

DESIGNED FOR YOUR WORLD

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

L'EDILIZIA RESIDENZIALE TRENTINA NEL PANORAMA NAZIONALE

**Modelli di governance e management:
un'analisi comparata**

02 dicembre 2021

Raffaella Saporito, Eleonora Perobelli, Niccolò Cusumano,
Alessandro Furnari, Francesco Vidè, Giorgio Giacomelli

SDA Bocconi

Con il supporto di

federcasa


Dopoguerra e boom economico

- Ricostruzione
- Nuova urbanizzazione

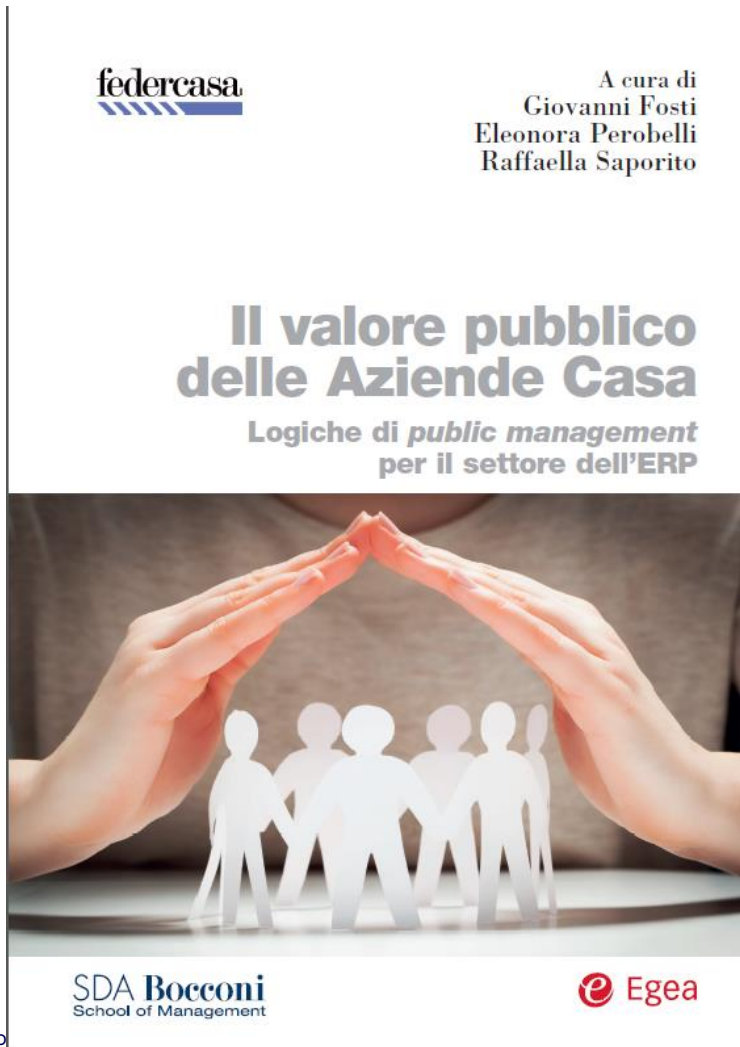
A partire dagli anni 90

- Privatizzazione
- Concorrenza

Oggi?

Con il supporto di

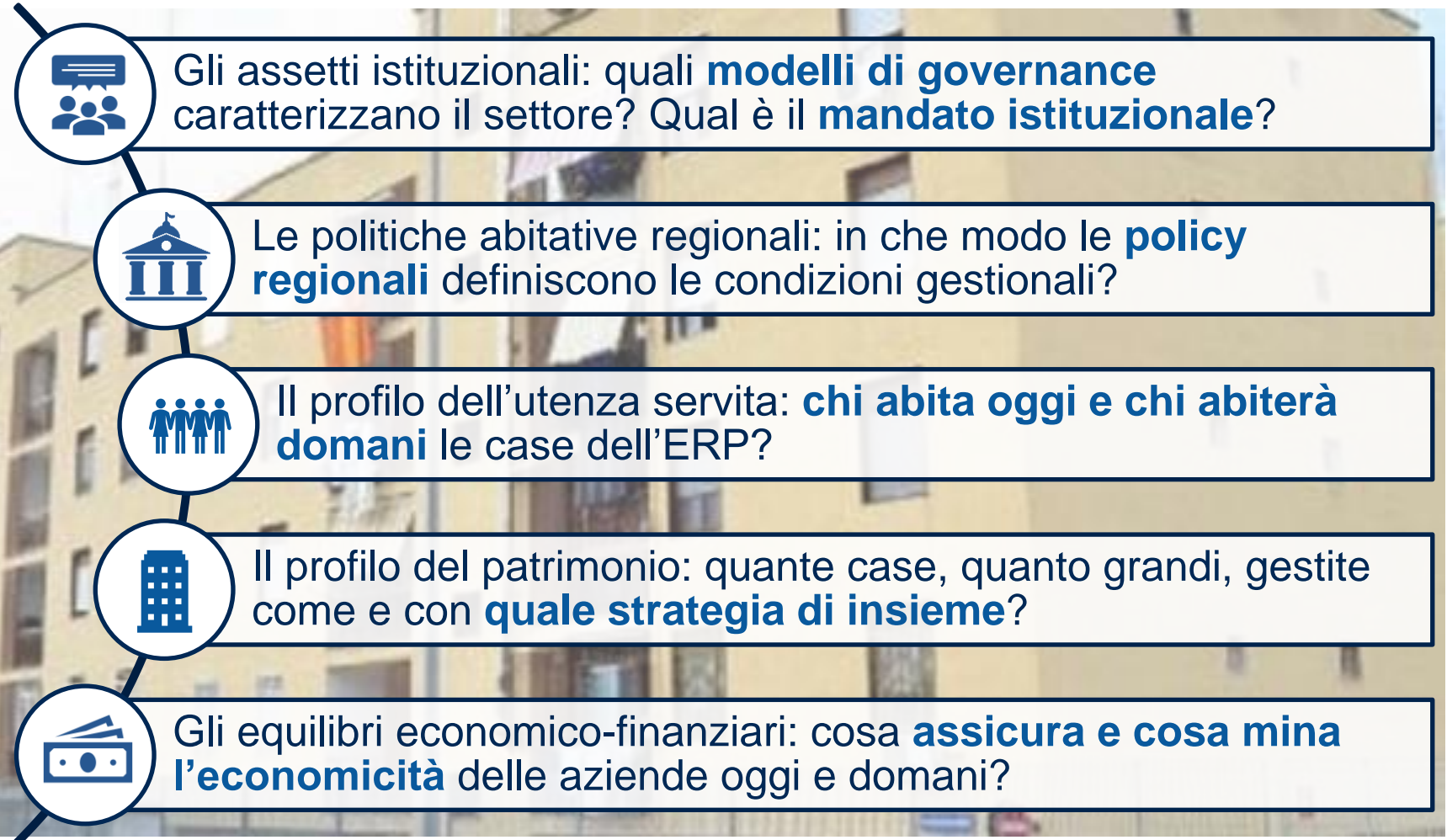
LE INIZIATIVE SDA BOCCONI: RICERCA E PUBBLICAZIONI (2019; 2021)



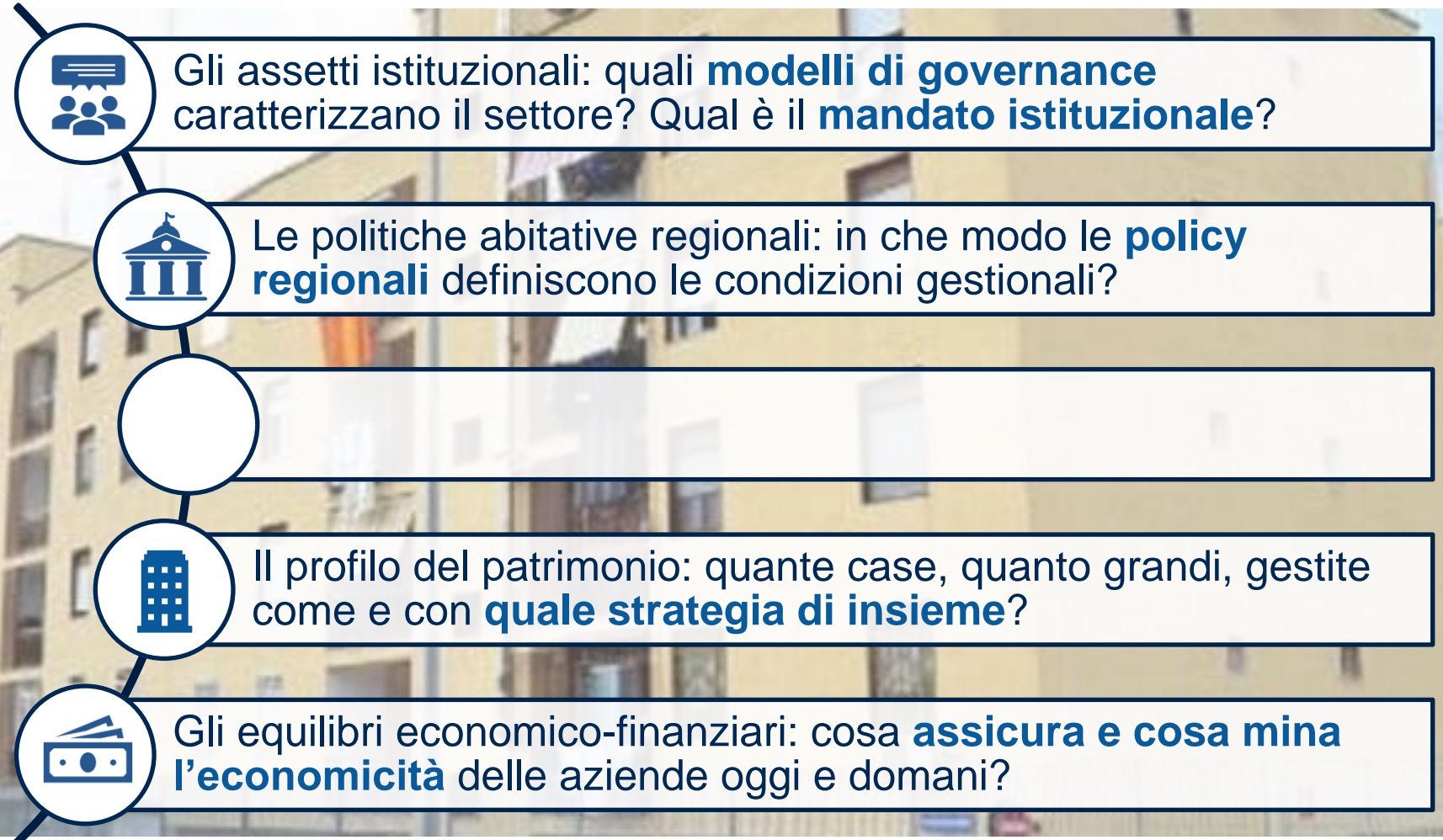
Con il supporto



Entrambi i Rapporti sono liberamente scaricabili a [questo link](#).



Con il supporto di



Con il supporto di

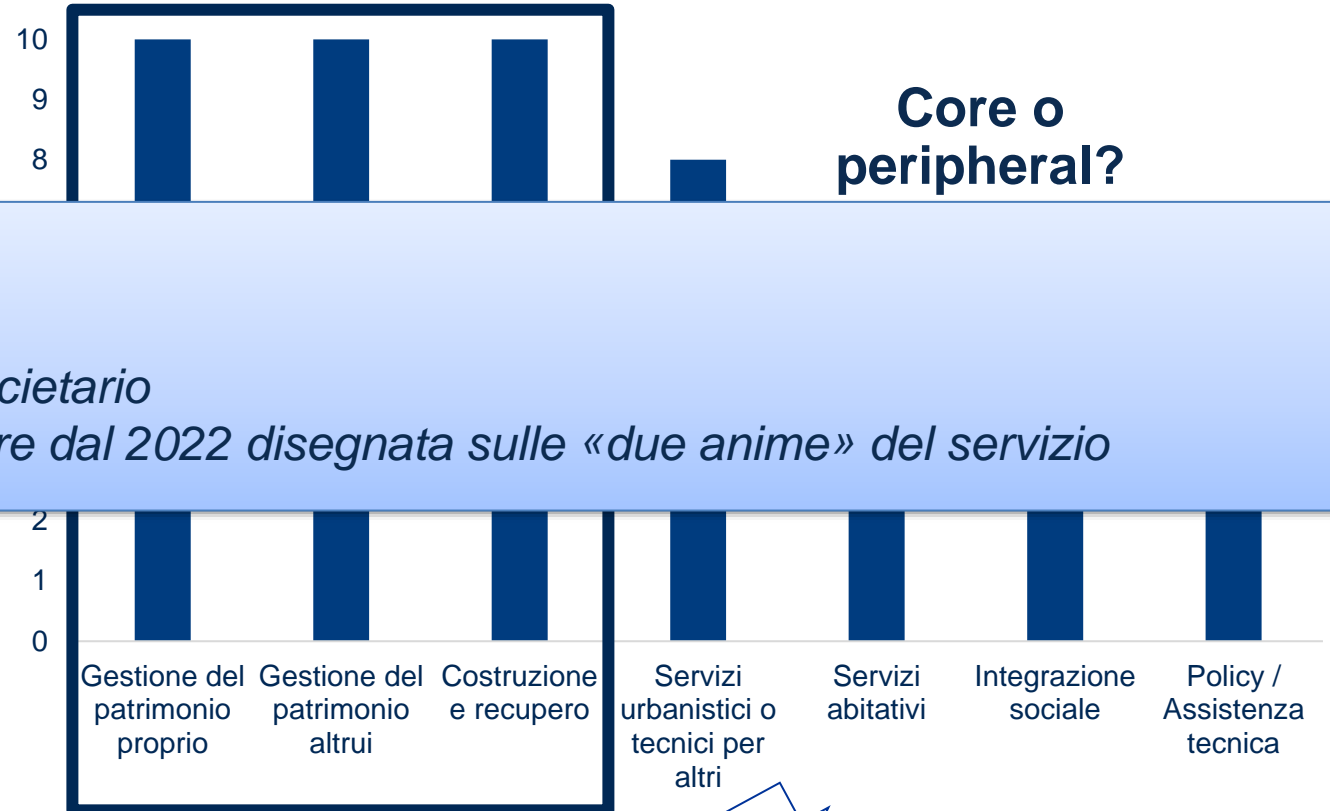
Missione

- 10/10: Gestione del patrimonio (proprio o altrui)

Il caso trentino:

- Vantaggi derivanti dalla scelta di assetto societario
- Scelta netta di assetto organizzativo a partire dal 2022 disegnata sulle «due anime» del servizio

Baricentro su funzione tecnica



Con il supporto di

Desiderio o realtà?

Core business?

CANONI, TEMPORANEITÀ DELL'ERP E MOROSITÀ: LA BABILONIA DELLE POLICY

Canoni

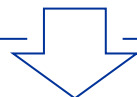
- 8/9: Presenza **fasce**
- Principale criterio di determinazione fasce: **reddito**
- Al reddito si aggiungono sovente valutazioni su **stato immobile e canone oggettivo / convenzionale**



Grande eterogeneità tra regioni, non sembra correlato a situazione territorio

Temporaneità ERP

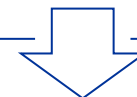
- **Solo 4 Regioni definiscono un limite temporale** (non omogeneo);
- Alla scadenza, **prevale tacito rinnovo**



Dobbiamo smettere di parlare di ERP come strumento transitorio?

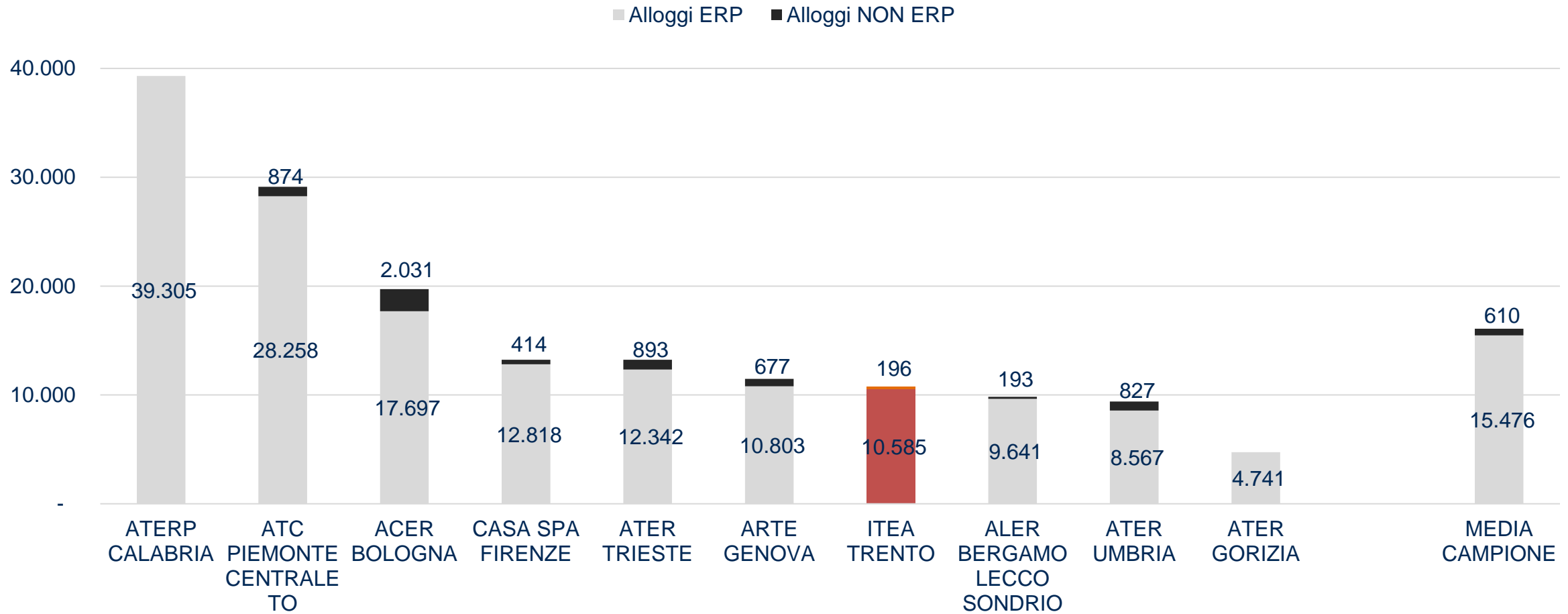
Morosità

- 5 Regioni su 9 **non definiscono** la morosità
- Le rimanenti lo fanno in **maniera eterogenea**
- In assenza di definizione, **non entra direttamente tra criteri per la decadenza**
- Competenza **demandata alle Aziende**

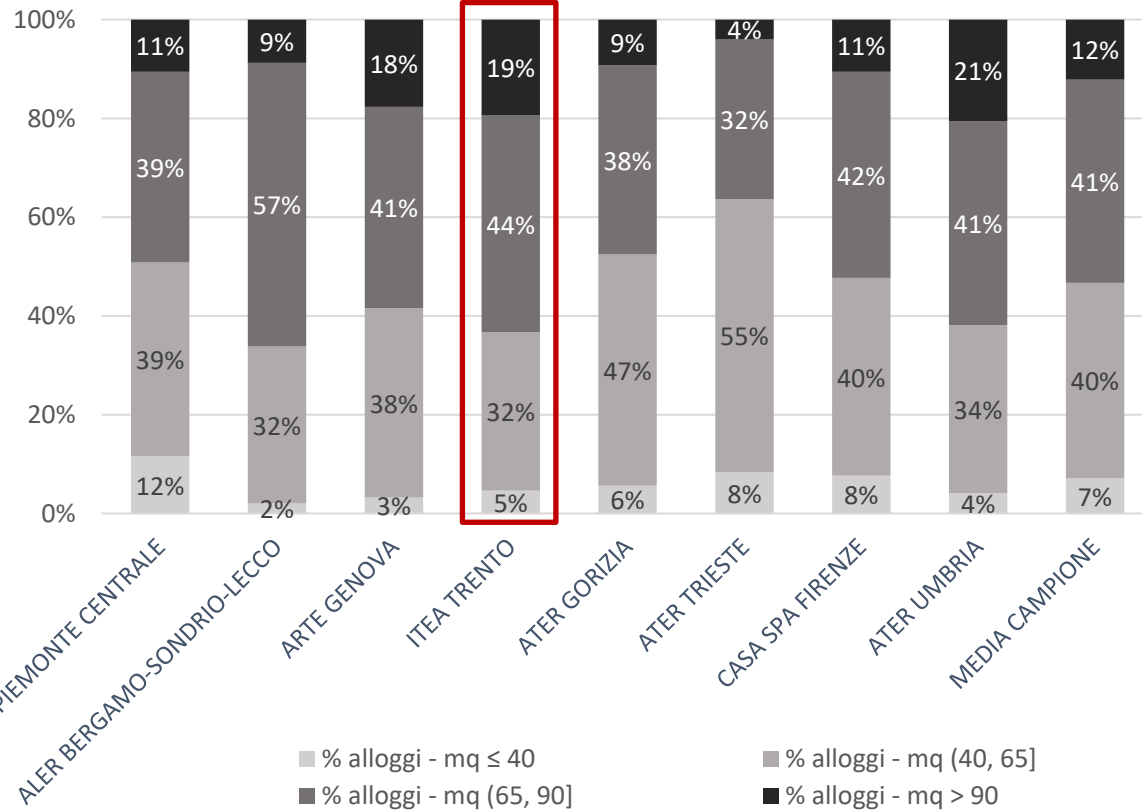


Opacità ha conseguenze su modalità di rilevazione e valorizzazione del fenomeno

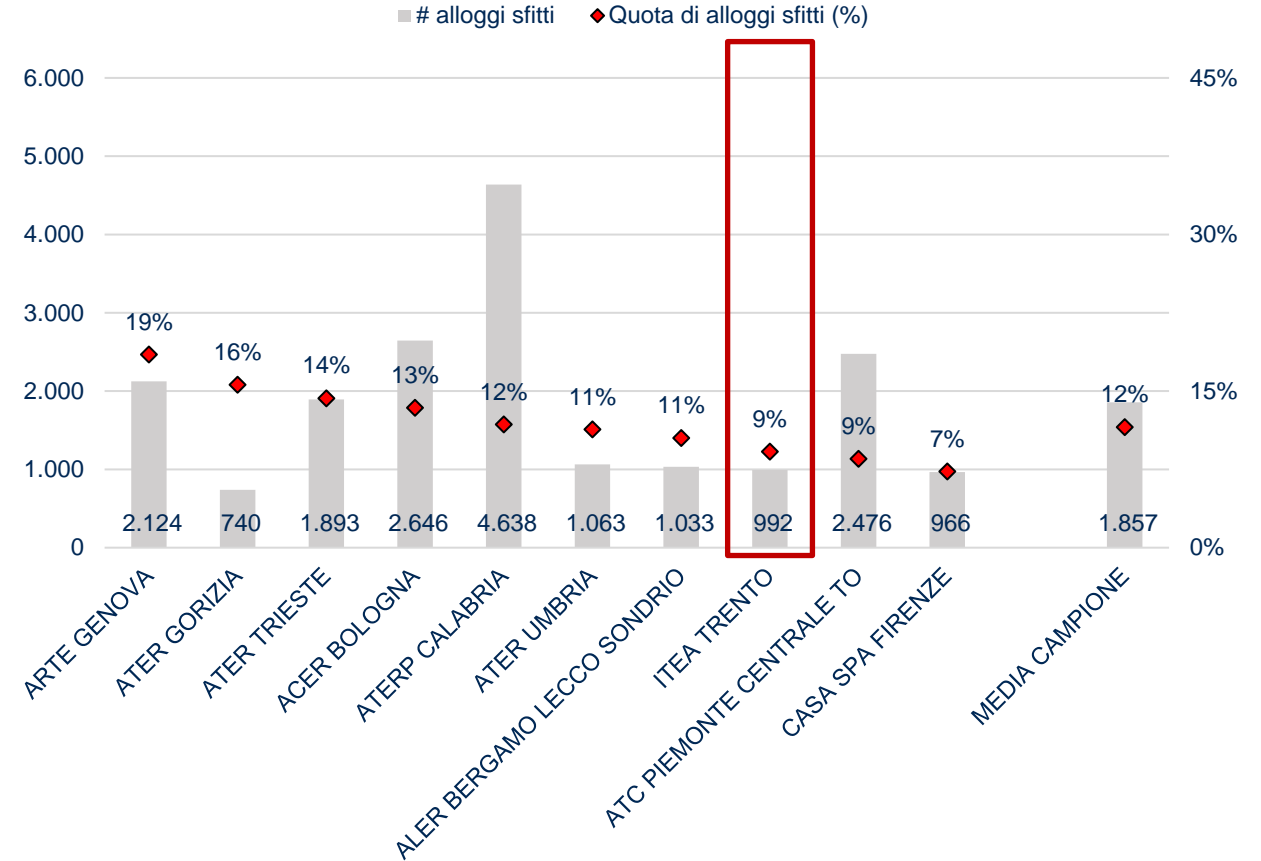
LE CARATTERISTICHE DEL PATRIMONIO



Distribuzione degli alloggi per metratura



Alloggi sfitti



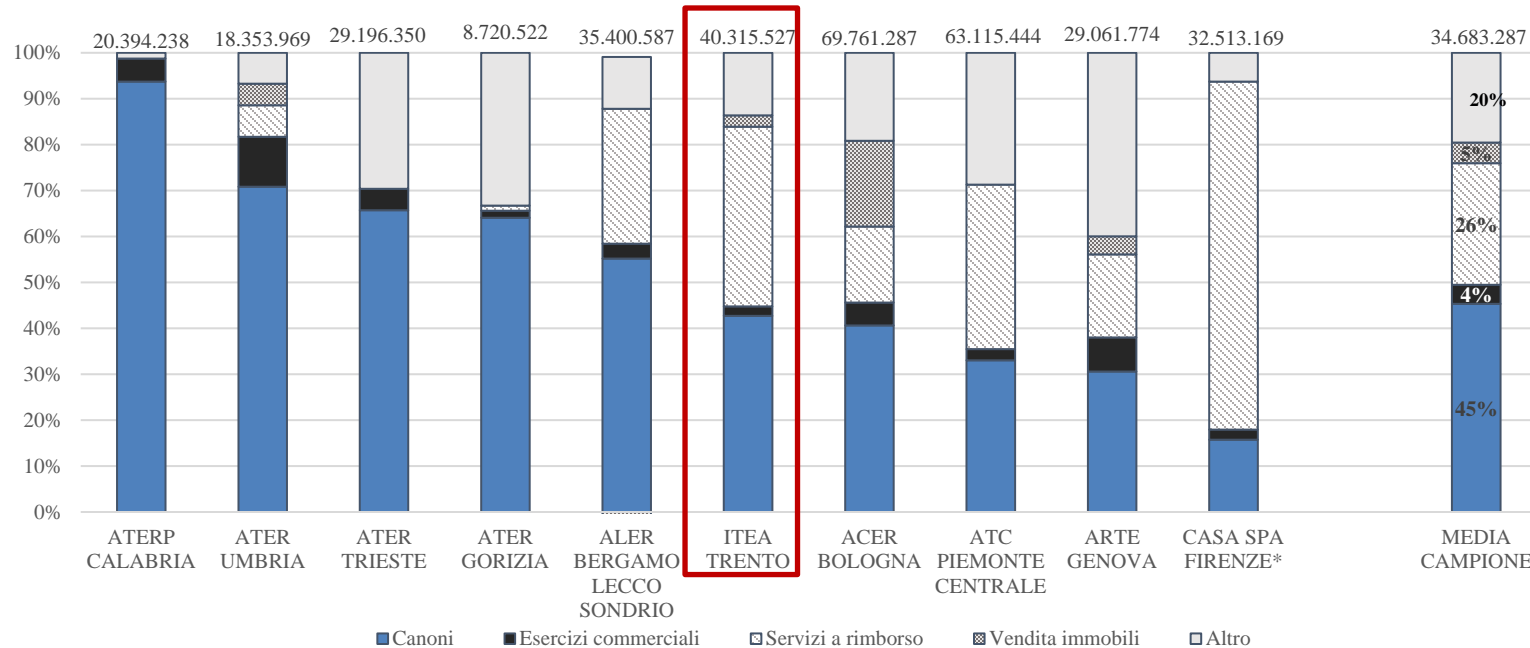
Con il supporto di

GLI EQUILIBRI ECONOMICO-FINANZIARI DELLE AZIENDE CASA

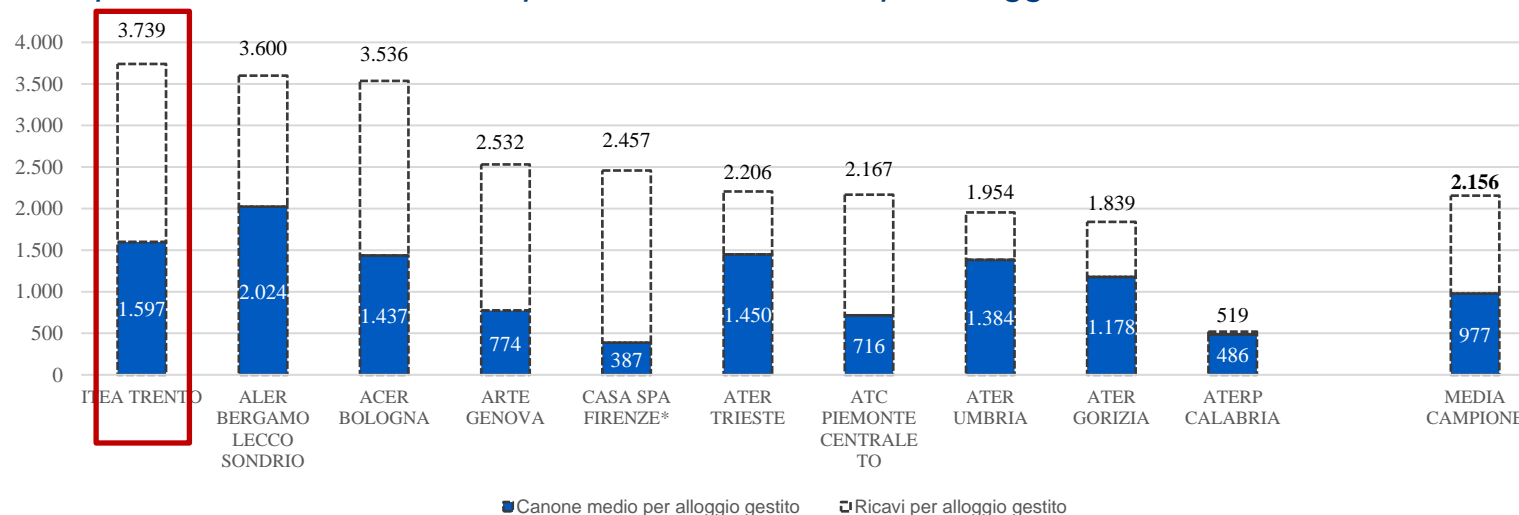
Il mix di entrate

- Principale fonte rappresentata dai canoni di locazione, sebbene in media rappresenti meno della metà del valore della produzione (45%) e parimenti dei costi di produzione
- Scelte di assetto e business model influenzano la composizione del valore della produzione
- Valore medio dei canoni eterogeneo e «slegato» dal contesto di riferimento

Il valore della produzione delle Aziende e la sua composizione



Comparazione tra valore della produzione e canone per alloggio



Con il supporto di



- **19,6 alloggi ERP per 1.000 residenti nella PAT**, mentre la media del campione di Aziende Casa si assesta a un livello inferiore, pari a 14,7 unità per 1.000 residenti nel territorio di riferimento
- L'incidenza delle unità **ERP di proprietà sensibilmente superiore** a quanto si osserva in altri contesti regionali, che in media registrano una quota di proprietà pari al 65%
- **Gestione del patrimonio attiva**, dove gli interventi di costruzione ex-novo e di ristrutturazione evidenziano gli sforzi dell'Azienda a valorizzare l'offerta abitativa
 - Su un totale di 6.106 nuovi alloggi prodotti dal 2007, il 18% (1.122) è costituito da nuove costruzioni.
- Sotto il profilo della **sostenibilità ITEA opera in condizioni migliori** rispetto alle altre Aziende del campione, sia da un punto di vista di solidità patrimoniale che di gestione operativa
- Ricorso al **contributo SIEG** rappresenta un unicum assoluto nel panorama nazionale, che mitiga effetti avversi del «quasi-mercato» di riferimento
- **«Esteralizzazione» del momento della riscossione crediti**

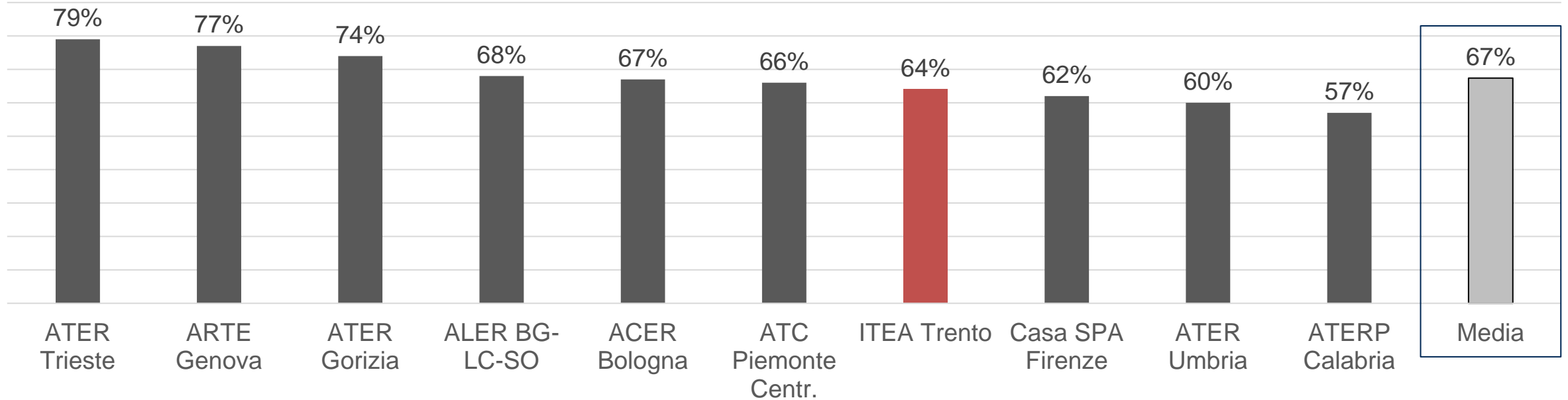


Con il supporto di

- Punteggio totale assegnato al richiedente può essere scomposto in tre dimensioni differenti:
 - la “condizione economica”,
 - la “condizione familiare” e
 - la “condizione localizzativa-lavorativa”.
- La condizione economica occupa logicamente un ruolo prioritario e viene misurata dalla PAT attraverso l'ICEF
- Punteggi aggiuntivi per:
 - invalidità (0,5 per ogni punto percentuale di invalidità fino a un massimo di 50 punti),
 - per ciascun figlio minore (15 punti fino a un massimo di 45) e
 - per nuclei familiari monogenitoriali con minori (15 punti).
- Contrariamente a buona parte normative ERP vigenti nelle altre Regioni in analisi,
 - la semplice numerosità del nucleo non garantisce vantaggio in graduatoria.
 - non vengono previsti punteggi integrativi per i richiedenti anziani

IDENTIKIT DELL'INQUILINO: NUCLEI PICCOLI

Percentuale nuclei con 1-2 componenti



IL PROFILO DELL'UTENZA

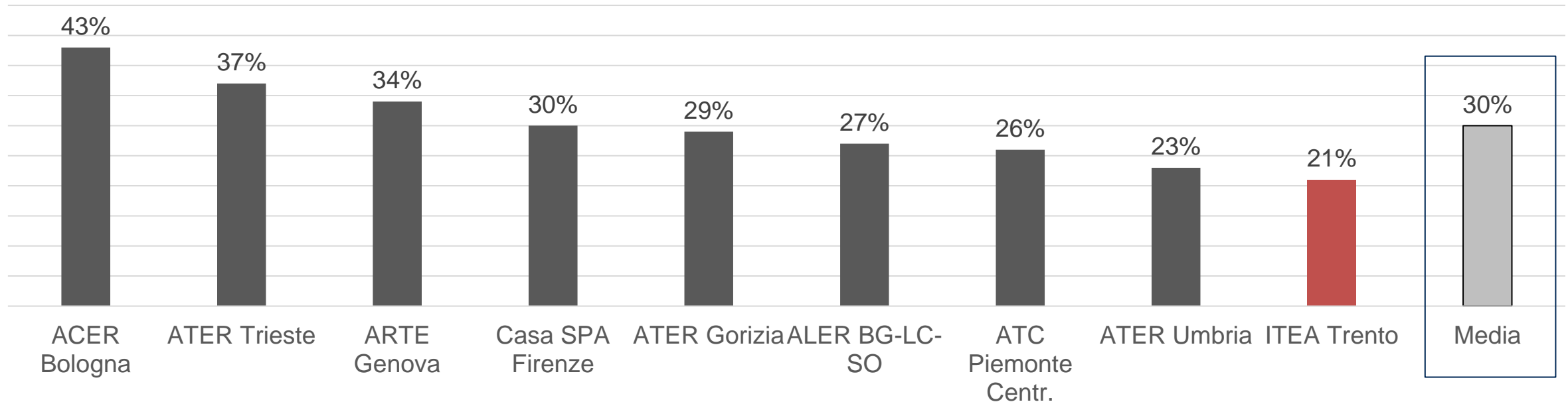
- Prevalenza di nuclei familiari di piccole dimensioni: in media 2 nuclei su 3 hanno due componenti (67%)
- Dato omogeneo nell'intero campione di analisi

IMPLICAZIONI

- Mismatch rispetto alla taglia degli alloggi
- Impatto su sostenibilità economica
- Impatto su accesso all'ERP
- Soluzioni complesse (adeguamento alloggi, mobilità, coabitazione, etc)

Con il supporto di

Percentuale di utenti over-65



IL PROFILO DELL'UTENZA

- Percentuale significativa di utenti anziani: in media 30% degli inquilini è over-65
- Variabilità nel campione: da 43% di ACER Bologna a 21% di ITEA Trento

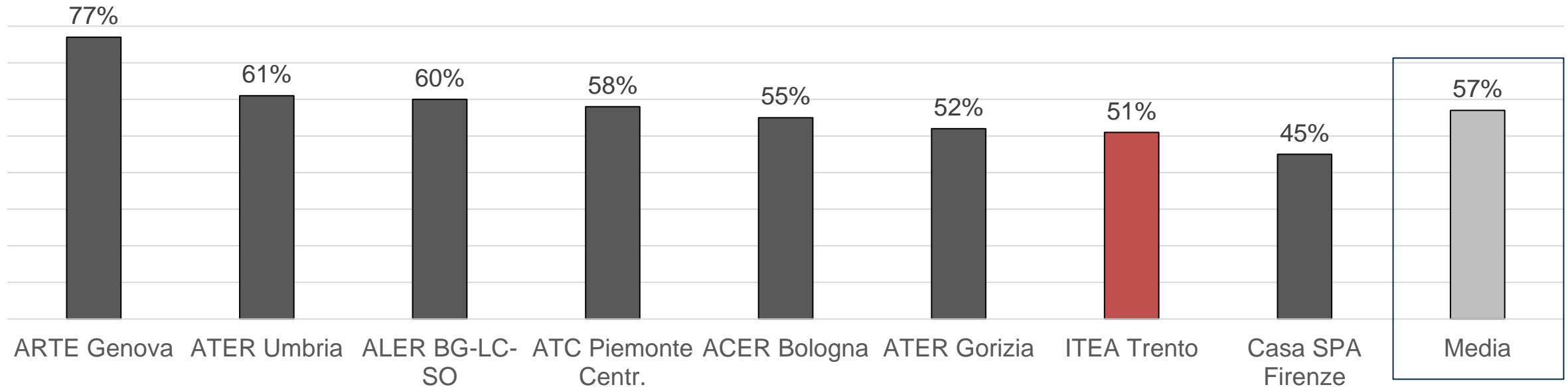
IMPLICAZIONI

- Gestione di bisogni socio-sanitari degli utenti anziani
- Necessità di ripensare mix di servizi e forme di collaborazione sul territorio per soddisfare i fabbisogni degli utenti

Con il supporto di

IDENTIKIT DELL'INQUILINO: CASA PER SEMPRE

Percentuale di utenti/nuclei con 10+ anni di permanenza



IL PROFILO DELL'UTENZA

- Inquilini risiedono per molti anni all'interno del medesimo alloggio ERP: in media il 57% da più di dieci anni
- Percentuali significative nell'intero campione: da 77% di ARTE Genova a 45% di Casa SPA

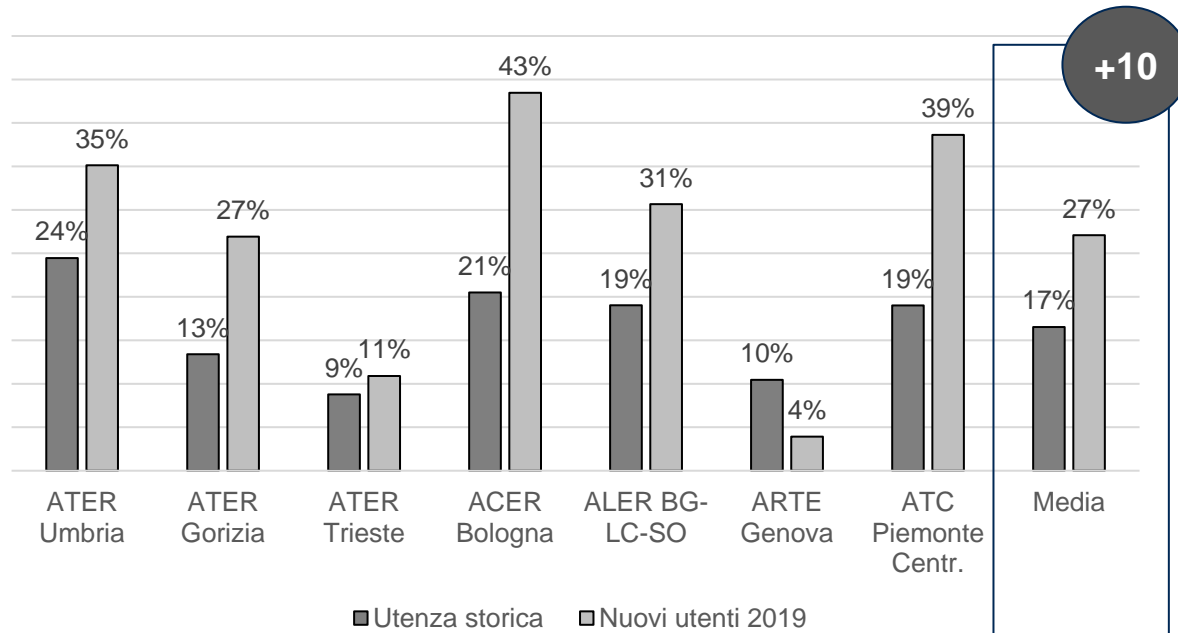
IMPLICAZIONI

- Casa come fine e non mezzo
- Normativa: necessità di esplicitare durata del servizio, ridurre requisiti per decadenza, definire percorsi di uscita
- Incrementare flessibilità nella gestione degli alloggi

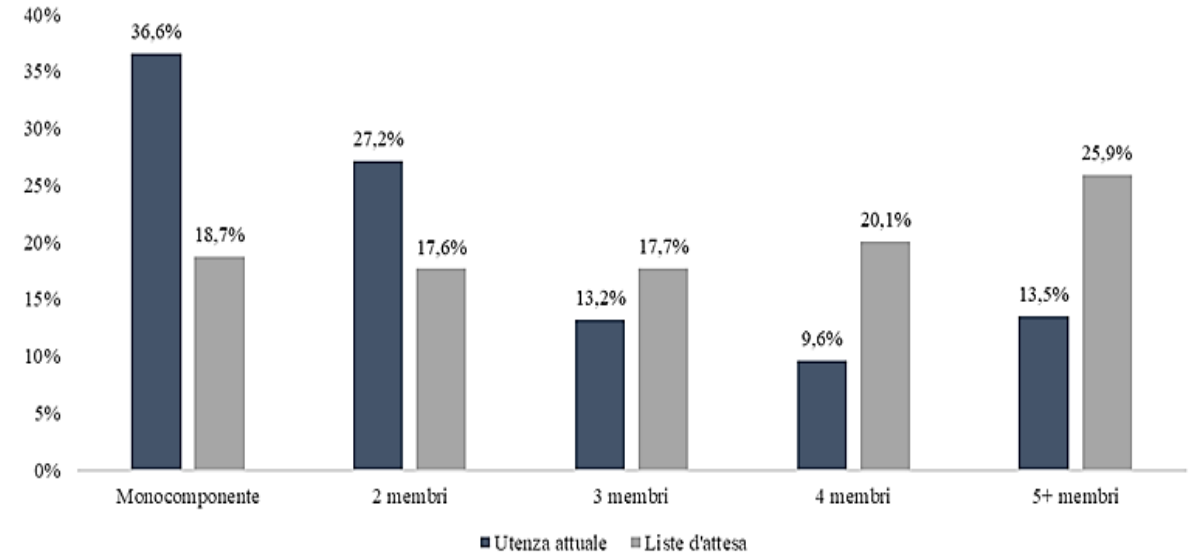
Con il supporto di

IL FUTURO: FAMIGLIE SEMPRE PIÙ NUMEROSE...

Percentuale di nuclei con 4+ componenti



I nuclei familiari di ITEA: distribuzione dell'attuale composizione (N = 9.678) e dei richiedenti in lista d'attesa (N = 3.100) – dati 2019



IL PROFILO DELL'UTENZA

- Più coerente con nuove fragilità sociali
- In media incrementa del 10% la percentuale di nuclei numerosi (con almeno 4 componenti)

IMPLICAZIONI

- Integrazione di diversi profili di utenza
- Appropriatelyzza e disponibilità degli alloggi per i fabbisogni di nuclei di maggiori dimensioni



INQUILINI DEGLI ALLOGGI POPOLARI

- Nucleo mono- o duo-componente (**67%**)
- Con persona di riferimento over65 (**30%**)
- Residente da oltre 10 anni in un alloggio ERP (**57%**)

Con il supporto di



PROFILI FRAGILI (ISTAT, 2021)

- Famiglie **numerose**, con un rischio che aumenta al crescere della presenza di figli minori
- Famiglie **mono-genitoriali con figli minori**
- **Under45** (mentre le persone over65 sono meno esposte al rischio in assoluto)
- Cittadini **stranieri**

EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA, UN MODELLO PER UN MONDO CHE NON C'È PIÙ?

Dopoguerra e boom economico

- Ricostruzione
- Nuova urbanizzazione

Con il supporto di

A partire dagli anni 90

- Privatizzazione
- Concorrenza

Oggi

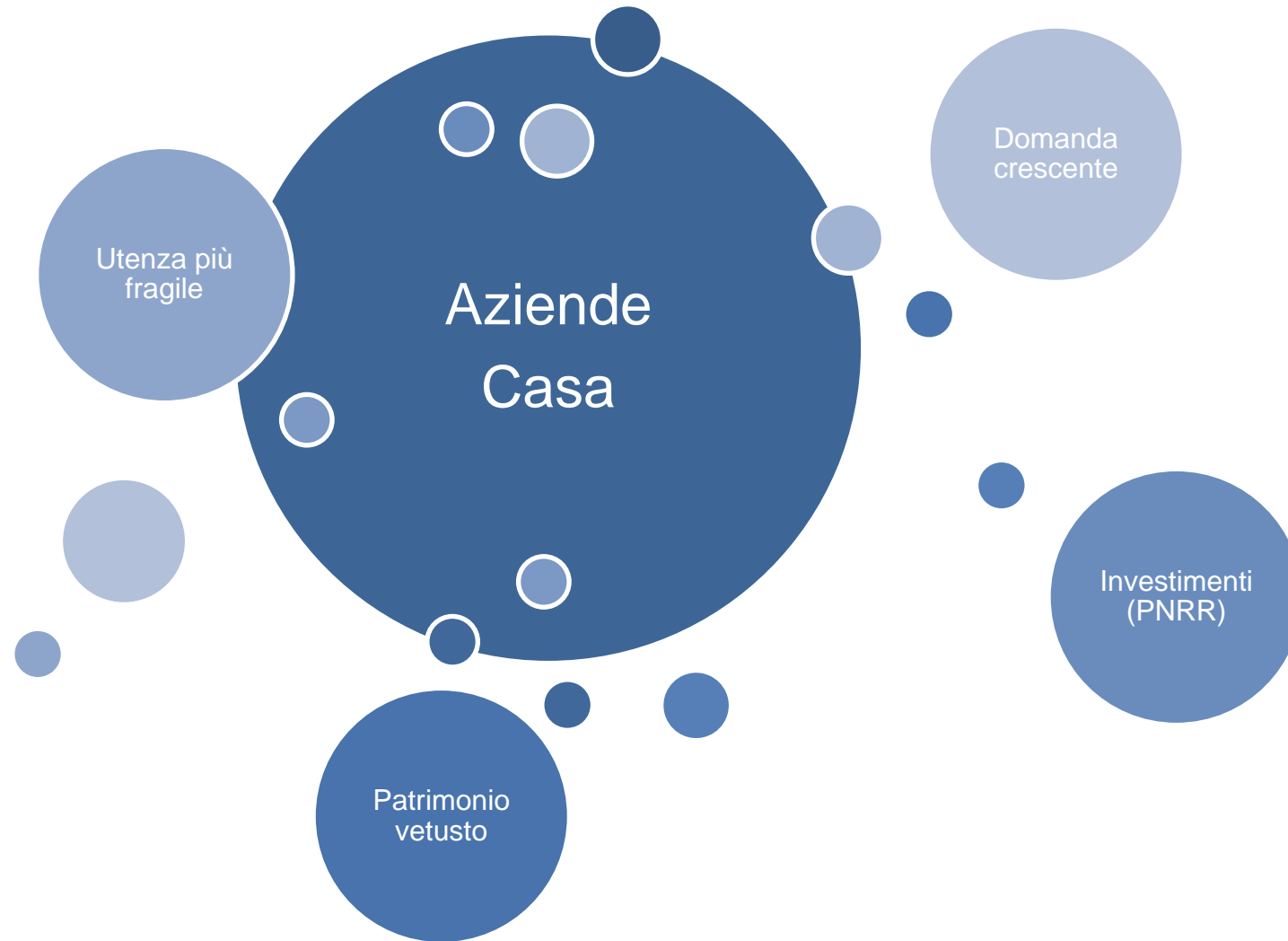
- Riposizionamento
- Nuove fragilità socio-economiche




Difficoltà di ridefinire la propria identità e missione nel sistema pubblico: non più enti di costruzione di immobili, ma nemmeno operatori di welfare a pieno titolo.

Se non è chiaro il prodotto generato (muri e tetti? welfare?) rispetto a cosa si può definire la coerenza dell'azione?

CHIAVI DI LETTURA PER **INTERPRETARE LE SFIDE** DELLE AZIENDE CASA



Con il supporto di



| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Riconsiderare il ruolo delle aziende nell'ambito delle più ampie politiche della casa:</p> | <ul style="list-style-type: none">• Gestione e policy si devono incontrare e integrare;• Patrimonio come strumento e non come fine. |
| <p>Conoscenza del sistema dei bisogni abitativi e delle caratteristiche della propria utenza per rinnovare la gestione:</p> | <ul style="list-style-type: none">• Diversificare offerta abitativa sulla base di target differenziati di utenza;• Consolidare e diffondere modelli abitativi innovativi (es. co-housing anziani) |
| <p>Sistemi di rilevazione per isolare il costo invisibile del welfare dall'inefficienza gestionale:</p> | <ul style="list-style-type: none">• La sostenibilità economica se è a discapito di quella sociale e ambientale non è sostenibile |
| <p>Responsabilizzare le Aziende su obiettivi all'incrocio tra la dimensione tecnica e gestionale/sociale, più specifici e strategici della ricerca degli equilibri di bilancio:</p> | <ul style="list-style-type: none">• Monitoraggio nazionale oltre gli economics |
| | |
| | |

IL MODELLO TRENTINO: UN TENTATIVO DI RIALLINEAMENTO TRA AMBIENTE E STRATEGIA

- **Coerenza intrinseca tra scelte produttive e funzioni che assolve:** adozione di logiche di lungo periodo nella gestione del patrimonio tese a salvaguardare economie di scala per ricercare maggiore efficienza gestionale
- **Tentativo di integrazione verticale anziché diventare facility manager puro**
- **Riconoscimento del costo del welfare:** contributo SIEG a copertura degli Obblighi Servizio Pubblico

ALCUNE DOMANDE PER IL FUTURO



- Quale ruolo per le Aziende Casa, davanti a un'utenza storica che ha crescenti bisogni sociosanitari e una nuova che presenta fragilità sociali ed economiche molto marcate?
- Quali conseguenze per il modello di servizio attuale?
- Quale perimetro di attività e servizi per le Aziende Casa del futuro?
- Quale modello di collaborazione / interazione con gli enti del territorio?
- Quali conseguenze per il profilo di competenze richieste?