UNIVERSITÀ TELEMATICA
GIUSTINO FORTUNATO

Anno Accademico 2018/2019

Master Universitario di Primo Livello

(1500 ore - 60 Crediti Formativi Universitari)

(*ex* art. 3, comma 9, del D.M. **22 ottobre 2004, n.270**)

in:

"Studi economici avanzati"

V Edizione

Servizi pubblici e creazione di valore per il cittadino

Relatore	**Candidato**
Prof. Ubaldo COMITE	*Giorgio FEDERICI*

INDICE

IL SERVIZIO PUBBLICO DI EDILIZIA SOCIALE

Inquadramento normativo; 3

La regolazione del mercato; 4

I soggetti incaricati del servizio pubblico e gli utenti; 6

Il segmento di riferimento; 8

Contratto di servizio, regolamenti e carta dei servizi; 8

Customer Satisfaction e Customer Relationship Management (CRM); 9

Dalla Customer Satisftaction alla Voce del Cliente; 10

Costruire un modello di business dalla creazione di valore per il cliente; 16

Il Valore Offerto; 16

Conclusioni; 19

APPENDICE – FIGURE; 20

APPENDICE – RIFERIMENTI; 24

BIBLIOGRAFIA 29

Il servizio pubblico di edilizia sociale

Inquadramento normativo

Il settore dell'edilizia sociale, o anche edilizia residenziale pubblica, attiene alle politiche abitative intese come intervento dello Stato per favorire la proprietà dell'abitazione attraverso l'accesso del risparmio popolare così come sancito dall'art. 47 della Costituzione[1]

Dal dopoguerra l'evoluzione delle problematiche in ambito urbano e la modifica delle competenze sulla gestione del territorio (oltre che la modifica del tessuto sociale) hanno portato il settore dell'edilizia residenziale pubblica – vale a dire quel complesso di attività dirette a fornire alloggi per i soggetti a basso reddito – a soddisfare nuove esigenze programmatiche e, al contempo, a promuovere nuove forme di partecipazione finanziaria.

Da un lato, negli ultimi anni, si è notevolmente ampliata l'area dei soggetti che non riescono ad accedere alla casa con le proprie risorse. Tra questi, oltre alle famiglie a basso reddito, anche gli immigrati, gli anziani soli (ciò anche a fronte della crescita demografica del segmento degli ultrasessantacinquenni), le giovani coppie, le famiglie monoparentali o con un solo reddito[2]. Inoltre, il sistema abitativo italiano è caratterizzato dall'esiguità della quota di edilizia residenziale in locazione[3]: infatti in Italia solo il 25% delle abitazioni totali sono in affitto (contro una media europea UE-28 del 30,7%) e con solo il 20% dell'offerta locativa

complessiva ad un canone di locazione “sociale” (contro una media europea UE-28 del 35%) mentre per il 75% delle abitazioni in proprietà in Italia solo il 17,7% paga un mutuo (contro la media europea UE – 28 del 38%).

Dall’altro lato, a seguito del trasferimento di competenze operato dal decreto legislativo n. 112 del 1998[4], il settore dell’edilizia residenziale pubblica appartiene ormai alla competenza regionale. Allo Stato sono rimasti, invece, i compiti di semplice determinazione di principi e finalità di carattere generale, di raccolta di informazioni, di impulso, di garanzia e di sostegno delle fasce economicamente più deboli. Con la riforma del Titolo V della Costituzione, la materia dell’edilizia residenziale pubblica non è stata inclusa né tra le materie su cui lo Stato ha competenza legislativa esclusiva (art. 117, secondo comma), né tra quelle in cui la competenza è concorrente (art. 117, terzo comma). Pertanto, ai sensi del comma quarto del nuovo art. 117 della Costituzione, tale materia appartiene alla competenza esclusiva di carattere residuale delle Regioni andando così ad aggiungere nuovi fronti di intervento per le Regioni rispetto una legislazione regionale già preesistente, consolidata e stratificata.

La regolazione del mercato

Tralasciando, per brevità espositiva, il susseguirsi delle varie leggi nazionali per la “garanzia ed il sostegno delle fasce economicamente più deboli” all’accesso alla abitazione (cosiddetti Piani Casa) ed il variegato quadro normativo delle Regioni in materia di regolazione del settore dell’edilizia residenziale

pubblica tra cui gli utenti e gli operatori, ci soffermeremo in sostanza sulle caratteristiche del servizio di edilizia sociale e sui suoi meccanismi di regolazione.

L'edilizia sociale si è dovuta inquadrare come Servizio Economico di Interesse Generale (SIEG) a seguito dalla decisione della Commissione Europea (n. 2005/842/CE) riguardante l'applicazione dell'art. 86, paragrafo 2, del trattato Consiglio Europeo agli aiuti di Stato sotto forma di compensazione degli obblighi di servizio pubblico, concessi a determinate imprese della gestione di servizi di interesse economico generale quali ad esempio le cooperative edilizie e di abitazione, le imprese di costruzioni e gli IACP comunque trasformati o denominati.

Si è dovuto quindi definire l'alloggio sociale esente dall'obbligo di notifica, per evitare che i contributi (peraltro scarsi negli ultimi anni) rientrassero negli aiuti di Stato.

La più recente definizione di alloggio sociale è contenuta nell'art. 10 comma 3 della legge n. 80 del 23 maggio 2014 in cui si considera alloggio sociale "l'unità immobiliare adibita ad uso residenziale, realizzata o recuperata da soggetti pubblici e privati, nonché dall'ente gestore comunque denominato, da concedere in locazione, per ridurre il disagio abitativo di individui e nuclei familiari svantaggiati che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi alle condizioni di mercato, nonché alle donne ospiti dei centri antiviolenza e delle case-rifugio di cui all'articolo 5-bis del decreto-legge 14 agosto 2013, n. 93, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 ottobre 2013, n. 119. Ai fini del presente articolo, si

considera altresì alloggio sociale l'unità abitativa destinata alla locazione, con vincolo di destinazione d'uso, comunque non inferiore a quindici anni, all'edilizia universitaria convenzionata oppure alla locazione con patto di futura vendita o assegnazione, per un periodo non inferiore ad otto anni".

Ai fini della regolazione del mercato europeo per l'operatore del servizio di edilizia residenziale sociale di cui all'art. 10 della L.80/2014 che riceva contributi, agevolazioni o compensazioni pubbliche si deve "prevedere l'esistenza di un atto d'incarico contenente una definizione precisa e corretta del servizio d'interesse economico generale, la definizione dei parametri sulla base dei quali viene calcolato l'importo esatto della compensazione, l'assenza di sovracompensazione e le modalità di salvaguardia volte a evitare quest'ultima".[5]

I soggetti incaricati del servizio pubblico e gli utenti

Sulla base della "regolazione" a livello Comunitario, e del recepimento a livello nazionale delle relative norme, possiamo quindi segmentare il mercato dell'edilizia sociale in:

UTENTI	OPERATORI
individui e nuclei familiari svantaggiati che non sono in grado di accedere alla locazione di	Pubblici (prevalenti) e privati

alloggi alle condizioni di mercato	
donne ospiti dei centri antiviolenza e delle case-rifugio	Servizi sociali (segmento riservato) - SIG
individui e nuclei in locazione agevolata	Pubblici e privati (prevalenti)
nuclei con patto di futura vendita	Pubblici (residuali) e privati
studenti universitari in residenze convenzionate	Privati

dove per pubblico si intendono oltre ai Comuni anche gli IACP comunque trasformati e /o denominati e per privati le cooperative edilizie e di abitazioni, le imprese di costruzioni, fondi investimento e fondazioni bancarie. Nei casi di alloggi in locazione agevolata, con patto di futura vendita e di residenze universitarie convenzionate si hanno spesso iniziative di Partnership Pubblico Privato (PPP) con la partecipazione di fondi di investimento e fondazioni bancarie.

Il segmento di riferimento

Per lo sviluppo della tesi si prenderà a riferimento il segmento meno concorrenziale quale l'edilizia residenziale pubblica ossia la gestione di alloggi ad affitto permanente rivolto ad individui e nuclei familiari svantaggiati, che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi alle condizioni di mercato, da parte di operatori pubblici ed in particolare da quelli costituiti come aziende a totale capitale pubblico e con affidamento del servizio in house provider. Questo è il caso delle più rilevanti trasformazioni degli IACP in Toscana ed in Emilia Romagna.

Contratto di servizio, regolamenti e carta dei servizi

Con il D.Lgs. 175/2016, Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, così come integrato dal D.Lgs. n. 100/2017, le società a totale partecipazione pubblica per la gestione dei servizi locali sono entrate a tutti gli effetti a far parte della del perimetro "allargato" della pubblica amministrazione.

Diventa quindi obbligatoria l'applicazione della direttiva del Pres. Cons. 27-1-1994, che ha introdotto per la P.A. strumenti quali:

- l'adozione di standard di qualità del servizio;
- il dovere della valutazione della qualità dei servizi;
- il rimborso agli utenti nei casi in cui è possibile dimostrare che il servizio reso è inferiore per qualità e tempestività agli standard pubblicati.

Ciò sulla base della Carta dei Servizi redatta sulla base degli obblighi per l'operatore del servizio rispetto a:

- contratto di servizio;
- leggi e regolamenti per l'utenza;
- contratto di locazione.

Customer Satisfaction e Customer Relationship Management (CRM)

La Customer satisfaction risponde quindi al dovere di valutazione della qualità dei servizi sia in termini di prestazioni (obblighi del contratto di servizio) che di qualità dei servizi offerti (soddisfazione dell'utenza). Mentre, per la valutazione delle prestazioni rispetto al contratto di servizio, si fa riferimento ad indicatori di risultato (performance). Per la valutazione della qualità dei servizi offerti occorre fare riferimento al sistema di gestione della qualità aziendale (SGQ) diffuso nelle aziende e nella quasi totalità dei casi, Certificato secondo le norme UNI ISO 9000. In questa ipotesi la verifica della rispondenza tra la qualità dei servizi "resa" rispetto a quella "dichiarata" viene dichiarata da un Ente di Certificazione terzo.

Per rendere invece evidente la tempestività del servizio reso è utile affidarsi ad uno strumento di gestione delle relazioni con l'utenza (CRM) che traccia e mantiene nel tempo, in modo indelebile, i rapporti con l'utenza attraverso l'apertura e la gestione dei casi fino alla loro completa chiusura (ticket). Ciò meglio se integrato con un Sistema Informatico di tipo "Enterprice Resource Planing" (ERP).

Dalla Customer Satisftaction alla Voce del Cliente

La customer satisfaction viene misurata nella generalità dei casi con il grado di apprezzamento a:

- modalità di accesso al servizio;
- completezza delle risposte alla domanda espressa;
- cortesia dell'operatore;
- valutazione complessiva del servizio erogato nel contatto operatore – utente.

Lo strumento per la misurazione del gradimento più diffuso è l'erogazione dei questionari, sempre più attraverso postazioni self-service, il cui livello viene espresso mediante faccine (vedi fig.1)

Un altro strumento per la misurazione del gradimento è la intervista telefonica ad un campione di utenti che hanno avuto un contatto con l'azienda per l'erogazione di un servizio. In questo caso occorre che gli intervistatori del call-center siano sintetici e chiari nell'esporre il sondaggio. Il vantaggio è di avere risposte a domande più strutturate sul servizio e di poter utilizzare scale più raffinate

In entrambe i casi ciò che viene misurata è la soddisfazione del cliente riferibile alla sola gamma dei servizi offerti dall'operatore di pubblico servizio (bisogni espressi).

Non vengono invece intercettati quei bisogni latenti dell'utente che possono invece generare valore per l'utente e generare un nuovo modello di business per l'operatore di pubblico servizio in grado di creare, catturare e distribuire valore (innovazione).

Questo è meno scontato nel caso di un segmento di mercato regolato, con una utenza con scarsa capacità economica e con un operatore di fatto monopolista quale quello preso a riferimento.

Cercheremo di dimostrare come ciò sia invece possibile attraverso un percorso di miglioramento aziendale attraverso tecniche che aiutano nella progettazione del business (design) a partire dalla comprensione della clientela[6]

Per la comprensione del cliente useremo nel nostro caso la mappa dell'empatia[7] (vedi fig. 3)

Questo metodo permette di evitare il ricorso a costosissime ricerche di marketing in quanto per comprendere cio che il cliente vuole, e che gli può quindi creare valore, utilizzando un lavoro di gruppo aziendale che coinvoilge il top e middle management, i responsabili del marketig e della comunicazione e gli addetti all'Ufficio Relazione al Pubblico e al Front-End.

Per brevità di esposizione riportiamo il risultato del braimstoring, prima operazione da effettuare, rivolta a definire una ulteriore segmentazione della clientela del nostro specifico segmento di mercato: nel nostro caso per nazionalità, per numero di componenti il nucleo familiare, per reddito complessivo familiare e pro-capite, per stato stato occupazionale o di studio dei componenti il nucleo familiare e per la loro età anagrafica e sesso.

Poi prosegiamo scegliendo tre, tra i più promettenti, per creare valore per loro e per l'azienda, oltre che per numerisità, che nel nostro caso sono:

- nucleo monoparentale di nazionalità italiana ultrasesantacinquenne, il più frequentemente donna, con pensione di reversibilità al minimo;
- nucleo di marito e moglie di nazionalità italiana con un figlio, maschio o femmina in età scolare, con un solo reddito da lavoro dipendente di operaio o impiegato;
- nucleo di marito e moglie di nazionalità extracomunitaria, con genitore a carico e figli sia in età scolare che con reddito da lavoro assieme al capofamiglia.

Tra questi scegliamo, per tracciare il customer profiling, il secondo segmento in quanto più attratto dal mercato esterno (acquisto di una abitazione, affitto a riscatto, affitto non in periferia popolare, etc.) ma che è costretto invece a rivolgersi al servizio pubblico solo in ragione del suo "svantaggio" economico.

Cercheremo quindi,da ultimo, attraverso un ulteriore braimstoring del gruppo di lavoro, utilizzando dei poscript, di dare una voce al nostro cliente attraverso le risposta ai sei quesiti della mappa di empatia.

Riportiamo in sintesi il risultato del braimstoring sulla voce del nostro cliente che chiameremo la ***famiglia Rossi***:

COSA VEDE?

Per comprendere cosa il cliente vede è determinante il contesto sociale di riferimento e gli amici e persone con cui viene a contatto la famiglia Rossi.

Per il capofamiglia questo è l'ambiente di lavoro, mentre per i figli sono la scuola ed i luoghi del doposcuola ed infine, per la moglie, sono le amiche e le famiglie dei colleghi del marito e degli amici dei figli.

La famiglia Rossi è esposta da una richiesta crescente di relazioni sociali, in funzione della crescita dei propri figli, della posizione lavorativa del capofamiglia e delle ambizioni personali della moglie, che richiedono sia una discreta disponibilità economica che di una casa accogliente e tecnologicamente dotata (smart TV, internet, videogiochi, etc.) con giardino e spazi condominiali.

L'offerta del mercato esterno al servizio di edilizia sociale è di sicuro caratterizzato da un maggiore qualità dell'abitazione, del condominio e degli spazi esterni a comune. L'alloggio sociale è per lo più collocato nelle periferie delle città e in contesti degradati sia per l'incuria degli abitanti ma anche per la mancanza di adeguati interventi di manutenzione a carico della proprietà dovuti alla carenza di risorse per gli investimenti proprio da parte degli operatori pubblici di edilizia sociale.

Inoltre, nonostante il basso costo dell'affitto a canone sociale, gli alti costi di condominio, di manutenzione dell'alloggio e delle utenze, legati al costo complessivo dell'abitare, sommati al costo del vivere quotidiano, la famiglia Rossi si trova con una bassa capacità di spesa in beni e servizi "status symbol". Questo con ripercussioni nelle relazioni dei suoi componenti ed a discapito della coesione

sociale che è invece l'obiettivo principale delle politiche abitative e del servizio di alloggio sociale.

COSA SENTE?

Tra i canali che influenzano maggiormente la famiglia Rossi vi sono sicuramente i media nazionali e locali, i social media ed anche il passaparola nei luoghi di frequentazione. I messaggi che passano sono quelli del consumismo e della abitazione comoda e confortevole anche se in stile IKEA.

Ciascuno della famiglia Rossi pensa ad un proprio avanzamento sociale visto come una maggiore disponibilità economica per migliorare il proprio "status symbol". In questo il confort della casa gioca un ruolo importante.

I componenti della famiglia Rossi difficilmente dicono in pubblico di abitare in una casa popolare né quantomeno ammetterebbero, anche qualora lo fossero, di essere soddisfatti per i servizi erogati dall'operatore pubblico di edilizia sociale. Il loro atteggiamento è generalmente critico e solo in pochi casi costruttivo. Sono però in genere molto ascoltati nei social e nei gruppi di frequentazione.

COSA PENSA E PROVA REALMENTE?

Come già detto per la famiglia Rossi vi è una aspirazione di miglioramento della propria condizione economica e sociale. Sognano ferie e vacanze ed il capofamiglia, e sua moglie, vengono tenuti svegli la notte dalla difficoltà di esaudire i desideri dei figli ed i bisogni della famiglia in prossimità del fine mese e

con la necessità di fare i conti con il bilancio familiare. Vorrebbero una auto nuova ed una casa più grande e confortevole in un condominio con vicini più educati e socievoli.

COSA DICE E COSA FA?

La famiglia Rossi ha comunque un atteggiamento di dignità nel rapporto con gli altri. Nei confronti dell'operatore del servizio pubblico di edilizia sociale accampa invece diritti mentre tende a sottrarsi ai propri doveri in ragione sia del suo status ma anche dello scarso apprezzamento dei servizi ricevuti. Potrebbe invece essere un ottimo testimonial per le buone pratiche.

COSA SI INTENDE PER DISAGIO DEL CLIENTE?

Il disagio è dovuto dalla condizione di vivere in contesti degradati, con scarsa manutenzione della propria abitazione e con alti costi dell'abitare. In modo particolare questi ultimi, che nella maggioranza dei casi sono maggiori del canone di affitto[8], determinano un impatto pesante sulla capacità di spesa della famiglia Rossi che non riesce a far fronte a tutte le spese che vorrebbe sostenere e che il più delle volte invece di rinunziare a qualcosa non paga l'affitto[9]. Tutto ciò crea comunque per la famiglia Rossi uno strato di frustrazione di tensione all'interno della famiglia tra le aspettative e loro soddisfazione.

COSA SI INTENDE PER GUADAGNO DEL CLIENTE?

Nel nostro caso il guadagno della famiglia Rossi deriverebbe da una diminuzione del costo dell'abitare, dall'avere una abitazione confortevole ed in un contesto

condominiale che favorisca le relazioni sociali in modo particolare per gli amici dei figli.

Costruire un modello di business dalla creazione di valore per il cliente

Un modello di business descrive la logica in base alla quale una organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (concetto di innovazione). Nella nostra tesi ci interessa concentrarci sulla distribuzione del valore tra i vari stakeholder, tra cui gli azionisti pubblici, ma con particolare riferimento ai clienti.

Come strumento per costruire il modello utilizzeremo il "business model Canvas"[10] (vedi fig. 4) con innovazione guidata dal Cliente. In questo caso lo sviluppo del modello parte con epicentro l'elemento di base del modello Canvas SGC "segmenti di clientela" e si concentra maggiormente nella parte destra, del valore, per individuare il VO "valore offerto"(vedi fig. 5) da cui far derivare le AC (attività chiave), le RC (risorse chiave) ed i PC (partner chiave) per arrivare alla nuova STC "struttura dei costi" da confrontare con i FC "flussi di ricavi" generati dal VO.

Il Valore Offerto

Partendo dal lavoro fatto con la mappa dell'empatia possiamo continuare il braimstoring del gruppo di lavoro utilizzando il modello Canvas con la stessa tecnica dei poscript. Anche in questo caso riassumiamo il risultato del lavoro ai fini dello svolgimento della tesi.

Sicuramente il nuovo servizio o prodotto da offrire per aumentare il valore offerto al cliente è anche di tipo emozionale. Deve cioè far sentire la famiglia Rossi a suo

agio nella abitazione a loro assegnata. Dovranno inoltre essere migliorate le relazioni con la famiglia Rossi attraverso sia il CRM per l'evasione delle sue richieste di servizi ma anche attraverso campagne di informazione sui media locali e social media in modo che possa migliorare la percezione dei servizi offerti o comunque cogliere, attraverso i social, quegli elementi di critica che possono aiutare a migliorare i servizi offerti. Fondamentale per la famiglia Rossi è però che le venga migliorata la sua condizione del vivere nell'appartamento, nel condominio e nel quartiere non solo in termini di qualità ma anche di diminuzione dei costi dell'abitare. In questo caso l'azienda può usare come punti di forza le proprie competenze interne o esterne, quali i professionisti incaricati, e la rete dei fornitori, per esempio le ditte delle manutenzioni, per provare ad innovare i suoi servizi. Per descrivere sinteticamente l'innovazione in termini di valore offerto al cliente si usa comunemente uno slogan che ne riassuma i contenuti. Nel nostro caso, pensando alla famiglia Rossi, possiamo utilizzare lo slogan "***sentiti proprietario della tua casa"*** per descrivere l'offerta di servizi di property management alla famiglia Rossi, come se fosse proprietario pubblico, ovviamente addebitandogli i soli costi che gli competono come conduttore ma con una serie di risparmi sul costo dell'abitare quali il risparmio energetico, l'autogestione dei servizi condominiali e la valorizzazione e riqualificazione degli spazi comuni e del verde pubblico.

Il servizio prevede la messa a catalogo di una serie di interventi manutentivi oggetto di incentivi fiscali sia per il proprietario che per il conduttore a prezzi concorrenziali in quanto oggetto di accordi di programma con le ditte di manutenzione che

potrebbero diventare partner dell'operatore attraverso formule di global service con la piattaforma CRM dell'operatore del servizio pubblico. Accanto a questi potrebbero essere offerti beni e servizi di consumo legati all'abitazione (internet, smart tv, domotica, etc.). Alcuni interventi, più strutturati, da parte dell'operatore del servizio pubblico, potrebbero diventare veri e propri risparmi sulla bolletta energetica per la famiglia Rossi attraverso partnership con Energy Service Company (ESCO) che potrebbero sostenere l'investimento e fatturare i consumi energetici di fabbricati più efficienti o addirittura a consumo quasi zero (NZHB).

Il coinvolgimento della famiglia Rossi alla valorizzazione e gestione degli spazi comuni e di quartiere può avvenire anche attraverso il ricorso a strumenti di finanza etica quali voucher a Social Entrepreneurship (EMSE) cioè a comunità di quartiere, costituite ad esempio sotto forma di cooperativa sociale, e che si prendono cura dei beni comuni quali i fabbricati e gli spazi pubblici delle periferie popolari e della comunità di quartiere quali le persone anziane e svantaggiate. Questa forma di economia etica può rappresentare una forma di integrazione del reddito per la famiglia Rossi, e a maggior ragione per famiglie con uno o più componenti adulti disoccupati, ed allo stesso tempo un risparmio di risorse per l'operatore del servizio di edilizia sociale che può destinare per incrementale gli investimenti in nuova costruzione e manutenzione straordinaria.

Conclusioni

Nei servizi pubblici economici, anche in quelli gestiti in house providing da operatori pubblici, ed a forte regolazione, in modo particolare sulle tariffe, si può innovare creando, distribuendo e catturando valore a partire dalla creazione di valore per il cliente. In modo particolare si è dimostrato come non solo c'è distribuzione del valore ma anche benefici sociali diretti, quali una maggiore coesione sociale, ed indiretti quali il contributo alle politiche di risparmio energetico e di contrasto ai mutamenti climatici (resilienza): ***citizens' satisfaction.***

APPENDICE – FIGURE

Fig. 1 - C.S. mediante faccine

Fig. 2 - C.S. mediante scala di valori

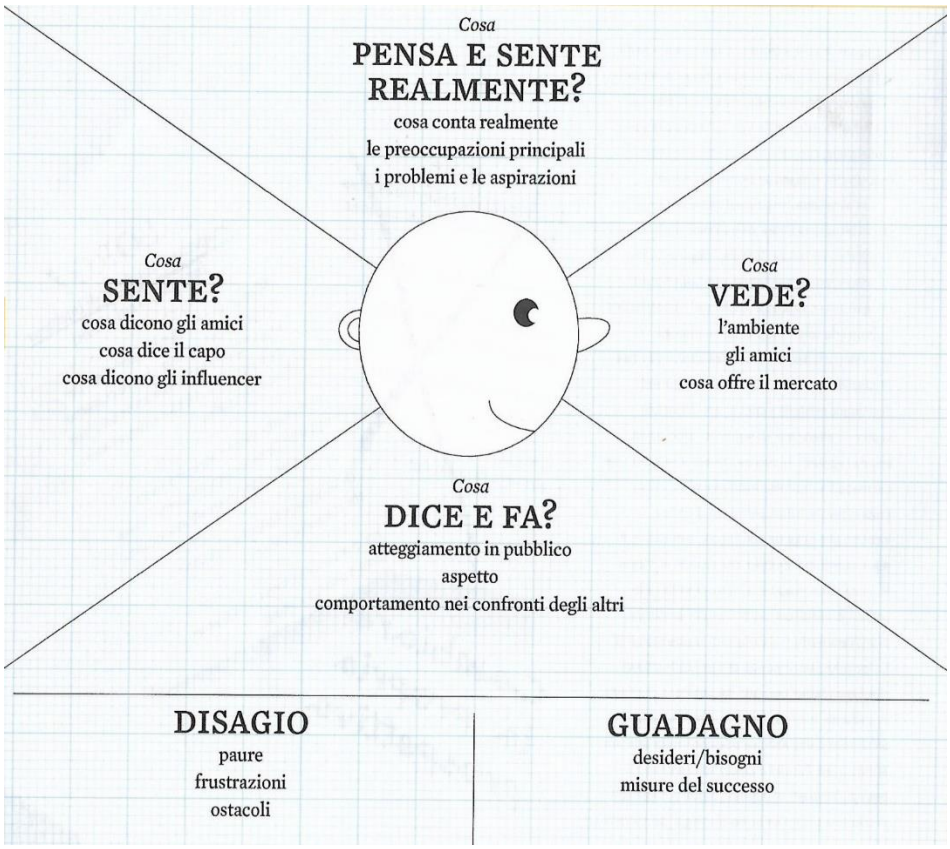

Fig. 3 - Mappa dell'Empatia

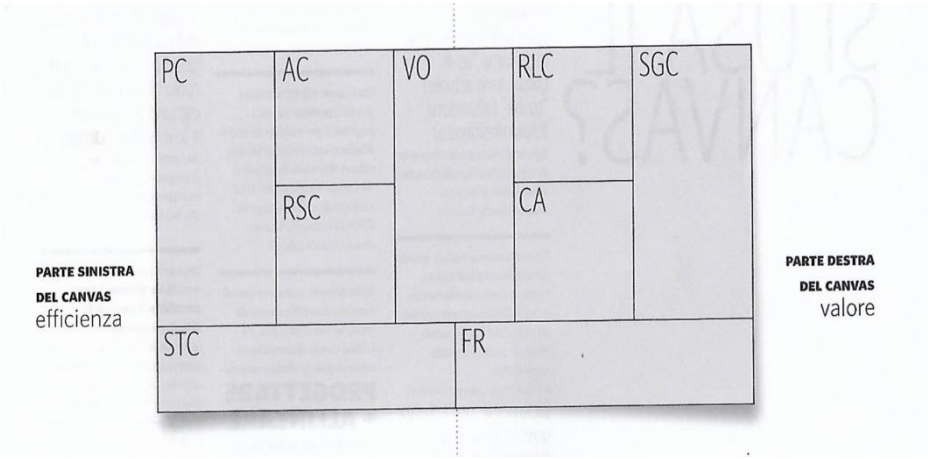

Fig. 4 - business model Canvas

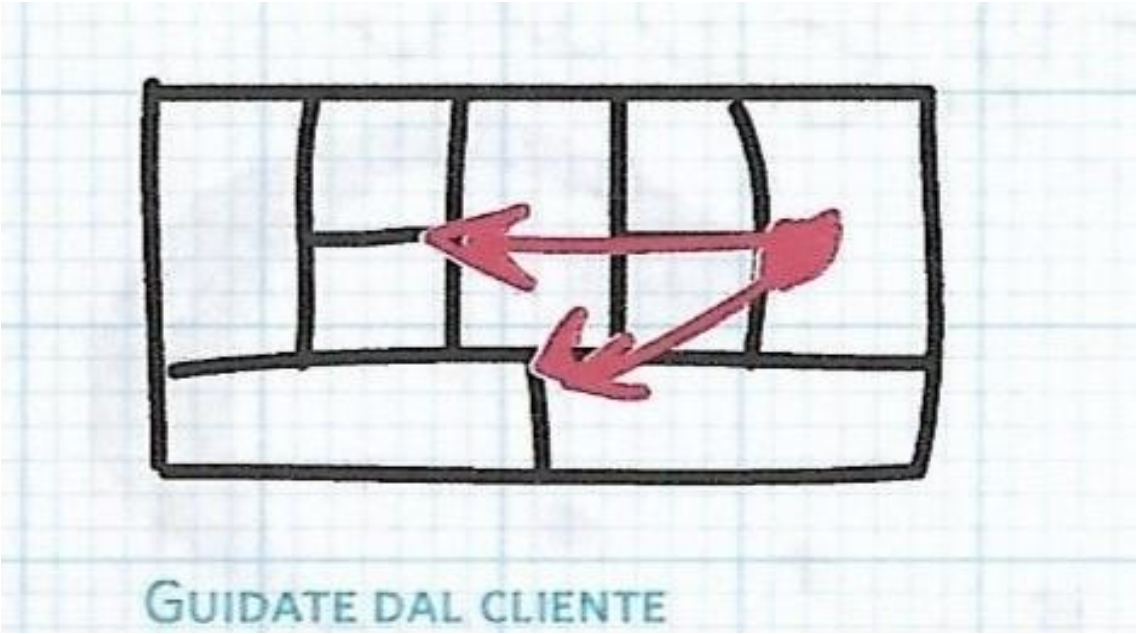

Fig. 5 - strategie di business

APPENDICE – RIFERIMENTI

[1] art. 47 della Costituzione: La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito. Favorisce l'accesso del risparmio popolare alla proprietà dell'abitazione, alla proprietà diretta coltivatrice e al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese.

[2] fonte ISTAT popolazione e famiglie 2018 consultabile al sito https://www.istat.it/it/popolazione-e-famiglie?dati

[3] fonte EUROSTAT aggiornamento 2018 consultabile al sito https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Housing_statistics/it#Titolo_di_godimento

[4] Il decreto legislativo n. 112 (artt. 59-64) ha altresì previsto la soppressione del Comitato per l'edilizia residenziale pubblica (CER) e la diretta attribuzione alle Regioni dei fondi volti al finanziamento degli interventi e della competenza in ordine alla fissazione dei criteri per l'assegnazione degli alloggi e per la definizione dei canoni. La ripartizione di competenze operata dal decreto legislativo n. 112 presenta carattere di marcata novità rispetto alla precedente che aveva mantenuto allo Stato le funzioni di programmazione nazionale dei finanziamenti dell'edilizia residenziale pubblica (DPR n. 616 del 1977). Nel ristretto e definito nucleo di competenze mantenute allo Stato dall'art. 59 del decreto n. 112, non compare più infatti tale funzione, mentre al successivo art. 60, fra le funzioni conferite alle regioni viene indicata la "programmazione delle risorse finanziarie destinate al settore" (programmazione/localizzazione). Tali norme vengono integrate dal successivo

art. 61 che reca l’insieme delle disposizioni di dettaglio necessarie a rendere effettivo l’accreditamento alle singole regioni delle risorse finanziarie previste dalle numerose leggi vigenti che hanno previsto finanziamenti di interventi di edilizia residenziale pubblica.

[5] Con la sentenza Altmark del 24 luglio 2003, la Corte di Giustizia, interpretando l'articolo del Trattato in questione, ha stabilito che la compensazione degli obblighi di servizio pubblico non costituisce aiuto di Stato ai sensi dell'articolo 87, par. 1, TCE (attuale art. 107, par. 1, del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea- TFUE), purché siano rispettati quattro criteri cumulativi:

- l'impresa beneficiaria deve essere effettivamente incaricata dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico e detti obblighi devono essere definiti in modo chiaro;
- i parametri sulla base dei quali viene calcolata la compensazione devono essere previamente definiti in modo obiettivo e trasparente;
- la compensazione non può eccedere l'importo necessario per coprire interamente o in parte i costi originati dall’adempimento degli obblighi di servizio pubblico, tenendo conto dei relativi introiti e di un margine di utile ragionevole;
- quando la scelta dell'impresa da incaricare dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico non venga effettuata nell'ambito di una procedura di appalto pubblico che consenta di selezionare il candidato in grado di fornire tali servizi al costo minore per la collettività, il livello della necessaria compensazione deve essere determinato sulla base di un'analisi dei costi che un'impresa media, gestita

in modo efficiente e adeguatamente dotata di mezzi di trasporto, avrebbe dovuto sostenere.

Qualora anche uno solo dei criteri fissati nella sentenza Altmark non sia soddisfatto, la compensazione degli obblighi di servizio pubblico costituisce un aiuto di Stato.

In coerenza con i principi indicati nella sentenza, la Commissione europea ha adottato, nel luglio 2005, il c.d. "pacchetto Monti" che comprende:

- la decisione 2005/842/CE della Commissione, riguardante l'applicazione dell'art. 86 paragrafo 2 del Trattato CE agli aiuti di Stato sotto forma di compensazione di obblighi di servizio pubblico concessi a determinate imprese incaricate della gestione di Servizi di interesse economico generale (GUUE L 312 del 29 novembre 2005).

  La decisione specifica le condizioni alle quali la compensazione degli obblighi di servizio pubblico concessi a determinate imprese è ritenuta compatibile con le norme sugli aiuti di Stato e non vi è obbligo di notifica alla Commissione. La decisione dispensa in particolare dall'obbligo di notifica: le compensazioni di importo annuo inferiore a 30 milioni di Euro concesse ad imprese con un fatturato annuo inferiore a 100 milioni di Euro; le compensazioni concesse ad ospedali e ad imprese aventi incarichi di edilizia popolare che svolgono attività considerate dallo Stato membro come servizi d'interesse economico generale; le compensazioni concesse ai collegamenti aerei o marittimi verso le isole con traffico annuale non superiore a 300mila passeggeri; e le compensazioni concesse

ad aeroporti e porti con un traffico annuale medio non superiore a un milione di passeggeri per gli aeroporti e a 300mila passeggeri per i porti;

- La direttiva 2006/11/CE della Commissione del 16 novembre 2006 relativa alla trasparenza delle relazioni finanziarie tra Stati membri e le loro imprese pubbliche e alla trasparenza finanziaria all'interno di talune imprese (GUUE L 318 del 17 novembre 2006) (versione consolidata della direttiva 2005/81/CE della Commissione, del 28 novembre 2005, che, modificando la direttiva 80/723/CEE relativa alla trasparenza delle relazioni finanziarie fra gli Stati membri e le loro imprese pubbliche, pubblico)

- la disciplina degli aiuti di Stato concessi sotto forma di compensazione degli obblighi di servizio pubblico (comunicazione 2005/C 297/04), che specifica le condizioni alle quali la Commissione può valutare compatibili le rimanenti compensazioni degli obblighi di servizio pubblico non contemplate dalla decisione e che devono pertanto essere notificate. Tali condizioni prevedono l'esistenza di un atto d'incarico contenente una definizione precisa e corretta del servizio d'interesse economico generale, la definizione dei parametri sulla base dei quali viene calcolato l'importo esatto della compensazione, l'assenza di sovracompensazione e le modalità di salvaguardia volte a evitare eventuali sovracompensazioni.

[6] creare modelli di business "un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business" – Alexander Osterwalder e Yves Pigneur- Edizioni FAG Milano

[7] empathy map: Creata da Dave Gray l'empathy map si presenta come un grande canvas diviso in 6 settori e al centro il profilo di una persona. I partecipanti sono invitati a riflettere e discutere intorno a quel determinato profilo target rispondendo alle domande che ogni area della mappa ispira.

[8] I costi dell'abitare sono desumibili dall'osservatorio nazionale di Federconsumatori che per il 2018 ha pubblicato le relative tabelle consultabili al link https://www.federconsumatori.it/news/foto/c.s.20aprile2018Casa.pdf

Come si può notare il costo dell'abitare, escluso l' affitto, per un appartamento tipo in zona semicentrale di una grande area metropolitana è di 501,41 Euro al mese di molto superiore al canone medio di affitto per il servizio di edilizia sociale di Euro 100,00 al mese ma anche superiore al canone massimo di Euro 450,00 al mese (il canone sociale minimo è di Euro 40,00 al mese)

[9] La morosità per il servizio di edilizia sociale è stata nella Regione Toscana, dati 2018 dell'Osservatorio Sociale Regionale sulla Condizione Abitativa consultabili sul sito http://www.regione.toscana.it/osservatoriosocialeregionale/attivita/condizione-abitativa , del 6,37% del fatturato per canoni e del 11,77% del fatturato per servizi.

[10] Il Business Model Canvas è stato proposto da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro, Business Model Ontology (2004), e poi sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme a una community di 470 esperti in 45 Paesi del mondo. Questo ha portato alla pubblicazione del libro Business Model Generation (in Italia Creare modelli di business, Edizioni FAG). Oggi il Business Model Canvas è riconosciuto come standard internazionale.

Bibliografia

Christian Grònroos (2013), *La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, T. Pencarelli per Isedi Italia

Sergio Cherubini ed Angelo Padula (2012), *Management dei servizi pubblici per lo sviluppo competitivo e la crescita del sistema paese*, Franco Angeli Italia

W.Chian Kim, Renèe Maurbigne e altri (2015),*Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, R. Merlini per Rizzoli Italia

Alexdander Osterwalder ,Yves Pigeur e altri (2010), *Creare modelli di business.Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare ed innovare un modello di business*, Edizioni FAG Milano per Jhn WileY & Sons, Inc.