concessionario;
- l'indisponibilità di risorse finanziarie o rischio finanziario (per esempio aumento generalizzato dei tassi di interesse di mercato);
- il rischio di insolvenza da parte dei soggetti che dovrebbero corrispondere i corrispettivi relativi alle prestazioni erogate;
- l'obsolescenza tecnica;
- il valore residuo.

Con l'obiettivo di gestire al meglio i rischi sopra elencati, l'ANAC suggerisce di allegare al contratto di partenariato una matrice denominata "matrice del rischio" nella quale vengono individuate le diverse tipologie di rischio suddivise sulla base delle eventuali revisioni del PEF (Piano Economico Finanziario) e delle diverse fasi del ciclo di vita dell'opera.

La matrice del rischio consente di gestire con maggiore efficacia i possibili eventi che possono influire sull'ordinario e fisiologico andamento del rapporto tra stazione appaltante e operatore economico. Tale documento è generalmente posto a base di gara e costituisce anche uno degli elementi di valutazione dell'offerta (De Luca e Lucido, 2019).

5.5.1. LA MATRICE DEL RISCHIO

Nella definizione di EPAS (2015) il rischio può essere definito *“come l'incertezza dei risultati futuri esaminati all'interno di un dato orizzonte temporale. La probabilità di accadimento del rischio è, in una certa misura, connessa con la capacità del soggetto a cui è stato allocato il rischio di porre in essere azioni di prevenzione e mitigazione volte alla minimizzazione del rischio stesso. L'allocazione ottimale dei rischi non coincide però con la massimizzazione dei rischi trasferiti al privato. L'amministrazione dovrebbe trasferire al privato solo i rischi che quest'ultimo, per competenze tecniche specialistiche o per conoscenze ed esperienze precedenti, è in grado di minimizzare con riferimento alla loro probabilità di accadimento o all'impatto economico negativo ad essi attribuibile”*.

La corretta interpretazione dei rischi all'interno di una procedura complessa come quella del partenariato pubblico-privato richiede l'attuazione di cinque fasi distinte (ANAC, 2018): (1) *risk identification*; (2) *risk assessment*; (3) *risk allocation*; (4) *risk mitigation*; (5) *monitoring and review*.

Risk identification: ossia l'individuazione della serie di eventi non imputabili alle parti ma che potrebbero influire sulla fase di progettazione, di costruzione o di gestione del servizio/infrastruttura.

Risk assessment: valutazione della probabilità di accadimento dei rischi identificati e valutazione del corrispettivo impatto economico delle conseguenze. L'impatto deve essere controllato attraverso opportuni meccanismi di mitigazione e/o compensazione.

Risk allocation: allocazione del rischio al soggetto responsabile e valutazione di attuazione di eventuali meccanismi di condivisione del rischio (*risk sharing*).

Risk mitigation: riduzione della probabilità di accadimento dell'evento e dunque del rischio attraverso opportuni meccanismi di mitigazione e/o compensazione.

Monitoring and review: consistente nel monitoraggio e valutazione dei rischi individuati ed eventualmente dei nuovi rischi che potrebbero insorgere nelle fasi di sviluppo del servizio/infrastruttura.

L'analisi e la gestione del rischio, utilizzate nelle fasi del ciclo di vita del contratto, sono strumenti utili all'amministrazione pubblica (ma non solo) per aumentare la consapevolezza e conoscenza delle eventuali criticità e contribuiscono a rafforzare il potere di contrattazione verso il partner privato.

La matrice, oltre ad essere un allegato fondamentale nei contratti di PPP, *“è utilizzata in fase di programmazione della procedura di gara sia per la redazione del documento di fattibilità economica e finanziaria, sia per la verifica della convenienza del ricorso al PPP rispetto all'appalto tradizionale”* (ANAC, 2018). Può inoltre essere uno strumento utile in fase di gara come ulteriore elemento di valutazione delle offerte e ancora, in fase di esecuzione, come strumento contrattuale.

5.6. CONSIDERAZIONI FINALI

In funzione degli obiettivi del progetto *SociABiLiTA* e delle necessità espresse dalle cooperative di governare il processo di sostenibilità economico-finanziaria di un'iniziativa con maggiore autorevolezza, l'analisi dei flussi di cassa attualizzati (DCFA) rappresenta la base metodologica ritenuta più adeguata alla definizione di un ulteriore strumento operativo a disposizione delle cooperative per ingegnerizzare il processo di creazione di valore.

Sulla base dei criteri riportati nel secondo paragrafo del capitolo, l'analisi DCF si presta, per caratteristiche tecniche e di struttura, a rispondere a questi scopi.

Tra le prime, la diffusione della metodologia nella prassi corrente. La DCFA è una pratica consolidata sia nell'ambito aziendale sia nel settore immobiliare per la valutazione e l'analisi economico-finanziaria di

progetti di sviluppo³⁶. L'utilizzo della metodologia da parte degli operatori di mercato come sviluppatori, investitori e anche pubbliche amministrazioni³⁷ consente alle cooperative di dialogare con i propri interlocutori nello stesso campo d'azione, con le medesime metriche e il medesimo lessico tecnico. Gli indicatori sintetici di performance forniscono un'indicazione puntuale e immediata della dimensione della sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa dando all'esaminatore informazioni essenziali circa i fattori di produzione dei beni, i loro prezzi e la struttura temporale delle entrate e delle uscite.

Sebbene l'analisi DCF più tradizionale si sostanzia di costi e benefici che provengono da analisi finanziarie, la declinazione qui proposta, mixa i caratteri dello sviluppo immobiliare con una più marcata definizione dei servizi – riconducibili all'ambito dei servizi di interesse generale - dando espressione anche al valore sociale. L'integrazione tra chiara visione degli obiettivi sociali, le caratteristiche tecniche dell'asset e del suo processo di trasformazione, l'offerta dei servizi proposta e la tipologia delle risorse finanziarie a disposizione, trova nell'analisi DCF rappresentazione di quanto concretamente realizzabile in funzione delle condizioni di contorno, esprimendo attraverso parametri sintetici il valore del mq+servizi.

Proseguendo nelle considerazioni in merito alla flessibilità della metodologia, l'analisi DCF combinata all'analisi di sensitività definisce gli scenari di fattibilità di intervento. Questi traducono l'impatto (in termini monetari) del verificarsi di alcuni – selezionati - eventi o condizioni (es. un aumento dei costi, il prolungarsi delle tempistiche, un aumento dei ricavi ecc.), restituendo un range di valori - rappresentato dagli indicatori di performance - entro il quale il progetto si muove. Grazie alla definizione di scenari di fattibilità, la cooperativa è in grado di valutare criticamente l'intervento. In questa fase – fase di progettazione preliminare o di metaprogetto - è possibile infatti porre, le basi e le condizioni affinché eventi con impatti positivi sui risultati del DCF vengano realmente a verificarsi, o ancora, intercettare i più probabili rischi e prevedere una pianificazione di azioni di mitigazione o neutralizzazione di eventuali eventi dalle conseguenze negative. Con la corretta impostazione delle assunzioni e attraverso un lavoro reiterato di verifica delle stesse, la metodologia può essere intesa come uno strumento di gestione del rischio dell'iniziativa.

Benché la metodologia possa essere ritenuta adeguata alle esigenze espresse, si ritiene doveroso evidenziare alcuni dei limiti nell'adozione sistematica dell'analisi DCF e nella accuratezza dei suoi risultati. Le considerazioni che seguono sono di natura qualitativa e sono il risultato del dialogo con le cooperative nel corso del progetto *SociABiLiTA*.

La necessità di *know-how* specialistico. La costruzione e l'impostazione corretta dell'analisi DCF richiede competenze di tipo finanziario da integrare con un'approfondita conoscenza del mercato di riferimento - che in questo specifico caso fa riferimento ai programmi e ai progetti di rigenerazione vocati all'impatto sociale - e con, competenze trasversali, capacità di integrazione e sintesi per imputare correttamente i dati all'interno dell'analisi. Per caratteristiche intrinseche alle cooperative anche in relazione alla dimensione e

³⁶ Per ulteriori approfondimenti si vedano gli standard internazionali approvati da RICS – Royal Institution of Chartered Surveyors Standard di Valutazione e gli standard valutativi Europei approvati da TEGoVA (The European Group of Valuers' Associations).

³⁷ Si rimanda alla valutazione di sostenibilità economico-finanziaria degli interventi nell'ambito dei partenariati pubblico privati, nello specifico l'art. 181 del Codice dei Contratti Pubblici che prevede la stesura del Piano Economico Finanziario (PEF) quale documento di gara fondamentale.

alla tipologia di attività che le vede concentrate, competenze “ponte” tra il settore immobiliare e il settore sociale spesso non trovano lo spazio necessario nelle risorse umane a disposizione.

Emerge inoltre un problema relativo al reperimento di dati e informazioni riconducibili ad un *benchmark* condiviso. Come evidenziato, nelle fasi preliminari di sviluppo di un’iniziativa, parte delle informazioni da imputare nell’analisi DCF sono a tutti gli effetti delle assunzioni o previsioni. Disporre di un database comune di progetti da cui attingere dati e informazioni – selezionandole con le dovute considerazioni – supporterebbe, fin dalle fasi iniziali, la qualità del dato inserito (inteso come rispondenza dell’assunzione alle reali condizioni venutesi a verificare). Un database comune di *benchmark* consentirebbe di costruire un’analisi DCF più accurata, di ottimizzare la fase di verifica del dato e infine, di rivolgere al mercato un’offerta di servizi in un’ottica di omogeneità sia di portfolio di servizi sia di valori economici, superando le differenze territoriali.

Per concludere, l’obiettivo di ingegnerizzare e comunicare con maggiore efficacia il processo di creazione di valore e i suoi risultati passa necessariamente attraverso l’integrazione e la contaminazione tra nuove e consolidate competenze ed esperienze. Sebbene l’analisi DCF sia da ritenersi come uno degli strumenti a disposizione delle cooperative per comunicare la solidità e il valore delle proprie progettualità, per caratteristiche strutturali che la contraddistinguono, non è sufficiente a esprimere l’articolazione delle progettualità messe in atto, la qualità degli obiettivi e dei risultati raggiunti o raggiungibili. L’analisi DCF deve pertanto essere accompagnata e integrata con strumenti che più propriamente consentano alle cooperative di esprimere il valore sociale delle iniziative, come gli strumenti di valutazione dell’impatto sociale presentati nella ricerca.

Il percorso intersettoriale del progetto *SociABilità* integra competenze, approcci e strumenti per la messa a sistema di dati e informazioni quali e quantitative e per la più adeguata modalità di comunicazione, ponendo le basi per l’ottimizzazione e l’ingegnerizzazione del processo di produzione di valore sociale. Il QR Code che segue rimanda all’allegato ALLEGATO 2.2a. Una presentazione sintetica per tappe, che integra nozioni teoriche e pratiche, funzionali all’impostazione del modello economico-finanziario di valutazione degli investimenti immobiliari e infrastrutturali a generazione di valore sociale.



Strumenti

6. LEGACOOP ABITANTI E SOCIALI: METODI E STRUMENTI DI COPROGETTAZIONE PER UN APPROCCIO COMPETITIVO DI FILIERA

Valutare la sostenibilità è essenziale in un sistema di *welfare* concorrenziale e ormai fortemente condizionato dalle infrastrutture finanziarie che sostengono e, in alcuni casi, promuovono i progetti di rigenerazione urbana. Queste strutture³⁸ tendono a modellare l'offerta di servizi³⁹ e dei loro destinatari sulla base della prevenzione dei rischi e della previsione degli impatti. La sostenibilità non è più una questione squisitamente etica, ma un elemento strategico per la creazione di un valore misurato anche sulla base dell'impatto economico e sociale sul territorio. In questo scenario, la **due diligence di sostenibilità** è destinata a integrarsi sempre più con la due diligence tradizionale e muoverà le scelte di investimento nei prossimi anni⁴⁰.

Anticipando questa tendenza, il gruppo di ricerca di *SociABiliTA* ha realizzato per Legacoop Abitanti e Sociali un set di strumenti per una due diligence basata sui principi ESG, finalizzata all'impatto sociale e denominata **"Due Diligence for Social Impact"** (da qui in poi "DDforSI").

Questo *toolkit* è stato costruito su misura per supportare la filiera delle cooperative di abitanti e sociali di Legacoop nei processi di coprogettazione che caratterizzano oggi i progetti di rigenerazione urbana. Il *toolkit* contiene sia **strumenti di assessment** necessari per operare nel ruolo di *advisor* verso i soggetti promotori di progetti di rigenerazione urbana o valorizzazione immobiliare, sia un pacchetto di **strumenti operativi** utili alle cooperative per valutare la sostenibilità delle proposte progettuali, oltre che per pianificare e prefigurare l'impatto sociale delle stesse. Dal punto di vista metodologico, affinché il *toolkit* risultasse il più possibile "generalizzabile", ovvero applicabile a ogni tipo e scala di intervento, il gruppo di ricerca è partito da una fase di test su progetti/interventi di rigenerazione urbana sviluppati recentemente da Legacoop Abitanti e Sociali in filiera e selezionati dalla direzione di Legacoop Abitanti e Sociali (§ Capitolo 6.1) sulla base di determinati criteri, tra cui, primo tra tutti, l'offerta intersettoriale di servizi. Inoltre la selezione è avvenuta valutando la significatività dei progetti dal punto di vista dimensionale, del mix funzionale e mix di servizi, oltre che ovviamente la disponibilità da parte delle cooperative a condividere tutte le informazioni e i dati necessari alla fase di test. La fase di test ha avuto il compito di verificare l'aderenza ai requisiti funzionali e prestazionali e la correttezza della progettazione e della codifica del set di strumenti.

La fase di dialogo e confronto con le cooperative inoltre ha condotto all'elaborazione di un protocollo di azione condiviso in cui sono state definite due tipologie di schede per la raccolta dati che, per il livello di completezza raggiunto, derivante dalla loro applicazione reiterata, sono passate da essere strumento metodologico per la fase di test a strumento operativo contenuto nel *toolkit* per la DDforSI.

³⁸ Nel 2021 sono ancora cresciute le gestioni professionali degli immobili attraverso fondi e Reit (Real Estate Investment Trust), dimostrando ancora una volta una resilienza già registrata nel corso del 2020. Il patrimonio mondiale dei fondi immobiliari e Reit ha chiuso il 2021 con circa 3.400 miliardi di euro di valore del patrimonio, in crescita del 3,7% rispetto ai dodici mesi precedenti. In Europa, dove il numero dei veicoli è cresciuto di 45 unità sfiorando 2.100 tra fondi e Reit, questo patrimonio ha raggiunto un volume di 1.360 miliardi di euro (oltre 3,8 punti percentuali di incremento), con un peso di oltre il 40% di quello mondiale. In Italia il patrimonio immobiliare detenuto direttamente dai 560 fondi attivi ha raggiunto nel 2021 i 105 miliardi, con un incremento del 4,8% sul 2020 e le previsioni per il 2022 sono di oltre 110 miliardi di euro, con un numero di veicoli in crescita di 30 unità. Tra le Società del Risparmio che gestiscono questi fondi, alcune sono protagoniste degli interventi di rigenerazione urbana più significativi nel Paese.

³⁹ ivi compresa quella di servizi di interesse generale.

⁴⁰ Chiara Bussi, "Dai temi sociali all'ambiente la due diligence sui principi Esg", *Il Sole 24 Ore*, 17 maggio 2021.

SCHEMA DI INTERVISTA (REC)

di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia

Come mostra l'allegato, lo schema di intervista proposto da REC per la fase di test, analizza i casi da un punto di vista immobiliare e di mix funzionale (destinazioni d'uso e portfolio di servizi) ed è strutturato in sezioni che permettono di approfondire il progetto adottando una visione integrata. I dati che vengono raccolti sono riferibili ai diversi ambiti che compongono i progetti di rigenerazione urbana o di riattivazione del costruito o di trasformazione e valorizzazione di patrimonio immobiliare, pubblico o privato, con finalità vocate all'impatto. La raccolta dati è stata concepita sin dall'impostazione iniziale della survey in ottica di sostenibilità, attraverso il rilievo di un mix di informazioni di natura sociale, tecnica, economico-finanziaria, ma anche di processo, di costruzione e definizione del sistema di *governance*: un sistema articolato di informazioni valutato come fondamentale per la gestione di progetti complessi persino negli obiettivi che si propongono di raggiungere e dunque la composizione di un quadro di informazioni necessarie anche a sistematizzare la complessità dei fattori e degli elementi che compongono i programmi e i progetti di rigenerazione e trasformazione.

La scheda di intervista è composta da diverse sezioni, di cui di seguito si riportano le specifiche.

Sezione 1. Anagrafica dell'intervento. Questo campo contiene informazioni che identificano e dimensionano l'intervento (p.e. la localizzazione dell'intervento, la superficie fondiaria, la superficie costruita, le superfici a verde, ecc.).

Sezione 2. Tipologia di intervento. Questo campo contiene informazioni che definiscono la tipologia e la scala d'intervento (p.e. se si tratta di interventi di riqualificazione e/o rifunzionalizzazione di patrimonio immobiliare di natura solidale, o di interventi di valorizzazione di patrimonio immobiliare pubblico o di asset immobiliari privati, o di interventi di rigenerazione di patrimonio immobiliare confiscato alla criminalità organizzata, ecc.). La natura del patrimonio, nello specifico la tipologia di proprietà o la finalità dell'ente che detiene l'asset, o lo stato di fatto del patrimonio, in termini sia di stato di conservazione, sia di flessibilità alla trasformazione, sia di potenziale di valorizzazione, possono infatti influenzare e orientare le scelte progettuali⁴¹.

Sezione 3. Analisi e mappatura degli stakeholder. Questo campo raccoglie informazioni sull'eterogeneità della compagine dell'intervento, la natura e la categoria degli *stakeholder* impegnati a vario titolo nel processo di coprogettazione (p.e. natura pubblica o privata, no profit o limited profit degli *stakeholder*, ruolo, tipologia del soggetto promotore, del soggetto gestore, ecc.).

Sezione 4. Risorse finanziarie utilizzate. Questo campo raccoglie informazioni relative alle leve finanziarie utilizzate nel progetto individuandone tipologia e importo (p.e. la presenza di fondi di investimento pubblici o privati, di iniziative di crowdfunding, la presenza di risorse pubbliche a fondo perduto, ecc.).

Sezione 5. Mix funzionale. Questo campo raccoglie e sistematizza le informazioni relative alle destinazioni d'uso presenti nell'intervento (ivi compreso il mix di servizi come declinati nel capitolo 3) e il relativo dimensionamento; raccoglie inoltre informazioni sulle tipologie di locazione e/o vendita e i relativi importi associati, con riferimento al mix sociale e alla tipologia di beneficiari dell'intervento.

⁴¹ Morena, M. Cia, G. Migliore, A. e Mantella, S. (2021), Exploring Tools for Public Real Estate Enhancement in Italy: From Criteria to Decisions, Sustainability, Special Issue Sustainability, Challenges in Real Estate Markets and Urban Property Developments, 13, no. 2: 622, <https://doi.org/10.3390/su13020622>, ISSN: 2071-1050.

Sezione 6. Gestione. Questo campo contiene informazioni relative alla fase di gestione e al soggetto gestore dell'intervento (p.e. tipologia di contratto, durata del contratto, ecc.). Questa è considerata una delle attività core, prerogativa delle cooperative⁴².

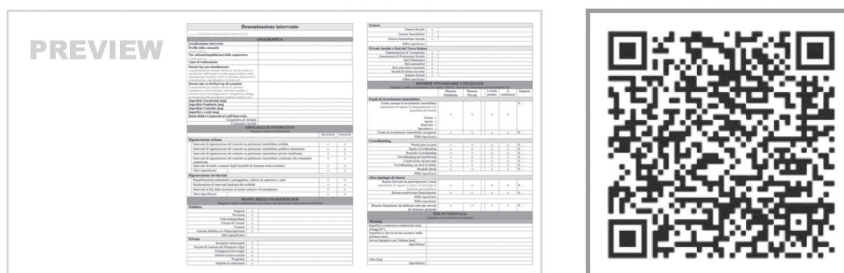
Sezione 7. Attività di gestione integrata. Questo campo raccoglie informazioni relative alla tipologia e alla quantità di attività che le cooperative svolgono all'interno dell'intervento suddividendole per attività di community, property, facility, energy management (come declinate al capitolo 3).

Sezione 8. Struttura dei ricavi. Questo campo raccoglie dati e informazioni al fine di costruire i flussi di cassa positivi generati dall'intervento. I dati vengono raccolti per categorie omogenee di destinazioni d'uso e suddivisi tra valori di vendita e locazione.

Sezione 9. Struttura dei costi. Questo campo raccoglie dati e informazioni al fine di costruire i flussi di cassa negativi generati dall'intervento. Le informazioni relative ai costi ripercorrono le fasi del ciclo di vita dell'intervento dalla fase di acquisizione fino alla gestione. I dati sono suddivisi in parametri economici (come p.e., costo acquisizione dell'area, importo canone concessorio, costo di demolizione, ecc.) e parametri finanziari (come p.e., la quota % di capitale in equity e la quota % di capitale a debito, ecc.). Infine, vengono raccolte informazioni relative al timing di progetto.

Il QR Code che segue rimanda all'allegato ALLEGATO 2.2b

È la scheda intervista tipo per la valutazione della sostenibilità dei progetti di rigenerazione urbana e housing sociale affianca lo strumento del DCF. Ha lo scopo di fornire alle cooperative un meta-strumento per la valutazione della sostenibilità dei progetti di rigenerazione urbana e di housing sociale. La scheda è applicabile in modo reiterato durante tutte le fasi del processo. Questo strumento è stato costruito con lo scopo di eseguire la fase di test con le cooperative per validare il DCF.



⁴² Per ulteriori approfondimenti sul tema della Gestione Sociale e della Gestore Sociale si veda: Pavese A.S., Zaccaria R. & Cia G. (2019), The Social Manager as driver of social innovation and of inclusive growth in the regeneration of built environment. In Conference Proceeding SBE19 Regional Sustainable Built Environment Conference. Resilient Built Environment for Sustainable Mediterranean Countries. Politecnico di Milano, 3-5 September 2019; Pavese A.S., Zaccaria R. & Cia G. (2019). The Social Manager as a key player in the Social Housing Communities. In CIB World Building Congress 2019, Hong Kong, 17-21 June; Zaccaria R., Ferri G., Pavese A.S., (eds) (2018), Cambiare l'abitare cooperando. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano. Editorial series "Social Housing" founded by Pavese A.S., Ferri G. & Bardelli G. in 2015. Bruno Mondadori Pearson Italia. Milano-Torino; Pavese A.S., Cia G. e Del Gatto M.L. [2018], Il Gestore Sociale: dalla finanza d'impatto al Real Estate Management, FMI Facility Management Italia, n.36/2018, pp.28-34, ISSN1973-5340; per ulteriori approfondimenti si veda la letteratura di settore.

SCHEMA DI INTERVISTA (TIRESIA)

di Irene Bengo e Valentina Tosi

L'intervista sviluppata da TIRESIA, invece, ha avuto un triplice obiettivo: approfondire gli ambiti di impatto sociale che un progetto di rigenerazione urbana e housing sociale vuole generare attraverso le sue azioni, capire la bontà degli indicatori proposti per misurare tale impatto e comprendere eventuali punti di forza e debolezza dello strumento di valutazione che si stava costruendo.

Pertanto, come si può notare dall'allegato, lo schema di intervista si compone delle seguenti sezioni:

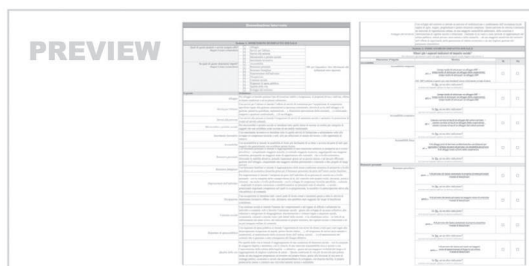
Sezione 1. Dimensioni di impatto sociale: questa prima parte della scheda guida alla selezione dei principali prodotti o servizi che il progetto offre (output) e delle principali dimensioni su cui tale offerta può generare degli effetti o cambiamenti nel breve (outcome) e/o nel lungo (impatti) periodo sui beneficiari dell'intervento e sulla comunità circostante.

Sezione 2. Indicatori di impatto sociale: facendo riferimento alle sole dimensioni selezionate nella sezione precedente, questa seconda area ha l'obiettivo di capire quali indicatori di outcome e impatto sociale, tra quelli proposti, sono già monitorati dall'organizzazione, oltre a proporre di nuovi con la relativa metrica.

Sezione 3. Strumenti di raccolta dati: in relazione agli indicatori precedentemente selezionati, questo campo vuole indagare le modalità adottate o che si vogliono utilizzare per la raccolta delle informazioni necessarie al calcolo di tali metriche.

Sezione 4. Considerazioni generali: infine, l'ultima parte è pensata per annotare delle considerazioni più di carattere qualitativo e generale sull'ordine di priorità e rilevanza delle dimensioni di outcome e impatto sociale selezionate nella sezione 1, sulla pertinenza degli indicatori proposti per ciascuna dimensione nella sezione 2 e sulle possibili difficoltà che l'organizzazione potrebbe incontrare durante la raccolta delle informazioni necessarie al popolamento di tali indicatori.

Questa scheda, inizialmente progettata e utilizzata per testare e validare gli attrezzi di valutazione dell'impatto sociale che si stavano costruendo, oggi rimane uno strumento utile da affiancare al **Tool di indicatori** (presentato successivamente nel capitolo 10| Linee Guida per la Pianificazione e la Misurazione dell'impatto Sociale di progetti di Housing Sociale e Rigenerazione Urbana) per la pianificazione e la misurazione del valore sociale che si vuole generare con i propri interventi.



7. “DUE DILIGENCE FOR SOCIAL IMPACT” (DDforSI): LA DUE DILIGENCE A IMPATTO COME STRUMENTO ORGANIZZATIVO PER UN NUOVO APPROCCIO COOPERATIVO DI FILIERA

di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia

7.1. LE PREMESSE

Le considerazioni che seguono partono dal concetto di pubblica utilità, riferito a qualunque operazione che possa risultare di interesse pubblico, cioè volta al miglioramento e alla progressione della collettività, come nel caso del pubblico interesse.

Se si adotta l'assunto per il quale il sistema cooperativo, il mondo del privato sociale e gli enti del Terzo settore, pur avendo natura di soggetti privati, perseguono una finalità pubblica in modo analogo allo Stato e alle sue articolazioni che hanno una natura pubblica, è possibile affermare che lo Stato e il sistema del privato sociale siano di fatto naturali alleati nell'utilità pubblica tramite il perseguimento dell'interesse generale della comunità, sebbene con alcune differenze che si ritiene opportuno sottolineare. Nel primo caso, il cittadino delega all'istituzione la gestione del bene pubblico, nel secondo, il soggetto del privato sociale se ne prende cura direttamente tramite l'impegno personale (Pavesi *et al.*, 2020). Entrambe le dimensioni fanno riferimento all'art. 2 della Costituzione, cioè ai *“doveri di solidarietà politica, economica e sociale del cittadino”*. A quest'ultimo si lega l'art. 118 della Costituzione reca testualmente: *“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”*. Nella valorizzazione dei territori occorre pertanto fornire strumenti che favoriscano l'approccio al piano delle regole, prefigurando un possibile passaggio da “limite” a “opportunità” (pur nell'ovvio rispetto della normativa di riferimento) e offrire chiavi di lettura autorevoli per interpretare, armonizzare e applicare le diverse normative di riferimento che caratterizzano il rapporto tra pubblica amministrazione e iniziativa dei cittadini siano essi singoli sia in forma associata.

La Riforma del Terzo settore sottolinea chiaramente alcuni passaggi: *“le amministrazioni pubbliche, nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'Art. 5”*, assicurano il coinvolgimento attivi degli enti del Terzo settore attraverso forme di coprogrammazione, coprogettazione e accreditamento, (nello specifico si vedano gli art. 55-56-57 - Coinvolgimento degli enti del Terzo settore). Con detta Riforma si ha un riconoscimento sostanziale del Terzo settore nella costruzione di finalità collettive: il collettivo/bene comune non è più solo di pertinenza del settore pubblico, ma il modello di riferimento è la sussidiarietà circolare, volta a costruire il luogo del “nostro”.

Sebbene la normativa e la giurisprudenza stiano lavorando per armonizzare⁴³ i due grandi pilastri normativi (il Codice dei Contratti Pubblici D.lgs 50/2016 e il Codice del Terzo settore D.lgs 117/2017) che regolamentano i rapporti tra il settore pubblico e il Terzo settore emerge la necessità di costruire un'alleanza vincente tra pubblico, Terzo settore, privato e privato sociale attorno a un focus specifico: il bene comune.

⁴³ Tra gli altri si vedano: il parere del Consiglio di Stato dell'agosto 2018 n. 2052 che si è espresso, su richiesta dell'ANAC (Autorità Nazionale AntiCorruzione), sulla normativa applicabile agli affidamenti di servizi sociali alla luce del combinato disposto del Codice appalti (D. Lgs. 50/2016) e del Codice del Terzo settore (D. Lgs. 117/2017) e il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali n.72 del 2021 recante: *“Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. n. 117/2017 (Codice del Terzo Settore)”*.

E dunque, come è possibile valorizzare questa collaborazione?

Partendo dal presupposto che la collaborazione con gli enti del Terzo settore è uno dei modi che le pubbliche amministrazioni hanno a disposizione per valorizzare il bene comune (in senso lato), urge capire cosa è e cosa non è possibile fare e delineare un sistema di procedure chiaro, trasparente ed efficace per favorire la collaborazione nel perseguimento dello stesso fine, ossia la costruzione di sistemi di *welfare* e produzione di valore e impatto sociale.

Il sistema normativo nazionale prevede la costruzione di rapporti collaborativi tra Pubblico e Privato sociale. Tra le opportunità normative, vi è la coprogettazione, ossia un rapporto collaborativo tra soggetti con diversa natura giuridica ma analoghe finalità.

La coprogettazione si costituisce come un'opportunità nella misura in cui è interpretata e concepita come luogo di confronto sulle risorse, di spazio di pensiero, di confronto, di progettazione e innovazione e come procedura per creare un più ampio raggio di azione nell'erogazione dei servizi di interesse generale, specie in un contesto di "bisogno" aggravato dalla pandemia e in un quadro disomogeneo di politiche di *welfare*. Con queste caratteristiche, attraverso la coprogettazione si viene a costruire una vera e propria partnership.

Spesso nella creazione di partnership pubblico-private anche attraverso la mediazione del privato sociale, tanto la pubblica amministrazione, quanto gli enti del Terzo settore e del privato sociale hanno bisogno di essere adeguatamente informati sulle opportunità e sugli strumenti possibili per la costruzione di alleanze che favoriscano l'incontro della domanda con l'offerta di servizi, che trasformino il bisogno in politiche di *welfare* e che siano in grado di "attivare" il cambiamento anche attraverso il rafforzamento del rapporto fiduciario tra cittadino e istituzione.

7.2. IL PARTENARIATO COME STRUMENTO STRATEGICO

Lo strumento del partenariato pubblico-privato (PPP) non è una nuova modalità di collaborazione tra settore pubblico e settore privato. È uno strumento già utilizzato tra i più avanzati ordinamenti⁴⁴ a partire da metà degli '80, assume rilevanza nei primi anni 2000 grazie al contributo dell'Unione Europea⁴⁵ ed oggi un tema di grande attualità per la stagione di grandi investimenti che si prefigura per il Paese grazie alle risorse finanziarie dello strumento Next Generation EU.

⁴⁴ Si veda l'esperienza del Regno Unito nel quale le prime sperimentazioni di PPP nascono metà degli anni '80 con il governo Thatcher con i c.d. Private Finance Initiative fino alle sperimentazioni più innovative dei giorni nostri i c.d. Outcome-Based Contract. (rif. Ambrosiano M.F., Bordignon M., Etrio F., 2004, Investimenti in infrastrutture. Patto di stabilità e Partnership pubblico-privata, UCSC, Milano; Leone V. M., 2019, Oltre il Ppp. «Outcome-based contract» come nuova opportunità di modello contrattuale, Edilizia e Territorio).

⁴⁵ Le politiche europee, infatti, nel legame fra obiettivi sociali e istanze di innovazione, sottolineano la necessità di realizzare un'economia sociale di mercato per la piena occupazione e il progresso sociale. Si veda anche l'art. 3 paragrafo 2 del Trattato sull'Unione europea: "L'Unione instaura un mercato interno. Si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente. Essa promuove il progresso scientifico e tecnologico". "L'Unione instaura un mercato interno. Si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente. Essa promuove il progresso scientifico e tecnologico".

Come ormai noto, la Commissione europea, il Parlamento europeo e i leader dell'UE, hanno concordato un piano di ripresa che aiuterà l'Unione europea a riparare i danni economici e sociali causati dall'emergenza sanitaria da coronavirus e contribuire a gettare le basi per rendere le economie e le società dei paesi europei più sostenibili, resilienti e preparate alle sfide e alle opportunità della transizione ecologica e digitale: un investimento sul futuro dell'Europa e degli Stati membri per ripartire dopo l'emergenza Covid-19. Con questo ulteriore slancio alle economie di Paesi membri, l'Europa ribadisce la necessità di produrre beni e servizi sempre più allineati alla domanda espressa dalla collettività, funzionale al miglioramento de "l'ecologia delle relazioni" indispensabile per lo sviluppo economico (Venturi e Rago, 2016).

Attraverso lo strumento strategico della partnership pubblico-privato si supera la tradizionale struttura di ruoli e responsabilità tra settore pubblico, privato e Terzo settore (o private sociale) valorizzando competenze, conoscenze ed eccellenze di ciascun attore coinvolto. I PPP mettono a disposizione strumenti per cooperare, coprogrammare, coprogettare e - nelle configurazioni più articolate - meccanismi di corresponsabilizzazione nell'attrazione e nella cogestione di risorse finanziarie e dell'iniziativa con l'obiettivo di restituire ai luoghi un valore d'uso e favorire congiuntamente l'interesse economico e la produzione di valore sociale. In quest'ottica i PPP divengono uno strumento in grado di intervenire a supporto del *welfare* dei territori secondo la logica di "pubblica utilità"⁴⁶.

Entrando più nello specifico nelle configurazioni di partnership pubblico-private e privato sociale queste si sviluppano principalmente per due specifiche circostanze, che divengono successivamente due peculiarità di questa tipologia di PPP. La prima, la condivisione di obiettivi e finalità che orientano le progettualità, assumendo così la veste di partenariati strategici programmatici; la seconda, sulla base di durata e risorse a disposizione e il bisogno espresso da uno specifico target di utenza, si costituisce una rete di soggetti con l'obiettivo di avviare un progetto a risposta del bisogno specifico, assumendo così la veste di partenariati progettuali (Felice, 2016). Questa tipologia di partenariato, inoltre, si caratterizza per il perseguimento dei due principi che regolano le politiche europee e indirizzano il *welfare* europeo:

- la centralità della persona nei processi di programmazione e progettazione dell'intervento;
- la valorizzazione del territorio e delle sue risorse compresi gli attori, con l'obiettivo di definire progetti condivisi secondo un approccio bottom-up.

La centralità della persona è un tema rilevante nelle politiche sociali europee: i servizi e i prodotti degli interventi devono rispondere ai bisogni del destinatario finale, devono presentare soluzioni ai problemi che nascono da mancate risposte. Non è più possibile partire dai servizi o dai prodotti da realizzare senza considerare le necessità dell'utente finale. Diretta conseguenza di questa nuova centralità è l'applicazione dell'approccio *bottom-up*. La corrispondenza tra risposta e bisogno richiede la necessità di conciliare le esigenze e i limiti della programmazione e della progettazione (*governance*, fattibilità economica e sociale, ecc.) con le specificità locali (risorse umane e territoriali, ecc.).

⁴⁶ Il concetto di "pubblica utilità" è contenuto nella definizione di PPP dell'Unità Tecnica Finanza di progetto (2007) che chiarisce l'ambito di azione del PPP e afferma che si ha una Public-Private Partnership quando: "in un progetto, il settore pubblico affida ad un operatore privato, sulla base di uno specifico contratto, la realizzazione, che comprende le attività di costruzione, rinnovamento, gestione e manutenzione, di un'opera pubblica (o di pubblica utilità) e la gestione del relativo servizio".

Il partenariato con il privato sociale è strettamente legato a questi due elementi in quanto nasce per dare risposta ai bisogni sempre più complessi della persona, attivando reti e alleanze sulla base delle potenzialità esistenti sul territorio con l'obiettivo di programmare, progettare e offrire risposte efficaci ai problemi.

In Italia, le esigenze di riconoscere un ruolo significativo alle diverse forme di aggregazione sociale nell'ambito dei servizi sociali integrati erano già al centro della L. 328/2000 con cui il Legislatore introduceva il principio costituzionale della sussidiarietà, incentivando l'attivazione sociale e promuovendo simultaneamente partecipazione, azione di cittadinanza e capacità innovative di impresa, nella logica della corresponsabilità nella gestione. La norma valorizzava inoltre la dimensione dell'ente locale territoriale più vicino al cittadino, il Comune, affinché potesse agire in modo integrato e coordinato con le dimensioni superiori regionali e statali. Allo stesso tempo le Regioni, con la riforma del Titolo V della Costituzione, assumevano un ruolo centrale nelle politiche sociali, programmando attraverso i piani zonali. Si delineava dunque sin dal 2000, l'idea di un nuovo sistema di *welfare* oggettivamente complesso che portasse in sé la capacità dei cittadini di condizionare le scelte politiche del proprio territorio, contribuendo alla lettura dei bisogni e alle proposte di soluzioni, rivestendo un ruolo di protagonisti nella messa in opera delle soluzioni stesse.

È in questo contesto che è possibile affermare che gli enti del Terzo settore si configurano come alleati strategici per la pubblica amministrazione nel perseguimento dell'interesse generale (Pavesi *et al.* 2020). Il Terzo settore, infatti, grazie alla sua natura partecipativa, è da sempre un anticipatore di idee, visioni e sperimentazioni che poi il settore pubblico ha recepito e trasformato in servizi istituzionalizzati. Il Terzo settore, sia nella sua dimensione più volontaristica che di impresa, è caratterizzato infatti dalla prossimità alla comunità locale in cui sviluppa la sua azione e conosce direttamente i problemi e i bisogni, ma anche le opportunità e le risorse dei territori. Non ci sono dubbi che questo sia l'ambito dei partenariati ideali per le progettazioni pubbliche sociali e, in senso lato, di tutti i servizi di interesse generale, ma nel tempo gli strumenti normativi a disposizione per la costruzione dei partenariati sono stati di fatto utilizzati prevalentemente in senso restrittivo, determinando più una logica di erogazione di servizi che di coprogettazione. Da qui il valore delle recenti pronunce della Corte Costituzionale (sent. n. 131/2020; n.85/2018), della produzione normativa statale (Codice del Terzo settore), di alcune Regioni virtuose, tra cui la Toscana (L.R.65/2020) e le linee guida, esito di un percorso di approfondimento inter-istituzionale sul tema su delibera del Consiglio nazionale del Terzo settore del gennaio 2020.

L'opportunità è quella di innovare queste relazioni di partenariato pubblico-privato, condividendo fin dall'inizio progettualità, responsabilità e gestione operativa, oltre che intenzionalità nella produzione di valore e impatto sociale rispetto all'interesse collettivo. La coprogettazione si estende a tavoli diversi per livelli e tematiche superando la dimensione del "sociale" in senso stretto propria della pianificazione zonale: bandi europei, ministeriali, bandi di fondazioni private, contratti di quartiere, patti territoriali. Diventa progettazione urbana, una progettazione partecipata in cui si elaborano decisioni condivise di cui ciascuno si assume una parte di responsabilità e rischio di impresa; si dettagliano competenze, ruoli e compiti, oltre che tempi, modalità e azioni di monitoraggio.

7.3. LA COPROGETTAZIONE COME STRUMENTO OPERATIVO

Sul tema della coprogettazione la sentenza della Corte Costituzionale n. 131/2020 ha aperto nuovi scenari applicativi. Per la prima volta viene esplicitato il fondamento costituzionale della disciplina del Terzo settore indicando l'art. 55 del CTS *"una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale valorizzato dall'art. 118, quarto comma, Cost."* e si aggiunge che rispetto a tutte le forme di socialità e solidarietà che l'uomo in forma singola o associata ha posto in essere, anche prima dell'esistenza dei sistemi di welfare, nella suddetta disposizione costituzionale *"si è voluto quindi superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una autonoma iniziativa dei cittadini che, in linea di continuità con quelle espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese"*; ed in particolare agli ETS *"è riconosciuta una specifica attitudine a partecipare insieme ai soggetti pubblici alla realizzazione dell'interesse generale"*.

La sentenza parla di "Amministrazione condivisa", alternativa a quella del profitto e del mercato, prefigurando un possibile diverso rapporto tra pubblico e privato sociale, non fondato sul rapporto sinallagmatico bensì sulla *"convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale [...]"*.

Infine è interessante la motivazione indicata dalla Corte per il coinvolgimento degli ETS: *"Gli ETS, in quanto rappresentativi della società solidale, del resto, spesso costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico sia preziosi dati informativi (altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico), sia un'importante capacità organizzativa e di intervento: ciò che produce spesso effetti positivi, sia in termini di risparmio di risorse che di aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della "società del bisogno"*.

La sentenza infine riconosce un ruolo fondamentale al Legislatore regionale per declinare il modello attuativo di quanto previsto dall'art. 55, per le attività che ricadono nella propria competenza. Potranno quindi configurarsi in seguito anche diverse attuazioni in funzione delle specificità regionali. Tutto ciò valorizza la legge che la Regione Toscana ha approvato nel mese di luglio 2020 (L.R. 65 del 22/07/2020 *"Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano"*). Con questa legge la Regione Toscana intendeva promuovere e sostenere gli ETS e le altre formazioni sociali definendo le modalità del loro coinvolgimento attivo nell'esercizio delle funzioni regionali di programmazione, indirizzo o di intervento finalizzati a soddisfare i bisogni della comunità. La norma infatti intende valorizzare il loro ruolo come agenti di sviluppo e coesione sociale, rendere sistematica la loro collaborazione con le Pubbliche Amministrazioni, prevedendone la regolamentazione con specifico riferimento agli istituti della coprogettazione e della coprogrammazione. La legge di Regione Toscana di fatto esprime i principi dei procedimenti di coprogrammazione e coprogettazione e prevede che gli enti Locali diano attuazione ai suddetti principi nell'ambito della propria autonomia regolamentare, dando anche conto degli esiti di queste attività e dell'impatto sociale conseguito. Si segnala inoltre la possibilità di utilizzo a titolo non oneroso di beni mobili e immobili per manifestazioni e iniziative temporanee per attività di interesse generale e la possibilità di concessione in comodato, al massimo trentennale di beni mobili e immobili di proprietà degli enti, non utilizzati a fini istituzionali. Rispetto alle premesse, la legge regionale delinea

un preciso solco che valorizza le progettualità avviate da tempo dagli enti locali e permette di continuare a tracciare nuove traiettorie di sviluppo nella creazione di nuove forme di *welfare*, specie nella direzione di realizzazione di infrastruttura sociale, di cui la casa, i servizi a essa connessi e le comunità di abitanti siano il perno intorno a cui sperimentare nuove forme di innovazione e di inclusione sociale.

Infine, tra le ultime tappe del percorso di interpretazione e conciliazione tra Codice dei Contratti Pubblici e Codice del Terzo settore, vi sono le linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed enti del Terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. n.117/2017 – DM 72/2021. Secondo Gori (2021) le linee guida rappresentano la connessione fra amministrazione centrale e amministrazioni territoriali, l'integrazione e l'interpretazione delle disposizioni di cui all'art. 55, 56 e 57 del codice del Terzo settore. Ripercorrendo le sezioni che compongono le linee guida al par. 1.1 si ritrovano spunti di chiarimento nel rapporto fra "Amministrazione Condivisa" e affidamento di servizi pubblici. Il par. 2 e il par. 3 chiariscono la natura di procedimento amministrativo di coprogrammazione e coprogettazione e ne identificano i relativi iter procedurali. La forma giuridica dell'amministrazione condivisa risiede in tali procedimenti.

Sebbene le linee guida si configurino come uno strumento immediatamente operativo per Regioni ed enti locali per attivare gli istituti di "Amministrazione Condivisa", lo stesso autore (Gori, 2021) rimarca la necessità di definire e adottare gli strumenti (normativi, amministrativi, procedurali, ecc.) tali da utilizzare con maggior efficacia gli istituti della coprogrammazione e della coprogettazione in relazione al contesto territoriale e sociale nel quale vengono calati.

7.4. IL PATRIMONIO PUBBLICO IMMOBILIARE COME STRUMENTO A SERVIZIO DELL'INTERESSE GENERALE

Il concetto di interesse pubblico, nella normativa italiana, è applicabile anche al patrimonio immobiliare pubblico. Come spiega Giannini (1963), al di là delle categorizzazioni normative⁴⁷, il patrimonio immobiliare che sia destinato ad un servizio o semplicemente affidato ad un soggetto pubblico affinché lo gestisca, si caratterizza per il vincolo di destinazione, di natura "aziendale". I primi beni immobili destinati a servizi, sono beni utilizzati dall'ente pubblico per lo svolgimento di attività di cui lo stesso è titolare, andando pertanto a comporre il compendio patrimoniale di cui lo stesso dispone per esercitare i propri compiti istituzionali. I secondi invece, sono beni che offrono utilità di cui beneficia la collettività, destinati all'interesse generale o gestiti da soggetti privati che si impegnano a garantirne il miglior utilizzo dal punto di vista degli interessi generali. Al fianco del dibattito strettamente giurisprudenziale, Giannino propone in aggiunta, una propria classificazione per la proprietà pubblica, distinguendo tra proprietà pubblica in senso soggettivo e in senso oggettivo.

⁴⁷ L'autore riprende la suddivisione del patrimonio in demaniale, disponibile e indisponibile da Codice civile.

Nella proprietà pubblica di tipo soggettivo l'interesse al bene è un interesse strumentale. Tipologia di proprietà attraverso cui l'ente svolge le proprie attività, esercitando su di essa diretti poteri di disposizione e di godimento. Questa forma di proprietà pubblica è simile alla proprietà privata ma si differenzia per la costante necessità dell'evidenza pubblica: il soggetto pubblico deve dimostrare le ragioni di interesse pubblico alla base della proprietà e utilizzo del bene⁴⁸.

Nella proprietà pubblica in senso oggettivo, invece, l'ente pubblico è proprietario non per godere del bene, ma affinché altri ne godano⁴⁹. Giannini (1995) riporta che: *"quando la fruizione del bene è collettiva, l'ente pubblico è, sostanzialmente, un amministratore per la collettività. L'appartenenza del bene è funzionalizzata alla fruizione generale, e non ha un contenuto proprio; gli appartenenti all'universo dei fruitori hanno un diritto soggettivo alla fruizione, il cui esercizio peraltro è talora ristretto dall'esercizio della potestà di polizia dell'ente pubblico"*. Nella logica del Codice civile l'appartenenza del bene in capo al soggetto pubblico sembra essere l'unico strumento adatto a tutelare l'interesse pubblico. In altre parole, l'appartenenza pubblica, garantisce la conservazione del bene, assicura anche la sua potenziale o effettiva fruibilità da parte della collettività e quindi la sua destinazione (Mercanti, 2005).

Concetto ribadito, sebbene declinato per la sola componente immobiliare della proprietà pubblica, nella definizione di PREM (Public Real Estate Management) o MREM (Municipal Real Estate Management)⁵⁰ *"[...] la gestione del portafoglio immobiliare di un comune allineando il portafoglio e i servizi alle esigenze dell'organizzazione comunale e agli obiettivi politici governativi o comunali, per equilibrare gli interessi strategici, funzionali e finanziari e contribuire in modo ottimale la comunità vivibile"* (Van den Beemt-Tjeerdsmā, A. & Veuger, J. 2016). Al contempo però, le attività di interesse generale non sono più monopolio del soggetto pubblico ma, come si è evinto nei paragrafi precedenti, possono essere svolte anche da soggetti privati. Grava anzi sul settore pubblico l'obbligo di incentivare l'iniziativa privata (Cerulli Irelli, 2004). Riuscire nel perseguimento dell'interesse generale, richiede al soggetto pubblico la messa in atto di un percorso articolato. Dapprima viene richiesto all'ente pubblico di agire da programmatore, da amministratore e regolatore nelle scelte da adottare secondo il principio di libera concorrenza. In secondo luogo, la definizione del pubblico interesse deve essere aperta e progressiva, chiamando a partecipare qualunque soggetto sia portatore di interesse e garantire un vero pluralismo che si realizza solo in presenza di un sistema aperto alle dinamiche della società civile (Corrado, 2012). La stessa OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) riassume il principale obiettivo del settore pubblico *"lean and more competitive while, at the same time, trying to make public administration more responsive to citizens' needs by offering value for money, choice flexibility, and transparency"*⁵¹.

⁴⁸ A titolo esemplificativo in questa categoria rientrano: i beni destinati ad uso esclusivo dello Stato (per esempio i beni del demanio militare); i beni immobili destinati ad uso dell'ente pubblico ma per attività rivolte al pubblico degli utenti (edifici destinati ad uffici pubblici o strumentali allo svolgimento di servizi pubblici); i beni mobili destinati all'uso dell'ente pubblico in quanto beni di consumo (denaro, arredi, macchine).

⁴⁹ A titolo esemplificativo in questa categoria rientrano: i beni del demanio marittimo, idrico, stradale, nonché i beni culturali ovvero i beni a fruizione collettiva.

⁵⁰ Il MREM si costituisce come una declinazione del PREM nella sua dimensione della gestione del patrimonio immobiliare pubblico a livello locale.

⁵¹ OECD, Non-financial Enterprises Financial Statistics; OECD Publications, Paris, 1993 in Groot. T. and Tjerk B. 2008. New Public Management's Current Issues and Future Prospects. Financial Accountability and Management 24 (1):1-13.

Si viene pertanto a definire un modello azione, che coinvolge la gestione del settore pubblico e di conseguenza il patrimonio immobiliare, che non si limita più alle sole dinamiche di mercato ma richiede e prevede il coinvolgimento di un più ampio spettro di attori e *stakeholder* che comprendono le istituzioni a vari livelli, i soggetti del privato, i soggetti del privato sociale e del Terzo settore, e ovviamente i cittadini, dando alla luce un sistema multi-scala (Donato e Gilli, 2011) e *multistakeholder* (Pavesi *et. al.*, 2020). Un modello di gestione del settore pubblico che, sull'esempio delle pubbliche amministrazioni anglosassoni, integra il diritto amministrativo e le pratiche gestionali tradizionali con un approccio orientato al risultato, inteso come il perseguimento dell'interesse pubblico. Questo approccio mutua le strategie tipiche del settore privato e mira ad un suo maggior coinvolgimento nella gestione della cosa pubblica per consentire una maggiore elasticità ed economicità nelle prestazioni richieste, per efficientare le burocrazie e i bilanci e per dare agli enti stessi un ruolo di coordinamento e controllo, alleggerendo le funzioni di diretta erogazione di servizi alla cittadinanza (Valotti, 2000). Questa trasformazione delle pubbliche amministrazioni non punta alla massimizzazione dei profitti ma al perseguimento della finalità pubblica (le attività e i servizi necessari cittadini), modificando i processi di erogazione dei servizi stessi che devono ricercare migliori condizioni economiche per garantire livelli qualitativi e quantitativi più elevati, a parità di risorse disponibili (Borgonovi, 1988). In questo meccanismo l'autorità pubblica deve svolgere il fondamentale ruolo di coordinatore e controllore, tentando di coniugare le risorse pubbliche con quelle private e favorire la concertazione.

7.5. IL RUOLO DELLE COOPERATIVE DI ABITANTI E SOCIALI NELLA COSTRUZIONE DI INFRASTRUTTURA SOCIALE

La capacità di rigenerare il tessuto urbano risiede nell'altrettanto importante capacità di generare "welfare urbano", ossia nella predisposizione del sistema urbano di fornire agli individui che vi abitano un adeguato livello di qualità della vita attraverso la realizzazione di spazi e infrastrutture, utili al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei singoli individui e dei loro sogni e bisogni collettivi. E dunque che il sistema urbano trasformato si comporti come un facilitatore e un supporto alla crescita di comunità consapevoli, che valorizzi il capitale sociale, sostenga e garantisca l'inclusività, rafforzi i fattori relazionali di identità e di fiducia (Bazzini e Curti, 2018).

Il concetto di rigenerare assume qui nuovi significati e nuovi livelli di complessità. Non significa esclusivamente dare una nuova forma agli spazi, significa guardare ai luoghi della città con una nuova visione, leggere il contesto con nuovi strumenti e nuovi sensibilità, individuare e mettere in atto nuovi meccanismi di creazione del valore, occorre quindi dotarsi di un set di competenze e strumenti che consentano di valutare multicriterialmente i fattori di rischio e gli impatti delle diverse componenti che concorrono alla costruzione di programmi e progetti di rigenerazione ad impatto, ricercando l'equilibrio delle componenti della sostenibilità.

Ordinare questa complessità richiede di mettere in evidenza i fattori chiave che consentono di raggiungere questi ambiziosi obiettivi. Riprendendo la teoria di Ruckstuhl (2015), i fattori determinanti per dare avvio a interventi di rigenerazione ad impatto possono essere sintetizzati in pianificazione, investimenti ad impatto sociale e nel modello di impresa.

- Pianificazione. Le principali componenti di un intervento di rigenerazione sono: piano generale (o metaprogetto) e la community che andrà a popolare l'intervento. Secondo Ruckstuhl, costruire una comunità significa comprenderne le dinamiche, le abitudini, le interazioni, nonché i bisogni e le

aspirazioni (Sen, 2001), per elaborare un modello di convivenza che rafforzi le dinamiche positive e compensi quelle negative.

- Investimenti di impatto sociale. L'investimento a impatto sociale come filosofia di investimento che trova un equilibrio tra redditività privata e creazione di valore pubblico. Si avrà quindi da un lato, i tradizionali beni alternativi che comprendono immobili e infrastrutture e dall'altra la componente di impatto sociale. Questo secondo filone aumenterà il valore totale dell'investimento poiché grazie a servizi migliori, miglioreranno la qualità della vita della comunità, creando un mix di offerta vantaggiosa per investitori, aziende e comunità (Calderini e Venturini, 2018).
- Modello di impresa. Un modello immobiliare o infrastrutturale tradizionale determinerebbe il suo valore in base a un flusso di cassa futuro scontato che può variare a seconda della stabilità e della visibilità di tale flusso di cassa, della sua maturità e del rischio ad esso associato. Come descritto in precedenza, si è visto invece che un piano generale ben progettato e una comunità meglio gestita, supportata dalla componente di investimento a impatto sociale, aumenterebbero il valore dell'intera operazione creando una comunità resiliente, equa e prospera. Dal punto di vista degli investitori, ciò si tradurrebbe in una maggiore certezza del flusso di cassa, rendendo il progetto più attraente. Oltre a ridurre comparativamente il costo "pubblico" di quella comunità, questo risultato può essere definito e descritto in un modello e, come tale, diventare la competenza principale dell'industria della rigenerazione urbana. La creazione di risultati socioeconomici positivi, misurabili e replicabili può diventare il principale *know-how* di un'impresa e, rispettando certi standard, essere riconosciuta dal mercato e valutata di conseguenza.

E dunque, dall'analisi degli assetti attuali, dai risultati delle tappe intermedie del progetto SociABiliTA e dalle evidenze della letteratura, che ruoli potranno assumere le cooperative di abitanti e sociali nell'ambito della rigenerazione urbana e del patrimonio immobiliare ad impatto sociale?

Assumendo che il modello d'impresa delle cooperative di abitanti e sociali sia il modello d'impresa coerente con le evidenze della letteratura e normative e sia evidente la consolidata capacità delle cooperative di costruire comunità e di perseguire l'interesse generale (si rimanda ai risultati dei casi analizzati e delle precedenti indagini della ricerca) emerge come la pianificazione, intesa come ingegnerizzazione del processo di rigenerazione, avesse necessità di essere perfezionata nella sua accezione più tecnica.

Nell'ultima fase del progetto *SociABiliTA*, ci si è dunque concentrati nella definizione di un set di strumenti di natura tecnica a supporto alle cooperative per promuovere, governare e gestire interventi di rigenerazione - anche ad ampia scala - funzionali alla messa a sistema dell'expertise cooperativo in un'ottica di adeguata pianificazione dell'iniziativa al fine di individuare e intercettare leve di finanza ad impatto che possano garantire la sostenibilità dell'intervento nel tempo.

Questo set di strumenti, altrimenti detto *toolkit*, definisce una due diligence da applicare ai progetti vocati all'impatto, che è stata denominata nella Due Diligence for Social Impact (di seguito DDforSI) creata e codificata ad hoc sulla base delle caratteristiche imprenditoriali delle cooperative.

A parere delle scriventi, il set di strumenti (*toolkit*) integrato alle caratteristiche e al *know-how* maturato

dal sistema cooperativo può costituire un volano di conoscenze capace di – come espresso negli obiettivi della ricerca: (i) rilanciare il ruolo distintivo della cooperazione negli investimenti immobiliari e infrastrutturali finalizzati alla erogazione dei servizi di interesse generale attraverso il riconoscimento del valore sociale generato; (ii) di promuovere il ruolo delle cooperative nell’ambito dei programmi di rigenerazione urbana per la realizzazione di infrastruttura sociale, attraverso l’esplicitazione di un modello di azione integrato che veda la cooperazione di abitanti e la cooperazione sociale tra principali *stakeholder* o nel ruolo di soggetti promotori; e infine, (iii) di mettere a fattore comune i punti di forza della cooperazione intersettoriale e che sviluppa e condivide gli strumenti necessari a rafforzare il modello di azione intersettoriale, oltre che a esplicitare il potenziale dell’impatto sociale generato, nell’approccio ai programmi di rigenerazione urbana.

Nel valutare un investimento, sempre più frequentemente, vengono presi in considerazione anche i cosiddetti criteri ESG, acronimo di Environmental, Social and Governance⁵². Criteri che si utilizzano in ambito finanziario per analizzare un investimento non solo da punto di vista puramente economico, ma anche aspetti di natura ambientale, sociale e di *governance*, e dunque la capacità dell'investimento di generare valore verso la società e verso l'ambiente. Con gli ESG si rafforzano le condizioni affinché la sostenibilità, nella sua articolazione, assuma il ruolo di *driver* fondamentale o ancora di *common practice*⁵³.

La valutazione di un'organizzazione (o dei suoi prodotti) secondo i criteri ESG si riconduce all'adozione di criteri di misurazione e di standard operativi⁵⁴ delle attività ambientali, sociali e della *governance* di una organizzazione **al fine di perseguire e garantire il raggiungimento di determinati risultati ambientali, a livello sociale e di governance delle organizzazioni.**

L'analisi ESG, in termini di valutazione delle performance delle organizzazioni, si costituisce come un'analisi "extra-finanziaria" da affiancare all'analisi finanziaria più tradizionale per completare la lettura dei valori e degli asset dell'organizzazione secondo la visione di sostenibilità.

Tra gli operatori finanziari è condivisa la considerazione per cui a migliori risultati di rating ESG corrispondono migliori performance delle organizzazioni nella gestione del rischio e delle situazioni di emergenza⁵⁵. Il modello di valutazione ESG mira a comprendere i principali rischi e opportunità in ambito ESG che l'organizzazione affronterà, le strategie di management adottate per gestirli, nonché la posizione dell'organizzazione rispetto ai propri competitor.

Sulla base della metodologia intrinseca alla definizione dei criteri e del rating ESG, lo strumento qui presentato, la Due Diligence per l'impatto sociale" (DDforSI) mutua l'approccio alla conoscenza e all'analisi delle organizzazioni (nel caso specifico della DDforSI progetti e/o programmi di rigenerazione urbana ad impatto) come una piattaforma di valutazione della sostenibilità degli interventi nella fase di prefattibilità. La DDforSI associa strumenti tradizionali di valutazione della fattibilità economico-finanziaria di un'iniziativa di natura immobiliare, declinandoli e sistematizzandoli sulla base del raggiungimento dell'impatto sociale, delle caratteristiche e delle potenzialità delle cooperative nel loro ruolo di promotori o advisor dell'iniziativa.

Il set di strumenti operativi consente di gestire e valutare il rischio e le opportunità collegate all'iniziativa e si pone in aderenza e a supporto delle logiche di intervento dell'impact investing.

Tra gli obiettivi, dunque, non vi è più solo il raggiungimento del ritorno finanziario con un'ottimizzazione dei fattori di rischio, ma anche obiettivi di impatto sociale e ambientale.

- ⁵² Le origini dei criteri ESG sono da individuarsi in due delle tappe del percorso della sostenibilità: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e gli SDGs delle Nazioni Unite (2015) e gli Accordi di Parigi (2015). Questi due eventi hanno avviato un percorso di consapevolezza di Stati, organizzazioni e imprese verso l'adozione di strategie e modalità di azione sostenibili. Gli ESG rappresentano criteri attraverso i quali misurare l'impatto ambientale, sociale e di *governance* delle organizzazioni, del loro operato e dunque, l'impatto dei loro prodotti. Le organizzazioni sono valutate non solo per la loro capacità di produrre denaro ma anche per la loro capacità di produrre risultati etici, come per esempio l'inclusione sociale. Il criterio E Environmental si riferisce ai parametri attraverso i quali si valutano l'impatto ambientale delle azioni e dei prodotti delle organizzazioni. L'obiettivo è di ridurre il più possibile l'impatto che le aziende hanno sull'ambiente e sul territorio. Il criterio S Social si riferisce ai parametri attraverso i quali si valutano l'impatto sociale delle azioni e dei prodotti delle organizzazioni. In questi parametri è ricompresa la capacità delle organizzazioni di contribuire al miglioramento del benessere degli abitanti e delle comunità che vivono i territori. Il criterio G Governance si riferisce ai parametri attraverso i quali si valutano il sistema di governance adottato dall'organizzazione in termini di rispetto della meritocrazia, contrasto ad ogni forma di corruzione ed etica retributiva ecc. Il criterio G valuta l'"identità" dell'azienda.
- ⁵³ Ioannou, I. e Serafeim, G. (2019), Yes, Sustainability Can Be a Strategy, Harvard Business Review.
- ⁵⁴ Ad oggi la definizione di standard operativi non è ancora arrivata a maturazione per tutti i settori (Macmahon, 2020; Boldrini e Antheaume, 2021;) è possibile però fare riferimento ad una serie di indicazioni e raccomandazioni internazionali, come ad esempio all'International Integrated Reporting Council (IIRC) o Global Reporting Initiative.
- ⁵⁵ Devalle, A., Fiandrino, S. e Cantino, V. (2017), The Linkage between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis, International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 9; 2017; e, Ioannou, I. e Serafeim, G. (2019), Yes, Sustainability Can Be a Strategy, Harvard Business Review.

8. LA DUE DILIGENCE PER LA RIGENERAZIONE ORIENTATA ALL'IMPATTO SOCIALE (DDforSI)

di Genny Cia

8.1. LA METODOLOGIA: CONSIDERAZIONI E ASSUNZIONI SULLA DDforSI

In funzione delle premesse del capitolo precedente e degli obiettivi che lo strumento e il gruppo di ricerca REC si è posto per il suo utilizzo e applicazione – uno strumento operativo o modello di azione, la Due Diligence per l'Impatto Sociale (di seguito denominata DDforSI) è stata concepita come un percorso a TAPPE che ha l'obiettivo di guidare le cooperative lungo tutte le fasi dello sviluppo dei programmi di rigenerazione urbana e/o di trasformazione di patrimonio immobiliare vocati all'impatto sociale. La DDforSI è costituita da un set di strumenti definito ad hoc sulle specifiche caratteristiche e potenzialità del sistema cooperativo, funzionale a promuovere l'intersectorialità, un approccio competitivo di filiera e ad abilitare le cooperative nel ruolo di promotori o nella funzione di *advisor* verso le amministrazioni locali nei programmi di rigenerazione e infine, di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia della collaborazione intersettoriale stessa. Gli strumenti che compongono la DDforSI rappresentano le tappe del processo di sviluppo delle singole componenti sociale, tecnica, istituzionale e/o di *governance*, di processo, economica e finanziaria che compongono il modello integrato di intervento nei processi di coprogettazione. La DDforSI è intesa come l'insieme di processi e strumenti multidisciplinari necessari all'attuazione di iniziative di trasformazione urbana o del costruito che possano includere la valorizzazione immobiliare vocata all'impatto sociale. La DDforSI mutua gli strumenti tradizionalmente utilizzati nella gestione degli sviluppi immobiliari nell'ambito del Corporate Real Estate Management declinandoli e sistematizzandoli sulla base del raggiungimento dell'impatto sociale, delle caratteristiche e delle potenzialità delle cooperative nel loro ruolo di promotori o *advisor* dell'iniziativa.

Obiettivo della DDforSI

La DDforSI si pone l'obiettivo di fornire strumenti utili alle cooperative affinché possano valutare la prefattibilità di un'iniziativa immobiliare (iniziative di valorizzazione immobiliare o iniziative di rigenerazione urbana) orientata all'impatto sociale.

Perché il termine Due Diligence?

Come anticipato la DDforSI mutua gli strumenti e le metodologie tradizionalmente utilizzati nella gestione degli sviluppi immobiliari nell'ambito del Corporate Real Estate Management, tra cui l'approccio alla Due Diligence Immobiliare. Con il termine Due Diligence, parola composta di origine anglosassone, che può essere tradotta con l'espressione "dovuta diligenza", identifica un processo d'indagine approfondita di una società industriale, commerciale o di servizi, con l'obiettivo di determinare la convenienza a procedere verso una determinata transazione. La Due Diligence immobiliare è finalizzata alla definizione di un quadro tecnico-informativo tale da individuare i punti di forza e di debolezza di una transazione o operazione immobiliare. La Due Diligence immobiliare si compone di diverse sezioni di natura tecnico-immobiliare (come ad esempio analisi amministrativa, analisi catastale, analisi urbanistica ed edilizia, analisi strutturale, analisi impianti tecnici ecc.) e legale-fiscale (come ad esempio: provenienza e titolarità; diritti di terzi, rapporti condominiali e con altri enti proprietari ecc.), richiedendo competenze multidisciplinari. Lo scopo della Due Diligence è di individuare se sussistono le reali condizioni di fattibilità dell'operazione oggetto

di valutazione ovvero se sussistano profili di criticità e rischio che possano comprometterne il buon esito, costruendo al contempo, una solida base informativa per l'eventuale fase di negoziazione qualora questa si presentasse (Bellintani e Ciaramella, 2017). La Due Diligence immobiliare si costituisce pertanto come uno strumento utile alla valutazione del rischio d'investimento.

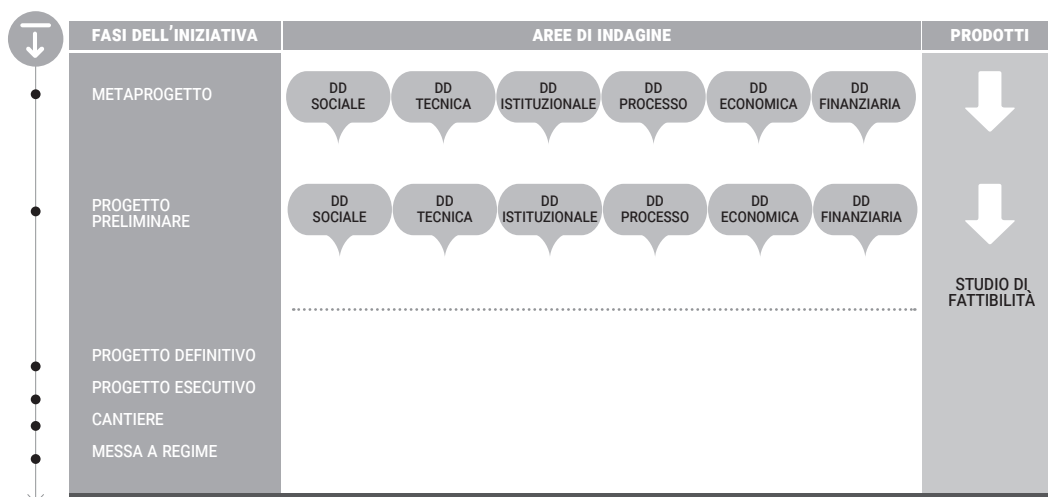
In continuità con la Due Diligence Immobiliare

La DDforSI adotta la metodologia della DD immobiliare la "diligenza dovuta", la suddivisione in sezioni omogenee per tematica e la necessità di approccio multidisciplinare e al contempo settoriale (per il rispetto della dovuta diligenza) al fine di valutare e gestire il rischio dell'intervento di rigenerazione oggetto di studio. Proseguendo nel parallelismo e secondo la medesima metodologia la DDforSI si compone di 6 sezioni, ciascuna corrisponde ad un ambito specifico di indagine:

1. la Due Diligence Sociale (con l'approccio alla coprogettazione);
2. la Due Diligence Tecnica;
3. la Due Diligence Istituzionale e/o di Governance;
4. la Due Diligence di Processo;
5. la Due Diligence Economica;
6. la Due Diligence Finanziaria.

Caratteri innovativi della DDforSI

La DDforSI avendo come oggetto la valutazione della fattibilità dell'intervento di rigenerazione ad impatto, si caratterizza per l'introduzione dell'analisi (ai fini dell'ottimizzazione di efficienza ed efficacia) del processo che conduce all'attuazione. La DDforSI, a differenza della DD immobiliare, amplia la scala dell'indagine integrando l'analisi e la costruzione del processo. Nella DDforSI si passa dalla dimensione del singolo cespite o compendio valutato per l'attività di compravendita, alla dimensione e al processo di valorizzazione e rigenerazione del patrimonio. Questo ha comportato la necessità di implementare gli strumenti forniti dalla DD immobiliare, ampliandoli e arricchendoli con strumenti e approcci riconducibili ad ambiti disciplinari correlati e complementari nell'ambito della gestione immobiliare e dell'economia sociale, come ad esempio strumenti tipici del project management. Inoltre, la DDforSI si compone di strumenti che per loro natura, e per volontà del gruppo di ricerca, sono versatili. Gli strumenti del *toolkit* possono infatti essere utilizzati in serie per la gestione complessiva del processo di sviluppo dell'iniziativa oppure, utilizzati singolarmente per approfondire un'area specifica del progetto o per altre attività riconducibili alla gestione del patrimonio immobiliare. Altra peculiarità della DDforSI è la sua multidisciplinarietà. Come anticipato, gli strumenti di cui si compone la DDforSI derivano principalmente dall'ambito del Corporate Real Estate Management e Project Management, integrando strumenti di natura tecnica con strumenti economico-finanziari o ancora tipici delle discipline della gestione aziendale. Infine, la DDforSI in stretta correlazione con l'ambito di applicazione iniziative di valorizzazione immobiliare o rigenerazione urbana orientate all'impatto sociale, ibrida il tradizionale processo edilizio di tipo lineare adottando un approccio circolare, che richiede una verifica reiterata prima delle assunzioni (qualora non siano presenti informazioni preliminari o dati/informazioni oggettivi di partenza) secondo lo schema "Do, Act, Plan e Check" con l'obiettivo di verificare le assunzioni derivanti dalle analisi, definire le azioni per raggiungere l'obiettivo o di mitigare eventuali rischi individuati. Qui di seguito uno schema delle relazioni tra le diverse sezioni della DDforSI.



Il processo della DDforSI

Data la complessità e l'articolazione del processo di valorizzazione immobiliare o delle iniziative di rigenerazione urbana orientate all'impatto sociale, è stato necessario formulare una serie di assunzioni preliminari. Primo tra tutti, per orientare l'utilizzo degli strumenti "in serie", si assume il punto di vista della/e cooperativa/e nel loro ruolo di promotori e/o sviluppatori dell'iniziativa. Pertanto, si assume che la cooperativa o le cooperative siano "responsabili" dell'intero processo e degli obiettivi da raggiungere. Sebbene, gran parte degli strumenti e il loro utilizzo possano accompagnare la cooperativa o le cooperative lungo tutto il percorso di sviluppo dell'iniziativa, si assume che gli strumenti qui riportati debbano essere utilizzati nella fase di progetto preliminare (o metaprogetto) fino alla definizione della prefattibilità dell'iniziativa. Nelle fasi successive entrano a far parte della progettualità ulteriori discipline e i relativi approfondimenti come ad esempio la fiscalità, la gestione del cantiere ecc. Infine, come verrà poi esplicitato nelle sezioni riferite a ciascuna due diligence, non è possibile identificare a priori il livello di dettaglio dell'approfondimento. Le ragioni di questa assunzione sono principalmente due. La prima, gli strumenti sono pensati per adattarsi a qualsiasi contesto, pertanto il livello di dettaglio delle informazioni può essere diverso di volta in volta. La seconda, il processo di valutazione e verifica è un processo in continua evoluzione, un processo che necessita di reiterazione, pertanto la quantità e la qualità delle informazioni vengono affinate in parallelo con l'avanzare della definizione dell'iniziativa.

8.2. LE LINEE GUIDA E GLI STRUMENTI DEL TOOLKIT

Entrando operativamente nello strumento della DDforSI, qui di seguito viene presentata la struttura del *toolkit*. Come anticipato, la DDforSI si compone di sei sezioni tematiche di approfondimento e indagine, che sono:

- 1. la Due Diligence Sociale (con l'approccio alla coprogettazione);**
- 2. la Due Diligence Tecnica;**
- 3. la Due Diligence Istituzionale e/o di Governance;**
- 4. la Due Diligence di Processo;**
- 5. la Due Diligence Economica;**
- 6. la Due Diligence Finanziaria.**

Ciascuna sezione è composta da due parti:

- le linee guida: una per ciascuna sezione, funzionali alla comprensione dell'obiettivo della sezione, all'esplicitazione del processo proposto per raggiungere l'obiettivo e la definizione del deliverable corrispondente (che può assumere forme diverse da quella proposta).
- gli strumenti del *toolkit*: una serie di format a supporto della/e cooperative in funzione delle azioni da svolgere o del deliverable da produrre. Nella DDforSI vengono identificati come "ANNEX".

Le linee guida tematiche si compongono di contenuti quali:

- l'executive summary nel quale vengono presentati l'obiettivo e le principali caratteristiche della sezione;
- la domanda guida, da considerarsi come un incipit per l'avvio delle attività della sezione.
- le aree di approfondimento, ossia gli ambiti di approfondimento strettamente connessi alla sezione.
- il processo. Una sintesi schematica del processo, un grafico che visivamente e intuitivamente possa orientare le azioni, cosa devo fare per raggiungere l'obiettivo.
- la metodologia da applicare per l'organizzazione e la gestione dell'attività: 4W+1H Why, What, Where, When e How.
- gli ANNEX. Il *toolkit* della sezione ovvero i prodotti.
- criticità e alert. Una serie di considerazioni di carattere generale esito delle esperienze del gruppo di ricerca e delle ricerche svolte.
- raccomandation. Una serie di considerazioni di carattere generale esito delle esperienze del gruppo di ricerca e delle ricerche svolte.

Di seguito vengono riportate le linee guida e i prodotti per ciascuna sezione tematica della DDforSI.

LA DUE DILIGENCE SOCIALE (CON L'APPROCCIO ALLA COPROGETTAZIONE)

Executive Summary

L'obiettivo. La Due Diligence Sociale consente di raggiungere una migliore conoscenza del territorio e dell'intorno dell'area entro il quale il progetto si colloca, la sua popolazione e/o comunità e i suoi bisogni, nonché consente di individuare il target dei beneficiari di riferimento e definire l'insieme di prodotti e/o servizi di cui necessita e che si intende proporre con l'iniziativa. Questa sezione ha inoltre lo scopo di mappare e analizzare gli *stakeholder* che possono influenzare positivamente o negativamente il progetto, di identificare gli *stakeholder* da coinvolgere o con i quali avviare un percorso di partnership. Infine, attraverso l'analisi di *benchmarking* mappare, conoscere e studiare progetti che per caratteristiche assimilabili o ritenuti meritevoli di approfondimento (*best practice*) possono essere utili all'iniziativa.

Il processo. La Due Diligence Sociale si costituisce come sezione fondamentale per la definizione del mix funzionale, della social business idea dell’iniziativa e come sezione propedeutica alle sezioni che compongono la DDforSI.

Le azioni propedeutiche alla definizione della Social Business Idea sono: (1) l'attività di analisi socio-economica di contesto; (2) l'attività di analisi degli *stakeholder*; (3) l'attività di analisi di *benchmarking*. La Due Diligence Sociale si compone di dati e informazioni sia di natura quantitativa sia qualitativa, affinabili e verificabili durante le fasi di sviluppo del progetto.

I deliverable. I prodotti della Due Diligence Sociale (proposta) sono: (1) rapporto di ricerca: analisi del contesto socioeconomico; (2) mappa degli *stakeholder*; (3) scheda casi *benchmark*; (4) modello di *Social Business Idea*.

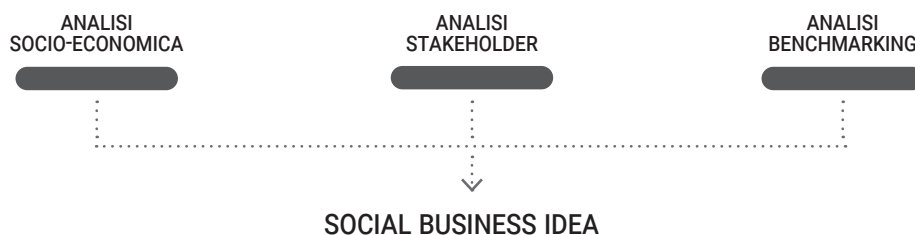
Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio *know-how*, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: a quale bisogno il progetto risponde e con quale prodotto/servizio?

Aree di approfondimento:

- ANALISI DELLA STRUTTURA SOCIO-ECONOMICA
- MAPPATURA E ANALISI DEGLI STAKEHOLDER
- ANALISI DI BENCHMARKING (progetti simili o best practice)
- BUSINESS IDEA

Processo:



WHY [?]

L'obiettivo di questa fase è raggiungere una migliore conoscenza del territorio e dell'intorno dell'area entro il quale il progetto si colloca, la sua popolazione/comunità e i suoi bisogni, nonché il target dei beneficiari di riferimento e l'insieme dei servizi di cui necessita. I risultati dell'analisi permettono di supportare la stima del più probabile bacino di beneficiari dell'intervento, la definizione del mix funzionale di progetto e della social business idea. Inoltre, attraverso un'analisi critica qualitativa (ad es. analisi SWOT) è possibile evidenziare: punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità del contesto socioeconomico dai quali (se presenti) programmare, pianificare e avviare eventuali azioni di risoluzione o mitigazione del rischio/minaccia.

WHAT [?]

1. ANALISI DELLA STRUTTURA SOCIO-ECONOMICA

a) Analisi demografica di contesto

L'indagine può comprendere dati e informazioni relative alla composizione del tessuto sociale come (a titolo esemplificativo e non esaustivo): popolazione residente, pendolarismo, migrazioni (trasferimenti di residenza); gruppi demografici emergenti e consolidati; piramide demografica; nazionalità; istruzione e formazione; composizione dei nuclei familiari; reddito e capacità di spesa delle famiglie; povertà relativa e povertà assoluta; occupati, disoccupati e neet; tipologia di impiego; tipologia di contratti ecc. Le informazioni e i dati, di natura quali e quantitativa possono essere raccolti in modalità desktop (consultazione ricerche, articoli scientifici, report ecc.) e/o predisponendo questionari o schema di intervista da sottoporre ad un campione significativo. I risultati possono fornire una rappresentazione dello stato di fatto e fornire supporto per l'individuazione di eventuali trend della domanda.

b) Analisi economica di contesto

L'indagine può comprendere dati e informazioni relative alla composizione del tessuto economico come (a titolo esemplificativo e non esaustivo): demografia d'impresa; dinamiche settoriali; processo di internazionalizzazione; R&S ricerca e sviluppo; R&I ricerca e innovazione; caratteristiche del sistema produttivo; sistema dei servizi (esistenti, domanda di servizi, cultura, istruzione, salute, sedi amministrative, sport e tempo libero ecc.); ecc.

Le informazioni e i dati, di natura quali e quantitativa possono essere raccolti in modalità desktop (consultazione ricerche, articoli scientifici, report ecc.) e/o predisponendo questionari o schema di intervista da sottoporre ad un campione significativo.

I risultati possono fornire una rappresentazione dello stato di fatto e fornire supporto per l'individuazione di eventuali trend economici.

2. MAPPATURA E ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

L'indagine può comprendere dati e informazioni relative a tutti quei soggetti portatori interesse e di punti di vista rilevanti rispetto alla definizione e allo sviluppo del progetto. L'obiettivo della mappatura e analisi degli *stakeholder* consiste nel massimizzare la ricaduta positiva a livello sociale, economico e istituzionale e minimizzare i potenziali effetti negativi del processo del coinvolgimento o meno degli *stakeholder* mappati.

La mappatura degli *stakeholder* può prevedere categorie quali:

- istituzioni (ad es. istituzioni pubbliche come Prefettura, Questura, ecc.; Enti locali territoriali come Comune, Provincia, Regioni; Agenzie funzionali come Camera di Commercio, Aziende Ospedaliere, Aziende di servizi alla persona ASP; Agenzie partecipate);
- gruppi organizzati (ad es. Sindacati, Associazioni di categoria, Movimenti politici; Associazioni del territorio come Associazioni culturali, ambientali, sportive ecc.);
- gruppi non organizzati o singoli (ad es. singoli cittadini e/o beneficiari), divisi per settore di attività: politici, economici, sociali, tecnologici, ricerca, legali ecc.).

Al singolo *stakeholder* è inoltre possibile attribuire un “valore” in termini di influenza e importanza in relazione al progetto.

3. ANALISI DI BENCHMARKING (progetti simili e/o best practice)

L'analisi di *benchmarking* si basa sullo studio di casi che:

- per caratteristiche sono assimilabili al progetto da realizzare;
- per caratteristiche e per risultati possono essere ricondotti a best practice (per prodotto sviluppato, per processo attuato, per risultati ottenuti, ecc.) o ancora che possono per proprie caratteristiche supportare l'iniziativa (ad esempio il processo attuato, le caratteristiche della compagine/partenariato, fondi utilizzati, ecc.).

Potrebbe risultare utile svolgere l'attività di analisi di *benchmarking* anche per progetti che nei risultati hanno disatteso gli obiettivi iniziali. L'individuazione degli elementi e fattori di criticità può essere utile per individuare i rischi e attivare preventivamente azioni di mitigazione. In generale, l'analisi di *benchmarking* si riconduce all'approccio di “lezione apprese”. Per una migliore gestione del processo di *benchmarking* si consiglia la definizione di una scheda tipo che possa guidare la raccolta dati e la loro successiva elaborazione e messa a sistema. Le informazioni e i dati, di natura quali e quantitativa possono essere raccolti in modalità desktop (consultazione ricerche, articoli scientifici, report ecc.) e/o predisponendo questionari o schema di intervista da sottoporre ad un campione significativo. Alcuni dei casi mappati e analizzati nell'ambito dell'attività di *benchmarking* possono rientrare nell'attività di analisi dei comparabili (si veda Due Diligence Tecnica).

4. BUSINESS IDEA

L'espressione di business sociale viene sempre più utilizzata per identificare quell'insieme ampio ed eterogeneo di esperienze che coniugando strumenti e culture imprenditoriali con l'orientamento al servizio della comunità e la vicinanza al bisogno, fanno della creazione di valore economico il mezzo per perseguire obiettivi di sviluppo e di coesione sociale (Baldassare, 2005).

Gli elementi che compongono la social business idea possono essere ricondotti a tre aree:

- struttura dedicata: la forma di impresa/di partenariato, le risorse umane che si intendono •  al progetto e la struttura di management;
- segmento di mercato: il target di beneficiari;
- sistema e struttura di prodotto/servizio: tipologia di servizi e prodotti che si intende erogare o fornire.

Queste aree possono essere sistematizzate in base al modello di riferimento scelto (es. modello Canvas o McKinsey), nel quale è possibile dare maggiore o minore enfasi agli elementi che lo compongono a seconda delle finalità o alle necessità del piano.

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili all'indagine per la strutturazione della domanda può essere svolta attraverso un'attività di audit e/o attraverso un'attività di ricerca e indagine sul campo (es. focus group, questionari, interviste, ecc.); o ancora come specificato per alcune attività di cui sopra, possono essere di supporto report di ricerca, articoli scientifici, ecc.

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili all'indagine per la strutturazione della domanda è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto, progetto preliminare e definitivo).

Il livello di approfondimento dell'indagine cresce con il progredire delle fasi di sviluppo del progetto.

La verifica della corretta individuazione e definizione del target di beneficiari (domanda) può avvenire già nelle fasi iniziali di progetto (metaprogetto o progetto preliminare) qualora vengano messe in atto azioni preliminari di coinvolgimento della comunità.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività in house o in outsourcing, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività.

La scelta di in house o outsourcing richiede considerazioni in termini di costo-opportunità (anche funzionali al tempo necessario per svolgerle) e di competenze che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence Sociale

- Struttura del rapporto di ricerca: analisi del contesto socioeconomico
- Mappatura e Analisi degli *stakeholder*
- Scheda mappatura casi *benchmark*
- Struttura per Business Idea

Criticità e Allert

Di seguito si riportano alcune considerazioni di carattere generale.

- Possibile difficoltà nel reperimento di dati "locali" aggiornati.
- Le fasi iniziali di ricerca possono avere uno spettro molto ampio e variegato di ambiti di indagine.
- La destinazione d'uso (iniziale) dell'immobile e/o dell'area può circoscrivere la ricerca e l'analisi ad alcuni ambiti piuttosto che altri.
- La tipologia di attività della cooperativa (abitanti e sociale) può circoscrivere l'ambito di azione dell'indagine, al netto di eventuali necessità di diversificazione delle attività interne o di particolari caratteristiche e/o necessità del partenariato.
- Il livello di approfondimento e la scala dell'indagine sono difficili da stabilire a priori e sono strettamente collegati alla fase di sviluppo e alla scala dell'intervento.

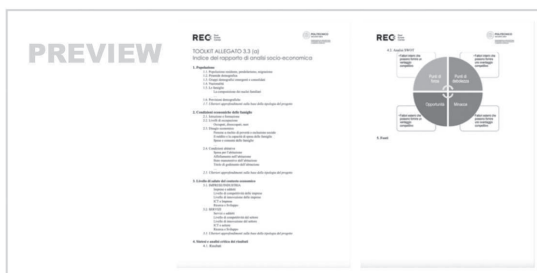
Raccomandation

Di seguito si riportano alcune considerazioni di carattere generale.

- È bene che il rapporto/relazione contenga sempre le fonti da cui sono stati tratti i dati e qualora le informazioni contenute nel documento abbiano una matrice qualitativa si consiglia di evidenziare la metodologia di raccolta dati, il campione di riferimento, il periodo di raccolta dati e qualsiasi altro riferimento che possa meglio contestualizzare l'analisi e i risultati ottenuti.
- Sulla base della durata del progetto (mesi/anni dal suo inizio alla messa a regime) o sulla base della sua complessità (scala dell'intervento, *stakeholder* coinvolti o da coinvolgere, ecc.) è consigliabile considerare l'attività di Due Diligence Sociale come un percorso in evoluzione e affinabile nel tempo. I dati e le informazioni possono variare nel tempo e determinare scelte diverse in termini di mix funzionale, *stakeholder*, risorse da mettere in campo, ecc.

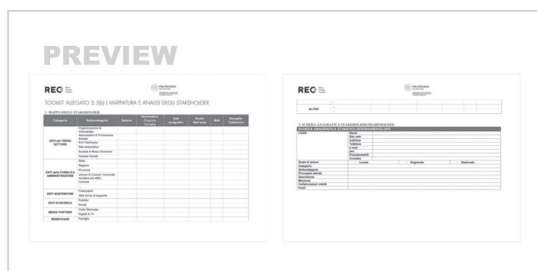
Analisi del contesto socioeconomico e la vocazione dell'area

OBIETTIVO: come prima azione è necessario svolgere una approfondita analisi del contesto in cui si sviluppa il progetto di rigenerazione. Ogni cooperativa ha una propria metodologia per indagare e rilevare gli aspetti salienti e la vocazione dell'area, i bisogni della popolazione, gli elementi da valorizzare, i servizi da apportare e le criticità da superare attraverso la proposta progettuale. Qui si suggeriscono punti a titolo esemplificativo.



Mappatura e analisi degli Stakeholder

OBIETTIVO: l'obiettivo della mappatura e analisi degli stakeholder consiste nel massimizzare la ricaduta positiva a livello sociale, economico e istituzionale e minimizzare i potenziali effetti negativi del processo del coinvolgimento degli stakeholder. La mappatura può prevedere categorie quali istituzioni, gruppi organizzati, gruppi non organizzati o singoli; al singolo stakeholder è inoltre possibile attribuire un "valore" in termini di influenza e importanza in relazione al progetto. Lo strumento proposto per la mappatura mira a raccogliere dati e informazioni relative a tutti quei soggetti portatori di interesse e di punti di vista rilevanti rispetto alla definizione e allo sviluppo del progetto.



Mappatura casi benchmark

OBIETTIVO: l'obiettivo della mappatura di casi *benchmark* ha l'obiettivo di analizzare casi che per caratteristiche sono assimilabili al progetto da realizzare e per caratteristiche e risultati possono essere ricondotti a best practice (per prodotto sviluppato, per processo attuato, per risultati ottenuti, ecc.). Potrebbe risultare utile svolgere l'attività di analisi di *benchmarking* anche per progetti che nei risultati hanno disatteso gli obiettivi iniziali. L'individuazione di elementi e fattori di criticità può essere utile per individuare i rischi e attivare preventivamente azioni di mitigazione. Per una migliore gestione del processo di *benchmarking* si consiglia l'uso di una scheda tipo che possa guidare la raccolta dati e la loro successiva elaborazione e messa a sistema. La raccolta dei dati e delle informazioni può essere svolta desktop o attraverso interviste e focus group, ecc.

PREVIEW

Descrizione Intervento		Altre Informazioni	
Intervento		Settore	
Obiettivo		Attività	
Attività		Struttura	
Struttura		Relazioni	
Relazioni		Canali	
Canali		Strumenti	
Strumenti		Altre Informazioni	



Struttura per la Business Idea

OBIETTIVO: lo strumento proposto mira a costruire la Business Idea relativa al progetto da realizzare attraverso l'identificazione di elementi che possono essere ricondotti a tre aree: la struttura dedicata che riguarda la forma di impresa/di partenariato, le risorse umane che si intendono destinare al progetto e la struttura di management; il segmento di mercato riguardante il target di beneficiari; il sistema e la struttura di prodotto/servizio che riguarda la tipologia di servizi e prodotti che si intende erogare o fornire. Queste aree possono essere sistematizzate in base al modello di riferimento scelto (p. e. modello Canvas o McKinsey), nel quale è possibile dare maggiore o minore enfasi agli elementi che lo compongono a seconda delle finalità o alle necessità del piano.

PREVIEW

REC Regione Emilia-Romagna

TOOLKIT ALLEGATO 3.3(a) | Business Idea: Modello Canvas

PARTNER CHIAVE		ATTIVITÀ CHIAVE		BUSINESS IDEA		STRUTTURE DI CODI	
Identificare i partner chiave del business	Identificare le attività chiave del business	Identificare la proposta di valore	Identificare i canali di distribuzione	Identificare i beneficiari	Identificare i canali di distribuzione	Identificare i beneficiari	Identificare i canali di distribuzione
Identificare i partner chiave del business	Identificare le attività chiave del business	Identificare la proposta di valore	Identificare i canali di distribuzione	Identificare i beneficiari	Identificare i canali di distribuzione	Identificare i beneficiari	Identificare i canali di distribuzione



LA DUE DILIGENCE TECNICA

Executive Summary

Obiettivo. La Due Diligence Tecnica consente di raggiungere una migliore conoscenza tecnica dell'ambito urbano e dell'immobile/i e/o area entro il quale l'iniziativa si collocherà.

Il processo. La Due Diligence Tecnica si costituisce come sezione fondamentale per la definizione del metaprogetto o progetto preliminare. Le azioni propedeutiche alla definizione del metaprogetto sono: (1) l'attività di analisi della vocazione dell'area; a seguire, (2) l'attività di analisi di fattibilità urbanistica; (3) l'attività di analisi di fattibilità edilizia; (4) l'attività di analisi di fattibilità amministrativa; (5) l'attività di indagini preliminari aggiuntive. La Due Diligence Tecnica si compone di dati e informazioni sia di natura quantitativa sia qualitativa, affinabili e verificabili durante le fasi di sviluppo del progetto. La Due Diligence Tecnica si costituisce come sezione fondamentale per la definizione del mix funzionale dell'iniziativa e come sezione propedeutica alle sezioni che compongono la DDforSI. La Due Diligence Tecnica consente di determinare l'adeguatezza del bene alle esigenze di progetto.

I deliverable. I prodotti della Due Diligence Tecnica (proposta) sono: (1) struttura del rapporto di vocazione dell'area; (2) Check-List documentale e data-base documentale; (3) Metaprogetto.

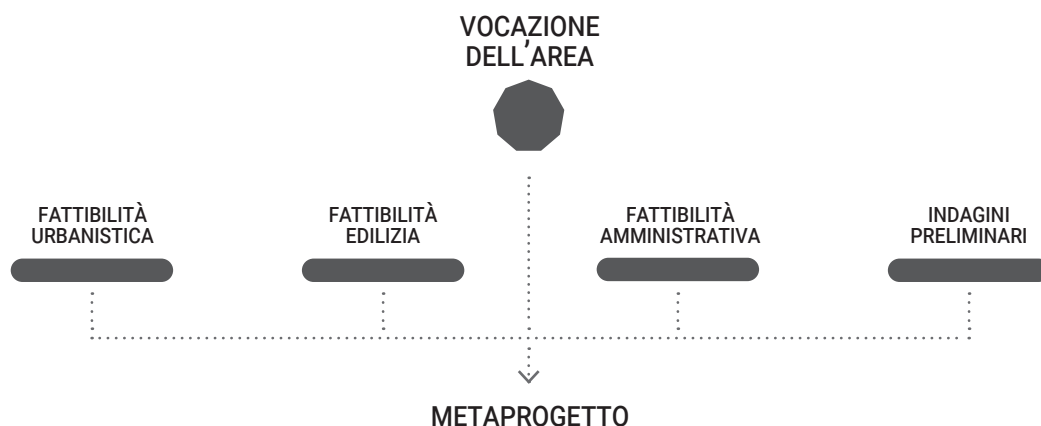
Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio Know-How, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: quali sono le azioni, i tempi e i costi da considerare nell'intervento?

Aree di approfondimento:

- VOCAZIONE DELL'AREA
- FATTIBILITÀ URBANISTICA
- FATTIBILITÀ EDILIZIA
- FATTIBILITÀ AMMINISTRATIVA
- INDAGINI PRELIMINARI AGGIUNTIVE

Processo



WHY [?]

L'obiettivo della Due Diligence Tecnica è di raggiungere (1) una migliore conoscenza del territorio entro il quale il progetto si colloca come ad esempio il tessuto urbano, il mercato immobiliare, le destinazioni d'uso e i valori immobiliari (offerta in termini di prodotti immobiliari), ecc.; (2) una migliore conoscenza dell'area e/o immobile oggetto dell'intervento come, ad esempio, le sue caratteristiche tecniche, il suo stato manutentivo, la condizione amministrativa, ecc. I risultati delle analisi prodotte con la Due Diligence Tecnica permettono di supportare le considerazioni – tra le altre – di adeguatezza del bene immobile (inteso nelle sue caratteristiche tecniche e tecnologiche, nonché morfologiche) rispetto alle progettualità che si intendono avviare; di identificare il più adeguato mix funzionale in funzione del contesto e della domanda intercettata nella Due Diligence Sociale; la definizione e la stima di tempi e costi per la nuova realizzazione e/o rifunzionalizzazione in funzione delle caratteristiche tecniche e tecnologiche, nonché morfologiche in relazione al mix funzionale previsto ecc. Inoltre, attraverso un'analisi critica qualitativa (ad es. analisi SWOT) è possibile evidenziare: punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità del contesto territoriale dai quali (se presenti) programmare, pianificare e avviare eventuali azioni di risoluzione o mitigazione del rischio o delle minacce.

WHAT [?]

1. VOCAZIONE DELL'AREA

L'analisi della vocazione dell'area è un'indagine che può comprendere dati e informazioni relative alle caratteristiche del patrimonio immobiliare nell'intorno del bene oggetto di intervento come (a titolo esemplificativo e non esaustivo):

- **ACCESSIBILITÀ:** analisi del sistema infrastrutturale come ad esempio presenza di aeroporti, metropolitana, autobus, tram ecc., principali collegamenti ai punti nevralgici della città (o scala più ampia), tempi di percorrenza, ecc.;
- **TESSUTO URBANO:** tipologie edilizie, mappatura delle destinazioni d'uso, infrastrutture verdi (piste ciclabili) e acque; ambiti di rigenerazione e trasformazione urbana; opere e/o edifici pubblici (sedi amministrative, luoghi di culto, teatri/musei, scuole e biblioteche, servizi sociali, piazze, ecc.).
- **QUALITÀ DELLO SPAZIO COSTRUITO:** presenza di servizi urbani locali, aree verdi, degrado e/o criminalità, spazi di aggregazione, ecc.
- **ANALISI DEL MERCATO REAL ESTATE:** identificazione di richiesta di spazi, identificazione di funzioni obsolete o non adeguate alla domanda intercettata, determinazione andamento dei valori immobiliari (locazione e/o vendita) per destinazione d'uso per fonti dirette e/o indirette.
- **MAPPATURA DEI COMPARABLE e/o COMPETITOR:** mappatura e analisi di casi assimilabili per destinazione d'uso, mix funzionale, target di beneficiari che possono impattare positivamente o negativamente sul progetto.

2. FATTIBILITÀ URBANISTICA

La fattibilità urbanistica si compone di due macroaree di approfondimento: l'analisi della normativa e degli strumenti urbanistici vigenti sul territorio e l'analisi documentale in materia urbanistica. L'analisi della normativa e degli strumenti urbanistici vigenti (es. PTC, PGT, PRG, NTA, ecc.) consente di individuare le modalità (strumento concessorio), le tempistiche e le possibilità concesse per lo sviluppo e/o la rifunzionalizzazione di un bene immobiliare. L'analisi può ad esempio individuare le potenzialità

edificatorie di un'area (e/o tutti i parametri urbanistici richiesti), i possibili vincoli (monumentali, paesistici o ambientali, di servitù o fasce di rispetto, ecc.) che possano gravare sull'immobile e/o l'area. L'analisi documentale prevede l'acquisizione di documenti quali il certificato di destinazione urbanistica, convenzioni urbanistiche, certificato di abitabilità o di agibilità, ecc. anche in questo caso vengono individuate le potenzialità del bene, gli eventuali vincoli gravanti e la conformità tra documentazione agli atti e lo stato dei luoghi. Le irregolarità possono infatti condizionare l'atto di trasferimento o tempi e costi relativi al loro risanamento.

3. FATTIBILITÀ EDILIZIA

La fattibilità edilizia si compone di due macroaree di approfondimento: l'analisi della normativa e degli strumenti edilizi (ivi ricompresi igienico-sanitari ecc.) vigenti sul territorio e l'analisi documentale in materia edilizia (igienico sanitaria e di settore per specifica destinazione d'uso e/o caratteristiche dell'intervento). L'analisi della normativa e degli strumenti edilizi vigenti (es. regolamento edilizio, igienico-sanitario, prevenzione incendi, ecc.) consente di individuare le modalità (strumento concessorio), le tempistiche e le possibilità concesse per lo sviluppo e/o la rifunzionalizzazione di un bene immobiliare. La normativa, inoltre, fornisce indicazioni rispetto alle caratteristiche tecnico-funzionali che il progetto dovrà possedere al fine di essere utilizzato. L'analisi documentale prevede l'acquisizione di documenti quali concessioni edilizie e relativi elaborati grafici, collaudo statico c/o Genio Civile, certificazioni ecc. anche in questo caso vengono individuate le potenzialità e le criticità del bene, nonché la conformità tra documentazione agli atti e lo stato dei luoghi e le consistenze dell'area e/o immobile/i suddivise per destinazioni d'uso. Anche in questo caso, le irregolarità edilizie possono condizionare l'atto di trasferimento o tempi e costi relativi al loro risanamento. Un'attività strettamente connessa alla fattibilità edilizia è l'analisi catastale. L'analisi catastale consente di definire lo stato di regolarità del bene tra lo stato di fatto e documenti depositati presso gli uffici erariali. L'irregolarità catastale può compromettere il trasferimento dell'immobile. L'analisi catastale può identificare un mancato aggiornamento degli atti di trasferimento, di successione, delle domande di voltura; schede catastali e mappe non corrispondenti allo stato attuale, ma ancora da aggiornare; errori di registrazione; errori di assegnazione della categoria, della qualità, della rendita.

4. FATTIBILITÀ AMMINISTRATIVA

Tra le attività che rientrano nella fattibilità amministrativa vi sono: l'analisi della proprietà nella sua declinazione del diritto di godimento e/o di utilizzo del bene e l'analisi dei contratti di locazione in essere. Per quanto riguarda l'analisi della proprietà vengono analizzati: l'atto di acquisizione o il titolo di provenienza e relativa pubblicazione alla Conservatoria dei Registri Immobiliari. Il regolare censimento al Catasto terreni e fabbricati, l'eventuale iscrizione di ipoteche, la presenza di vincoli e servitù, di contratti di locazione regolarmente riportati all'Ufficio del Registro, rappresentano il passo successivo che completa la verifica. Per quanto riguarda invece, l'analisi dei contratti di locazione in essere, a sua volta, è importante per definire la redditività dell'immobile: tipo di contratto; titolare del contratto (cercando di comprenderne l'affidabilità prospettica); decorrenza, scadenze e termini di disdetta; canone d'affitto, parametri d'indicizzazione e periodicità; clausole particolari (ripartizione spese, prelezioni, cambio di controllo ecc.).

5. INDAGINI PRELIMINARI AGGIUNTIVE

Tra le attività che rientrano nelle indagini preliminari aggiuntive vi sono: l'analisi strutturale e l'analisi ambientale. Per quanto riguarda l'analisi strutturale e il relativo monitoraggio, questa riveste un ruolo essenziale per l'immobile, un corretto stato manutentivo e un corretto monitoraggio delle condizioni statiche della struttura consentono di assicurare la sicurezza dell'immobile e dei suoi abitanti. L'analisi strutturale è condotta integrando la verifica documentale con un'accurata indagine in loco, individuando eventuali lesioni, carenze costruttive, punti critici notevolmente sollecitati con particolare riferimento ai nodi strutturali dell'immobile. L'analisi strutturale ha l'obiettivo di: verificare la conformità della documentazione con lo stato di fatto, verificare la conformità dei luoghi con la normativa vigente, individuare situazioni che necessitano di ulteriori approfondimenti e le relative azioni di messa in sicurezza, individuandone costi e tempistiche. Per quanto riguarda invece, le indagini ambientali, queste sono da definirsi e eseguirsi secondo la destinazione d'uso dell'immobile: industriale, commerciale, civile ecc. e, generalmente, sono composte da due fasi indipendenti (I e II), come indicato dagli standard internazionalmente riconosciuti. Le indagini ambientali hanno come oggetto la verifica delle attuali o potenziali fonti di inquinamento o della presenza di materiali pericolosi nella struttura edilizia (es. trasformatori, serbatoi sotterranei o altre attività che vadano ad impattare sulle acque o in atmosfera). Nella fase I si procede alla raccolta della documentazione e alla verifica delle condizioni dell'immobile attraverso un'ispezione, mentre nella fase II si procede a campionamenti e alle analisi di laboratorio. La fase II viene svolta, a seguito della fase I, solo quando da questa siano emerse situazioni tali da consigliare l'approfondimento delle indagini. L'irregolarità documentale consiste nella mancanza delle autorizzazioni necessarie, risolve con l'inoltro delle richieste di autorizzazione agli uffici preposti qualora le opere realizzate senza autorizzazione rispondano alle prescrizioni della normativa vigente. Le altre irregolarità possono richiedere indagini più approfondite e/o interventi di bonifica, andando a modificare le previsioni e le stime relative a tempi e costi.

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili alla Due Diligence Tecnica devono svolgersi sia desktop che con sopralluoghi in sito.

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili all'indagine per la Due Diligence Tecnica è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto e progetto preliminare) e in alcuni casi è possibile procedere per step di attività (ad esempio valutata positivamente la fattibilità urbanistica e/o tecnica si procede con le altre indagini). Il livello di approfondimento dell'indagine cresce con il progredire delle fasi di sviluppo del progetto.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività in house o in outsourcing, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività. La scelta di in house o outsourcing richiede considerazioni in termini di costo-opportunità che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence Tecnica

- Struttura del rapporto di vocazione dell'area
- Check-List documentale
- Metaprogetto

Criticità e Allert

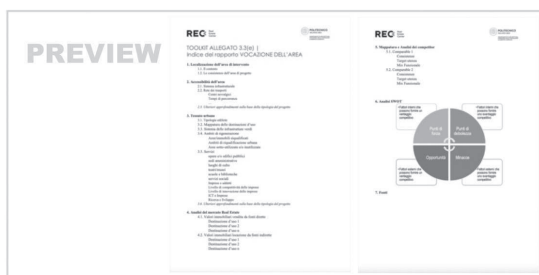
- Possibile difficoltà nel reperimento di tutta la documentazione necessaria.
- Gli ambiti di indagine sono ampi e variegati e strettamente correlati alla tipologia di bene da indagare.
- Le non-conformità possono determinare un aumento di costi e tempistiche nell'attuazione dell'intervento.
- Alcune non conformità possono essere risolte anche in fase di sviluppo del processo, in quanto, l'iniziativa potrebbe dare vita ad un organismo "edilizio" nuovo.

Raccomandation

- In virtù dell'ampiezza e della varietà degli ambiti di indagine è consigliabile strutturare un database implementabile nel tempo.
- In virtù dell'ampiezza e della varietà degli ambiti di indagine è consigliabile individuare professionalità specifiche per ciascun ambito di indagine.
- In virtù dell'ampiezza e della varietà degli ambiti di indagine è consigliabile prevedere un periodo di indagine consono alle attività di analisi al fine di supportare con maggiore efficacia ed efficienze le attività di risk management.

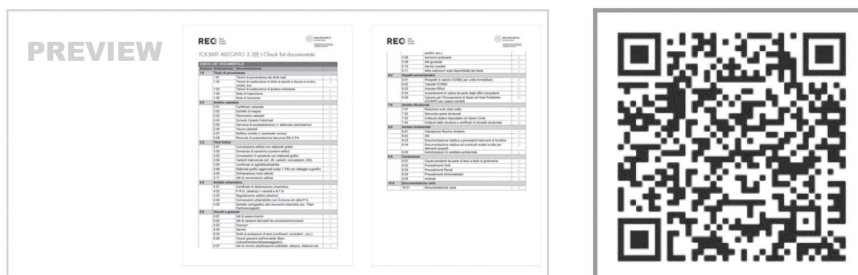
Struttura del rapporto di vocazione dell'area

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a raccogliere dati e informazioni relative alle caratteristiche del patrimonio immobiliare nell'intorno del bene oggetto di intervento in termini di (a titolo esemplificativo e non esaustivo): accessibilità, tessuto urbano, qualità dello spazio costruito, analisi del mercato Real Estate, mappatura dei comparable e/o competitor.



Check_List documentale

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a raccogliere dati e informazioni relative alla documentazione necessaria all'analisi della fattibilità tecnica dell'iniziativa.



Metaprogetto / Concept

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a fornire una rappresentazione sintetica dei dati di progetto rispetto a tre aree: parametri urbanistici e destinazioni d'uso, costi di sviluppo e relative tempistiche di sviluppo. Inoltre l'iniziativa può essere rappresentata graficamente attraverso un planivolumetrico e un masterplan funzionale con la localizzazione delle destinazioni d'uso.



LA DUE DILIGENCE ISTITUZIONALE O DI GOVERNANCE

Executive Summary

L'obiettivo. La Due Diligence Istituzionale o di Governance consente di individuare e definire la struttura organizzativa e di *governance* dell'iniziativa, sia in termini di risorse che di strumenti (es. strumenti societari, contrattuali ecc.). In questa sede, per *governance* si intende l'insieme di principi, regole, procedure e strumenti da adottare per governare e gestire l'iniziativa di rigenerazione.

Il processo. La Due Diligence Istituzionale o di Governance si costituisce nella definizione del promotore (singolo o in forma aggregata), nella tipologia di veicolo societario (se necessario – tipico per interventi di grande scala o che richiedono di essere gestiti in autonomia rispetto alle ordinarie attività del promotore/sviluppatore), nella tipologia di partenariato, nella cabina di regia (ossia, un gruppo ristretto di decisori), nella rete di partner e nella rete di *stakeholder*, e infine, nella rete di fornitori.

I deliverable. Il prodotto della Due Diligence Istituzionale o di Governance (proposta) è un'OBS di *governance* (Organization Breakdown Structure), ossia una rappresentazione più o meno sintetica - a seconda delle necessità dell'iniziativa – che metta in evidenza il sistema di ruoli e relazioni tra i partecipanti all'iniziativa.

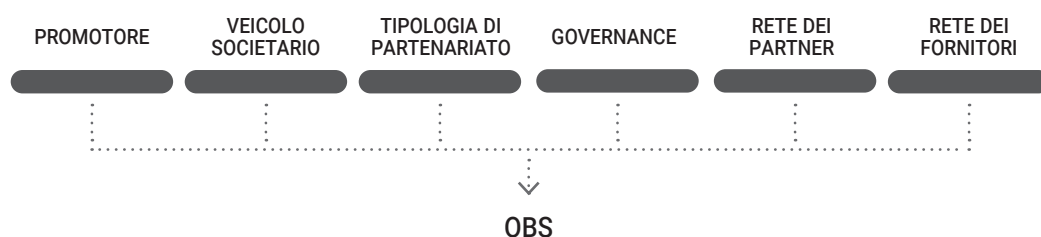
Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio *know-how*, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: qual è la struttura di governance più adeguata per raggiungere i risultati?

Aree di approfondimento:

- PROMOTORE
- VEICOLO SOCIETARIO
- TIPOLOGIA DI PARTENARIATO
- GOVERNANCE (cabina di regia)
- RETE DI PARTNER/STAKEHOLDER
- RETE DI FORNITORI

Processo



WHY [?]

La Due Diligence Istituzionale o di Governance ha l'obiettivo di identificare la struttura organizzativa a governo del progetto, il processo decisionale, il sistema di relazioni e le modalità con le quali questo verrà applicato nello sviluppo del progetto. La Due Diligence Istituzionale o di Governance, che si potrà tradurre in una OBS (Organization Breakdown Structure) consentirà di: (1) ufficializzare/formalizzare il rapporto con le risorse coinvolte; (2) precisare ed evidenziare le deleghe associate a ciascun ruolo; (3) chiarire le modalità di riporto tra i ruoli coinvolti; (4) comprendere il livello di integrazione tra ruoli interni ed esterni ad un progetto (es. sub-contractor, fornitori); (5) facilitare il ruolo del Project Manager per quanto riguarda le attività di monitoraggio e controllo.

WHAT [?]

Di seguito si riporta l'elenco degli elementi minimi da individuare e strutturare per dare seguito alla Due Diligence Istituzionale o di Governance. Il **promotore dell'iniziativa** è colui che presenta e propone l'iniziativa ai possibili partner di progetto e/o alla pubblica amministrazione (in quest'ultimo caso, il focus è la proposta di opere e/o servizi di pubblica utilità). L'iniziativa può essere sostenuta in parte o interamente con le risorse del promotore o eventualmente coinvolgere altri soggetti finanziatori. I soggetti promotori per poter presentare le proposte devono essere dotati di idonei requisiti tecnici, organizzativi, finanziari e gestionali, eventualmente associati o consorziati con enti finanziatori e/o con gestori di servizio.

L'iniziativa può richiedere la definizione di un veicolo societario o **Società di Scopo** (SPV - Special Purpose Vehicle) la cui esclusiva finalità è la realizzazione e la gestione del progetto. La SPV può configurarsi come un'entità distinta dal promotore del progetto, con la conseguente separazione dei flussi generati dal progetto da quelli relativi alle altre attività del promotore. Il ruolo determinante della SPV viene assunto in fase di preparazione dell'iniziativa: predisposizione dello studio di fattibilità, richiesta delle autorizzazioni amministrative, articolazione finanziaria del progetto, definizione contrattuale dei rapporti, coordinamento delle attività professionali e il governo del progetto ecc. (Carapella, 2001).

Tipologia di partenariato. L'iniziativa può richiedere la definizione di una struttura di partenariato specifica, in particolare, in caso di iniziativa che prevede il coinvolgimento attivo della pubblica amministrazione, sarà necessario analizzare e verificare le possibilità offerte dal Codice dei Contratti Pubblici (Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50).

La **governance** o **cabina di regia** si definisce come una struttura organizzativa-operativa composta dai partner principali del partenariato con lo scopo di definire le azioni da attuare a livello strategico e tattico al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto. Queste azioni avranno ricadute a livello operativo. La **governance** o cabina di regia dovrà coinvolgere i responsabili dei partner principali selezionati sulla base delle loro competenze ed esperienze funzionali al progetto. La composizione della cabina di regia dovrà raccogliere competenze multidisciplinari e trasversali al fine di gestire i diversi ambiti disciplinari del progetto e correlarli tra loro.

La rete di partner, rete di stakeholder e la rete dei fornitori. Sulla base delle esigenze di progetto e della mappatura degli *stakeholder*, l'iniziativa può richiedere la definizione della rete di partner da

coinvolgere a seconda dei settori di appartenenza e del ruolo che gli stessi sono in grado di svolgere all'interno dell'iniziativa. Sulla base delle esigenze operative di progetto, l'iniziativa può richiedere la definizione della rete di fornitori da attivare e coinvolgere a necessità. Come verrà mostrato nella OBS, la struttura della Due Diligence Istituzionale o di Governance segue il modello "classico" di classificazione e suddivisione dei ruoli secondo la piramide di Anthony (1967). La piramide di Anthony costituisce una rappresentazione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo della struttura del sistema decisionale aziendale.

Anthony (1967) identifica tre livelli gerarchici nel sistema delle decisioni: il livello di pianificazione strategica, il livello di programmazione e controllo della gestione (livello tattico) e il livello di controllo delle operazioni (livello operativo). In questa classificazione i partner che ricadono nel livello strategico hanno il compito di assumere decisioni di lungo termine che riguardano obiettivi e mission del progetto. Nel livello tattico, i partner hanno il compito di assumere decisioni di medio termine; l'attività decisionale riguarda la definizione e l'attivazione delle decisioni relative ai programmi di attività, all'assegnazione delle risorse, alle procedure di assegnazione dei compiti e al controllo dei risultati raggiunti dai centri di attività (si tratta di decisioni di programmazione e controllo). Infine, nel livello operativo, l'attività decisionale è di breve termine e comprende le decisioni che a livello giornaliero o settimanale caratterizzano la gestione operativa dell'iniziativa nel breve periodo.

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili alla Due Diligence Istituzionale o di Governance si svolgono attraverso attività di interlocuzione e confronto tra promotore/i, soci della SPV (se presente) e i partner di progetto (a seconda della tipologia di iniziativa potrebbe essere necessario il coinvolgimento di consulenza legale e/o fiscale).

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili alla definizione della Due Diligence Istituzionale o di Governance è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto e progetto preliminare) ai fini di pianificare la struttura organizzativa. Il livello di approfondimento della struttura di *governance* cresce con il progredire delle fasi di sviluppo e delle esigenze dell'iniziativa.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività *in house* o in *outsourcing*, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività. La scelta di *in house* o *outsourcing* richiede considerazioni in termini di costo-opportunità che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence Istituzionale o di Governance

- OBS di GOVERNANCE

- Il grado di dettaglio della OBS dipende dalla complessità dell'iniziativa e deve ricomprendere tutti i soggetti che svolgono un ruolo attivo al fine della riuscita della stessa e che svolgono un ruolo decisionale.
- È necessario considerare la struttura OBS ampliabile e/o modificabile nel tempo e secondo le esigenze dell'iniziativa.
- Il livello di flessibilità della OBS richiede considerazioni di costo-opportunità.

- Esplicitare con chiarezza la gerarchia e rapporti diretti e indiretti.
- Esplicitare con chiarezza l'allocazione del partner e *stakeholder* nel livello strategico, tattico, operativo.

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a ufficializzare le risorse coinvolte, precisare le deleghe associate a ciascun ruolo, chiarire le modalità di riporto tra i ruoli coinvolti, comprendere il livello di integrazione tra ruoli interni ed esterni ad un progetto (p. e. subcontractor, fornitori in outsourcing), facilitare il ruolo del Project Manager per quanto riguarda le attività di monitoraggio e controllo.



LA DUE DILIGENCE DI PROCESSO

Executive Summary

L'obiettivo. La Due Diligence di Processo consente di individuare e definire la struttura operativa dell'iniziativa, le attività che compongono l'iniziativa, di assegnare le responsabilità e gestire le tempistiche. La Due Diligence di processo fornisce una visione realistica dell'iniziativa durante l'intero ciclo di vita, consente di responsabilizzare gli attori coinvolti, traccia un quadro previsionale dello sviluppo dell'iniziativa, propone uno strumento univoco di comunicazione tra gli attori, consente di gestire la coerenza tra obiettivi parziali (assegnati al singolo attore) e gli obiettivi generali.

Il processo. La Due Diligence di Processo si costituisce dall'applicazione di strumenti tipici del Project management e dell'ingegnerizzazione dei processi. La definizione del prodotto finale, la matrice RAM (Responsibility Assignment Matrix), richiede la definizione: (1) della struttura delle attività di progetto (WBS - Work Breakdown Structure); (2) della struttura operativa di progetto (OBS – Organization Breakdown Structure); e infine, (3) da definizione delle tempistiche dell'iniziativa (GANTT).

I deliverable. I prodotti della Due Diligence di Processo (proposta) sono: (1) WBS, Work Breakdown Structure di progetto; (2) OBS, Organization Breakdown Structure di progetto; (3) GANTT; (4) la Matrice RAM.

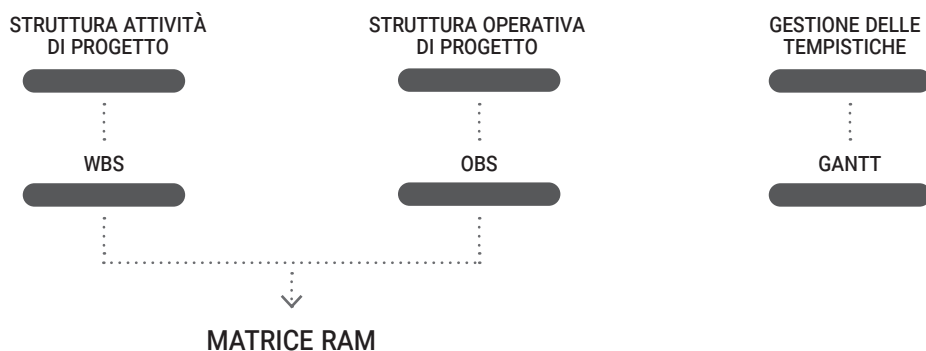
Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio Know-How, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: qual è la struttura operativa più adeguata per raggiungere i risultati?

Aree di approfondimento

- OBS, ORGANIZATION BREAKDOWN STRUCTURE di PROGETTO
- WBS, WORK BREAKDOWN STRUCTURE di PROGETTO
- MATRICE RAM
- GANTT

Processo



WHY [?]

La Due Diligence di Processo mutua una serie di strumenti tipicamente utilizzati nell'ambito del Project management al fine di:

- migliorare i processi decisionali (Sistemi DSS – Decision Support System);
- favorire una maggiore integrazione fra gli attori coinvolti nel progetto (Integration management);
- favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa in termini di tempo, costi e qualità (Time, cost e quality management);
- favorire la comunicazione nel progetto (Communications management);
- favorire la trasparenza del progetto e la divulgazione/condivisione delle conoscenze (Knowledge management);
- favorire la gestione con l'obiettivo di ridurre i rischi di progetto (Risk management).

WHAT [?]

1. OBS, Organization Breakdown Structure di progetto

La OBS è una scomposizione gerarchica delle responsabilità di progetto con lo scopo di individuare univocamente i responsabili dei vari elementi del lavoro (deliverable) previsti.

2. WBS, Work Breakdown Structure di progetto

La WBS è una scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi e azioni costitutivi (deliverable di progetto) con lo scopo di migliorarne la gestione e il controllo.

3. GANTT

Il diagramma di Gantt è lo strumento ufficiale per gestire la pianificazione temporale del progetto e dei deliverable pianificati. Il diagramma di Gantt ha lo scopo di: (1) pianificare le tempistiche dei deliverable di progetto; (2) verificare la fattibilità temporale del progetto; (3) comunicare e trasmettere agli attori del progetto una visione complessiva e integrata delle date di inizio e fine dei deliverable di progetto; (4) ufficializzare a livello strategico, tattico e operativo le date desiderate/imposte di inizio, fine ed eventuali milestone intermedie (Master Schedule); (5) controllare e gestire durante l'avanzamento del progetto gli scostamenti temporali ritardi e/o anticipi rispetto alla pianificazione e prevedere azioni di compensazione.

4. MATRICE RAM

La Matrice RAM è l'ufficializzazione delle responsabilità di progetto. Nasce dall'incrocio della WBS e della OBS e obbliga ad assegnare una responsabilità univoca e nominale per ciascuno degli elementi di lavoro individuati nella WBS. La matrice RAM ha lo scopo di: (1) ufficializzare le responsabilità delle fasi di progetto e dei deliverable; (2) responsabilizzare gli attori (partner/*stakeholder*/fornitori) del progetto sul dettaglio del lavoro di progetto.

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili alla Due Diligence di Processo generalmente è svolta dal Partner che si occuperà del project management dell'iniziativa. Esse si svolgono attraverso attività di interlocuzione e confronto tra struttura di project management e gli attori coinvolti attivamente nel progetto.

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili alla definizione della Due Diligence di Processo è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto e progetto preliminare) ai fini di pianificare le attività dell'iniziativa. Il livello di approfondimento della Due Diligence di Processo cresce con il progredire delle fasi di sviluppo del progetto.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività in house o in outsourcing, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività. La scelta di in house o outsourcing richiede considerazioni in termini di costo-opportunità che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence di Processo

- WBS, Work Breakdown Structure di progetto
- OBS, Organization Breakdown Structure di Progetto
- GANTT
- MATRICE RAM

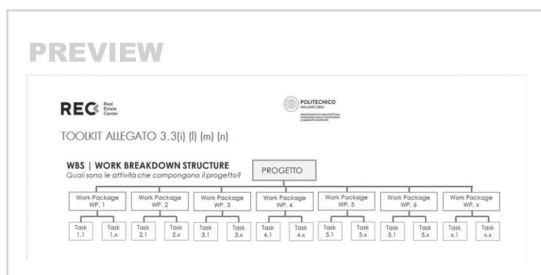
Criticità e Alert

Affinché le attività di Due Diligence di Processo siano efficaci e conducano agli obiettivi dell'iniziativa sono richieste:

- capacità e competenze relazionali al fine di evitare i conflitti;
- capacità e competenze organizzative;
- valido background tecnico e padronanza delle fasi di sviluppo del progetto;
- sensibilità nella gestione delle risorse umane;
- autonomia decisionale e capacità di delega.

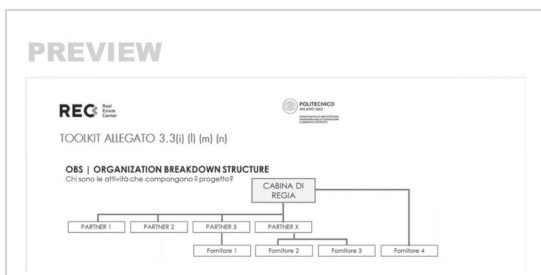
Work Breakdown Structure (WBS) di Progetto

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a migliorare la gestione e il controllo attraverso la scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi e azioni costitutivi (deliverable di progetto).



Organization Breakdown Structure (OBS) di Progetto

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a individuare univocamente i responsabili dei vari elementi del lavoro (deliverable) previsti attraverso la scomposizione gerarchica delle responsabilità di progetto.



Matrice RAM del Progetto

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a ufficializzare le responsabilità delle fasi di progetto e dei deliverable e a responsabilizzare gli attori (partner/stakeholder/fornitori) del progetto sul dettaglio del lavoro progettuale. La Matrice RAM nasce dall'incrocio della WBS e della OBS e obbliga ad assegnare una responsabilità univoca e nominale per ciascuno degli elementi di lavoro individuati nella WBS.

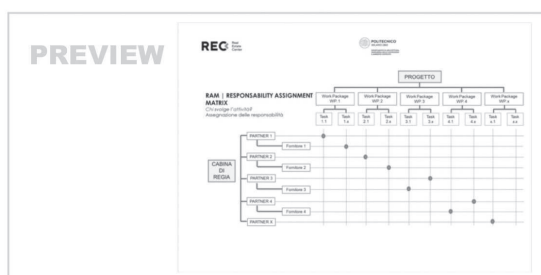
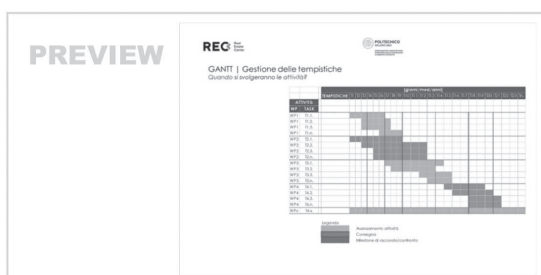


Diagramma di GANTT del progetto

OBIETTIVO: il diagramma di Gantt è lo strumento ufficiale per gestire la pianificazione temporale del progetto e dei deliverable pianificati. Il diagramma di Gantt ha lo scopo di: pianificare le tempistiche dei deliverable di progetto; verificare la fattibilità temporale del progetto; comunicare e trasmettere agli attori del progetto una visione complessiva e integrata delle date di inizio e fine dei deliverable di progetto; ufficializzare a livello strategico, tattico e operativo le date desiderate/imposte di inizio, fine e eventuali milestone intermedie (Master Schedule); controllare e gestire durante l'avanzamento del progetto gli scostamenti temporali ritardi e/o anticipi rispetto alla pianificazione e prevedere azioni di compensazione.



LA DUE DILIGENCE ECONOMICA

Executive Summary

L'obiettivo. La Due Diligence Economica ha lo scopo di valutare la sostenibilità economica dell'iniziativa durante la fase di messa a regime attraverso simulazioni statiche di Ricavi – Costi ≥ 0 (verifica). In questa simulazione non si considerano gli investimenti ma i soli ricavi e costi generati dall'iniziativa in un anno/mese tipo.

Il processo. La Due Diligence Economica si costituisce nella definizione del conto economico dell'iniziativa, il quale si compone di due sezioni distinte: (1) la struttura dei costi e (2) la struttura dei ricavi

I deliverable. I prodotti della Due Diligence Economica (proposta) sono: (1) la struttura dei costi; (2) la struttura dei ricavi; e infine, (3) il conto economico.

Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio Know-How, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: quali sono i costi e i ricavi generati dal progetto?

Aree di approfondimento

- STRUTTURA DEI COSTI
- STRUTTURA DEI RICAVI

Processo



WHY [?]

La Due Diligence Economica ha lo scopo di verificare la sostenibilità economica dell'iniziativa durante la fase di messa a regime o attraverso simulazioni statiche (ossia senza attualizzazione dei flussi di cassa – il fattore tempo non viene considerato) di Ricavi – Costi. In generale, la sostenibilità economica dell'iniziativa si ritiene raggiunta quando la differenza tra Ricavi e Costi è ≥ 0 (verifica).

WHAT [?]

1. STRUTTURA DEI COSTI

Al fine di poter verificare la sostenibilità economica dell'iniziativa è necessario procedere con la stima complessiva dei costi che l'iniziativa dovrà sostenere. Di seguito si riporta un elenco (rappresentativo e non esaustivo) con le corrispondenti unità di misura dei costi che l'iniziativa potrebbe sostenere.

Le tipologie di costo sono state suddivise in hard e soft cost, ossia rispettivamente costi incrementali relativi alle opere di costruzione, ai materiali e agli impianti ecc. e costi relativi alle attività di progettazione, assicurazione ecc.), costi di gestione della componente immobiliare e costi riconducibili alla progettazione, gestione e erogazione dei servizi. Date le assunzioni iniziali e l'obiettivo cardine della DDforSI "valutazione della pre-fattibilità dell'intervento di rigenerazione", la struttura dei costi può contenere sia costi stimati, sia costi assunti, sia costi stabiliti. Il livello di dettaglio e di accuratezza del dato non necessariamente deve essere definito già nelle fasi iniziali, questo può essere affinato nel tempo. Le considerazioni che seguono le stime e i risultati del conto economico devono necessariamente tenere in considerazione l'accuratezza del dato computato.

a. HARD COST

- Costo acquisizione dell'area [€] e/o Importo canone concessorio [€/anno]
- Costo di demolizione [€/mq o €/mc]
- Costo di bonifica [€/mq o €/mc]
- Costo di costruzione CC [€/mq]
- Oneri di urbanizzazione primaria [€/mq] (per destinazione d'uso)
- Oneri di urbanizzazione secondaria [€/mq] (per destinazione d'uso)
- Monetizzazione degli Standard [€/mq]
- Contributo al costo di costruzione [€/mq]
- Costo arredo alloggi [€ totale o €/alloggio]
- Costo arredo spazi comuni [€]
- Costo complementi per aree verdi e spazi esterni [€]
- Altro (specificare) [€/mq]

b. SOFT COST

- Costo assicurazione immobile a SAL - %CC in fase preliminare (stima) o €/anno se già stabilito
- Costi relativi alla sicurezza [% CC o €/anno]
- Costo incarichi professionali [% CC o €/corpo]
- Costi per certificazioni [€]
- Imprevisti [% CC]
- Utile riconosciuto al promotore [%] (specificare se su ricavi o costi)
- Commercializzazione [% dei ricavi o €/corpo]
- Costi di promozioni e marketing [% dei ricavi o €/corpo]
- Costo allacciamenti utenze [€]
- Costo supporto legale [€]
- Imposte (es. IMU e TASI) [€/anno]

c. COSTI DI GESTIONE DELLA COMPONENTE IMMOBILIARE

- Spese amministrative [€/anno]
- Spese legali [€/anno]
- Spese di assicurazione [€/anno]
- Spese per le utenze [€/anno] (se imputabili al promotore)

- Spese per provvigioni e rimborsi spese [€/anno]
- Costi per pulizie [€/anno]
- Costi per manutenzione ordinaria [€/anno]
- Accantonamento per manutenzione straordinaria [€/anno]
- Costi di Facility Management [€/anno]
- Costi di Property Management [€/anno]
- Costi di Community Management [€/anno]
- Costi per promozione e marketing [€/anno]
- Costi per cura del verde [€/anno]
- Altri costi (specificare) [€/anno]

COSTI DI GESTIONE DEI SERVIZI

- Spese amministrative [€/anno]
- Spese legali [€/anno]
- Spese di assicurazione [€/anno]
- Spese per provvigioni e rimborsi spese [€/anno]
- Costi di personale [€/anno]
- Altri costi (specificare) [€/anno]

2. STRUTTURA DEI RICAVI

Al fine di poter verificare la sostenibilità economica dell'iniziativa è necessario procedere con la stima complessiva dei ricavi che l'iniziativa genererà nella sua messa a regime.

Date le assunzioni iniziali e l'obiettivo cardine della DDforSI "valutazione della pre-fattibilità dell'intervento di rigenerazione", la struttura dei ricavi contiene la stima dei probabili ricavi. Il livello di dettaglio e di accuratezza del dato non necessariamente deve essere definito già nelle fasi iniziali, questo può essere affinato nel tempo. Le considerazioni che seguono le stime e i risultati del conto economico devono necessariamente tenere in considerazione l'accuratezza del dato computato.

Di seguito si riporta un elenco (rappresentativo e non esaustivo):

- Ricavi da vendita per le diverse destinazioni d'uso [€/mq]
- Piano di vendita (tipologia e tempistiche) per le diverse destinazioni d'uso
- Ricavi da locazione per le diverse destinazioni d'uso [€/mq]
- Piano di locazione per le diverse destinazioni d'uso
- Ricavi da erogazione di servizi [€/prestazione]
- Piano dei ricavi da erogazione di servizi [convenzionato, di mercato ecc.]
- Piano di sviluppo del progetto per l'erogazione di servizi

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili alla Due Diligence Economica generalmente è svolta dal Partner che si occuperà della sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa in collaborazione con i partner tecnici e ufficio vendite/marketing.

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili alla definizione della Due Diligence Economica è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto e progetto preliminare) ai fini di pianificare e attuare azioni di mitigazione del rischio di non-fattibilità. Il livello di approfondimento della Due Diligence Economica cresce con il progredire delle fasi di sviluppo del progetto.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività in house o in outsourcing, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività. La scelta di in house o outsourcing richiede considerazioni in termini di costo-opportunità che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence Economica

• CONTO ECONOMICO

Criticità e Allert

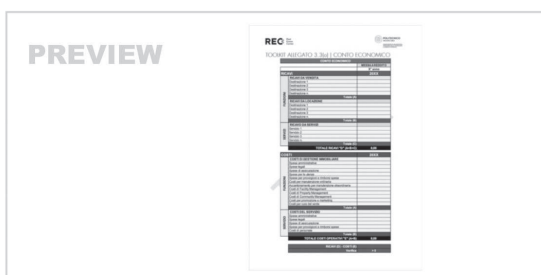
- Il livello di approfondimento dell'iniziativa può determinare l'utilizzo di valori parametrici.
- La tipologia dell'iniziativa può determinare l'utilizzo di valori parametrici.
- Il livello di dettaglio del conto economico e il livello di rispondenza di costi e ricavi può richiedere la necessità di dati di *benchmark* aggiornati e strettamente attinenti alla tipologia dell'iniziativa.

Raccomandation

- Data la complessità della tipologia di intervento, l'obiettivo cardine della DDforSI "valutazione della pre-fattibilità dell'intervento di rigenerazione", e dunque, la possibilità di usare valori di costi e ricavi stimati o parametrici, si ritiene opportuno consigliare la definizione di un numero contenuto di scenari di conto economico (best and worst case). La definizione di un numero elevato di scenari, se non ben strutturata, sebbene consentirebbe di valutare l'impatto delle variabili non consentirebbe di valutare complessivamente e esaustivamente l'infinita combinazione delle variabili.

Conto Economico

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a verificare la sostenibilità economica dell'iniziativa durante la fase di messa a regime o attraverso simulazioni statiche (ossia senza attualizzazione dei flussi di cassa – il fattore tempo non viene considerato) di Ricavi – Costi ≥ 0 (verifica).



LA DUE DILIGENCE FINANZIARIA

Executive Summary

L'obiettivo. La Due Diligence Finanziaria ha lo scopo di analizzare e valutare la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa sulla base dei flussi di cassa generati dalle funzioni e dai servizi del progetto su un arco temporale prefissato e adeguato all'iniziativa. Nella Due Diligence Finanziaria a differenza della Due Diligence Economica il fattore tempo e i parametri finanziari utilizzati sono determinanti nell'elaborazione degli scenari e dei rispettivi risultati. Gli scenari di sostenibilità economico-finanziaria, affinabili durante le fasi di sviluppo del progetto, consentono di individuare i punti di forza e di criticità degli scenari e individuare le azioni necessarie a mitigare i rischi corrispondenti.

Il processo. La Due Diligence Finanziaria si costituisce nella definizione del business plan dell'iniziativa, il quale si compone di due sezioni distinte: (1) gli scenari di fattibilità finanziaria e (2) l'individuazione degli strumenti e delle leve finanziarie.

I deliverable. Il prodotto della Due Diligence Finanziaria (proposta) è: il business plan.

Disclaimer. I contenuti e i prodotti proposti sono da ritenersi rappresentativi e non esaustivi. La cooperativa/e valuterà l'adozione degli strumenti e dei contenuti sulla base del proprio Know-How, esperienza e caratteristiche del contesto.

Domanda guida: l'iniziativa sarà sostenibile nel tempo?

Aree di approfondimento

- SCENARI DI FATTIBILITÀ FINANZIARIA
- RICOGNIZIONE DEGLI STRUMENTI E LEVE FINANZIARIE COMPATIBILI/ADEGUATE AL PROGETTO

Processo



WHY [?]

La Due Diligence Finanziaria consente di analizzare e verificare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto in un arco temporale prefissato e valutato come adeguato alla tipologia dell'iniziativa e dell'investimento iniziale. La sostenibilità economico-finanziaria e i suoi scenari di sostenibilità economico-finanziaria (sensitive analysis – analisi di sensitività) consentono di individuare i fattori di labilità e le loro conseguenze in termini di variazione dei flussi di cassa del processo e/o del progetto di rigenerazione.

WHAT [?]

Le valutazioni di sostenibilità economico-finanziaria del progetto possono prevedere scenari di breve, medio o lungo periodo, determinate e strettamente connesse alle caratteristiche del progetto stesso. A titolo esemplificativo, le assunzioni che struttureranno gli scenari potranno variare se l'iniziativa si sviluppa nell'ipotesi [1] "il progetto di rigenerazione urbana e/o del costruito deriva da un bando pubblico che esplicita una durata predeterminata" oppure nell'ipotesi [2] "espresse esigenze del promotore e/o finanziatore" ecc. È prassi consolidata valutare la sostenibilità economico-finanziaria di un progetto attraverso metodologie che mettono in relazione i ricavi che l'iniziativa è in grado di generare con i costi e le tempistiche necessarie per la realizzazione. Tra le metodologie più utilizzate, e qui proposta, vi è la metodologia che applica lo strumento dei flussi di cassa attualizzati, la c.d. Discounted Cash Flow Analysis (DCF). Il metodo DCF implica la determinazione di un tasso di attualizzazione che esprime la rischiosità dell'investimento derivante da più elementi.

L'analisi prende in considerazione i seguenti elementi: (1) le consistenze di progetto; (2) i tempi necessari per la trasformazione; (3) i costi sostenuti per la trasformazione; (4) i ricavi determinati dall'esercizio dell'attività; (5) l'utile industriale atteso dall'attività; (6) il tasso di attualizzazione in grado di rappresentare il rischio dell'operazione di trasformazione dal punto di vista dell'investitore/azionista. Il DCF rappresenta una metodologia di stima per la valutazione economico-finanziaria di un progetto, un'attività o una strategia, che tiene conto del valore temporale della moneta e della dimensione e distribuzione dei flussi monetari di un investimento (Reisman A., 1973). È utilizzata per scontare all'attualità flussi di cassa che si manifestano in periodi temporali diversi, in modo tale da determinare se un progetto sia finanziariamente ed economicamente conveniente. Il risultato dell'analisi DCF determina l'opportunità o meno della realizzazione del progetto, espressa attraverso criteri di selezione. Come metodo di valutazione, l'analisi DCF ha come obiettivi: (1) di comparare costi e benefici che si manifestano in diversi periodi di tempo; (2) calcolare indicatori di sintesi, quali il valore attuale netto (VAN) e il tasso interno di rendimento (TIR), in modo tale da stimare quali tra i progetti o politiche oggetto di valutazione sono in grado di liberare più risorse. (Pennisi, G. e Scandizzo, 2003). Tenendo conto di tale principio, un investimento viene definito vantaggioso se la somma delle risorse (flussi di cassa) liberate eccede l'importo di quelle assorbite.

WHERE [?]

La serie di attività riconducibili alla Due Diligence Finanziaria generalmente è svolta dal Partner che si occuperà della sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa in collaborazione con i partner tecnici e della cabina di regia.

WHEN [?]

La serie di attività riconducibili alla definizione della Due Diligence Finanziaria è consigliabile già nelle fasi preliminari di progetto (metaprogetto e progetto preliminare) ai fini di pianificare e attuare azioni di mitigazione del rischio di non-fattibilità. Il livello di approfondimento della Due Diligence Finanziaria cresce con il progredire delle fasi di sviluppo del progetto.

HOW [?]

Il promotore del progetto, a seconda delle risorse di cui dispone, può decidere di svolgere queste attività in house o in outsourcing, individuando un soggetto terzo che per competenze e background possa svolgere l'attività. La scelta di in house o outsourcing richiede considerazioni in termini di costo-opportunità che possono variare da progetto a progetto e dal livello di approfondimento richiesto dal progetto stesso.

ANNEX. Toolkit per la Due Diligence Finanziaria

- BUSINESS PLAN

Criticità e Allert

- Le valutazioni di sostenibilità economico-finanziarie svolte durante le fasi più preliminari dell'iniziativa si basano spesso su una serie di assunzioni che richiedono la verifica e la loro eventuale modifica o integrazione nel tempo.
- Le valutazioni di sostenibilità economico-finanziarie svolte durante le fasi più preliminari dell'iniziativa richiedono una consistente quantità di dati di *benchmark* a cui fare riferimento, qualora non siano presenti dati "certi".

Raccomandation

- Si ritiene opportuno evidenziare che il format di business plan proposto integra le assunzioni: (1) gli scenari di sostenibilità economico-finanziaria assumono il punto di vista del promotore o SPV responsabile dell'iniziativa o della cooperativa; (2) gli scenari di sostenibilità economico-finanziaria dovranno contenere la struttura dei costi e ricavi che avranno un diretto impatto sull'iniziativa.
- È consigliabile costruire diversi scenari di sostenibilità economico-finanziario ponendo attenzione a tutti quei fattori ritenuti più critici e che hanno la più alta probabilità che si possano verificare.
- Data la complessità della tipologia di intervento, l'obiettivo cardine della DDforSI "valutazione della pre-fattibilità dell'intervento di rigenerazione", e dunque, la possibilità di usare valori di costi e ricavi stimati o parametrici, si ritiene opportuno consigliare la definizione di un numero contenuto di scenari di conto economico (best and worst case). La definizione di un numero elevato di scenari, se non ben strutturata, sebbene consentirebbe di valutare l'impatto delle variabili non consentirebbe di valutare complessivamente e esaustivamente l'infinita combinazione delle variabili.

Business Plan

OBIETTIVO: lo strumento proposto per questa tappa mira a analizzare e verificare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto in un arco temporale predeterminato e adeguato alla tipologia dell'iniziativa e dell'investimento iniziale. La sostenibilità economico-finanziaria e i suoi relativi scenari (sensitive analysis – analisi di sensitività) consentono di individuare i fattori di labilità e le loro conseguenze in termini di variazione dei flussi di cassa del processo e/o del progetto.

8.3. I RISULTATI DELLA DUE DILIGENCE PER L'IMPATTO SOCIALE [DDforSI]

di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia

Gli strumenti e i processi definiti per la Due Diligence per l'impatto sociale qui presentati sono l'esito di un percorso caratterizzato da una profonda esperienza di interlocuzione e di collaborazione avviato con le cooperative di abitanti e sociali afferenti a Legacoop.

In questo percorso, la sfida più grande è stata quella di coniugare il valore sotteso dalla complessità e dalla molteplicità degli interventi in cui le cooperative sono chiamate a operare, con la semplificazione e la generalizzazione di senso degli strumenti che sono stati sviluppati (*toolkit*) per essere accessibili e utili a potenziare l'approccio intersettoriale.

L'interlocuzione con le cooperative di abitanti e sociali, (specie con le cooperative che si sono rese disponibili con i loro progetti a testare lo strumento), ha inoltre consentito di arricchire la ricerca di dati e informazioni calate sui territori, di far emergere istanze e necessità operative delle cooperative divenendo occasione maestra per affinare e declinare gli strumenti - nati per soddisfare esigenze di altri settori e discipline - in funzione delle reali esigenze dei nostri interlocutori.

La DDforSI concepita come un percorso, costituito da tappe e momenti di approfondimento tematico, intende porsi come uno strumento operativo o modello di azione a disposizione delle cooperative per supportarle lungo le fasi dello sviluppo dei programmi di rigenerazione urbana e/o di trasformazione di patrimonio immobiliare vocati all'impatto sociale, già nelle fasi preliminari.

La natura settoriale degli strumenti permette - a seconda delle specificità e necessità di ciascuna cooperativa e del progetto nel quale sono chiamate a dare il loro contributo - l'utilizzo consequenzialmente, in un vero percorso multidisciplinare, o ancora, di adottare il singolo strumento per approfondire un'area specifica del progetto o per altre attività riconducibili alla gestione del patrimonio immobiliare. In questo senso, la DDforSI è da ritenersi uno strumento versatile.

L'applicazione dell'intero *toolkit* supporta le cooperative nelle attività di controllo del processo durante lo sviluppo dell'iniziativa grazie al processo circolare e reiterato che consente di individuare criticità e le conseguenti azioni di mitigazione. In questo modo, la gestione del rischio in un ambito multidisciplinare e dunque la messa a sistema di tutte le competenze settoriali consente alle cooperative di proporsi a tutti gli effetti come struttura di *advisoring* per gli interventi di rigenerazione vocati all'impatto.

In ultimo, la DDforSI, attraverso i suoi strumenti, consente di ingegnerizzare il processo di creazione di infrastruttura sociale. La sistematizzazione delle competenze e dei valori espressi dal sistema cooperativo integrati a strumenti e metodologie di ottimizzazione di processo - nati per perseguire l'efficienza e l'efficacia - potenzia il raggio di azione della partnership prefigurando scenari di imprenditorializzazione della generazione di valore sociale.

A parere delle scriventi, il *toolkit* deve considerarsi come un punto di partenza di un percorso più articolato. L'interlocuzione e la collaborazione avviata con *SociABiliTA* potrebbero proseguire sviluppando, nel prossimo futuro, **percorsi di accompagnamento**, specifici e personalizzati, per poter implementare e integrare efficacemente questi strumenti nei processi organizzativi, mentre, seguendo una visione più **strategica**, *SociABiliTA* potrebbe costituire un **osservatorio di progetti intersettoriali**, con l'intento di esplicitare sia il valore sociale prodotto, sia l'offerta di modelli effettivamente mutualistici e innovativi.

8.4. SVILUPPI FUTURI

di Angela Silvia Pavesi e Genny Cia

I risultati raggiunti dal progetto “SociABiliTA. Generare valore sociale nell’abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana” costituiscono un punto di partenza di un percorso più articolato di sviluppi e prospettive future.

1. Percorsi di accompagnamento tailor-made. L’interlocuzione e la collaborazione avviata con SociABiliTA potrebbero proseguire sviluppando percorsi di accompagnamento, specifici e personalizzati, per poter implementare e integrare efficacemente gli strumenti operativi della Due Diligence per l’impatto sociale nei processi organizzativi e progettuali negli interventi di rigenerazione e/o riattivazione di patrimonio immobiliare, secondo una logica win-win trasferimento di *know-how* specialistico e affinamento degli strumenti grazie all’applicazione su casi pilota.

2. Osservatorio di progetti intersettoriali. SociABiliTA potrebbe costituire un osservatorio di progetti intersettoriali, con l’intento di esplicitare sia il valore sociale prodotto, sia l’offerta di modelli effettivamente mutualistici e innovativi (che si giocano per esempio sulla capacità di effettivo abbattimento dei valori di mercato per l’utilizzo di spazi e servizi, unita alla capacità realizzativa dei servizi di *welfare*).

3. Digitalizzazione. I risultati di SociABiliTA si prestano per un percorso di digitalizzazione. (a) La mappatura di progetti intersettoriali costituisce un primo passo verso la costruzione di un atlante digitale degli interventi di rigenerazione avviati dalle cooperative, un catalogo in grado di presentare e comunicare una serie di soluzioni e di indicatori di “buone pratiche” per l’affermazione del track record cooperativo. (b) Gli strumenti della DDforSI opportunamente digitalizzati posso ottimizzare ulteriormente il processo di valutazione della prefattibilità degli interventi. Automatizzando e sistematizzando i dati e le informazioni imputate è possibile ridurre le tempistiche, i margini di errore e dimenticanze, ottimizzare il processo di verifica incrociata e reiterata, inoltre con ulteriore sviluppo progettuale potrebbe fornire una lettura intuitiva (es. attraverso espedienti grafici) delle aree di rischio e delle opportunità.

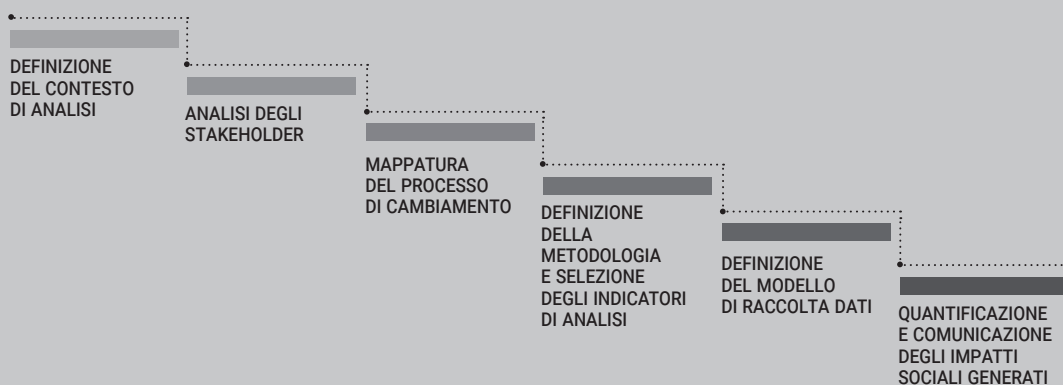
4. Rating Cooperativo ESG. La correlazione tra il rendimento finanziario di un’organizzazione e l’implementazione di pratiche sostenibili da parte della stessa (Ioannou e Serafeim, 2019) ha portato numerosi investitori a misurare l’attrattività di un’organizzazione non solo mediante un’analisi finanziaria, ma anche attraverso criteri di valutazione della condotta sostenibile determinando la nascita del c.d. rating ESG. Il rating ESG si costituisce di una serie di criteri di misurazione delle attività ambientali, sociali e della governance di una organizzazione secondo standard operativi, le operation. La DDforSI è composta da strumenti operativi che rappresentano uno standard nel settore disciplinare di appartenenza e al contempo sistematizzano le specificità in ambito di valore sociale e di governance caratteristici della filiera cooperativa; al contempo rappresentano la premessa per la definizione di un sistema di valutazione. Lo sviluppo auspicabile corrisponde alla definizione di un set di KPI o Key Performance Indicator e di SLA Service Level Agreement tali da dimostrare il livello di performance raggiunto dall’intervento cooperativo e divenire uno strumento contrattuale e di negoziazione.

9. LINEE GUIDA PER LA PIANIFICAZIONE E LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DI PROGETTI DI HOUSING SOCIALE E RIGENERAZIONE URBANA

di Irene Bengo e Valentina Tosi

9.1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

Come descritto nel capitolo 4 *La valutazione dell'impatto sociale e la costruzione di un modello*, queste Linee Guida sono state costruite insieme ad alcuni rappresentanti delle cooperative sociali e di abitanti con lo scopo di realizzare un modello di valutazione dell'impatto sociale trasversale e applicabile a diversi progetti nell'ambito dell'housing sociale e della rigenerazione urbana. Tale modello ha anche l'obiettivo di facilitare l'interazione con *stakeholder* esterni ed agevolare in particolar modo la comprensione degli impatti materiali da parte di investitori che operano nel settore dell'impact investing, in grado così di apprezzare gli elementi peculiari e caratterizzanti di questo tipo di interventi. Questo modello di valutazione dell'impatto sociale, volto non solo a misurare i cambiamenti generati da un intervento di rigenerazione urbana e housing sociale ma anche ad accompagnare la pianificazione dell'intervento stesso con la definizione ex-ante degli obiettivi di impatto sociale, consiste nell'applicazione di un processo composto da 6 step fondamentali (figura x), ampiamente descritti di seguito.



9.1.1. DEFINIZIONE DEL CONTESTO DI ANALISI

Quando si vuole misurare il valore sociale generato da un progetto, il punto di partenza del processo di valutazione dell'impatto sociale è stabilire il perimetro entro il quale delineare il modello di analisi e comprendere tutte le caratteristiche del contesto. Si tratta di definire:

Perché si misura: ovvero qual è l'obiettivo della misurazione. Come già detto, comunicare il valore sociale generato o il ritorno sugli investimenti avrebbe l'obiettivo di attrarre investitori, migliorare la propria reputazione e aumentare trasparenza e fiducia. All'interno delle organizzazioni, invece, permetterebbe il miglioramento dell'efficienza organizzativa, la crescita delle competenze e l'aumento del coinvolgimento e della motivazione degli *stakeholder*.

Per chi si misura: diversi soggetti possono essere interessati ai risultati della misurazione, tra cui finanziatori, manager interni all'organizzazione, legislatori, la comunità, ecc., i quali hanno bisogni informativi differenti. Sapere cosa viene generato in termini di impatto socioeconomico è senz'altro un'esigenza indispensabile per le varie categorie dei finanziatori per decidere dove e quanto investire e a quali costi. Così anche per i decisori politici il cui scopo è comprendere quali effetti verranno generati sulla comunità dai progetti a finalità sociale.

Cosa si misura: definire l'oggetto della valutazione, se un progetto, un programma oppure l'intera organizzazione.

Con quali risorse si misura: quali sono le risorse (monetarie e non) e i tempi a disposizione e da dedicare a questa attività.

Chi misura: ovvero chi svolge l'analisi, se figure interne in grado di realizzare la valutazione o risorse esterne.



9.1.2. ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

L'analisi degli *stakeholder* è il secondo step necessario al fine di individuare, mappare e comprendere i diversi soggetti portatori d'interesse che possono condizionare o essere condizionati dal progetto di cui si vuole misurare l'impatto sociale. La mappatura viene suddivisa tra *stakeholder* interni ed esterni. Gli esterni sono i propri clienti/utenti finali e i beneficiari, ma comprendono anche i finanziatori, i decisori politici, i rappresentanti della pubblica amministrazione, altre organizzazioni, persone coinvolte indirettamente dal progetto, gruppi di cittadini, rappresentanti di gruppi d'interesse e associazioni coinvolte. Gli *stakeholder* interni, invece, includono tutti gli attori interni al progetto come la direzione, lo staff e i soci dell'organizzazione. Una volta mappati diventa necessario capire ruolo e interesse per ogni categoria di *stakeholder* nei confronti del progetto. A questo scopo viene utilizzato come strumento la Matrice degli Stakeholder dove all'interno di ogni categoria vengono poste tre domande:

- Quali sono i loro bisogni o le aspettative?
- Come possono influenzare, positivamente o negativamente, il progetto?
- Come possono essere coinvolti?

PROSPERITY MANAGEMENT			
STAKEHOLDER	INTERESSI, BISOGNI E ASPETTATIVE	CAPACITÀ E MOTIVAZIONI PER SVILUPPO PROGETTO	AZIONI DI POSSIBILE INTERESSE PER STAKEHOLDER
ATTORE 1			
			

Queste considerazioni ci permettono di classificare i portatori di interesse in base al loro potere di influenzare il progetto e al loro interesse per il servizio offerto dal progetto come evidenziato nella griglia seguente:



Chiaramente gli *stakeholder* ad alto potere e alto interesse vanno gestiti con la massima attenzione, mentre per quelli ad alto potere e basso interesse è sufficiente soddisfarli nelle loro aspettative. Gli *stakeholder* a basso potere e alto interesse dovranno essere informati sull'andamento dei lavori, quelli a basso potere e basso interesse saranno monitorati per vedere se il loro posizionamento avrà cambiamenti nel tempo. Nella valutazione dell'impatto sociale di un nuovo progetto i vari *stakeholder* andrebbero coinvolti già nella fase di fattibilità del progetto in una logica autenticamente partecipativa. Se questo non fosse possibile è fondamentale che il loro coinvolgimento avvenga almeno in fase di implementazione del progetto dove si raccolgono i dati di base delle attività ipotizzate e si definiscono le condizioni pre-progetto, le quali saranno poi il punto di riferimento rispetto al quale misurare il cambiamento realizzato rispetto a quello stimato.

9.1.3. MAPPATURA DEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

La terza fase della misurazione riguarda la mappatura del processo di cambiamento. Dopo l'individuazione degli *stakeholder* e la messa a fuoco dei bisogni a cui l'organizzazione vuole rispondere, si tratta di definire il processo con il quale andare a generare valore sociale. A tale scopo uno strumento efficace è l'applicazione della Teoria del Cambiamento proposta da Bibb Latané nel 1981 per pianificare e valutare progetti promotori del cambiamento sociale. Vengono definiti gli obiettivi di cambiamento a lungo termine e si ricostruisce a ritroso il legame casuale che li ha prodotti. Il metodo permette di programmare quotidianamente le attività per raggiungere quanto desiderato.

L'applicazione della Teoria del Cambiamento richiede all'organizzazione la capacità di rispondere ad alcune domande:

Quale problema sociale l'impresa sta cercando di risolvere? Serve rispondere sulla natura e dimensione del problema, sull'opportunità e su chi è interessato al cambiamento, se il problema è in un processo evolutivo e come si sta modificando.

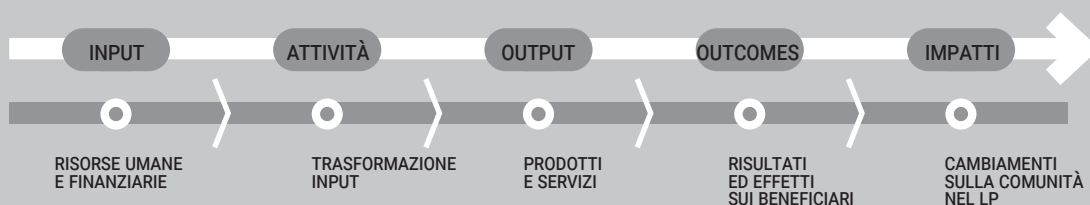
Quali attività svolge l'impresa per risolvere il problema? Serve una descrizione dettagliata delle azioni previste per ottenere il cambiamento rispetto alla situazione di partenza, inclusi i singoli passaggi e le azioni specifiche organizzate in una sequenza logica che colleghi l'una alle altre.

Quali risorse (input) servono per avviare le attività? Quali sono già in essere? È l'elenco delle risorse disponibili e quelle da acquisire in termini di tempo, attrezzature, informazioni e beni necessari per svolgere le attività.

Quali sono i risultati (outcome) previsti? Si deve descrivere la situazione da raggiungere considerata di successo che sarà la base di misurazione di quanto effettivamente atteso e realizzato.

Quali i fattori chiave nella relazione causa-effetto? Si deve spiegare con chiarezza come gli input si collegano alle attività e ai risultati desiderati. Una presentazione di un modello logico causa-effetto che fa riferimento anche a elementi derivati da precedenti esperienze, positive o negative, e che rilevi i rischi potenziali di compromettere l'esito positivo dell'intervento.

La Teoria del Cambiamento può essere sviluppata attraverso l'applicazione della Catena del Valore Sociale⁵⁶, uno strumento che partendo dai prodotti e servizi offerti permette di identificare tutti gli effetti di breve (outcome) e lungo (impact) termine sui beneficiari diretti dell'intervento e sulla comunità in generale.



La catena del valore sociale è definita da 5 elementi:

INPUT: l'insieme di risorse umane, finanziarie e materiali utili a sviluppare il progetto. Parliamo di persone e ore di lavoro, risorse finanziarie, immobili, strumenti e conoscenze necessarie alla realizzazione dell'intervento.

ATTIVITÀ: la trasformazione degli input attraverso le azioni svolte dall'organizzazione per creare i propri prodotti e servizi (output) e raggiungere i risultati di outcome e impatto prefissati.

OUTPUT: prodotti e servizi generati dall'intervento, ciò che viene offerto ai beneficiari/utenti target e come questo viene concretamente utilizzato da questi ultimi.

OUTCOME: i cambiamenti vissuti dai beneficiari grazie all'utilizzo dei prodotti/servizi offerti in termini di: conoscenze, consapevolezza, abilità, comportamenti, azioni e condizioni di vita (abitativa, sociale, finanziaria e ambientale).

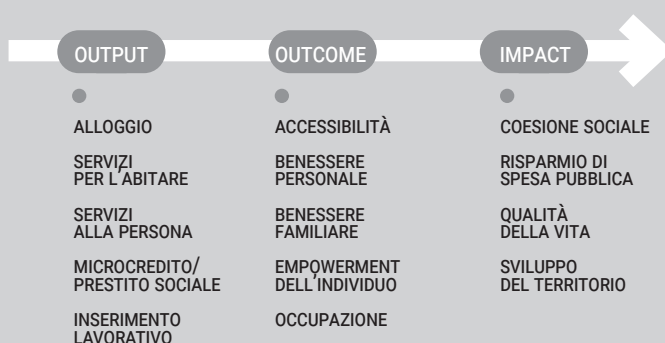
NOTA BENE: Per l'analisi dell'impatto sociale del progetto è fondamentale il passaggio dagli output agli outcome. Se da un lato la produzione di prodotti e servizi è una condizione imprescindibile per generare i cambiamenti sui beneficiari, la realizzazione concreta di questi è possibile solo se i beneficiari stessi sperimentano effettivamente, attraverso l'uso degli output, dei cambiamenti positivi.

⁵⁶ EVPA, 2013

IMPATTO: i cambiamenti a livello di comunità in senso più ampio rispetto ai beneficiari diretti e in ottica di lungo periodo. Possono includere modifiche della condizione socioeconomica della popolazione che vive all'interno dell'area geografica in cui si realizza il progetto.

Input, attività, output, outcome e impatto sono connessi da un legame di consequenzialità e causalità. Grazie alle risorse (input) disponibili le attività del progetto determineranno la creazione di servizi e prodotti (output). Il grado di utilizzo di questi servizi da parte del target di beneficiari produrrà i cambiamenti auspicati sulla loro vita (outcome). Questi effetti potranno contribuire a generare cambiamenti a livello di comunità (impatto). È importante sottolineare che più ci si sposta verso destra lungo la catena, più entrano in gioco fattori esterni che possono influenzare la realizzazione delle tappe.

Nell'ambito del progetto *SociABiliTA*, grazie al coinvolgimento attivo di un gruppo di cooperative di abitanti e cooperative sociali, è stato mappato il processo di cambiamento generato da progetti di housing sociale e rigenerazione urbana. Per rappresentarlo, è stato utilizzato proprio lo strumento della catena del valore sociale, riportata di seguito.



Per facilitare la comprensione di queste dimensioni di valore, vengono riportate di seguito delle definizioni, validate con i rappresentanti delle cooperative di abitanti e sociali coinvolte nel percorso di *SociABiliTA*, che ne descrivono il contenuto:

DIMENSIONI DI OUTPUT

Alloggio: qualsiasi tipo di locazione stabile o temporanea, di proprietà divisa o indivisa, offerta in buone condizioni e ad un prezzo calmierato.

Servizi per l'abitare: consulenza legata alla gestione dei contratti, avvio di alloggio, gestione operativa, gestione delle manutenzioni, consulenza finanziaria e gestione delle relazioni condominiali.

Servizi alla persona: l'erogazione di servizi di assistenza sociale e sanitaria e la promozione di eventi ed attività culturali.

Microcredito o prestito sociale: le forme di accesso al credito per categorie di soggetti escluse al credito tradizionale.

Inserimento lavorativo: le attività di formazione e orientamento per sviluppare competenze utili all'inserimento nel mondo lavorativo.

DIMENSIONI DI OUTCOME

Accessibilità: la possibilità di fruire di un bene o servizio da parte di soggetti che generalmente non riescono a fruirne.

Benessere personale: raggiungere una condizione di armonia sia a livello psicofisico, grazie ad una percezione di sicurezza, serenità, autostima e appartenenza alla comunità, sia a livello economico per il risparmio nei costi, la stabilità abitativa e una solidità patrimoniale che permettono una progettualità di più ampio respiro.

Benessere familiare: l'estensione dei fattori di benessere personale al nucleo familiare.

Empowerment: il percorso di crescita di un individuo nella consapevolezza di sé e delle proprie scelte e azioni, l'apprendimento di competenze tecniche, la conoscenza di temi culturali e sociali che lo portano ad agire e partecipare in modo attivo alla vita di comunità.

Occupazione: i posti di lavoro ottenuti dai beneficiari delle attività di inserimento lavorativo senza le quali non avrebbero raggiunto l'occupazione.

DIMENSIONI DI IMPATTO

Coesione sociale: l'insieme dei comportamenti che rafforzano il senso civico e la solidarietà tra le persone, favoriscono l'inclusione sociale, alimentano il radicamento nel proprio territorio e una percezione di identità collettiva che opera per la riduzione delle discriminazioni e delle disuguaglianze sul piano economico, sociale e culturale nei confronti dei più deboli della società.

Risparmio di spesa pubblica: l'eliminazione o riduzione dei costi legati alla disoccupazione, all'erogazione di servizi socio-sanitari e assistenziali e al mantenimento del costruito generati dal disagio abitativo.

Qualità della vita: la condizione di benessere sociale e abitativo scaturita dalla maggiore vivibilità dei luoghi, dal miglioramento delle condizioni di salute, dallo sviluppo della cultura della legalità e della responsabilità etica e sociale. Condizioni che portano ad una propensione ad investire nel futuro da parte dei beneficiari grazie ad un rapporto facilitato nello sviluppo delle proprie potenzialità e una fiducia nel raggiungimento di uno stile di vita soddisfacente.

Sviluppo del territorio: la trasformazione del territorio grazie agli interventi di rigenerazione urbana, sostenibilità ambientale, valorizzazione sociale, in grado di agire, programmare e gestire la complessità all'interno delle comunità di riferimento con il sostegno del settore pubblico, privato e del Terzo settore. Ne consegue una maggiore attrattività del territorio in grado di generare indotto economico e valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Le cooperative di abitanti e/o sociali interessate ad affiancare alla pianificazione degli interventi di housing sociale e rigenerazione urbana quella degli obiettivi di impatto, possono utilizzare questo strumento per creare la propria catena del valore sociale, selezionando le dimensioni di output, outcome e impatto legate al proprio progetto. Infatti, la figura precedente rappresenta una catena del valore sociale che potremmo definire "di settore", ovvero la raffigurazione, in modo aggregato, di tutte le possibili dimensioni di output, outcome e impatto che un progetto tipo di housing sociale e rigenerazione urbana può generare. Essendo la catena del valore sociale uno strumento di rappresentazione grafica sintetico, esso mostra solo le macro-dimensioni di valore, le quali però sono state spaccettate in sottodimensioni più specifiche che riportiamo nella tabella seguente.

	DIMENSIONI DI VALORE	SOTTODIMENSIONI DI VALORE
OUTCOME	ACCESSIBILITÀ	ACCESSIBILITÀ TEMPORALE ACCESSIBILITÀ ECONOMICA ACCESSIBILITÀ FISICA
	BENESSERE PERSONALE	BENESSERE PSICOFISICO SERENITÀ SICUREZZA PERCEPITA AUTOSTIMA SENSO DI APPARTENENZA SODDISFAZIONE PER LA PROPRIA VITA SODDISFAZIONE PER IL PROPRIO TEMPO LIBERO GIUDIZIO POSITIVO SULLE PROSPETTIVE FUTURE BENESSERE ECONOMICO STABILITÀ ABITATIVA RISPARMIO DI PREZZO EFFICIENZA DI GESTIONE PROGETTAZIONE DI LUNGO PERIODO (LP) SOLIDITÀ PATRIMONIALE
	BENESSERE FAMILIARE	BENESSERE PSICOFISICO SERENITÀ SICUREZZA PERCEPITA SENSO DI APPARTENENZA BENESSERE ECONOMICO STABILITÀ ABITATIVA RISPARMIO DI PREZZO EFFICIENZA DI GESTIONE PROGETTAZIONE DI LUNGO PERIODO (LP) SOLIDITÀ PATRIMONIALE REDDITO DISPONIBILE PER CONSUMO POTENZIALE
	EMPOWERMENT DELL'INDIVIDUO	CRESCITA PERSONALE CRESCITA PROFESSIONALE CRESCITA CULTURALE CRESCITA SOCIALE
	OCCUPAZIONE	TASSO DI OCCUPAZIONE
IMPATTI	COESIONE SOCIALE	INCLUSIONE SOCIALE SENSO COLLETTIVO DISCRIMINAZIONI/DISUGUAGLIANZE VIOLENZA CITTADINANZA ATTIVA RADICAMENTO AL TERRITORIO SENSO CIVICO WELFARE DI COMUNITÀ
	RISPARMIO DI SPESA PUBBLICA	COSTI LEGATI ALLA DISOCCUPAZIONE COSTI SOCIOSANITARI E ASSISTENZIALI COSTI DI MANTENIMENTO DELLA SICUREZZA COSTI DI MANTENIMENTO DEL COSTRUITO
	QUALITÀ DELLA VITA	QUALITÀ SOCIALE DIGNITÀ AUTONOMIA NOMADISMO RESPONSABILITÀ SOCIALE QUALITÀ ABITATIVA SALUTE PROPENSIONE AD INVESTIRE
	SVILUPPO DEL TERRITORIO	RIQUALIFICAZIONE URBANA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE COLLABORAZIONI PUBBLICO/PRIVATE CRESCITA DEL SISTEMA COOPERATIVO E ASSOCIATIVO NUOVE MICRO-COMUNITÀ DI RIFERIMENTO RELAZIONE TRA CITTADINO E PA ATTRATTIVITÀ INDOTTO ECONOMICO GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

9.1.4. DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA E SELEZIONE DEGLI INDICATORI

Lo scopo di questa fase è l'individuazione di una metodologia di valutazione adatta al contesto in cui verrà effettuata la misurazione dell'impatto sociale e lo sviluppo di indicatori per quantificare il valore sociale generato. Un metodo che sappia tenere conto delle criticità deve essere consapevole e trasparente, in grado di monitorare sia le variabili quantitative che qualitative e la percezione dei beneficiari attraverso la definizione di indicatori in grado di interpretare i risultati più complessi e le relazioni con il contesto. Nell'ambito del progetto *SociABiliTA*, è stato creato un set eterogeneo di indicatori in grado di misurare le dimensioni di outcome e impatto. Queste metriche, riportate nella tabella seguente, vogliono indicare un punto di partenza da cui selezionare i propri indicatori che possono essere integrati con altre metriche più aderenti alle dimensioni di valore specifiche del progetto.

DIMENSIONI DI VALORE		SOTTODIMENSIONI DI VALORE	
ACCESSIBILITÀ			
ACCESSIBILITÀ TEMPORALE	TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO ERP - TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO DELLA COOPERATIVA		

	TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO ERP		

ACCESSIBILITÀ ECONOMICA	TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO ERS - TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO DELLA COOPERATIVA		

	TEMPO MEDIO DI ATTESA PER UN ALLOGGIO ERS		

ACCESSIBILITÀ FISICA	CANONE O PREZZO AL MQ DI UN ALLOGGIO DAL LIBERO MERCATO - CANONE O PREZZO AL MQ DI UN ALLOGGIO DALLA COOPERATIVA		

	CANONE O PREZZO AL MQ DI UN ALLOGGIO DAL LIBERO MERCATO		

ACCESSIBILITÀ FISICA	# DI ALLOGGI PRIVI DI BARRIERE ARCHITETTONICHE O PREDISPOSTI PER AGEVOLARE L'UTILIZZO DA PARTE DI PERSONE CON DISABILITÀ PSICOFISICA		

	# DI ALLOGGI TOTALI OFFERTI DALLA COOPERATIVA		

BENESSERE PERSONALE			
BENESSERE PSICOFISICO	# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA SERENITÀ PERSONALE		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

	# DI PERSONE CHE HANNO PERCEPITO UN MAGGIOR SENSO DI SICUREZZA		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

	# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA AUTOSTIMA		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

	# DI PERSONE CHE HANNO PERCEPITO UN MAGGIOR SENSO DI APPARTENENZA AL LUOGO IN CUI VIVONO		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

# DI PERSONE CHE HANNO ESPRESSO UN PUNTEGGIO PER LA VITA TRA 8 E 10			

# TOTALE DI BENEFICIARI			

# DI PERSONE CHE HANNO DICHIARATO DI ESSERE MOLTO O ABBASTANZA SODDISFATTE DEL PROPRIO TEMPO LIBERO			

# TOTALE DI BENEFICIARI			

# DI PERSONE CHE RITENGONO CHE LA LORO SITUAZIONE PERSONALE MIGLIORERÀ NEI PROSSIMI ANNI			

# TOTALE DI BENEFICIARI			

BENESSERE ECONOMICO	# DI PERSONE CHE HANNO RAGGIUNTO UNA PROPRIA STABILITÀ ABITATIVA		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

	# DI PERSONE CHE HANNO AVUTO UN RISPARMIO SUL CANONE O PREZZO AL MQ DELL'ALLOGGIO		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

	# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE DEL PROPRIO ALLOGGIO		

	# TOTALE DI BENEFICIARI		

BENESSERE ECONOMICO	# DI PERSONE CHE HANNO RICOMINCIATO A FARE PROGETTI DI LUNGO PERIODO
	# TOTALE DI BENEFICIARI
• Progettazione di LP	# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO LA PROPRIA SOLIDITÀ PATRIMONIALE
• Solidità patrimoniale	# TOTALE DI BENEFICIARI
BENESSERE FAMILIARE	
BENESSERE PSICOFISICO	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA SERENITÀ FAMILIARE
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO PERCEPITO UN MAGGIOR SENSO DI SICUREZZA
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO PERCEPITO UN MAGGIOR SENSO DI APPARTENENZA AL LUOGO IN CUI VIVONO
• Serenità	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
• Sicurezza percepita	
• Senso di appartenenza	
BENESSERE ECONOMICO	
STABILITÀ ABITATIVA	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO RAGGIUNTO UNA PROPRIA STABILITÀ ABITATIVA
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
RISPARMIO DI PREZZO	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO AVUTO UN RISPARMIO SUL CANONE O PREZZO AL MQ DELL'ALLOGGIO
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
EFFICIENZA DI GESTIONE	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO MIGLIORATO L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE DEL PROPRIO ALLOGGIO
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
PROGETTAZIONE DI LP	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO RICOMINCIATO A FARE PROGETTI DI LUNGO PERIODO
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO MIGLIORATO LA PROPRIA SOLIDITÀ PATRIMONIALE
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
REDDITO DISPONIBILE PER CONSUMO POTENZIALE	# DI NUCLEI FAMILIARI CHE HANNO REGISTRATO UN AUMENTO DI REDDITO DISPONIBILE PER MAGGIOR CONSUMO POTENZIALE
	# TOTALE DEI NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI
EMPOWERMENT DELL'INDIVIDUO	
CRESCITA PERSONALE	# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO LE PROPRIE LIFE SKILLS
	# TOTALE DI BENEFICIARI
CRESCITA PROFESSIONALE	# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO LE PROPRIE COMPETENZE TECNICHE
	# TOTALE DI BENEFICIARI
CRESCITA CULTURALE	# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA CONOSCENZA O SONO STATE SENSIBILIZZATE SUL PROBLEMA DEL DISAGIO ABITATIVO
	# TOTALE DI BENEFICIARI
CRESCITA SOCIALE	# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LE PROPRIE COMPETENZE SOFT (ES. CO-PROGETTAZIONE, SOCIALITÀ...)
	# TOTALE DI BENEFICIARI
OCCUPAZIONE	
TASSO DI OCCUPAZIONE	# DI PERSONE CHE SONO STATE INSERITE NEL MONDO DEL LAVORO
	# TOTALE DI BENEFICIARI
COESIONE SOCIALE	
INCLUSIONE SOCIALE	# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO IL PROPRIO SENSO COLLETTIVO
	# TOTALE DI BENEFICIARI
	# DI EPISODI DI DISCRIMINAZIONE O DISUGUAGLIANZA CHE SI SONO VERIFICATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANO, NEGLI ULTIMI 12 MESI
	# DI EPISODI DI VIOLENZA CHE SI SONO VERIFICATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANO, NEGLI ULTIMI 12 MESI
• Senso collettivo	
• Discriminazioni o Disuguaglianze	
• Violenza	

CITTADINANZA ATTIVA		# DI PERSONE CHE HANNO PERCEPITO UN MAGGIOR RADICAMENTO AL TERRITORIO IN CUI VIVONO
		# TOTALE DI BENEFICIARI
• Radicamento al territorio		# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO IL PROPRIO SENSO CIVICO
• Senso civico		# TOTALE DI BENEFICIARI
• Welfare di comunità		# DI NUOVI SERVIZI DI WELFARE OFFERTI PER UNA DETERMINATA COMUNITÀ O TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
RISPARMIO DI SPESA PUBBLICA		
COSTI LEGATI ALLA DISOCCUPAZIONE		# DI PERSONE CHE SONO STATE INSERITE NEL MONDO DEL LAVORO CON UN CONTRATTO MINIMO DI 6 MESI * VALORE MEDIO (€) DI UN SUSSIDIO DI DISOCCUPAZIONE
COSTI SOCIO SANITARI E ASSISTENZIALI		# DI PERSONE NON PIÙ IN CONDIZIONE DI DISAGIO ABITATIVO * VALORE MEDIO (€) DI UN SERVIZIO SOCIO SANITARIO O ASSISTENZIALE
COSTI DI MANTENIMENTO DELLA SICUREZZA		# DI PERSONE NON PIÙ IN CONDIZIONE DI DISAGIO ABITATIVO * COSTO MEDIO (€) LEGATO AL MANTENIMENTO DELLA SICUREZZA
COSTI DI MANTENIMENTO DEL COSTRUITO		# DI EDIFICI O MQ DI AREA RIQUALIFICATA * COSTO MEDIO (€) DI MANUTENZIONE O MANTENIMENTO DEL COSTRUITO
QUALITÀ DELLA VITA		
		# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO LA PROPRIA DIGNITÀ
		# TOTALE DI BENEFICIARI
QUALITÀ SOCIALE		# DI PERSONE CHE HANNO MIGLIORATO LA PROPRIA AUTONOMIA
• Dignità		# TOTALE DI BENEFICIARI
• Autonomia		# DI EPISODI DI NOMADISMO CHE SI SONO VERIFICATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
• Nomadismo		# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA CONOSCENZA O SONO STATE SENSIBILIZZATE SU TEMI ETICI (ES. RESPONSABILITÀ SOCIALE, CULTURA DELLA LEGALITÀ, ECC.)
• Responsabilità sociale		# TOTALE DI BENEFICIARI
		# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA SODDISFAZIONE IN MERITO ALL'AVVIVIBILITÀ DEL LUOGO IN CUI ABITANO
QUALITÀ ABITATIVA		# TOTALE DI BENEFICIARI
		# DI PERSONE NON PIÙ IN CONDIZIONE DI DISAGIO ABITATIVO CHE HANNO MIGLIORATO O PERCEPITO UN MIGLIORAMENTO DELLE PROPRIE CONDIZIONI DI SALUTE
SALUTE		# TOTALE DI BENEFICIARI
PROPENSIONE AD INVESTIRE		VALORE (€) DI NUOVI INVESTIMENTI PRIVATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
SVILUPPO DEL TERRITORIO		
RIQUALIFICAZIONE URBANA		# DI EDIFICI O KMQ RIQUALIFICATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, NEGLI ULTIMI 12 MESI
SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE		FABBISOGNO ENERGETICO PRODOTTO DA FONTI RINNOVABILI
		FABBISOGNO ENERGETICO TOTALE
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE		# DI NUOVE COLLABORAZIONI PUBBLICO/PRIVATE NATE IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
• Collaborazioni pubblico/private		# DI NUOVE COOPERATIVE O ASSOCIAZIONI NATE IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
• Crescita del sistema cooperativo e associativo		# DI NUOVE MICRO-COMUNITÀ NATE IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
• Nuove micro-comunità di riferimento		# DI PERSONE CHE HANNO AUMENTATO LA PROPRIA FIDUCIA NEI CONFRONTI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
• Relazione tra cittadino e PA		# TOTALE DI BENEFICIARI

ATTRATTIVITÀ	(VALORE [€] DEGLI IMMOBILI DI UN DETERMINATO TERRITORIO DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA - VALORE [€] DEGLI IMMOBILI NELLO STESSO TERRITORIO PRIMA DELL'INTERVENTO)
	VALORE [€] DEGLI IMMOBILI NELLO STESSO TERRITORIO PRIMA DELL'INTERVENTO
INDOTTO ECONOMICO	# DI NUOVE IMPRESE NATE IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
	# DI NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI IN UN DETERMINATO TERRITORIO, DOPO UN INTERVENTO DI RIGENERAZIONE URBANA, NEGLI ULTIMI 12 MESI
GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	# DI NUOVI ALLOGGI ASSEGNATI * COSTO MEDIO (€) LEGATO ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Tutti gli indicatori raccolti in questa tabella sono stati validati con delle interviste fatte ad alcune cooperative selezionate, come raccontato nel capitolo 7 *Legacoop Abitanti e Sociali: metodi e strumenti di coprogettazione per un approccio competitivo di filiera*. A valle di questi momenti di confronto e verifica, si è deciso di escludere metriche legate a temi molto specifici per far sì che la lista rimanga uno strumento trasversale e applicabile a qualsiasi progetto e organizzazione che operi in questi ambiti e voglia utilizzarlo per pianificare la propria misurazione di impatto sociale.

Se invece l'organizzazione avesse la necessità di creare nuovi indicatori di performance ad-hoc, ognuno di questi dovrebbe essere progettato seguendo il principio SMART ovvero ogni indicatore dovrebbe essere:

Specifico: per quanto i risultati di outcome o di impatto possano essere ampi, l'indicatore deve essere specifico, definendo chi e cosa misurare dell'intervento, e tradotto in termini operativi deve senza ambiguità riguardare chiaramente il risultato.

Misurabile: sia che l'indicatore sia quantitativo o qualitativo deve essere possibile analizzarlo, contarlo, osservarlo e testarlo.

Raggiungibile (Attainable): l'indicatore è realizzabile se la performance è specifica, accurata e coerente con ciò che deve essere misurato per raggiungere il risultato di outcome o impatto.

Rilevante: un indicatore per essere rilevante dovrebbe essere collegato alla ricerca scientifica e all'esperienza professionale. Garantire l'esistenza di una relazione tra quello che l'indicatore misura e le teorie che supportano l'attivazione del cambiamento per il beneficiario e la comunità.

Definito nel tempo (Time bound): l'indicatore scelto deve esprimere la distanza temporale tra la realizzazione dell'output e il cambiamento previsto negli indicatori di outcome.

Indicatori utili per la misurazione dell'impatto sociale generato da progetti di housing sociale e rigenerazione urbana si possono trovare in database nazionali ed internazionali di riferimento (quali ISTAT, BES, IRIS e IRIS+, GRI). La specificità dell'oggetto da misurare e la molteplicità degli effetti suggeriscono l'adozione di diverse tipologie di indicatori, monetari, quantitativi non monetari, qualitativi narrativi, che garantiscono una restituzione più completa dell'impatto sociale generato.

9.1.5. DEFINIZIONE DEL MODELLO DI RACCOLTA DATI

Una volta selezionati gli indicatori serve definire una modalità di raccolta dati per utilizzarli e misurare l'impatto sociale dell'intervento. La disponibilità dei dati e le risorse, in termini di tempo e denaro a disposizione dell'organizzazione per la raccolta, diventano l'elemento da tenere in equilibrio in questa fase. Si parte allora verificando se tutte le informazioni necessarie per il popolamento degli indicatori sono già presenti all'interno dei sistemi informativi dell'organizzazione o del progetto e vengono già periodicamente

raccolte, se solo una parte di queste sono presenti o non abbiamo nessuna informazione utile. Dove le informazioni sono presenti basterà selezionarle per popolare gli indicatori e sistamarle per il successivo calcolo degli stessi. Dove mancano, in parte o completamente, dovremo investire il tempo e le risorse necessarie al reperimento. La metodologia di raccolta dati deve basarsi sulle necessità specifiche del progetto e degli indicatori selezionati e può distinguersi in raccolta di dati quantitativi o qualitativi. I metodi quantitativi vengono utilizzati quando le informazioni possono essere espresse in numeri e riguardano la misura, il conteggio, l'analisi dei dati, questionari e test. I metodi qualitativi esprimono dati non trasferibili in cifre e numeri. Hanno una funzione descrittiva permettendo una comprensione più dettagliata delle circostanze. In questo caso si utilizzano interviste, osservazioni e analisi documentali. Nel caso si decida di somministrare un questionario al beneficiario, le domande devono essere definite dopo aver costruito lo sviluppo della catena del valore e la definizione dei KPI. Dove è possibile, utilizzare sia misure sintetiche che di approfondimento permetterà una valutazione maggiormente organica.

Per guidare le cooperative di abitanti e sociali nella progettazione del proprio sistema di misurazione, è stato costruito un Tool di indicatori a supporto di questa fase di pianificazione dell'impatto sociale del progetto che si vuole realizzare. È uno strumento utile per la selezione delle dimensioni di outcome e impatto, oltre che degli indicatori per la misurazione di tali dimensioni e suggerisce anche lo strumento più adatto per la raccolta dei dati necessari. Il seguente QR Code rimanda all'allegato 3.4. contenente il Tool di indicatori per la pianificazione e la misurazione dell'impatto sociale di un progetto di rigenerazione urbana e housing sociale.



9.1.6. QUANTIFICAZIONE E COMUNICAZIONE DEGLI IMPATTI SOCIALI GENERATI

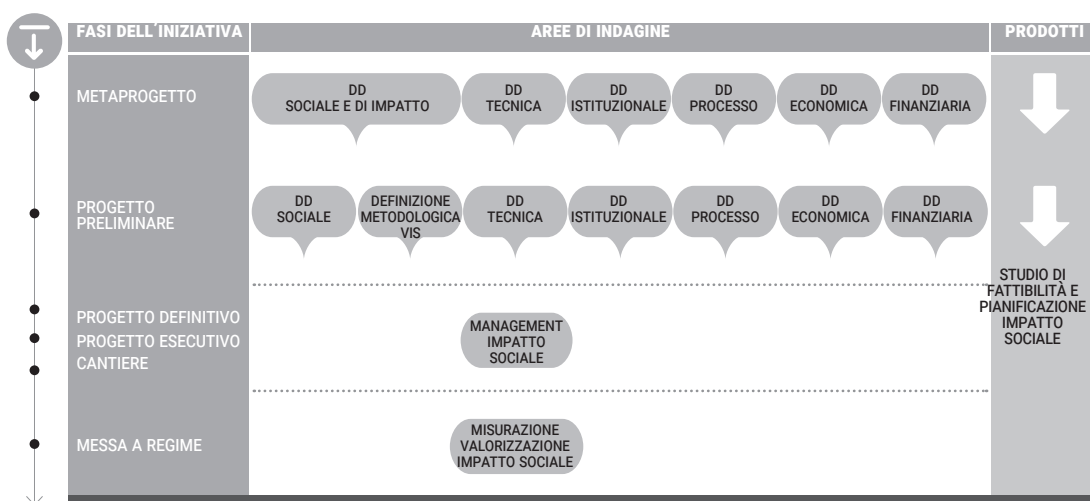
L'ultimo passo riguarda la modalità con cui si analizzano i dati raccolti e come vengono comunicati ai soggetti interessati. Potrebbe essere necessario aggregare i valori raccolti, i calcoli di alcuni indici attraverso un software e il confronto con valori precedentemente utilizzati. Un processo che richiede tuttavia l'adattabilità di volta in volta allo specifico intervento e agli obiettivi di impatto pianificati. Occorre poi definire con quale strumento creare i report dei risultati (newsletter, bilancio sociale ecc.) per comunicarli ai principali *stakeholder*, interni ed esterni al progetto, e con quale frequenza dovranno essere inviati. Tale reportistica, nei confronti di chi sarà coinvolto nella fornitura di servizi offerti, dovrà essere utile e comprensibile e di aiuto nel promuovere i comportamenti utili al raggiungimento efficace dei risultati previsti. Le evidenze emerse garantiranno così un miglioramento dei processi e, nel caso in cui i risultati attesi si rivelassero inadeguati, si potranno attuare i necessari cambiamenti.

10. LA DUE DILIGENCE INTEGRATA

10.1. IL PROCESSO IBRIDO INTEGRATO E GLI STRUMENTI CONDIVISI

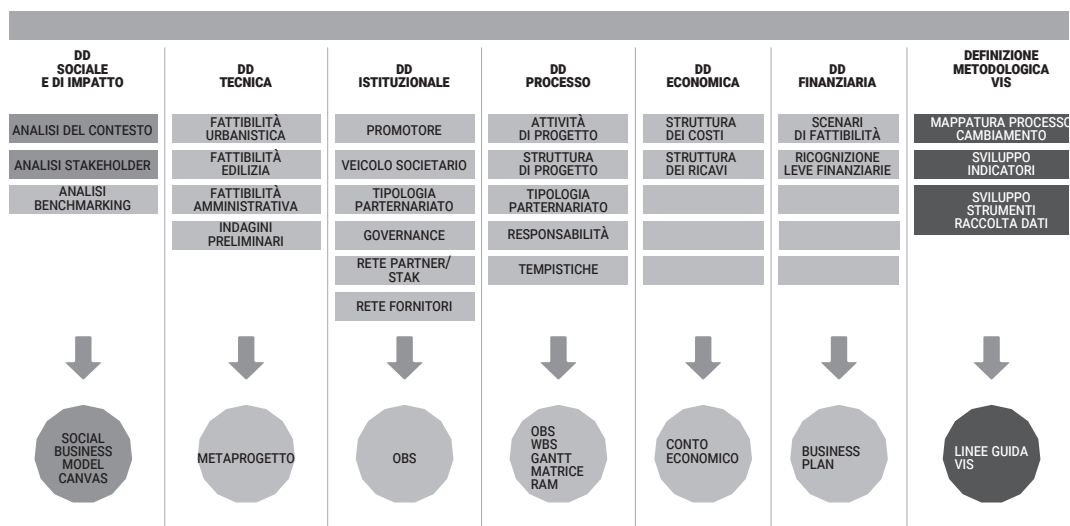
di Angela Silvia Pavesi, Genny Cia, Irene Bengo e Valentina Tosi

SociABiliTA nel suo insieme si è posta l'obiettivo di definire un Modello Integrato di Partenariato Pubblico Privato (*Integrated Model in Public-Private-Partnership Operations*) per intercettare e selezionare l'infrastruttura finanziaria e gli strumenti di finanza d'impatto nei programmi di rigenerazione urbana e nelle operazioni di valorizzazione degli asset immobiliari per la realizzazione di infrastruttura sociale, ivi compreso l'housing sociale cooperativo (nelle connotazioni emerse nell'ambito delle attività di ricerca disciplinate dalla Convenzione Quadro di Ateneo tra il Politecnico di Milano e Legacoop Abitanti⁵⁷). Gli strumenti costruiti nell'ambito della ricerca possono favorire il raccordo con il mondo della finanza a impatto (per aprire o consolidare il dialogo con gli attori della finanza pubblica e privata), e come già detto, **l'accreditamento delle cooperative** di abitanti e sociali (in assetti intersettoriali dinamici) nel **ruolo di promotore e di advisor** verso le amministrazioni locali per gli interventi di coprogettazione dei servizi di interesse generale nei programmi di rigenerazione urbana. I due *toolkit*, sebbene costruiti ciascuno secondo le metodologie e gli strumenti caratteristici dei settori disciplinari di riferimento, trovano nelle fasi preliminari di sviluppo dell'iniziativa la loro integrazione. In funzione della loro integrazione, la comune area di indagine viene definita ex novo come Due Diligence Sociale e di Impatto. Lo schema sottostante mostra sequenzialmente le aree tematiche di indagine in relazione alla fase di ciclo di vita dell'iniziativa. Come anticipato nelle premesse e nei capitoli precedenti i *toolkit* e l'integrazione tra i due si pone come strumento a governo delle fasi preliminari: fase di metaprogetto e/o fase di progettazione preliminare.



⁵⁷ i. Laboratorio nazionale "Il gestore sociale cooperativo, infrastruttura dell'housing sociale (2017). ii. Cambiare l'abitare cooperando. Il gestore sociale cooperativo come infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano (2018).

Entrando nello specifico delle singole aree tematiche di indagine, nello schema sottostante sintetizzate la serie di attività che le compongono e nella parte inferiore caratterizzate dall'icona a cartella i relativi deliverable. Con la medesima logica rappresentativa si identificano le aree, le attività e gli output correlate alle iniziative di valorizzazione del patrimonio costruito o rigenerazione urbana riconducibili alla gestione immobiliare; sono rappresentate le attività al fine di pianificare la valutazione di impatto sociale; e infine, sono identificate le attività che entrambi gli approcci sopra descritti condividono.



In quest'analisi sinottica e più nello specifico nella Due Diligence Sociale ad Impatto vengono rappresentati gli strumenti che la compongono tra questi gli strumenti condivisi: (1) la definizione e analisi del contesto di riferimento; (2) l'analisi degli *stakeholder*. Per quanto riguarda la definizione e analisi del contesto di riferimento, dal punto di vista della pianificazione e misurazione dell'impatto sociale, la definizione e analisi del contesto di riferimento ha come obiettivi principali: l'identificazione e studio dei bisogni sociali a cui si vuole dare una risposta con il proprio progetto, oltre a determinare gli obiettivi e i confini dell'attività di misurazione stessa (come dettagliato nelle Linee guida per la pianificazione e la misurazione dell'impatto sociale di progetti di housing sociale e rigenerazione urbana a cura del gruppo TIREZIA, capitolo 3.4). Dal punto di vista della gestione del processo della valorizzazione del patrimonio costruito o rigenerazione urbana, la definizione e l'analisi del contesto di riferimento ha come obiettivo la costruzione della conoscenza della domanda e dell'intorno dell'area entro il quale il progetto si colloca, la sua popolazione/comunità e i suoi bisogni, nonché consente di individuare il target dei beneficiari di riferimento e definire l'insieme di prodotti e/o servizi di cui necessita e che si intende proporre con l'iniziativa (come dettagliato ne La Due Diligence per la rigenerazione orientata all'impatto sociale a cura del gruppo REC).

Per quanto riguarda l'analisi degli *stakeholder*, dal punto di vista dell'attività di pianificazione e misurazione dell'impatto sociale, l'analisi degli *stakeholder* diventa cruciale, non solo per l'identificazione e mappatura dei principali portatori d'interesse che possono condizionare o essere condizionati dal progetto in esame ma anche per comprenderne i bisogni, gli interessi e la loro strategicità in termini di generazione dell'impatto sociale (come dettagliato nelle Linee guida per la pianificazione e la misurazione dell'impatto sociale di progetti di housing sociale e rigenerazione urbana a cura del gruppo TIREZIA). Dal punto di vista della gestione del processo della valorizzazione del patrimonio costruito o rigenerazione urbana, la mappatura e l'analisi degli *stakeholder* condivide i medesimi obiettivi della pianificazione e misurazione d'impatto ai quali si aggiunge una migliore conoscenza dei portatori di interesse al fine di poter pianificare la struttura di *governance* e le interazioni tra questa e gli operatori della rigenerazione (per ulteriori approfondimenti si veda La Due Diligence per la rigenerazione orientata all'impatto sociale a cura del gruppo REC).

Come rappresentato nello schema la condivisione di strumenti ha condotto all'utilizzo di uno strumento (*deliverable*) diverso dal *deliverable* della Due Diligence sociale (con l'approccio alla coprogettazione). In un contesto di ibridazione, il deliverable Social Business Model lascia al posto al Social Business Model Canvas.

10.2. IL SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

di Irene Bengo e Valentina Tosi

Il Social Business Model Canvas (SBMC) è uno strumento semplice e visivo (*canvas*) attraverso il quale è possibile progettare, innovare e dialogare rispetto ai diversi modelli di business. In particolare, questo strumento (rappresentato nella figura seguente) offre l'opportunità di vedere non solo il business, ma anche di identificare l'impatto sociale che si sta cercando di raggiungere e, soprattutto, dimostrare chiaramente come i due obiettivi (economici e sociali) interagiscano e si combinino tra loro.

STAKEHOLDER CHIAVE	ATTIVITÀ CHIAVE	PROPOSTE DI VALORE SOCIALE	MARKETING E CANALI DI VENDITA	SEGMENTI DI CLIENTELA	BENEFICIARI
LA RETE DI STAKEHOLDER (FORNITORI, DISTRIBUTORI, ALTRI PARTNER, ...) CHE AIUTANO A RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI SOCIALI/ SOSTENIBILI E COMMERCIALI	SU QUALI ATTIVITÀ SI DEVE CONCENTRARE L'IMPRESA PER AVERE SUCCESSO?	QUALE PROBLEMA VORRETE RISOLVERE?	QUAL È IL NOSTRO PIANO DI MARKETING?	CHI SONO LE PERSONE CHE COMPRERANNO IL NOSTRO PRODOTTO/SERVIZIO?	CHI SONO GLI INDIVIDUI, LE ORGANIZZAZIONI, LE COMUNITÀ CHE L'IMPRESA VUOLE IMPATTARE POSITIVAMENTE?
STAKEHOLDER	ATTIVITÀ PARTECIPATIVE (INTERNE ED ESTERNE)	QUALI SONO LE SOLUZIONI, I PRODOTTI, I SERVIZI FORNITI?	SOCIAL NETWORK	CLIENTI DIRETTI CLIENTI INDIRETTI	
- NO PROFIT - IMPRESE SOCIALI PUBBLICO - IMPRESE NO PROFIT CON OBIETTIVO SOCIALE - IMPRESE CON CSR AVANZATA - FONDAZIONE - INVESTITORI IMPATTO NETWORK	RISORSE CHIAVE	QUALE VALORE VOGLIAMO TRASMETTERE AI BENEFICIARI?	COMPETITORS	RELAZIONI CON I CLIENTI, BENEFICIARI	
	DI QUALI RISORSE ABBIAMO BISOGNO? QUALI ABBIAMO GIÀ A DISPOSIZIONE?	IMPATTO E METRICHE	QUALI ALTRI ATTORI OPERANO NEL NOSTRO MERCATO?	COME POSSO ACQUISIRE I CLIENTI? COME POSSO MANTENERLI?	
	RAFFORZAMENTO COMPETENZE INTERNE BRAND IMPATTO (ACCOUNTABILITY)	COME MISURI L'IMPATTO SOCIALE?	PERCHÉ LA NOSTRA SOLUZIONE È LA MIGLIORE NEL RISPONDERE AL BISOGNO SOCIALE?	COME I CLIENTI POSSONO DIVENTARE LA COMUNITÀ O COME POSSONO CO-CREARE O CO-PRODURRE? APPROCCIO PARTECIPATIVO	
		RISPETTO A BENEFICIARI, STAKEHOLDER, FINANZIATORI, LAVORATORI...			
STRUTTURA DEI COSTI			FLUSSI DEI RICAVI		
COMMERCIALI...			CHI PAGA? PER CHE COSA PAGA?		
ALTRI: PARTECIPAZIONE, STAFF, FORMAZIONE, AGEVOLAZIONI VALUTAZIONE IMPATTO			RICAVI DA ATTIVITÀ COMMERCIALI ALTRI RICAVI: DONAZIONI, BANDI, FINANZA AD IMPATTO SOCIALE...		

Come è possibile notare, il SBMC è composto da 10 blocchi:

Proposta di valore sociale: ha l'obiettivo di individuare che cosa si sta facendo, a quale problema o bisogno sociale si vuole dare risposta, per chi lo si sta facendo ovvero quali sono i beneficiari del mio intervento. Pertanto, sarà necessario identificare i prodotti e servizi che creano valore per specifici segmenti di clientela e/o beneficiari. In generale, un'impresa sociale e sostenibile ha due proposte di valore: la generazione di valore sociale e di valore commerciale.

Segmenti di clientela e beneficiari: riporta chi sono i nostri clienti, le organizzazioni che l'impresa mira a raggiungere o su cui impatta positivamente; i beneficiari diretti e indiretti ed i clienti paganti. È necessario capire perché questi individui comprino/utilizzino/abbiano bisogno dei miei prodotti e/o servizi e raggrupparli così in segmenti che presentano caratteristiche simili.

Marketing e Canali di vendita: include tutte le informazioni su come l'impresa raggiunge i segmenti di clientela e di beneficiari. È necessario capire come si può fornire i propri prodotti e/o servizi, con quali modalità, come si può aiutare i propri clienti e/o beneficiari a valutare il valore sociale generato, quali prove e storie si possono condividere e perché i propri clienti e/o beneficiari dovrebbero acquistare/usufruire della nostra offerta come impresa sociale.

Relazioni con i clienti e beneficiari: riporta le interazioni tra l'organizzazione ed i propri clienti e/o beneficiari (come poterli acquisire e come mantenerli) attraverso i diversi canali a disposizione; a seconda del canale utilizzato, la relazione con i propri clienti e/o beneficiari sarà differente. È altrettanto cruciale comprendere qual è il ruolo che la generazione di impatto sociale gioca nel rapporto con i propri clienti e/o beneficiari, come questi possono diventare la "comunità" o come possono co-creare o co-produrre. Adottare un approccio partecipativo implica che i clienti e i beneficiari diventino attivi nella propria impresa sociale e possano anche assumere ruoli importanti per migliorare e scalare l'impatto sociale.

Competitor: contiene tutti gli attori che operano nel mercato di riferimento dell'organizzazione e che propongono una soluzione allo stesso bisogno sociale a cui l'organizzazione stessa vuole rispondere. Pertanto, questa sezione è importante per comprendere chi sono tali attori e se l'offerta che si propone per risolvere un determinato problema sociale è migliore rispetto a quella dei miei competitor oppure no.

Flussi di ricavi: vengono riportati i ricavi generati dalla proposta di valore offerta con successo a ciascun segmento di clientela. Per popolare questa parte bisogna chiedersi qual è il valore per cui i clienti pagano e qual è la strategia per catturare il valore. Un'organizzazione potrebbe avere un mix di ricavi (commerciale, donazioni, bandi, finanza ad impatto, ecc.) e le diverse fonti di reddito possono avere diverse funzioni in una impresa sociale.

Risorse chiave: riporta ciò di cui ha bisogno il business per funzionare, quali le risorse necessarie (fisiche e intellettuali), la conoscenza di impatto, le competenze, le risorse immateriali (le relazioni), l'accesso al fondo per coprire i costi di impatto.

Stakeholder chiave: include tutti gli attori di cui l'organizzazione ha bisogno per realizzare il proprio business. Le realtà elencate in questo spazio rappresentano la rete di attori (non for profit, pubblico, filantropi, CSR imprese, imprese sociali, investitori impact, ecc.) con cui, ognuno con la propria motivazione, si sono instaurate delle partnership.

Attività chiave: contiene tutte le attività su cui l'organizzazione deve concentrarsi per avere successo. In particolare, è necessario focalizzarsi sulle azioni fondamentali per sostenere e rafforzare gli impatti, oltre a prevedere il coinvolgimento degli Stakeholder attraverso iniziative di partecipazione.

Struttura dei costi: riporta tutti i costi che impattano in maniera significativa nella gestione del proprio business e tutti i costi aggiuntivi, necessari per raggiungere e misurare l'impatto sociale.

Impatti e metriche: viene inserito l'impatto sociale e/o ambientale che si raggiungerà rispetto ai beneficiari. È, dunque, importante la definizione di costi e benefici sociali e ambientali e di metriche per misurare questi risultati.

Esperienze

SESTO SMART VILLAGE. UN NUOVO MODO DI ABITARE ALL'INSEGNA DELLA COLLABORAZIONE

di Tancredi Attinà (Cooperativa di abitanti Abitare Toscana)

Nella piana di Sesto Fiorentino oltre cento famiglie stanno sperimentando un nuovo modo di abitare all'insegna della collaborazione. A novembre scorso, durante il secondo lockdown nazionale, sono avvenuti i primi traslochi. Oggi, a un anno di distanza, gli alloggi sono in buona parte abitati, sono stati avviati due importanti servizi alla residenza per target vulnerabili e il neonato comitato di abitanti ha preso in comodato d'uso dal gestore sociale gli spazi comuni per organizzare attività e servizi collaborativi in dialogo con il Terzo settore e la pubblica amministrazione. Il racconto di un anno di start up di una nuova comunità abitativa che prova a costruire un nuovo significato alla parola "abitare" attraverso la collaborazione quotidiana.

UN'OCCASIONE DI RISCATTO PER UNA LOTTIZZAZIONE FALLITA A SESTO FIORENTINO

Sesto Smart Village si trova nel Comune di Sesto Fiorentino, un Comune di quasi 50.000 abitanti dell'hinterland fiorentino nella Piana tra Firenze e Prato, in particolare in un'area periferica a sud del centro abitato che la pianificazione a cavallo tra la fine degli anni '90 e i primi anni 2000 aveva destinato alla realizzazione di un nuovo "pezzo di città" con residenze, commercio e nuove infrastrutture. Un programma di qualità con una particolare attenzione all'ambiente, con alloggi destinati alla residenza e alla ricezione serviti da impianti di trigenerazione e teleriscaldamento. Una nuova urbanizzazione però che, come tante altre in quegli anni, ha subito in modo sensibile gli effetti della crisi economica ed edilizia. Dopo essere stato a lungo bloccato da un fallimento, uno dei piani di lottizzazione ha preso però nuova vita grazie all'intervento del FHT - Fondo Housing Toscano: un fondo etico gestito dalla Società di Gestione InvestIRE Sgr e partecipato dal Fondo Nazionale di Investimento per l'Abitare (gestito a sua volta da CDPi SGR SpA), dalla Regione Toscana e da fondazioni bancarie e cooperative del territorio. FHT ha rilevato la proprietà di Sesto Smart Village nel 2016 e ha terminato i lavori di realizzazione, trasformando quello che era diventato uno "scheletro nel deserto" più volte occupato abusivamente in alloggi dotati di spazi e servizi comuni, aree verdi, orti di comunità, spazi per il fitness. Grazie alla conclusione delle opere di urbanizzazione, questa operazione ha inoltre consentito a centinaia di famiglie già insediate nei lotti adiacenti di usufruire di servizi pubblici, quali l'illuminazione e lo smaltimento dei rifiuti. Oggi Sesto Smart Village rappresenta un importante tassello del processo di urbanizzazione del quartiere sestese di Zambra in cui è collocato, contribuendo alla rigenerazione urbana di un'area con un forte carattere industriale e manifatturiero.

UN SOCIAL HOUSING DI NUOVA GENERAZIONE

Il nuovo complesso abitativo ospita 140 alloggi di cui la metà circa sono concessi in locazione agevolata a canone sociale e l'altra metà sono in parte regolati dal patto di futura vendita ed in parte in vendita. Parte integrante del Social Housing sono due importanti servizi alla residenza per target fragili gestiti dal Terzo settore e un'importante dotazione di spazi comuni, interni ed esterni a disposizione di tutti gli abitanti. I sei edifici che compongono Sesto Smart Village affacciano su un'ampia corte centrale attrezzata con sedute e giochi per bambini, che rappresenta un tratto di un lungo percorso pedonale ad uso pubblico che attraversa corti residenziali, piazze pubbliche e giardini della nuova parte della città in

corso di completamento. Al piano terra di una delle due torri centrali, due appartamenti dotati di ampie terrazze sono a disposizione della comunità di abitanti per realizzare attività e iniziative. Vicino agli edifici si sviluppa inoltre una zona progettata per favorire l'incontro tra i condomini e gli abitanti degli altri complessi residenziali: un'area verde condominiale attrezzata con un percorso benessere e punti di ricarica per biciclette elettriche, un terreno attrezzato e destinato a orti condominiali e una piazza-giardino pubblica diventata in poco tempo luogo di incontro per i bambini e le famiglie del quartiere di Zambra.



UN PROGETTO SOCIALE CHE PUNTA IN ALTO

Sesto Smart Village non vuole solo rispondere al crescente bisogno abitativo di un numero consistente di famiglie che hanno difficoltà ad accedere alla locazione o alla vendita sul libero mercato, ma vuole anche aggiungere alla dimensione fisica dell'alloggio quella relazionale della coesione e della responsabilità. Tanti gli obiettivi dichiarati dal gestore sociale, Abitare Toscana: garantire un'effettiva sostenibilità sociale della condizione abitativa e preservare nel tempo il valore immobiliare dell'intervento; prevenire situazioni di isolamento che possono configurarsi nei grandi complessi residenziali, generando fenomeni di degrado fisico, conflitto e disgregazione; migliorare la qualità della vita dei residenti; creare un luogo accogliente in cui inserire persone che necessitano di un ambiente abitativo protetto; creare nuovi servizi che, nel tempo, potranno portare valore aggiunto a questa zona di Sesto Fiorentino e, perché no, all'intera città. Questo ambizioso progetto sociale ha preso vita grazie ad un percorso incrementale promosso dalla proprietà e dal gestore sociale: dalla realizzazione di uno studio di fattibilità realizzato durante la progettazione dell'intervento per identificare i potenziali bisogni del territorio e dei futuri abitanti, alla creazione di una "squadra" formata da soggetti cooperativi o provenienti dall'associazionismo sociale che potesse mettere in campo le soluzioni. Nel 2020, poi, grazie anche al cofinanziamento della Fondazione CR Firenze tramite il bando Fai La Casa Giusta, il progetto sociale ha compiuto i primi passi. A partire da novembre 2020, con un approccio dinamico, aperto e inclusivo sono state avviate due azioni integrate: da un lato la costruzione di un modello di vicinato collaborativo attraverso un programma di start up di comunità e la coprogettazione di spazi, funzioni e servizi che ha visti coinvolti i nuovi abitanti. Dall'altro lato, si è lavorato all'implementazione di soluzioni abitative temporanee innovative per target di fragilità specifici - minori allontanati dalla famiglia, persone in uscita da percorsi di cura, persone che vivono una situazione temporanea di difficoltà socio-economica, anziani soli ecc. - che possono trovare in un social housing un contesto accogliente, positivo e stimolante. Questi servizi sono stati individuati in accordo con i servizi sociosanitari del territorio in risposta a bisogni emersi come particolarmente urgenti.

LA CO-PROGETTAZIONE E GESTIONE INTEGRATA COME METODO DI LAVORO

Il progetto sociale di Sesto Smart Village nasce dalla volontà di Abitare Toscana, gestore sociale del Fondo Housing Toscano e *advisor* tecnico della proprietà del fondo medesimo, di stabilire una stretta collaborazione con diversi soggetti cooperativi e del Terzo settore radicati sul territorio, presenza importante non solo per qualificare e differenziare l'offerta abitativa per target fragili ma anche per garantire una sostenibilità di lungo periodo al progetto. La visione che sta alla base di questo progetto, infatti, è che gli operatori e gli educatori che quotidianamente operano all'interno dei servizi alla residenza collocati nel social housing possano diventare nel tempo punti di riferimento per tutti gli abitanti di Sesto Smart Village, partecipando attivamente alla gestione degli spazi e dei servizi collaborativi.

Per questo il gestore sociale ha coinvolto nella definizione del progetto sociale, sin dai primi passi, alcuni soggetti chiave: Auser Abitare Solidale, onlus specializzata nell'attivazione e gestione di progetti di abitare condiviso, ha progettato e implementato il Condominio Solidale che trova sede in una delle due torri centrali. La cooperativa sociale G. Di Vittorio, Onlus leader in Toscana nei servizi socioassistenziali ed educativo-riabilitativi, ha aperto la Comunità minorile Alidoro nell'altra torre centrale. La cooperativa sociale Samarcanda, realtà aderente al Consorzio Coob impegnata nell'inclusione lavorativa attraverso la prestazione di servizi nell'ambito della manutenzione, si occupa del verde e collabora attivamente

nelle attività che coinvolgono gli abitanti nella gestione e cura degli spazi esterni, quali gli orti sociali a disposizione della comunità. Anello di congiunzione della catena di collaborazione tra gestore sociale, soggetti del Terzo settore e abitanti è Sociolab, cooperativa e impresa sociale esperta di processi partecipativi e collaborativi, che segue il progetto di Sesto Smart Village da lungo tempo, ben prima dell'arrivo degli abitanti, avendo curato lo studio di fattibilità che ha fornito indicazioni su come declinare il progetto sociale, in modo che rispondesse il più possibile alle esigenze e ai bisogni valorizzando opportunità e risorse esistenti e che ha progettato e condotto il percorso di housing community building per lo start up di una comunità coesa che si faccia promotrice di un abitare basato sulla collaborazione e il buon vicinato. Tutti i soggetti coinvolti sono divenuti così parte di un modello di gestione sociale integrata che sta producendo progettualità innovative a servizio della collettività anche nell'ottica di generare gemme di una nuova cultura dell'abitare che veda il protagonismo inclusivo di comunità attive e collaborative accomunate dal suggestivo e ambizioso obiettivo di generare nodi vitali ed interattivi diffusi nel tessuto sociale del territorio.

AUSER ABITARE SOLIDALE E IL CONDOMINIO SOLIDALE

Il Condominio Solidale costituisce un modello sperimentale di abitare condiviso e collaborativo fondato su elementi cardine: la casa come infrastruttura sociale, ossia elemento e occasione di normalizzazione e inclusione; la centralità della dimensione relazionale, intesa come rapporti solidaristici tra gli ospiti del condominio e con tutto il vicinato; l'approccio sartoriale a ogni progetto di ospitalità che garantisca il più veloce e stabile raggiungimento dell'autonomia personale dell'ospite. Gestito dall'associazione Auser Abitare Solidale, può offrire ospitalità temporanea a 16/18 persone in condizione di momentanea fragilità all'interno di 5 appartamenti di diverse dimensioni. Gli ospiti del Condominio, a seconda delle caratteristiche della propria condizione individuale, possono permanere da un minimo di 6 a un massimo di 36 mesi, con l'obiettivo di superare in questo periodo le problematiche che sono di ostacolo a una piena autonomia. Avviato ufficialmente nel novembre 2021 con un'occupancy vicina al 100%, il progetto ha già garantito il raggiungimento della piena indipendenza per due famiglie grazie a un insieme di servizi e interventi multidimensionali garantiti dall'equipe di Auser Abitare Solidale e dalla costante "coprogettazione" con i servizi sociali professionali.

L'importanza della qualità relazionale come presupposto di benessere personale, nonché la posizione baricentrica del Condominio Solidale rispetto all'intero intervento di Sesto Smart Village - alcuni degli spazi condivisi si trovano proprio al piano terra del Condominio - hanno fatto maturare all'associazione l'opportunità di collaborare e investire nel percorso di costruzione e attivazione della comunità di residenti. Lavorare su un nuovo concetto di residenza - che superi lo spazio fisico, chiuso ed esclusivo dell'alloggio e si ponga invece come luogo di vita aperto, interconnesso con l'esterno e determinante per rinnovate reti sociali - e su altrettanto nuovi modelli di gestione e *governance* abitativa, ha in effetti portato e potrà portare importanti risultati: innanzitutto la realizzazione di processi inclusivi verso gli ospiti del Condominio Solidale, che gradualmente sono stati accolti dai residenti come persone e non quali "categorie sociali" identificabili solo nelle loro fragilità; inoltre l'integrazione tra social housing e housing sociale, e l'adesione di Auser Abitare Solidale al neo nato "Comitato Stephen Biko" garantisce un elemento di continuità a conclusione dello start up della comunità iniziale, rendendola elemento stabile di questi nuovi contesti abitativi.

LA COOPERATIVA G. DI VITTORIO E LA COMUNITÀ ALIDORO

Gestita dalla Cooperativa G. Di Vittorio, la comunità educativa Alidoro può accogliere fino a 12 minori, che il tribunale ha allontanato “temporaneamente” dalla famiglia di origine e inserito in comunità come misura protettiva e di tutela. I servizi offerti hanno lo scopo di favorire una crescita sana ed equilibrata, sostenendo gli utenti nelle attività del quotidiano, in un ambiente sereno, che possa ricreare quel clima familiare necessario al suo sviluppo armonico. Ciò è finalizzato a creare le condizioni per un’uscita dalla Comunità e consentire agli ospiti o di rientrare nella famiglia di origine che è riuscita a superare la situazione di crisi che aveva portato all’allontanamento, o di essere affidati o ancora, se abbastanza grandi, di essere inseriti in situazioni abitative indipendenti, in condizioni di adeguata autonomia, protezione e sicurezza. Aprire una Comunità educativa per minori nel contesto di Sesto Smart Village è stata senz’altro una scommessa, quella di costruire una “comunità” dentro un’altra “comunità”. La palazzina della Comunità Alidoro è ubicata al centro di Sesto Smart Village e verso di essa si rivolgono gli affacci di tutti gli altri palazzi: nei primi giorni di apertura della struttura questa collocazione dava ad ospiti e operatori la sensazione di avere addosso gli occhi di tutti, incutendo un po’ di timore, ma con il tempo ha costituito un elemento di rassicurazione e protezione, in un ribaltamento completo della prospettiva iniziale. Insieme a Abitare Toscana e Auser Abitare Solidale, gli operatori di G. Di Vittorio hanno partecipato fin da subito ai vari incontri promossi da Sociolab, avendo così modo di conoscere gli abitanti, essere partecipanti attivi della rete di soggetti che stava nascendo a Sesto Smart Village e essere pronti ad accogliere i ragazzi nel momento in cui la Comunità è effettivamente stata avviata nel giugno 2021. Il cortile di Sesto Smart Village costituisce un importante luogo di gioco e di incontro per i ragazzi della Comunità e i coetanei residenti negli alloggi sociali, così come occasioni di incontro sono costituite dalle attività promosse dal Comitato Stephen Biko, con il quale la Cooperativa collabora attivamente: durante l’estate sono state realizzate feste, in cui gli abitanti hanno ballato e cantato insieme; in vista di Halloween sono stati organizzati laboratori creativi per preparare la festa della comunità. Inoltre alcune famiglie dello Smart Village collaborano con la Comunità, ad esempio supportandola a reperire i libri scolastici, innescando processi di supporto reciproco. Le difficoltà non mancano ma, per quanto non tutti i ragazzi della Comunità, in base alla propria storia personale, riescano a partecipare alle attività comuni, vivere in un ambiente accogliente, cooperativo, non giudicante e ricco di stimoli costituisce indubbiamente un valore aggiunto per l’esperienza dell’intera Comunità Alidoro.

IL CONSORZIO COOB E LA COOPERATIVA SAMARCANDA

COOB-Consortio delle Cooperative Sociali per l’Inclusione Lavorativa è una rete di imprese sociali composta da cooperative sociali di tipo B che ha come scopo quello di dare peso e valore aggiunto alle esperienze di inclusione lavorativa di persone svantaggiate, di permetterne la crescita e di promuoverne la professionalità. Una rete di realtà territoriali che quotidianamente operano per il benessere delle comunità in cui sviluppano azioni, creano valore offrendo servizi professionali e opportunità di crescita e formazione a persone che convivono con forme di svantaggio e che, grazie al lavoro, possono riacquistare dignità e ruolo sociale. Ad oggi raccoglie 35 imprese sociali delle province della Toscana e in parte dell’Umbria e una società consortile a servizio delle stesse. COOB si pone come strumento operativo di coordinamento e leva di forze omogenee ricche di esperienze e competenze diverse; favorisce nelle cooperative associate il rafforzamento, la ricerca di nuove attività e una più incisiva capacità di sviluppo. Una delle socie del consorzio COOB è la Cooperativa Samarcanda, Cooperativa Sociale che nasce nel 1991 come Organizzazione non lucrativa di utilità sociale (Onlus). La mission della Cooperativa è quella di perseguire l’interesse generale

della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Samarcanda, oltre a curare e mantenere le aree verdi di Sesto Smart Village, collabora con gli altri soggetti del Terzo settore del gestore sociale integrato, in particolar modo mettendo a disposizione le proprie competenze nelle attività portate avanti con gli abitanti inerenti il verde e la gestione degli orti di cui il complesso è dotato.

LO START UP DI COMUNITÀ

L'implementazione del progetto sociale ha previsto una fase di start up orientata, da un lato, al rafforzamento del gestore sociale integrato e, dall'altro, alla creazione di comunità tra i nuovi abitanti di Sesto Smart Village. Questa azione è stata condotta da Sociolab che, tra novembre 2020 e giugno 2021, ha organizzato e promosso tante e diverse attività in un percorso graduale e progressivo. Per i soggetti del gestore integrato sono stati organizzati momenti formativi peer to peer tra le diverse figure professionali messe in campo dai diversi soggetti per l'empowerment delle competenze di facilitazione e community building. Allo stesso tempo sono state messe in campo numerose e differenti attività per gli abitanti, sia per coloro che hanno acquistato a Sesto Smart Village la propria abitazione sia per coloro che, selezionati attraverso un bando promosso in collaborazione con il Comune, hanno avuto accesso alla locazione degli alloggi sociali. Grazie al coordinamento con i soggetti del Terzo settore, le attività sono state rese il più possibile accessibili anche agli utenti del Condominio Solidale e della Comunità Alidoro. Gli abitanti, trasferiti nei difficili mesi della pandemia, hanno partecipato ad attività di conoscenza e socializzazione, laboratori di co-progettazione degli spazi e autocostruzione di arredi, workshop di service design per definire servizi collaborativi e incontri facilitati per stabilire regole condivise. Il percorso ha portato alla costituzione del Comitato degli abitanti Stephen Biko, che vede la presenza anche di rappresentanti delle realtà del Terzo settore che gestiscono i servizi alla residenza, a cui il gestore sociale ha concesso in comodato d'uso gratuito gli appartamenti messi a disposizione dalla proprietà. Grazie all'organizzazione di momenti di *follow up*, il percorso prevede poi azioni di monitoraggio e accompagnamento del comitato nel muovere i suoi primi passi. Un processo articolato che, nella sua architettura complessiva, si ispira ai principi della cooperazione - partecipazione attiva, *governance* collaborativa, solidarietà, contrasto al disagio, inclusività, promozione dell'autonomia - nella convinzione che la dimensione relazionale delle comunità possa trasformare gli spazi abitativi in luoghi di capacitazione degli abitanti e che il loro diretto coinvolgimento nelle attività di co-progettazione, allestimento, cura e animazione degli spazi comuni rappresenti un elemento di innovazione capace non solo di qualificare ulteriormente la dimensione abitativa, ma anche di contrastare fenomeni di isolamento e ghettizzazione.

IL PROTAGONISMO DEGLI ABITANTI

Il bilancio dell'esperienza portata avanti a Sesto Smart Village non può dirsi completo senza ascoltare la voce degli abitanti che hanno costituito il Comitato Stephen Biko: *"Nell'ultimo anno siamo stati testimoni e protagonisti di una situazione davvero straordinaria: nello stesso periodo in cui la vita sociale di ciascuno di noi era pesantemente limitata a causa della pandemia, siamo stati coinvolti in un progetto abitativo dove grande rilevanza tra i residenti avrebbero, invece, assunto i valori della solidarietà, della partecipazione, dell'inclusione sociale. Siamo diventati consapevoli di far parte di un nuovo modello abitativo che si realizza per la prima volta nella nostra città, che punta molto sulla condivisione di spazi comuni, in collaborazione con Soggetti del Terzo settore che agiscono nel complesso. Alle varie sollecitazioni per la progettazione e presa in comodato d'uso gratuito degli spazi comuni da parte di Abitare Toscana e della*

Cooperativa Sociolab, circa venti tra noi abitanti, del tutto sconosciuti gli uni agli altri, hanno risposto con entusiasmo. La passione ci ha aiutato ad affrontare la gestione di problematiche per noi totalmente nuove inerenti i grandi gruppi di persone, sia per le insite dinamiche relazionali sia per le congiunte difficoltà di tipo amministrativo-burocratiche. Nel corso dell'estate 2021 abbiamo istituito il Comitato Stephen Biko che adesso è nel pieno delle sue funzioni ed è per noi motivo di grande orgoglio guardare al lavoro che abbiamo svolto insieme in così breve tempo. Oggi al Comitato aderiscono circa trenta famiglie e le due realtà del Terzo settore che presentano i loro servizi abitativi all'interno di Sesto Smart Village (Auser Abitare Onlus e Cooperativa Di Vittorio). Numerosi sono gli spazi comuni all'interno dello Smart Village, ideati e progettati per coinvolgere gli abitanti in attività e contrastare "fenomeni di isolamento e ghettizzazione": il Comitato stesso ha avuto dal gestore sociale due appartamenti in comodato d'uso gratuito. Insieme agli altri spazi collettivi, essi rappresentano per gli abitanti delle opportunità sociali, ricreative e culturali, occasioni preziose ed uniche. Questi si configurano come vere e proprie Agorà delle idee, spazi mentali ed emotivi dove si discute, si progetta, si condivide, ci si organizza per far fronte a piccoli problemi, ma anche per creare una nuova modalità di relazione, aiutandosi in modo silenzioso gli uni con gli altri; sono luoghi dove si possono guardare i propri vicini con uno sguardo diverso da quello cui siamo stati finora abituati per essere cittadini-abitanti e non anonime presenze in anonimi condomini. Una convivenza, dove tutti, non solo possono sentirsi parte di una comunità di abitanti consapevoli, ma possono anche mettere le proprie competenze, professionali e non, le proprie passioni ed il proprio sapere a disposizione degli altri per progettare e realizzare eventi o occasioni di incontro e far sì che il Comitato diventi un collante tra le diverse realtà esistenti all'interno dello Smart Village e ne crei una nuova, possibilmente più ricca e coesa, nonché motore e punto di riferimento per la realtà sociale circostante."



di città ancora in costruzione caratterizzata da una presenza ancora debole di funzioni complementari alla residenza che contribuiscono alla vivibilità a livello di vicinato. Ancora più significativa si prefigura dunque la possibilità che il social housing possa aprirsi all'esterno, ponendosi come promotore di un processo di riqualificazione e rigenerazione del quartiere e di integrazione con l'intera città. Grazie all'importante dotazione di spazi comuni a disposizione, il Comitato di abitanti, una volta che sarà a regime, potrà organizzare - in collaborazione con i soggetti del Terzo settore presenti - servizi e attività di comune utilità e interesse, proponendosi come polo di aggregazione sociale generando opportunità per l'intero tessuto urbano.

UNA COMUNITÀ IN RETE

Sesto Smart Village non è l'unico social housing in cui si stanno sperimentando nuove forme di abitare all'insegna della collaborazione. Grazie al cofinanziamento della Fondazione CRF tramite il bando Fai La Casa Giusta, è stato possibile realizzare percorsi di coinvolgimento e attivazione delle comunità degli altri due interventi presenti sul territorio della Città Metropolitana di Firenze: Osteria Social Club a Firenze e Pieve degli Orti a Scandicci, dove gli abitanti si sono riuniti rispettivamente nel Comitato 2021 e nell'Associazione Pieve degli Orti. Presto, inoltre, altre comunità abitative nasceranno sul territorio toscano, nei social housing di Prato, Montelupo Fiorentino, Piombino, Pistoia e Pisa. Gli interventi di social housing e i rispettivi Comitati di abitanti diventano dunque laboratori di un nuovo modo di abitare, che è possibile immaginare come parte di una rete diffusa nel tessuto socio territoriale, che genera a sua volta nuove relazioni e nuovo tessuto sociale: come direbbe la presidente di Legacoop Abitanti e amica Rossana Zaccaria "Robe da visionari con i piedi per terra!"

SPERIMENTAZIONI CHE VOGLIONO DIVENTARE UN MODELLO

Le esperienze sopra descritte si collocano all'interno di una stessa cornice di pensiero e di metodo: Abito in community. Alla base delle diverse sperimentazioni in corso in Toscana, infatti, vi è un unico progetto cooperativo di sistema che vuole generare valore aggiunto attraverso il social housing per gli abitanti e per la città, in dialogo costante con le istituzioni per progettare risposte concrete in termini di rigenerazione e *welfare*, con suggestivi orizzonti cooperativi urbani. Abito in community è un approccio, un modello in corso di sperimentazione in diversi social housing toscani, ma anche un vero e proprio *toolkit* che può essere declinato nei diversi contesti, sempre nel rispetto della specificità delle persone e dei luoghi. Gli strumenti a disposizione sulla piattaforma www.abitoincommunity.it al momento sono tre: la app che gli abitanti possono usare per organizzare eventi e gruppi di acquisto, condividere spazi comuni e mezzi di trasporto, scambiarsi competenze; il gioco in scatola Socialhousingame con il quale gli abitanti possono "allenarsi" a vincere la sfida della collaborazione, superandone gli imprevisti; la rubrica crossmediale Social Events. Racconti di vicinato che dà voce alle comunità di abitanti che progressivamente nascono.

VILLAGGIO GANDUSIO. LA MEDIAZIONE SOCIALE COME STRUMENTO DI RIGENERAZIONE

di Sara Montipò (Cooperativa sociale Open Group)

Villaggio Gandusio è un progetto di rigenerazione e riqualificazione, nato nell'autunno del 2017 da un processo di co-costruzione che ha coinvolto il Settore Politiche Abitative del Comune di Bologna, il Quartiere San Donato-San Vitale, l'Azienda Casa (ACER) e l'équipe educativa e staff comunicazione di Open Group. Il progetto si concentra su 4 comparti condominiali, per un totale di 154 appartamenti, afferenti all'Edilizia Residenziale Pubblica oggetto di un intervento di ristrutturazione avviato grazie al finanziamento ottenuto nell'ambito del Programma di recupero e razionalizzazione degli immobili e degli alloggi di Edilizia Residenziale Pubblica, che ha permesso ai 4 civici interessati di via Gandusio, un profondo rinnovo e la messa in sicurezza dei locali da tempo deteriorati. Il processo di rigenerazione urbana avviata ed in via di conclusione nei primi mesi del 2022 è stato affiancato da interventi di rigenerazione sociale coordinati da Open Group che, in qualità di gestore sociale, ha fornito un servizio di mediazione sociale per la strutturazione degli interventi. Si è lavorato a fasi, su vari livelli:

- la composizione del mix sociale che forma la nuova comunità, è selezionato secondo un criterio di eterogeneità che garantisca la presenza in una stessa struttura di fasce di disagio sociale e fasce il cui unico disagio sia quello abitativo;
- si sono attivati servizi per gli abitanti: accompagnamento all'ingresso negli alloggi, supporto nell'attivazione di utenze domestiche e monitoraggio del corretto utilizzo degli spazi comuni; presidio di uno sportello all'interno degli stabili con operatori che svolgono compiti di informazione, gestione delle morosità, mediazione e prevenzione dei conflitti, sostegno nell'accesso ai servizi pubblici e privati del quartiere;
- si sono attivati servizi per la comunità: organizzazione di momenti di incontro tra gli inquilini per la condivisione di proposte e segnalazioni;
- si sono analizzate le risorse attive nei vari territori di riferimento (associazioni culturali, ricreative e sportive, gruppi informali, parrocchie) e creato un rapporto di collaborazione e promozione di eventi ed iniziative.



STRATEGIE DI PARTECIPAZIONE

L'esperienza di Villaggio Gandusio si caratterizza principalmente per la centralità riservata al coinvolgimento degli inquilini e al loro ruolo nella progettazione e realizzazione delle attività. L'équipe di Open Group ha strutturato uno specifico programma di accompagnamento, diviso in fasi consecutive, che ha agevolato il flusso di informazioni tra gli abitanti, i partner di progetto (Acer e Comune di Bologna) e le realtà associative del Quartiere, sin dalla fase di insediamento dei nuclei (attraverso la costruzione di un sito internet dedicato al progetto), proseguendo con strumenti via via più specifici, come gruppi WhatsApp con tutti i condomini e un indirizzo mail dedicato e uno sportello informativo aperto 3 volte a settimana. Le molteplici azioni messe in atto per sostenere la centralità degli inquilini e la loro partecipazione alla costruzione di questa nuova comunità hanno tenuto in considerazione la tendenza delle persone dotate di minore capitale umano e sociale, quindi più povere di strumenti, ad essere meno propense a partecipare e a coinvolgersi alle attività proposte, benché siano quelle che maggiormente beneficerebbero del contatto con altri e con la comunità. L'aderenza ad un dato progetto e la partecipazione alle attività della comunità dipendono strettamente dal profilo e dalle risorse personali degli abitanti, ed è stato essenziale tenere conto di questi aspetti già nella fase di selezione dei candidati, stabilendo strategie operative che facilitassero l'aggancio dei nuclei e la loro partecipazione.

La costruzione della relazione tra operatori e inquilini permette, attraverso l'aggancio, di avvicinare i singoli nuclei alla dimensione comunitaria: dapprima gli operatori offrono un servizio di accoglienza e orientamento al nucleo al momento dell'insediamento nello stabile, approfondendo poi il rapporto di fiducia, scambio e supporto nell'orientamento al territorio e al contesto, invitando poi il nucleo/i soggetti ad aprirsi alla conoscenza degli altri nuclei, entrando in una dimensione collettiva. Proprio la condivisione dello spazio diventa il primo elemento comune a tutti/e e l'oggetto di incontro e di scambio, su cui si costruiscono i Laboratori sulle buone prassi di civile convivenza: percorsi che consentono di rinforzare le competenze degli assegnatari nella gestione dell'alloggio loro destinato, rispettandone gli spazi privati e quelli comuni, approfondendo temi come le strategie di monitoraggio e riduzione dei consumi, la gestione dell'economia domestica, la raccolta differenziata e lo smaltimento dei rifiuti ingombranti, il corretto utilizzo e la valorizzazione delle parti comuni, l'analisi dei comportamenti rispetto ai condomini e ai vicini del quartiere e di migliorare le relazioni di vicinato e la convivenza. La forma laboratoriale permette di fare emergere scambi tra i partecipanti ed elaborazioni collettive, guidate da suggerimenti di professionisti/e che sistematizzano e sintetizzano i contenuti emersi, per trasformarli in materiale informativo/didattico semplificato, per una facile fruizione da parte degli inquilini. Il Patto di convivenza è ciò che emerge da questi percorsi, in cui figurano le regole, gli obiettivi e le visioni emerse e che integrano il consueto regolamento condominiale, spingendosi a codificare forme di autogestione che garantiscano continuità nel tempo alla partecipazione. I Patti di convivenza sono poi solitamente presentati in plenaria a tutti i condomini ed ufficializzati durante un momento di restituzione/festa organizzato con gli abitanti stessi.

In un'ottica di empowerment dei beneficiari, è determinante il lavoro di individuazione, formazione e rafforzamento del ruolo dei cosiddetti 'facilitatori di comunità' identificati in base a tre elementi chiave: la scelta e l'elezione da parte dei residenti coinvolti nelle attività programmate; la motivazione e le competenze; le conoscenze specifiche in un'ottica di valorizzazione delle risorse individuali. Il ruolo dei facilitatori è fondamentale sia per affiancare e supportare il lavoro dell'équipe, sia per dare continuità nel tempo

alla partecipazione innescata dalle attività progettuali. A Villaggio Gandusio sono stati identificati tra i residenti di ogni civico, un gruppo di 10 facilitatori in totale, a cui è stato proposto un breve percorso di formazione informale, volto a rafforzare l'identità del gruppo in relazione ai temi del progetto, costituito da una parte generale comune su argomenti come: il lavoro di gruppo e il ruolo del facilitatore, il supporto al lavoro di rete e di comunità, la gestione del conflitto, la conoscenza e mappatura della comunità territoriale e di vicinato, la costruzione di relazioni, occasioni di incontro e dialogo.

RIGENERAZIONE URBANA E GESTIONE SOCIALE: LE AZIONI



AZIONI RI-GENERATIVE

Il progetto Villaggio Gandusio ha previsto, tra le sue azioni, l'apertura di uno Sportello Informativo ubicato all'interno di uno dei condomini, aperto ad agosto 2018. In tale occasione gli operatori hanno incontrato tutti i primi assegnatari, illustrando la funzione dello Sportello, condividendone recapito telefonico e orari di apertura. Lo sportello è il luogo di riferimento che gli inquilini durante tutto il corso del progetto hanno riconosciuto come spazio di accoglienza e supporto per pratiche burocratiche legate all'alloggio (utenze domestiche, morosità, segnalazioni specifiche per Acer), per richieste di intervento di mediazione di situazioni conflittuali e per favorire e facilitare la creazione di relazioni positive tra gli abitanti. In alcuni casi gli interventi hanno permesso di facilitare e aiutare nell'accesso ai servizi pubblici e privati presenti nel quartiere e offrire supporto per trasferimenti scolastici dei bambini. Lo sportello ha sempre mantenuto il ruolo organizzativo rispetto ai momenti di incontro collettivo, calendarizzando momenti assembleari in cui monitorare e raccogliere le riflessioni e le necessità rispetto agli spazi comuni degli stabili e alle problematiche, facilitando l'emersione di proposte e segnalazioni per migliorare e risolvere le criticità. Un'altra dimensione collettiva è stata rappresentata dai Welcome Day organizzati invitando le realtà locali a presentarsi agli inquilini per renderli consapevoli e autonomi nell'accesso ai servizi del quartiere, creando anche occasioni informali di convivialità tra inquilini.

Le situazioni assembleari sono quelle che maggiormente rivelano l'andamento dei processi attivati: negli anni la partecipazione alle assemblee (di solito specifiche per ogni civico) è stata costante, sia in termini quantitativi che qualitativi, registrando un dato che presenta da un lato una costanza di interesse da parte di alcuni inquilini, senza però accendere l'interesse di altri che non si sentono parte o che non hanno colto la valenza comunitaria e allargata dell'intervento. L'alto grado di problematicità riportate (che spesso interessano questioni strutturali legati ad alcuni ambienti), è il campo più florido

per un incontro tra gli inquilini che, motivati dallo stesso disagio, creano alleanze e attivano processi di collettivi per immaginare soluzioni utili a tutti/e. Il livello di proattività non è altrettanto alto su materie di elaborazione di proposte ludico ricreative o di momenti di convivialità che rimangono appannaggio dell'equipe.



Negli ultimi mesi del 2021, anno di conclusione dell'intervento di mediazione del gestore sociale, si è però avviato un interessante processo che mira alla costituzione di un Comitato di inquilini, che possa rappresentare gli stessi nei tavoli istituzionali e che sia in grado di fare sintesi delle voci e delle istanze degli inquilini del comparto. L'invito alla costituzione di un gruppo è stato generato dal Comune di Bologna, ed è stato raccolto dagli inquilini come momento di apertura e riflessione condivisa, che ha portato alla partecipazione di persone che solitamente non partecipavano alle assemblee condominiali. Il ruolo dei facilitatori è stato e sarà fondamentale nella costituzione e nell'organizzazione del Comitato, in quanto facilitano la partecipazione e l'inclusione degli inquilini che insieme dovranno auto organizzarsi per definire obiettivi di costituzione, gruppi di lavoro e attività specifiche.

Il lavoro di costituzione del Comitato Villaggio Gandusio è coadiuvato dall'equipe di operatori che facilitano in questa ultima fase di intervento, supportando con la condivisione delle pratiche e procedure fino ad oggi svolte dallo sportello, lavorando ad un vero e proprio passaggio di consegne di strumenti rivolto ai facilitatori e al comitato stesso, per supportare il processo di lavoro in autonomia.

La mediazione sociale come strumento di intervento nei progetti di housing e rigenerazione come Villaggio Gandusio esprime al meglio la sua efficacia laddove è utilizzata in modo continuativo, per questo la costituzione del Comitato rappresenta un primo banco di prova della tenuta dei processi di autonomia collettiva che sono stati costruiti con la comunità in questi anni. In questo contesto l'intervento di mediazione sociale si è evoluto con il mutare delle esigenze e delle situazioni, lasciando però invariato la finalità, di porsi cioè come mezzo di promozione della partecipazione diretta degli inquilini alle scelte che li riguardano, della coesione sociale e del senso di appartenenza, favorendo la costruzione di reti tra i vari soggetti attivi nella realtà oggetto dell'intervento, inserendo il progetto all'interno di una dimensione di Quartiere, uscendo per quanto possibile, dall'uscio dei singoli comparti.

OSPITALITÀ SOLIDALE

di Sara Travaglini (Cooperativa di abitanti DAR=CASA)

Ospitalità Solidale è un progetto di rigenerazione urbana che, in due quartieri di edilizia popolare a Milano, offre a giovani dai 18 ai 30 anni un'abitazione a basso costo di locazione in cambio dell'impegno a dedicare una quantità di tempo alla realizzazione di attività di vicinato solidale nel proprio caseggiato e nel quartiere. Per la realizzazione di Ospitalità Solidale, nel 2014, il Comune di Milano ha indetto un avviso pubblico per la concessione in uso gratuito di alloggi sottosoglia di proprietà, un progetto con cui l'Amministrazione ha risposto all'invito della Presidenza del Consiglio - Dipartimento della Gioventù a proporre progetti in favore di politiche giovanili.

Il Comune di Milano aveva infatti rilevato come, attraverso il recupero di alloggi e spazi inutilizzati, fosse possibile fornire una risposta sostenibile al bisogno abitativo dei giovani, per i quali è diventato sempre più difficile uscire dal nucleo familiare di origine per le condizioni lavorative precarie e gli alti costi del mercato della locazione a Milano. Inoltre, attraverso il progetto, si proponeva di inserire servizi di prossimità a sostegno degli abitanti dei quartieri dove si trovano gli alloggi e favorire la coesione sociale anche grazie all'inserimento di popolazione diversa da quella abituale delle case popolari.

Una partnership composta da Cooperativa DAR=CASA, Cooperativa sociale Comunità Progetto e ARCI Milano si è candidata alla gestione di questa iniziativa, aggiudicandosi il bando. L'offerta abitativa, composta da 24 appartamenti sotto-soglia (cioè monolocali con superficie utile inferiore ai 28,80 mq), si trova in due quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica: il quartiere Ponti e il quartiere Ca' Granda Nord - Monte Rotondo (zona Niguarda). Questi quartieri erano caratterizzati da una situazione di scarsa manutenzione degli edifici, da un alto numero di appartamenti vuoti o utilizzati impropriamente e dalla presenza significativa di persone sole, spesso anziane o disabili, e di famiglie di origine straniera. Le unità abitative destinate al progetto erano sfitte da molto tempo e non riassegnabili con l'utilizzo della graduatoria ordinaria per l'assegnazione di edilizia pubblica, in quanto con una superficie utile inferiore a quella prevista dal regolamento regionale.

Attraverso il finanziamento del Governo gli appartamenti sono stati ristrutturati dall'ATS Ospitalità Solidale con capofila DAR=CASA. Gli alloggi sono poi stati arredati per essere assegnati a persone sole giovani, per un periodo di tempo limitato, a un costo al di sotto dell'affitto di mercato (380€ al mese, spese e utenze incluse). Accanto agli alloggi il Comune ha messo a disposizione due spazi ad uso diverso al piano terra, anch'essi sfitti o utilizzati in maniera impropria, con il duplice obiettivo di 'ampliare' lo spazio abitativo a disposizione dei giovani attraverso l'approntamento di servizi condivisi (ad es. lavanderia) e di aprire luoghi di incontro con il quartiere. Il progetto gestionale proposto dall'ATS Ospitalità Solidale prevede una forte integrazione fra le funzioni di gestione immobiliare (amministrativa e tecnica) e le funzioni di gestione sociale, attraverso un'equipe integrata che accompagna i percorsi abitativi dei giovani coinvolti nel progetto.

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. 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.



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 chiamati a un colloquio dove vengono valutati l'interesse verso il progetto di vicinato solidale, le competenze relazionali e la capacità della persona di sostenere l'impegno richiesto dal progetto. In sede di colloquio non è semplice 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 però una prima occasione di reciproca conoscenza e di avvio della relazione, che deve essere confermata durante il percorso.

Per questo l'iter di accompagnamento dei giovani inseriti nel progetto prosegue durante tutto il periodo, con momenti di confronto individuale e collettivo. Il gruppo di abitanti viene infatti coinvolto nella progettazione e realizzazione delle attività di vicinato solidale, che trovano spesso 'base' negli spazi comuni del progetto e cercano di coniugare i bisogni espressi dal quartiere ai desideri e alle competenze degli ospiti. Allo stesso tempo l'equipe di progetto, attraverso la relazione con i giovani, va a individuare temi e bisogni trasversali che possano essere affrontati con diversi strumenti. L'emergenza nata dalla pandemia da Covid-19 ha colpito fortemente i giovani del progetto da un punto di vista professionale (la maggior parte si è ritrovata in difficoltà in quanto precari o lavoratori nel campo della ristorazione) e personale. Il progetto ha cercato di lavorare sul piano individuale e collettivo.

A partire dal primo lockdown le operatrici di comunità si sono organizzate per supportare le situazioni di emergenza e difficoltà acuitesi o innescate dalla pandemia. I giovani sono stati contattati telefonicamente per conoscere le difficoltà vissute, si sono svolte riunioni di gruppo e realizzati incontri online dedicati al tema delle difficoltà economiche. Per i casi più difficili si è avviata una collaborazione con Mediterranean Saving Humans per supportare psicologicamente alcuni abitanti e, per le attività di orientamento e accompagnamento all'inserimento lavorativo, si sono attivate collaborazioni con i centri del lavoro del territorio.

Il sopraggiungere della pandemia e le conseguenti restrizioni hanno inoltre obbligato i giovani a sospendere le attività di socializzazione. La chiusura degli spazi ad uso diverso a disposizione del progetto, che hanno sempre rappresentato una risorsa essenziale per promuovere occasioni e iniziative di socialità anche con gli abitanti del quartiere, ha portato il gruppo a ripensare le attività nei contenuti e nelle modalità operative. Nei due quartieri, infatti, gli spazi avevano consentito al progetto di inserirsi nelle diverse reti progettuali e territoriali come uno degli attori del quartiere interessati a rispondere ai bisogni degli abitanti. Il periodo della pandemia ha messo inizialmente in crisi questo modello, anche se il progetto è stato ripensato per rispondere a questa nuova situazione. Grazie, infatti, alla collaborazione con le reti QuBi Niguarda e Molise Calvairate (Qubi è un programma cittadino contro la povertà minorile cofinanziato da Fondazione Cariplo), con le associazioni, i comitati inquilini, i servizi sociali e i negozianti della zona è stato possibile attivare delle azioni di supporto alle famiglie in difficoltà.

In entrambi i quartieri, fin dal primo lockdown, i giovani hanno collaborato nella preparazione e consegna di spese a domicilio. Nel quartiere Niguarda, per far sì che alcuni bambini e ragazzi rimanessero al passo con i programmi scolastici e riuscissero a seguire la didattica on line, è stato attivato un servizio di sostegno nello svolgimento dei compiti a distanza, settimanale e individualizzato, si sono distribuiti devices ed è stato fornito supporto digitale alle famiglie. Sempre rivolto ai minori a luglio 2020 nel quartiere Ponti è stato attivato, in partenariato con la rete QuBi, un campus estivo rivolto ai bambini di età compresa tra i 6 e i 13 anni, residenti nel quartiere ed esclusi dai campus del comune. I tutor responsabili dei vari gruppi sono stati selezionati in una rosa di candidati provenienti per lo più dal mondo teatrale, fortemente in crisi nel periodo. Hanno partecipato come tutor anche due ragazzi abitanti il progetto Ospitalità Solidale. Nel quartiere Ponti, l'orto condiviso del caseggiato di via del Turchino si è animato e trasformato in un luogo di incontro e di socialità in un momento in cui lo stare insieme era sospeso.

La collaborazione con la rete di Niguarda ha infine consentito, durante il periodo natalizio, di raccogliere e consegnare pacchi regalo per bambini e ragazzi che vivono in situazioni di scarsità di risorse.

Un risultato delle attività svolte durante l'emergenza è stata l'opportunità di raggiungere un maggior numero di persone, non solo i vicini di casa, ma anche nuclei familiari del quartiere che non avevano mai partecipato alle attività del progetto. Le attività hanno permesso ai giovani del progetto, oltre ad essere di aiuto alle famiglie, di conoscere meglio il quartiere, di farsi conoscere e dare un senso nuovo al periodo difficile che si stava vivendo. Inoltre il progetto, anche grazie alla collaborazione con QuBi, è entrato più che mai in un'ottica di collaborazione sinergica e di scambio con le realtà associative, private, del privato sociale e dei servizi già presenti sul territorio.



UN'ESPERIENZA DAL QUARTIERE PONTI: TUTTOGRATIS

Tuttogratis è una attività dedicata al riuso degli oggetti proposta a cadenza trimestrale agli abitanti del quartiere con un'intera fine settimana dedicata alle attività di scambio e circolazione degli oggetti. Non si tratta di un mercatino e di un baratto, ma dell'organizzazione di un momento di rimessa in circolazione di oggetti che diversamente sarebbero confinati nelle cantine o buttati. Una misura anti-spreco che allo stesso tempo interroga sull'eccesso o la mancanza di beni senza che la pratica di scambio assuma connotati caritatevoli. Iniziato in collaborazione con Giacimenti Urbani che propone un format per l'organizzazione dell'iniziativa, con il passare delle edizioni Tuttogratis è entrato nella tradizione locale ed è un appuntamento richiesto nel quartiere. Dopo essere stati accompagnati per alcune edizioni dai volontari di Giacimenti Urbani alla costruzione dei fine settimana dedicati al riuso, oggi Tuttogratis è una attività realizzata in autonomia dagli abitanti del progetto Ospitalità Solidale e radicato nel quartiere che ne richiede a gran voce la realizzazione.

L'iniziativa prevede la consegna di oggetti di piccole dimensioni, trasportabili e in buone condizioni, esclusi piccoli elettrodomestici, biancheria personale, enciclopedie e cassette vhs. L'indicazione per tutti coloro che ritirano è quella di non superare 5 oggetti e per chi consegna di aver cura che gli oggetti siano puliti e in buone condizioni funzionali, ciascuno poi sceglie se prendere, lasciare o fare entrambe le cose. Tuttogratis ha permesso ad una parte di persone di liberarsi di cose inutilizzate e ad altre di ottenerne di utili, intervenendo così anche sullo stato di bisogno di alcuni senza che però questo diventasse lo scopo dell'iniziativa. Tuttogratis ha partecipato a costruire una immagine del progetto e dei suoi abitanti nel quartiere e permesso ai giovani abitanti del progetto Ospitalità Solidale di conoscere il quartiere e i suoi abitanti con una formula accogliente. Questa iniziativa viene realizzata nello spazio comune di Via Maspero sede anche di diverse altre attività: il passaggio di persone che attraversano questo spazio nei giorni del riuso è anche occasione per informare e comunicare sul progetto e sulle attività di diverso tipo che Ospitalità Solidale propone al quartiere.

UN'ESPERIENZA DA NIGUARDA: LA BIBLIOTECA DI CONDOMINIO

Lo spazio a uso diverso di via Demonte nel corso degli anni ha cambiato fisionomia: dopo essere stato sede di un circolo ARCI promotore di attività culturali, è stato oggetto di un percorso di riprogettazione in cui sono stati coinvolti i giovani di Ospitalità Solidale, in forte comunicazione con gli abitanti delle case popolari del caseggiato. Dopo il periodo di chiusura determinato dalla pandemia Covid, in cui la socialità è stata messa a dura prova, si è deciso di predisporre uno spazio polifunzionale capace di favorire l'incontro e l'aggregazione. La passione per la lettura e il desiderio di un luogo in cui incontrarsi, conoscersi e condividere ha portato i giovani del progetto, insieme ad alcuni abitanti del caseggiato di via Demonte 8, ad attivarsi per realizzare una Biblioteca di Condominio aperta a tutto il quartiere.

Si è deciso quindi di utilizzare il libro e la lettura come veicolo, occasione di dialogo, incontro e conoscenza reciproca. Il libro come strumento per favorire l'incontro tra le persone e per creare relazioni, in un luogo comune e condiviso capace di accrescere la coesione sociale nel quartiere. Fin da subito sono stati presi contatti con la coordinatrice della rete delle biblioteche di condominio di Milano (ufficio innovazione e sviluppo del Sistema Bibliotecario Milano), che ha permesso al progetto di introdursi nella rete e ha fornito consulenza e supporto nella realizzazione della Biblioteca. Per mesi ci si è dedicati alla raccolta, catalogazione e sistemazione dei libri. I libri provengono da donazioni delle stesse biblioteche comunali ma la maggior parte da cittadini, abitanti del quartiere e non, che con grande attivazione hanno risposto all'invito a donare. L'invito e il passaparola hanno funzionato e nel giro di poco tempo si è innescato un meccanismo virtuoso, riuscendo a recuperare oltre 3.000 volumi. Nell'ottica della circolarità e dell'aiuto reciproco i libri doppi raccolti sono stati donati ad altre biblioteche di condominio in fase di sviluppo, come quella del complesso di housing sociale Social Village Cascina Merlata, gestita dall'associazione di abitanti ViviVillage.

La Biblioteca, attiva da Settembre 2021 per tre giorni a settimana (mercoledì, giovedì e sabato) dove è possibile prendere in prestito libri, fumetti e dvd per tutte le età e gusti è anche uno spazio di aggregazione, per incontrarsi e condividere e organizzare attività di promozione alla lettura e all'ascolto, incontri con gli autori, eventi e corsi.

CONCLUSIONI

Il progetto Ospitalità Solidale prova quindi a rispondere al bisogno di casa dei giovani innescando processi di attivazione che vanno a beneficio del contesto in cui sono inseriti: offre una possibilità di crescita personale sperimentandosi come cittadini attivi in grado di consolidare stili di vita e relazione con gli altri, vicini di casa o del quartiere in cui si va ad abitare. Allo stesso tempo propone spazi e servizi rivolti al quartiere attraverso la collaborazione con le reti territoriali che, soprattutto nei quartieri periferici, si sono consolidate per rispondere con formule innovative a bisogni che trovano scarsa risposta nelle politiche tradizionali. L'equilibrio fra rispondere ai bisogni dei giovani abitanti e a quelli del territorio è una parte del lavoro che l'equipe di progetto affronta in un processo sempre attivo di valutazione e riflessione. In questo senso la possibilità di mixare competenze che derivano dall'esperienza della cooperazione di abitanti, con un'attenzione alle dinamiche legate all'abitare, e quelle della cooperazione sociale, più vicine al rapporto con i servizi e i percorsi di integrazione, è un'occasione per provare a sperimentare percorsi che dalla risposta al bisogno di casa innescano processi di rigenerazione urbana.

BIBLIOGRAFIA

Prefazione

- Cellamare, C. (2019), Città fai-da-te. Tra antagonismo e cittadinanza. Storie di autorganizzazione urbana, Donzelli, Roma.
- Cellamare, C. e Montillo F. (2020), Periferia. Abitare Tor Bella Monaca, Donzelli, Roma.
- Chombart de Lauwe P. H. (1965), Des hommes et des villes, Payot, Paris.
- Coppola, A. Del Fabbro, M. Lanzani, A. Pessina, G. e Zanfi, F. (a cura di 2020), Ricomporre i divari. Politiche e progetti territoriali contro le disuguaglianze e per la transizione ecologica, Il Mulino, Bologna.
- Ostanel, E. (2017), Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare, Franco Angeli, Milano
- Urban@it (2020), Quinto Rapporto sulle città. Politiche urbane e per le periferie, il Mulino, Bologna
- Zaccaria, R. Ferri, G. e Pavesi, A.S. (2018), CAMBIARE L'ABITARE COOPERANDO. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano, Bruno Mondari, Collana Strumenti per l'housing sociale, Milano.

Capitolo 1

- AA.VV. (2020), La casa possibile, VITA No. 2.
- AA.VV. (2020), Produttività e Sostenibilità: la sfida delle Cooperative nell'ambito di Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile, Rapporto di ricerca.
- AA. VV. (2021), Le città metropolitane: strategie economico-territoriali, vincoli finanziari e rigenerazione circolare, Rapporto di ricerca PRIN 2017/2020.
- Bria, F. e Morozov, E. (2018), Ripensare la smart city, Torino, Codice Edizione.
- Becchetti, L. Bruni, L. e Zamagni, S. (2019), Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere, Ecra, Roma.
- Calderini, M. e Venturi P. (2018), Serve un nuovo paradigma di sviluppo per la rigenerazione urbana, SecondoWelfare.
- Ciaramella, A. e Dall'Orso, M. (2019), Sviluppo immobiliare e rigenerazione urbana. Perché alcuni progetti hanno successo e altri falliscono, FrancoAngeli, Milano.
- d.P.C.M. 21 dicembre 2018, "Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di innovazione sociale", istituito dalla legge di bilancio 2018, (GU Serie Generale n.32 del 07-02-2019).
- d.P.C.M. 21 gennaio 2021, "Assegnazione ai comuni di contributi per investimenti in progetti di rigenerazione urbana, volti alla riduzione di fenomeni di marginalizzazione e degrado sociale", (GU Serie Generale n.56 del 06-03-2021).
- Del Gatto, M. Ferri, G. e Pavesi, A.S. (2012), The social manager as the guarantor of sustainability in Social Housing interventions. TECHNE Journal of Technology for Architecture and Environment, n. 04, Firenze University Press, pp.110-117.
- Easterlin, R.A. (2004), Per una migliore teoria del benessere, in Felicità ed economia a cura di L. Bruni e P. L. Porta, Guerini e Associati, Milano.
- Eurostat (2021), The 2021 population and housing censuses in the EU.

- Ferri, G. e Pavesi, A.S. (2015), Social Housing for Urban Regeneration and for Requalification of Building Stocks, in Proceedings HABITechno, 2nd International Seminar on Public Housing and Technological Innovations, Bandung, 11th November 2015, pp.133-143.
- Hall, P. (2000), Urban Regeneration, a handbook, Peter Roberts & Hugh Sykes, London.
- Istat (2021), RAPPORTO ANNUALE 2021. La situazione del Paese.
- Legge 8 febbraio 2007, n. 9, "Interventi per la riduzione del disagio abitativo per particolari categorie sociali", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 37 del 14 febbraio 2007.
- Maino, F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Giappichelli Editore, Torino.
- Ostanel, E. (2017), Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare, Milano, Franco Angeli.
- Organizzazione Nazioni Unite (2015), Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.
- Pavesi, A.S. Zaccaria, R. e Cia, G. (2019), The Social Manager as driver of social innovation and of inclusive growth in the regeneration of built environment, in Proceeding SBE19 Regional Sustainable Built Environment Conference, Resilient Built Environment for Sustainable Mediterranean Countries. Politecnico di Milano, 3-5 September 2019.
- Pavesi, A.S. (2020). Politiche pubbliche. La sfida dell'impatto sociale, Vita (La casa possibile), 2/2020, pp. 33-35.
- Pavesi, A.S. Zaccaria, R. e Cia, G. (2019), The Social Manager as a key player in the Social Housing Communities, in CIB World Building Congress 2019, Hong Kong, 17-21 June.
- Pavesi, A.S. Ferri, G. Zaccaria, R. e Gehelin, M. (2017), Abitare Collaborativo: percorsi di coesione sociale per un nuovo welfare di comunità. Collaborative living: social cohesion trajectories for a new community welfare, in TECHNE Journal of Technology for Architecture and Environment, n. 14: Architettura e innovazione sociale. Firenze University Press, pp. 125-138.
- Pavesi, A.S. Oberti, I. e Ferri G. (2015), Le nuove forme dell'abitare collaborativo negli interventi di social housing, in Proceedings Abitare Insieme International Conference 3rd Edition of Inhabiting the Future, Napoli 1-2 October 2015, Napoli: Clean Edizioni, pp.905-912.
- Pellizzari, S. (2014), Le forme di partenariato pubblico-privato come strumento di innovazione per lo sviluppo delle imprese e dei servizi sociali, IMPRESA SOCIALE, n. 3.
- Sen, A. (2000), Lo sviluppo è libertà, Milano, Mondadori.
- Ronchini, M. (2020), Il ruolo dell'imprenditorialità sociale nella rigenerazione dei luoghi.
- Sacchetti, S. Christoforou, A. e Mosca, M. (eds.) (2018), Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation, Routledge, London and New York.
- Zandonai, F. e Tricarico, L. (2018), Local Italy. I domini del "settore comunità" in Italia, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Zandonai, F. e Venturi, P. (2019), Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società, Milano, Egea.
- Zaccaria, R. Ferri, G. e Pavesi, A.S. (2018), CAMBIARE L'ABITARE COOPERANDO. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano, Bruno Mondari, Collana Strumenti per l'housing sociale, Milano.
- Zamagni S. (2018), L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti, Quaderni di economia civile n. 5.

Capitolo 2

- Achleitner, A. K., Lutz, E., Mayer, J., & Spiess-Knafl, W. (2013). Disentangling gut feeling: Assessing the integrity of social entrepreneurs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 93-124.
- Addis, R., McLeod, J., & Raine, A. (2013). *IMPACT-Australia: Investment for social and economic benefit*. Department of Education, Employment and Workplace Relations.
- Brown, A., & Swersky, S. (2012). *The First Billion: A Forecast of Social Investment*. Boston Consulting Group, Boston.
- Chapra, M. U. (2014). Innovation and authenticity in Islamic finance, in Chapra, M. U. *Morality and Justice in Islamic Economics and Finance*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 163-192.
- Chan, H. W., Makarov, V. and Thompson, S. (2010). Beyond the "Tradeoff"; A New Analytical Framework for Social Impact Investing Industry. Working paper.
- Collins, L., Swart, R., & Zhang, B. (2013). *The Rise Of Future Finance. The UK Alternative Finance Benchmarking Report*. London (UK): Nesta
- European Venture Philanthropy Association (EVPA). (2006). *European Venture Philanthropy Directory*.
- Fatemi, A. M., & Fooladi, I. J. (2013). Sustainable finance: A new paradigm. *Global Finance Journal*, 24, 101-113.
- Khraisha, T., & Arthur, K. (2018). Can we have a general theory of financial innovation processes? A conceptual review. *Financial Innovation*, 4(4).
- Kim, K., & Hann, I-H. (2019). Crowdfunding and the Democratization of Access to Capital - An Illusion? Evidence from Housing Prices. *Information Systems Research*, 30(1), 276-290.
- Miller, T. L., and Wesley, C. L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 705–733.
- Muniesa, F. & Lenglet, M. (2013). Responsible Innovation in Finance: Directions and Implications, in Owen, R., Bessant, J., & Heintz, M. (Ed.) *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. Hoboken (USA): John Wiley & Sons, 185-198.
- Nicholls, A. (2010). The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70–100.
- O'Donohoe, N., Leijonhufvud, C. Saltuk, Y. Bugg-Levine, A. and Brandenburg M. (2010). *Impact investment: An emerging asset class*. New York: J.P. Morgan.
- Sandor, E., Scott, S., & Benn, J. (2009). *Innovative financing to fund development: progress and prospects*. Paris (France): OECD Publishing.
- Schoenmaker, D. (2017). *Investing for the common good: a sustainable finance framework*. Brussels (Belgium): Bruegel.
- So, I., & Staskevicius, A. (2015). *Measuring the 'impact' in impact investing*. Harvard Business School.
- Tiresia (2019). *Social Impact Outlook 2019*.
- Zhang, B., Baeck, P., Ziegler, T., Bone, J. & Garvey, K. (2016). *Pushing Boundaries: The 2015 UK Alternative Finance Industry Report*. London (UK): Nesta.

Capitolo 3

- AA.VV. (2020), *Produttività e Sostenibilità: la sfida delle Cooperative nell'ambito di Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile*, Rapporto di ricerca.
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128) (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43).
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00124) (GU Serie Generale n.167 del 19-07-2017)
- IFMA, (2004), *Facility Management e creazione del valore*, IFMA Italia, Milano.
- RICS, (2012), *Public Sector Asset Management Guidelines 2nd Edition*, London, RICS.
- Talamo, C. e Bonomi, M. (2015), *Knowledge Management and Information Tools for Building Maintenance and Facility Management*, Springer.
- Tronconi, O. e Ciaramella, A. (2014), *Facility Management: Progettare, misurare, gestire e remunerare i servizi*, FrancoAngeli, Milano.
- Zaccaria, R. Ferri, G. e Pavesi, A.S. (2018), *CAMBIARE L'ABITARE COOPERANDO. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano*, Bruno Mondari, Collana Strumenti per l'housing sociale, Milano.

Capitolo 4

- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures*, Methods Catalog. Columbia Business School, Rise-Project.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.
- EVPA (2013) *A practical guide to measuring and managing impact*.
- Freudenburg, W.R. (1986). Social impact assessment. *Annual review of sociology*, 12(1), pp.451-478.
- Gentile, M.C. (2002). Social impact management and social enterprise: Two sides of the same coin or a totally different currency. *Aspen Institute for Social Innovation in Business*, New York, 128.
- Grieco, C., Michellini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.
- Gugerty, M. K., Dean Karlan, D. (2018). Ten Reasons Not to Measure Impact—and What to Do Instead Impact evaluations are an important tool for learning about effective solutions to social problems, but they are a good investment only in the right circumstances. *Stanford Social Innovation Review*.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171-202). Springer, Dordrecht.

- McLaughlin, J.A. and Jordan, G.B. (1999). Logic models: a tool for telling your programs performance story. *Evaluation and program planning*, 22(1), pp.65-72.
- Migliavacca, AM. (2016). Social impact measurement practices; A meta-analysis. *International Journal Series in Multidisciplinary Research*, 2(3), 1-17.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), pp.755-769.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of social entrepreneurship*, 2(2), 125-150.
- Rinaldo, H. (2010). *Getting Started in Social Impact Measurement: A guide to choosing how to measure social impact*. Norwich: The Guild.
- Thomson, D. E. (2011). The role of funders in driving nonprofit performance measurement and use in strategic management. *Public Performance & Management Review*, 35(1), 54-78.
- Tuan, M.T. (2008). Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. Retrieved from the Gates Foundation website on February, 23, p.2012.
- Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact assessment and project appraisal*, 21(1), 5-12.

Capitolo 5

- AA.VV. (2020), *Produttività e Sostenibilità: la sfida delle Cooperative nell'ambito di Studio di fattibilità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa finalizzato all'identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile*, Rapporto di ricerca.
- d.P.C.M. 21 dicembre 2018, "Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di innovazione sociale", istituito dalla legge di bilancio 2018, (GU Serie Generale n.32 del 07-02-2019).
- De Luca, R. and Lucido, N. (2019), *Il Piano Economico-Finanziario nelle procedure di Partenariato Pubblico-Privato: orientamenti Anac, Ragioneria Generale dello Stato e giurisprudenza recente*.
- Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50, Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture. (16G00062) (GU Serie Generale n.91 del 19-04-2016 - Suppl. Ordinario n. 10)
- Determinazione n. 10 del 23 settembre 2015, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 241 del 16 ottobre 2015, Linee guida per l'affidamento delle concessioni di lavori pubblici e di servizi ai sensi dell'articolo 153 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.
- EPAS (2015), *Il partenariato pubblico – privato: normativa, implementazione metodologica e buone prassi nel mercato italiano*, Marzo 2015.
- Fransen, L., del Bufalo, G., & Reviglio, E. (2018). *Boosting Investment in Social Infrastructure in Europe*. Report of the high-level task force on investing in social infrastructure in Europe.
- Mariani, M. (2015), *Soluzioni contrattuali nella Pa tra vincoli di bilancio ed esigenze di crescita. Il caso delle aree e dei contenitori dismessi e sottoutilizzati delle ex caserme e dell'ex civico macello di Novara*, Dossier Appalti, Gruppo 24 Ore.

- Murray, R., Caulier Grice, J. and Mulgan, G. (2011), *Il Libro Bianco sull'innovazione sociale. Come progettare, sviluppare e far crescere l'innovazione sociale*, edizione italiana a cura di A. Giordano, A. Arvidsson NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts).
- Reisman, A. (1973), *Discounted cash flow analysis: stochastic extensions*, Issue 1 of Monograph series, American Institute of Industrial Engineers.
- Ricchi, M. (2007), *La Regolazione di una operazione di PPP*, *Rivista Amministrativa della Repubblica Italiana*, n.2
- *Unità di Valutazione, DG Politica Regionale e Coesione, Commissione Europea (2003), Guida all'analisi costi-benefici dei progetti di investimento.*

Capitolo 6

- Bussi C., *Dai temi sociali all'ambiente la due diligence sui principi Esg*, *Il Sole 24 Ore*, 17 maggio 2021.

Capitolo 8

- Ambrosanio, M.F. Bordignon, M. e Etro, F. (2004), *Investimenti in infrastrutture. Patto di stabilità e Partnership pubblico-privata*, UCSC, Milano.
- Bateh, J. Heaton, C. Arbogast, G. W. Broadbent, A. (2013), *Defining Sustainability*. In *The Business Setting*, *American Journal of Business Education*, 6 (3)
- Bellintani, S. e Ciaramella, A. (2017), *DUE DILIGENCE IMMOBILIARE. Qualità delle informazioni per la valorizzazione immobiliare*, FrancoAngeli, Milano.
- Boldrini, J. Antheaume, N. (2021), *Designing and testing a new sustainable business model tool for multi-actor, multi-level, circular, and collaborative contexts*, *Journal of Cleaner Production*, 309.
- Borgonovi, E. (1988), *Management, riforma istituzionale e della pubblica amministrazione*, *Economia & Management*, 1° marzo 1988.
- Cerulli Irelli, V. (2004), *Sussidiarietà (diritto amministrativo)*, in *Enc. giur.*, Roma, Agg. XII, 2004.
- Consiglio di Stato dell'agosto 2018 n. 2052 che si è espresso, su richiesta dell'ANAC (Autorità Nazionale AntiCorruzione), sulla normativa applicabile agli affidamenti di servizi sociali alla luce del combinato disposto del Codice appalti (D. Lgs. 50/2016) e del Codice del Terzo settore (D. Lgs. 117/2017) e il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali n.72 del 2021 recante: "Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. n.117/2017 (codice del Terzo settore).
- Corrado, R. (2012), *Beni immobili pubblici e territorio tra regolazione, valorizzazione e concorrenza. Il property management nella pianificazione urbanistico-territoriale*, *Tesi di dottorato*, Università Sapienza di Roma, 2012
- Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50, *Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.* (16G00062) (GU Serie Generale n.91 del 19-04-2016 - Suppl. Ordinario n. 10)
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2,*

lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128) (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43).

- Felice, A. (2016), PARTENARIATI NEL SOCIALE. Le forme che possono avere e i modi per farli funzionare.
- Giannini, M.S. (1963), I beni pubblici, Bulzoni, Roma
- Giannini, M.S. (1995), Diritto pubblico dell'economia, Il Mulino, Bologna.
- Gori, L. e Marocchi, G. (2021), La riforma del Terzo settore tra unità e differenziazione, *Impresa Sociale*, 2/2021.
- Legge 8 novembre 2000, n. 328, "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 265 del 13 novembre 2000 - Supplemento ordinario n. 186.
- Legge regionale 22 luglio 2020, n. 65, "Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano", bollettino Ufficiale n. 73, parte prima, del 29 luglio 2020
- Leone, V.M. (2019), Oltre il Ppp. «Outcome-based contract» come nuova opportunità di modello contrattuale, *Edilizia e Territorio*.
- Macmahon, S. (2020), The challenge of rating ESG performance, *Harvard Business Review*, 98 (5), pp. 53-54.
- Mercati, L. (2005), Possibili itinerari per un approfondimento della teorica dei beni pubblici nell'era delle privatizzazioni (con particolare riguardo ai beni delle regioni e degli enti locali), in Cavallini Cadeddu, L. La gestione delle autonomie tra rinnovamento e stabilità. Atti del Convegno di Cagliari 28 – 29 novembre 2003, Cagliari, 2005, 114.
- OECD, Non-financial Enterprises Financial Statistics; OECD Publications, Paris, 1993 in Groot. T. and Tjerk B. 2008. New Public Management's Current Issues and Future Prospects. *Financial Accountability and Management* 24 (1):1-13.
- Pavesi, A.S. Cia, G. Micheletti, D. e Arbuatti I. (2020), Definire nuove alleanze tra Pubblico e Privato Sociale. Il caso virtuoso di Fondazione Casa Lucca, XIII Conferenza ESPAnet Italia–Il Welfare State di fronte alle sfide globali, 17 –19 Settembre 2020, Università Ca'Foscari Venezia, Sessione 30[A] Sfide globali, amministrazioni locali: innovazioni possibili per il welfare territoriale
- Sen, A. (2001), Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia, Mondadori, Milano.
- UTFP (Unità Tecnica Finanza di Progetto) (2008), La locazione finanziaria di opere pubbliche o di pubblica utilità e il Partenariato Pubblico Privato, Maggio 2008.
- Valotti, G. (2000), La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda. EGEA, Milano.
- Venturi, P. e Rago, S. (a cura di) (2016), L'Economia della Coesione nell'era della vulnerabilità, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2015", Forlì, AICCON.
- Van den Beemt-Tjeerdsma, A. e Veuger, J. (2016). Towards a more professionalised municipal real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(2), 132-144.

Capitolo 9

- Bengo, I., Chiodo, V., & Tosi, V. (2020). Measuring a Blended Performance: Managerial Insights from the Field of Impact Entrepreneurship. *Entrepreneurship-Contemporary Issues*, 53.
- Byrson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.

- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 53-73.

Capitolo 10

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232-251.

BIOGRAFIE DEGLI AUTORI

(in ordine alfabetico)

Irene Bengo

Ph.D. in Ingegneria Gestionale, è Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. È coordinatrice scientifica di TIREZIA, gruppo di ricerca del Dipartimento di Management e Ingegneria, e tiene i corsi "Sustainable and Social Innovation Lab" e "Economia e Organizzazione Aziendale (EOA)". La sua ricerca si concentra su approcci sociali e innovativi, pratiche e strumenti di gestione per organizzazioni ibride, finanza d'impatto e partenariati pubblico-privato. È esperta nella misurazione e gestione dell'impatto. Membro del comitato scientifico di "Social Value Network", nel 2015 è stata consulente sui sistemi di valutazione del processo di integrazione di genere (Ministero del Lavoro). Nel 2014 è stata membro della "Social Impact Investment Task Force" istituita dal G8. Consulente Nazionale dell'UNIDO sui sistemi di social business e misurazione delle performance. È stata premiata come "eroina dei diritti umani" nel 2012 dall'Associazione per i diritti umani e la tolleranza per le sue attività nella gestione dell'acqua e nella creazione di imprese sociali locali in Congo e Colombia. Fondatrice di Ingegneri Senza Frontiere Milano nel 2004, dal 2009 è presidente volontaria dell'associazione.

Alice Borrello

Ricercatrice PostDoc presso il Politecnico di Milano. Nel 2016 si è laureata in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, con una tesi magistrale su Impact Investing, ed è stata visiting student presso ISEG Lisbon School of Economics and Management. Ha conseguito il titolo di dottorato a marzo 2022 con la ricerca "Identity and ambiguity of impact investing". Nel 2020 è stata visiting PhD student presso il Center for Social Impact della Swinburne University. È coinvolta in progetti di Impact finance e misurazione dell'impatto. Svolge attività di tutor nei corsi di Management for Sustainability and Impact e Business in Transformation Lab ed insegna presso il MIP – School of Management del Politecnico di Milano.

Carlo Cellamare

Carlo Cellamare, docente di urbanistica presso l'Università «La Sapienza» di Roma, si occupa di processi di progettazione urbana e territoriale come processi sociali complessi, intersecando l'urbanistica con l'antropologia e la sociologia. Impegnato in diverse esperienze partecipative e in percorsi di ricerca-azione sia a livello locale che internazionale, ha avviato tra l'altro la prima «Casa della Città» di Roma. Tra le sue pubblicazioni: Culture e progetto del territorio (1999), Labirinti della città contemporanea (2001), Città Plurali/Plural Cities (2002), RomaCentro. Dal laboratorio alla «Casa della Città» (2006).

Genny Cia

Ingegnere in Gestione del Costruito e assegnista di ricerca presso il Dipartimento ABC del Politecnico di Milano; è parte del gruppo di ricerca del REC Real Estate Center. Svolge le sue ricerche nell'ambito di modelli innovativi per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico attraverso progetti di

welfare e servizi alla persona. Collabora a numerosi progetti di ricerca finanziata nella costruzione della sostenibilità economico finanziaria di progetti e processi di rigenerazione immobiliare in grado di creare impatto sociale.

Federica Irene Falomi

Laureata in Discipline economiche e sociali presso l'Università Bocconi. Nel suo ruolo di Associate Programme Officer alla United Nations Technology Bank for Least Developed Countries si occupa di ricerca e gestione di progetti di trasferimento tecnologico e innovazione in paesi in via di sviluppo. Come Research Fellow presso Tiresia – Politecnico di Milano, ha gestito diversi progetti di ricerca e consulenza per la misurazione dell'impatto sociale per ONG, imprese e investitori a impatto. Ha inoltre maturato un'esperienza rilevante nella pianificazione strategica per lo sviluppo di ecosistemi di imprenditorialità sociale, avendo collaborato allo sviluppo della piattaforma "Torino Social Impact". È un UNLEASH Talent 2019 e, dal 2018, è membro della Global Shapers Community.

Angela Silvia Pavesi

Docente presso la Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni del Politecnico di Milano. Nel campo della ricerca si occupa principalmente di valorizzazione del patrimonio costruito attraverso progetti di infrastruttura sociale, tra cui il c.d. housing sociale.

Cristiana Perego

Ingegnere in Gestione del Costruito e dottoranda di ricerca presso il Dipartimento ABC del Politecnico di Milano con una borsa cofinanziata dal Comitato Officina Dopo di Noi. Fa parte del REC Real Estate Center e svolge le sue ricerche nell'ambito di modelli innovativi di welfare per l'inclusione delle "diverse abilità" nell'ambiente costruito, finalizzati al "Progetto di Vita" del "Dopo di Noi" nel "durante Noi". All'interno del Comitato fa parte del gruppo di ricerca che conduce il monitoraggio dell'attuazione della Legge 112/16 da parte delle Regioni.

Valentina Tosi

Ricercatrice presso la School of Management del Politecnico di Milano. Si è laureata in Ingegneria Gestionale nel 2018 presso il Politecnico di Milano, con una tesi magistrale sui framework dell'Innovazione Sociale. Lavora in Tiresia dal 2018. Le sue ricerche e i suoi progetti sono legati all'Innovazione Sociale e alla Misurazione dell'Impatto per il Social Business, collaborando con università, enti pubblici, imprese sociali e tradizionali. È assistente in corsi accademici di economia, organizzazione aziendale, sostenibilità e sfide sociali.

Eleonora Vanni

Presidente di Legacoopsociali e Vicepresidente di Legacoop. Dopo un importante periodo come dirigente e presidente di cooperativa sociale, dal 2007 è impegnata nell'ambito della rappresentanza delle cooperative sociali. Già vicepresidente di Coopfond, è attualmente componente del CdA di Cooperazione Finanza Impresa, finanziaria partecipata e vigilata dal Ministero dello Sviluppo Economico che ha lo scopo di promuovere la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative di produzione e lavoro e di cooperative sociali. Convinta della necessità di un percorso evolutivo che promuova e valorizzi una

nuova interpretazione della missione valoriale e dell'agire imprenditoriale delle imprese cooperative sociali, anche attraverso alleanze e nell'ottica di uno sviluppo sinergico degli attori dell'economia sociale, è impegnata in organizzazioni del Terzo Settore ed è attualmente componente del Coordinamento del Forum Nazionale del TS e dal 2018 componente del Consiglio Nazionale del Terzo Settore.

Rossana Zaccaria

Presidente di Legacoop Abitanti dal 2016, associazione nazionale delle cooperative di abitanti fondata nel 1961 che organizza e rappresenta le Cooperative di Abitanti aderenti a Legacoop. Coordina a livello nazionale e internazionale attività di rappresentanza, di ricerca e sviluppo del settore con università, fondazioni bancarie, pubbliche amministrazioni. Si occupa di promozione imprenditoriale delle cooperative sui temi dell'innovazione: Rigenerazione Urbana, Gestione Sociale, definizione di modelli di offerta nei quali l'Abitare si pone come perno di Infrastruttura Sociale. E' stata Project Manager di progetti internazionali finanziati dalla Commissione Europea presso ITC CNR, Finabita, Abitare e Anziani sui temi della sostenibilità ambientale e coinvolgimento delle comunità, efficienza energetica, Ambient Assisted Living. Laureata in Lettere Moderne in Educazione degli Adulti, negli anni ha lavorato sui temi dell'ambiente, della formazione e dell'animazione Sociale con diverse organizzazioni: Amnesty International, Programma ONU Ambiente, Italia Nostra, RSA Paderno Dugnano.

**Fondazione
Barberini**

MEMORIA E
IMMAGINAZIONE

euro 32,00

ISBN 979-12-210-0867-8



9 791221 008678