

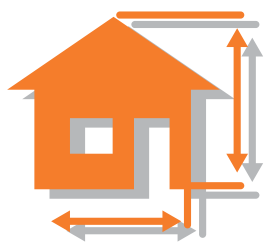
STRUMENTI
PER
L'HOUSING
SOCIALE

SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory



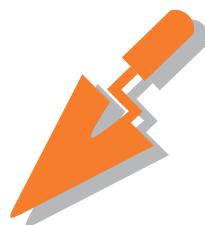
Progetto a cura di
 Fondazione
Housing Sociale



 Compagnia
di New York

 Program
housing

 LABNS
Laboratory of
Architecture
and
Urban
Design



 Istituti
Superiori del
Mercato Territoriale
per l'Innovazione



Promosso da
 cdp Investimenti Sgr

SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory

Fondazione Housing Sociale e Programma Housing della Compagnia di San Paolo- LABINS - SiTI hanno progettato e condotto il ciclo di incontri SH_LAB, dedicati al tema della Gestione Sociale.

Il progetto è promosso e sostenuto da CDP Investimenti SGR S.p.A. e si è svolto tra Ottobre 2014 e Dicembre 2015.

Le principali tematiche emerse e condivise dal gruppo di operatori coinvolti nei laboratori sono state raccolte nel documento SH_LAB_doc.

SH_LAB è un progetto di Fondazione Housing Sociale e Programma Housing della Compagnia di San Paolo- LABINS - SiTI

A cura di Giordana Ferri e Grazia Tomaino

SH_LAB_doc

Coordinamento editoriale Monica Moschini

Autori

Premessa generale Giordana Ferri, Grazia Tomaino

Descrizione della metodologia adottata Monica Moschini

Il testo è frutto dei contributi prodotti nel percorso del laboratorio dal gruppo dei partecipanti e trattato dal gruppo di lavoro di Fondazione Housing Sociale, Programma Housing della Compagnia di San Paolo (Cooperativa LABINS e Istituto SiTI).

Si attribuiscono i capitoli come di seguito:

Capitolo 1 Luisa Ingaramo

Capitolo 2 Isabella Brossa e Irene Ponzo

Capitolo 3 Monica Moschini

Capitolo 4 Martina Valsesia

Gruppo di lavoro di Fondazione Housing Sociale per la **preparazione e il trattamento dei contenuti**:

Roberta Conditì, Giordana Ferri, Marco Meduri, Monica Moschini, Martina Valsesia

Gruppo di lavoro di Programma Housing della Compagnia di San Paolo (Cooperativa LABINS e Istituto SiTI) per la **preparazione e il trattamento dei contenuti**:

Isabella Brossa, Katiuscia Greganti, Luisa Ingaramo, Doriana Piazza, Irene Ponzo, Grazia Tomaino

Gruppo di lavoro:

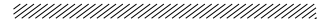
Ivo Amoroso (Investire Sgr SpA) , Tancredi Attinà (Unica Società Cooperativa di Abitazione / Abitare Toscana Srl), Maria Amalia Bini Smaghi (Fabrica Sgr), Giovanni Dallara (Cooperativa Snoopy Casa Scrl), Stefano Di Noia (Ream Sgr), Roberto Fabbri (FINABITA spa), Alessandra Ferrari (Idea Fimit Sgr), Luca Landini (Beni Stabili Sgr), Sara Paganin (Finint Sgr), Stefania Passeri (Torre Sgr), Claudio Palmerini (Consorzio Cooperative Lavoratori), Antonio Perruzza (Confederazione Cooperative Italiane Confcooperative), Claudio Pianegonda (Cerv Consorzio Cooperative Edilizie), Massimo Rizzo (Cooperativa Edilizia Giuseppe Di Vittorio), Maria Francesca Silva (Cooperativa UniAbita)

Progetto grafico e impaginazione

Eugenia Chiara e Marco Meduri

Icone utilizzate

designed by The Noun Project



PREMESSA GENERALE / p7

Descrizione della metodologia adottata / p11

1. MODELLI DI SVILUPPO IMMOBILIARE E GESTIONALE/ p15

Introduzione / p17

Legenda / p19

Il timing del coinvolgimento del Gestore Sociale / p20

Il modello gestionale consolidato / p21

Il modello gestionale vuoto per pieno / p23

Le fasi dello sviluppo immobiliare / p24

Fasi del processo di sviluppo immobiliare per l'edilizia privata sociale / p26

2. LA SELEZIONE DEI RESIDENTI / p29

Introduzione / p31

Legenda / p33

Criteri di selezione degli abitanti / p34

Processo di selezione degli abitanti / p38

Processo di selezione degli abitanti / p42

3. IL COINVOLGIMENTO DEI RESIDENTI / p45

Introduzione / p47

Programma di accompagnamento / p48

Legenda / p49

Startup della comunità di abitanti / p50

Sito web/piattaforma / p54

Operatore/sportello / p58

FOCUS Operatore/sportello / p62

Progettare attività comuni e servizi / p66

FOCUS Servizi e autorganizzazione / p69

4. PREVENZIONE, GESTIONE E RISOLUZIONE DEI CASI DI MOROSITÀ / p73

Introduzione / p75

Legenda / p77

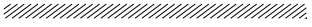
Azioni e strumenti di prevenzione e gestione / p78

Procedura di gestione della morosità / p84

SCHEMA DELLE PRINCIPALI AZIONI DELLA GESTIONE SOCIALE / p87

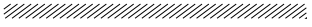
4

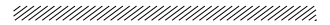
SH_LAB_doc



6

SH_LAB_doc





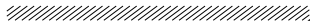
Premessa generale

L'attuale diffusione di iniziative e interventi di Edilizia Privata Sociale e di Housing Sociale, nonché i recenti sviluppi delle politiche abitative e delle azioni volte a incrementare lo stock residenziale destinato a quella sempre più ampia fascia di popolazione che incontra difficoltà nell'accedere a un alloggio a canone di mercato, hanno stimolato lo sviluppo e la crescita di tutte le attività legate alla gestione degli immobili e degli inquilini.

Si è venuta infatti a definire, negli ultimi anni, un' offerta abitativa di edilizia sociale ricca e multiforme, che non corrisponde ad un modello unitario e rigido, ma che rappresenta un insieme complesso e composito di opportunità abitative.

Differenti sono anche le forme di partenariato che possono favorire lo sviluppo di queste iniziative, così come molteplici sono gli strumenti finanziari che possono essere individuati per sostenere lo sviluppo degli interventi (Sistema integrato dei Fondi, venture capital, erogazioni, ecc.); allo stesso modo, possono variare considerevolmente la dimensione delle iniziative (da un numero ristretto di alloggi alla progettazione e costruzione di interi comparti edilizi), la loro collocazione territoriale (centri urbani densamente popolati, zone peri-urbane, aree a scarsa densità di popolazione, ecc.), il tipo di residenzialità proposta (di lungo periodo, temporanea, in coabitazione, alloggi speciali, ecc.), le tipologie contrattuali (vendita, acquisto con patto di futura vendita, affitto), lo stock abitativo messo a disposizione (nuova costruzione o riqualificazione del costruito esistente) e le caratteristiche dei destinatari (giovani single, giovani coppie o famiglie, anziani, persone sole, padri o madri separati, famiglie numerose, ecc.).

La sfida che oggi pone questa grande eterogeneità di interventi è da riferire in primo luogo alla necessità di progettare, sperimentare e consolidare modelli gestionali



innovativi, capaci di garantire una gestione efficace ed efficiente sia della comunità di abitanti che del costruito.

La generazione di comunità residenziali coese e solidali, supportata da un'attenta ed efficace gestione sociale, diviene il nodo centrale della sostenibilità dei nuovi interventi: una sostenibilità sociale, appunto, riferita alla qualità dell'abitare e alla creazione di un buon vicinato che, allo stesso tempo, propaghi i suoi effetti in modo virtuoso verso una maggiore sostenibilità economico-finanziaria e fisica degli interventi (maggior rispetto del bene comune da parte della comunità di abitanti, maggiore responsabilizzazione degli stessi nella gestione e nella manutenzione, contenimento della morosità), con conseguente mantenimento nel tempo del valore patrimoniale dell'immobile.

L'attività del Gestore Sociale consiste dunque nella prestazione di servizi di promozione sociale e di gestione del patrimonio in locazione: tale soggetto si distingue da un normale gestore immobiliare per la centralità riservata all'inquilino e alla comunità beneficiaria dei servizi.

Tale sfida viene raccolta da diversi soggetti ed Enti gestori, che, operando all'interno di interventi con differenti caratteristiche, implementano specifici modelli e pratiche gestionali. Alla molteplicità di modelli residenziali e di tipologie di interventi corrisponde cioè una pluralità di possibili modelli gestionali e di gestori: cooperative di abitazione o di abitanti, imprese sociali, cooperative sociali, amministratori condominiali, aziende territoriali di edilizia residenziale pubblica, soggetti esperti nella gestione di strutture ricettive alberghiere ed extra alberghiere. Costoro possono operare singolarmente nella gestione degli interventi - nel caso in cui possiedano competenze multidisciplinari riferite sia alla gestione immobiliare (property management e facility management), sia alla gestione sociale e comunitaria (community management) - oppure cooperare per unire le specifiche competenze.

Il Sistema Integrato dei Fondi (SIF) rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui si sta realizzando l'housing sociale in Italia. Il SIF opera, attraverso il Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA), su tutto il territorio nazionale, ha un capitale per investimenti di oltre 2 miliardi di euro e una durata di 35 anni. Il FIA, gestito da CDPI sgr, investe in 32 fondi immobiliari gestiti da 9 società di gestione del risparmio (sgr). Questa iniziativa ha come obiettivo la realizzazione di 20.000 alloggi entro il 2017, di cui circa 6000 già realizzati o in corso di realizzazione. Rispetto all'ERP, realizzato necessariamente con il concorso di risorse pubbliche, l'housing sociale sviluppato dal FIA si caratterizza per il ricorso a capitale privato, in partenariato con il capitale pubblico, per la destinazione a una categoria di utenti non coperta dall'ERP e per la possibilità di differenti mix di destinazioni d'uso.

In questo scenario di sviluppo è nata la necessità di affrontare la sistematizzazione delle attività che attengono all'ambito sociale e di servizio all'inquilino, che pur rappresentando l'aspetto più caratterizzante di questo modello abitativo, mostrano - a differenza del property e facility management - alcuni aspetti ancora da definire. In particolare dopo una fase di sperimentazione diventa oggi indispensabile



raggiungere uno standard unitario di offerta per individuare ruoli e procedure in questo ambito.

È sulla base di questi presupposti che CDPI sgr, Fondazione Housing sociale e Programma Housing della Compagnia di San Paolo - LABINS -SiTI hanno istituito un tavolo di lavoro nazionale con i principali rappresentanti dei gestori sociali e delle sgr coinvolti nel Sistema Integrato dei Fondi, per elaborare attraverso un percorso di co-costruzione, il profilo, gli strumenti del gestore sociale e uno schema operativo comune all'interno del quale impostare tutte le attività.

Il tavolo ha avuto come obiettivo principale la definizione di un modello gestionale flessibile che funga da riferimento nell'impostazione del progetto sociale e di tutte quelle attività amministrative e manutentive che presentano risvolti sociali.

Il raggiungimento di tale obiettivo ha permesso inoltre l'attuazione di alcuni propositi altrettanto importanti per il funzionamento del sistema e per l'efficacia delle procedure individuate, quali:

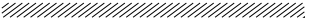
- a. La sistematizzazione e la strutturazione delle conoscenze e delle competenze provenienti dall'esperienza diretta dei gestori sociali e delle sgr;
- b. L'elaborazione, a partire dalle buone pratiche di ciascun attore coinvolto, di strategie di gestione innovative;
- c. La costituzione di un network di soggetti gestori che consenta il permanere di uno scambio anche successivamente alla chiusura del percorso e che possa contribuire all'individuazione e all'affiancamento di nuovi gestori per eventualmente investire nei territori meno presidiati.

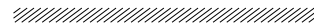
I temi trattati non sono da considerarsi esaustivi delle attività da svolgere, ma sono da interpretare come delle priorità attraverso le quali poter impostare la struttura fondamentale del processo di gestione.

Sono anche i temi, che per la loro innovatività, richiedono maggiore definizione ed approfondimento: selezione dei residenti (modalità e criteri, coinvolgimento dei residenti), gestione immobiliare (miglioramento della relazione tra proprietà, gestore sociale e residenti), pratiche di gestione (gestione dei casi di morosità).

10

SH_LAB_doc





Descrizione della metodologia adottata

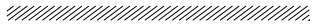
Il ciclo di incontri SH_LAB è stato progettato in modo da costruire un tavolo di discussione e confronto tra gli operatori attivi nella gestione degli interventi di Housing Sociale, rappresentativi di differenti esperienze, professionalità e provenienze. I tavoli di discussione e confronto sono stati condotti secondo una modalità attiva e progettuale attraverso la quale i partecipanti sono arrivati a costruire, per ogni argomento trattato, la traccia per una procedura di riferimento per la gestione sociale. Per impostare il programma di lavoro sono stati individuati i principali campi di attività della gestione sociale attraverso un laboratorio che si è tenuto nell'ambito della manifestazione annuale dedicata al Social Housing, *Urbanpromo 2013 X Edizione*, al quale hanno partecipato circa 80 organizzazioni tra le più significative del settore. Si è costruita l'agenda del laboratorio sulla base delle indicazioni recepite durante l'incontro e a seguito di un ragionamento teorico che ha ripercorso lo sviluppo di alcuni progetti esemplari.

Gli obiettivi del percorso sono stati:

- favorire l'incontro e l'integrazione di prospettive e competenze dei diversi soggetti coinvolti;
- circoscrivere le conoscenze e le pratiche risultate dall'esperienza diretta;
- elaborare le strategie innovative di gestione attraverso la contaminazione di esperienze e saperi;
- osservare le criticità e il valore aggiunto di questa modalità gestionale;
- definire le buone pratiche condivise da diffondere ad altri operatori.

I partecipanti sono stati invitati a presentare il proprio punto di vista rispetto a specifici temi che sono stati successivamente raccolti nei quattro capitoli di questa pubblicazione, ovvero: *i modelli di sviluppo immobiliare; la selezione dei residenti; il coinvolgimento dei residenti; la prevenzione, gestione e risoluzione dei casi di morosità.*

L'approccio metodologico su cui si è stata impostata la progettazione e la conduzione del SH_LAB è stato quello dell'apprendimento dall'esperienza.

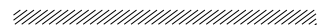


I partecipanti sono stati invitati a riflettere sulle modalità di attuazione della gestione tramite l'osservazione di alcuni casi studio e delle relative prassi messe in campo. Si sono alternate sessioni di lavoro in piccoli gruppi, gestite da facilitatori professionisti, a momenti collegiali che stimolassero il dibattito tra i partecipanti. A conclusione di ogni incontro sono state individuate alcune azioni condivise e riconosciute come prioritarie per lo svolgimento delle attività gestionali. Successivamente lo staff di FHS, Programma Housing della Compagnia di San Paolo, LABINS e SiTI ha elaborato sintetici report di restituzione inviati ai partecipanti per raccogliere eventuali integrazioni.

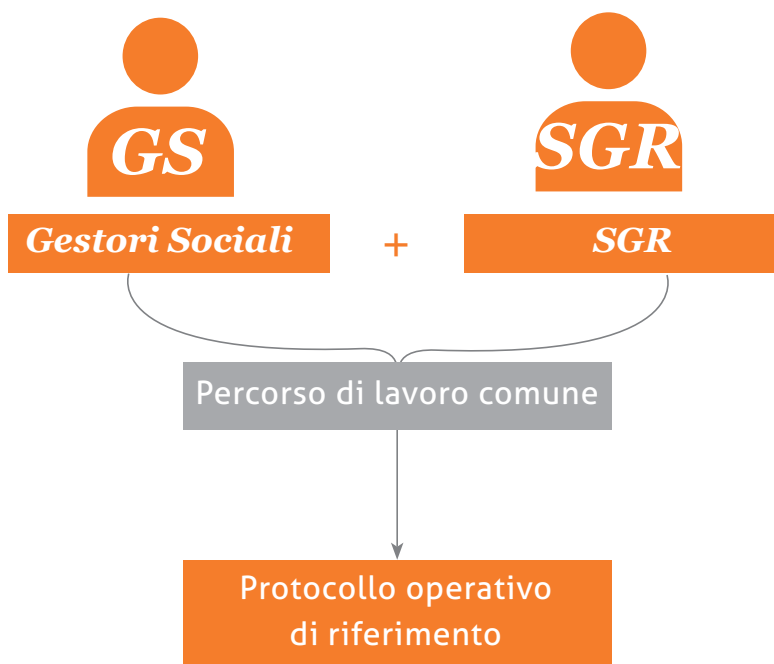
Al termine del ciclo di appuntamenti è stato redatto un unico documento validato dai partecipanti.

Giunti a conclusione del percorso è possibile affermare che è stato possibile impostare le basi di un modello ideale di gestione, condiviso dalle diverse tipologie di attori coinvolti. Si tratta di un processo non ancora concluso e in continuo sviluppo che ha permesso di delineare alcune linee di azione strategiche e d'ispirazione rivolte a tutti i soggetti che a vario titolo si occupano di Housing Sociale, sia nell'ambito della locazione permanente sia in quella temporanea. Un risultato concreto verso questo obiettivo è la realizzazione della pubblicazione sugli esiti del laboratorio SH_LAB che si propone di divulgare i risultati del tavolo di lavoro, formalizzare le procedure di riferimento in maniera comunicativa, creare un terreno comune di saperi e prassi dedicate a tutti i professionisti del settore, avviare nuove occasioni di confronto, approfondimento e conoscenza. Il tema è ampio e complesso e il risultato di questo lavoro si propone come importante riferimento nell'ambito del Social Housing sotto molteplici aspetti:

- migliorare d'ora in poi la definizione degli incarichi di gestione sociale;
- incentivare il monitoraggio delle prestazioni;
- impostare con maggiore trasparenza il rapporto tra tutti i soggetti professionali coinvolti nell'ambito della gestione sociale, al fine di ottimizzare risultati in maniera complessiva e concreta.



SH_LAB: approccio metodologico

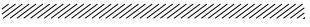


SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory



1 Modelli di sviluppo immobiliare e gestionale





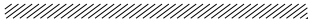
Introduzione

Lo sviluppo immobiliare delle iniziative di Housing Sociale si compone di diverse fasi (ideazione, progettazione, strutturazione finanziaria, costruzione, asset management, property e community management, facility management), che coinvolgono attori differenti (Proprietà, Gestore Sociale, Advisor Tecnico Sociale, Progettista, Impresa, Agenzie immobiliari, Residenti, Fornitori, Enti pubblici). Il ruolo dei diversi attori e, in particolare, della Proprietà e del Gestore Sociale nelle varie fasi dipende in larga parte dal modello di gestione immobiliare seguito: vuoto per pieno o consolidato.

Nel modello vuoto per pieno il rischio della locazione è in capo al Gestore Sociale, che avrà quindi un ruolo di rilievo fin dalle prime fasi dello sviluppo immobiliare, mentre nel modello consolidato il rischio è in capo alla Proprietà, che manterrà di conseguenza un peso significativo nelle varie fasi.

Non è possibile individuare a priori un modello ottimale: la scelta dipende dalle caratteristiche dell'intervento, come illustrato nei paragrafi successivi.

Gli interventi di Housing Sociale vengono realizzati tramite Fondi Immobiliari gestiti da SGR (Società di Gestione del Risparmio) e sono progetti convenzionati con le Amministrazioni Pubbliche locali che vincolano la destinazione dell'immobile, i canoni di locazione e i criteri di selezione degli inquilini.





Legenda



Advisor Tecnico Sociale



Gestore Sociale



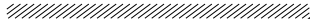
Abitanti



Società di Gestione del Risparmio



Ente pubblico



IL TIMING DEL COINVOLGIMENTO DEL GESTORE SOCIALE

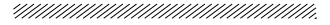
La scelta del timing rispetto al coinvolgimento del Gestore Sociale risulta cruciale. Un coinvolgimento precoce del Gestore Sociale consente di utilizzare la sua conoscenza del territorio in fase di definizione dell'intervento e di condividere le scelte e dunque le responsabilità rispetto alla progettazione. Per contro, si rischia di sviluppare un intervento ritagliato sul profilo di uno specifico Gestore Sociale, che potrebbe quindi risultare difficilmente sostituibile. A prescindere da queste considerazioni, il coinvolgimento iniziale del gestore è consigliato quando:

- Si implementa il modello "vuoto per pieno" dove il rischio (in particolare le perdite in caso di morosità) è in capo al Gestore Sociale;
- Il Gestore Sociale ha in carico la manutenzione ordinaria e straordinaria, così da consentirgli di verificare la qualità del costruito e degli impianti;
- Si tratta di un immobile di nuova costruzione, poiché può condividere le scelte progettuali (tecniche, tecnologiche e impiantistiche).

È meno funzionale quando:

- Gli interventi prevedono il recupero dell'esistente, poiché i margini di riprogettazione degli spazi sono ridotti e i vincoli sono maggiori;
- I tempi di progettazione e di realizzazione sono lunghi, per cui il coinvolgimento del Gestore Sociale sin dalla fase di ideazione potrebbe essere diseconomico o non sostenibile per lo stesso;

Per incentivare la responsabilizzazione e il coinvolgimento attivo del Gestore Sociale nel modello consolidato, è possibile prevedere dispositivi premiali, per esempio al raggiungimento di certi livelli di occupazione degli appartamenti o in caso di morosità limitate.



IL MODELLO GESTIONALE CONSOLIDATO

Le iniziative di edilizia privata sociale, realizzate attraverso lo strumento dei fondi, vengono sviluppate adottando due modelli gestionali: il modello consolidato e il modello vuoto per pieno. Non è possibile individuare a priori un modello ottimale, occorre infatti valutare alcune condizioni preliminari che influenzano la scelta del modello.

Gli elementi necessari per definire il modello sono:

- la dimensione dell'intervento;
- le competenze, le esperienze e le dimensioni a livello di patrimonializzazione del Gestore Sociale;
- la struttura della Proprietà;
- le esigenze del Gestore Sociale e della Proprietà;
- la localizzazione e la quantità/qualità della domanda abitativa;
- i costi e la qualità dell'offerta abitativa.

Nel modello consolidato il rischio della locazione è in capo alla Proprietà. Può essere applicato nel caso di uno sviluppo immobiliare diretto, come per esempio nel caso di una locazione a lungo termine e di residenze temporanee rivolte a specifici target, con il coinvolgimento del Gestore Sociale a più livelli, oppure nel caso dell'acquisto di una cosa futura o di un immobile esistente.

Di seguito vengono delineati i soggetti coinvolti e le relative attività nelle due fasi del processo di sviluppo immobiliare per l'edilizia privata sociale: la fase di realizzazione e la fase di gestione.

La fase di realizzazione si articola in ulteriori tre parti: l'ideazione, la progettazione e la costruzione.

Nell'**ideazione** i soggetti principali interessati sono la Proprietà, l'Advisor Tecnico Sociale e il Gestore Sociale il cui livello di coinvolgimento dipenderà dalle dimensioni dell'intervento.

Tali attori si occupano principalmente di:

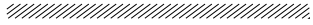
- attività tecniche come la consulenza sullo sviluppo del progetto (architettonico e sociale) e la redazione di linee guida per la progettazione dell'intervento;
- attività di supporto come proporre suggerimenti per pratiche di selezione, per la definizione preliminare delle tipologie di alloggio, dei canoni d'affitto, degli spazi comuni e del progetto sociale;
- attività di coordinamento e conduzione.

Nella **progettazione**, i tre soggetti precedenti continuano ad essere coinvolti, principalmente l'Advisor Tecnico Sociale, in attività di consulenza progettuale.

Nella **costruzione** dell'immobile il Gestore Sociale può intervenire per partecipare alla definizione degli ultimi dettagli tecnici utili alla conduzione dell'immobile.

La gestione del processo interessa tre ambiti di analisi: l'asset management, il property e community management e il facility management.

L'**asset management**, che riguarda le attività finalizzate allo sviluppo strategico

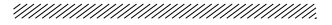


del processo immobiliare, coinvolge principalmente la Proprietà che si occupa di realizzare il business plan e in generale della strutturazione finanziaria dell'intervento e l'ATS può offrire consulenze su aspetti specifici della strutturazione finanziaria prevista dal contratto (per esempio indicazioni sull'exit value).

Il secondo ambito è il **property e community management** che riguarda la gestione amministrativa e tecnica e l'attivazione della comunità. I soggetti che intervengono in questa fase sono:

- il gestore immobiliare che può coincidere col gestore sociale;
- il gestore sociale che si occupa della predisposizione dei documenti per la selezione degli abitanti, della definizione dei requisiti, l'assegnazione degli alloggi e del turn over, del progetto sociale, della mappatura, della prevenzione e della gestione della morosità;
- la proprietà per quanto riguarda la contrattualistica (standardizzazione), la firma dei contratti, la fornitura del modello contrattuale e la definizione dello stesso con il gestore;
- l'advisor tecnico sociale che si occupa della consulenza sul format contrattuale con gli altri soggetti presenti nella gestione;

Il **facility management** è l'ambito che gestisce l'edificio e i suoi impianti (quali ad esempio gli impianti elettrici, idraulici, d'illuminazione, di condizionamento, ma anche i servizi di pulizia, ecc.), controllando il continuativo, affidabile e ottimale funzionamento e fruibilità della struttura. I soggetti coinvolti in questo ambito sono i fornitori che eseguono le opere di manutenzione; il Gestore Sociale può dare suggerimenti sui fornitori locali e sul coordinamento degli stessi, si occupa inoltre della vigilanza e del controllo (anche sui contratti con i fornitori); la Proprietà ha in carico l'approvazione dei fornitori proposti dal Gestore e la manutenzione straordinaria.



IL MODELLO GESTIONALE VUOTO PER PIENO

Nel modello vuoto per pieno il rischio della locazione è invece in capo al Gestore Sociale. Come per il modello consolidato, questo modello può essere applicato sia nel caso di uno sviluppo immobiliare diretto, sia nell'acquisto di una cosa futura sia nel caso di residenze temporanee rivolte a specifici target (residenze universitarie, per anziani, ecc.), sia di una locazione a lungo termine.

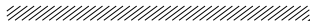
Come proposto precedentemente, anche per questo modello sono di seguito descritti i soggetti coinvolti e le relative attività nelle due fasi di realizzazione e gestione del processo di sviluppo immobiliare.

Nell'ambito dell'**ideazione** i soggetti principali interessati sono la Proprietà che definisce il progetto e stipula le convenzioni e il Gestore Sociale.

Per quanto riguarda la **progettazione**, Proprietà e Gestore Sociale continuano ad essere coinvolti.

Nella **costruzione** dell'immobile continuiamo a trovare il Gestore Sociale e la Proprietà coinvolta principalmente in attività di vigilanza.

Per quanto riguarda i tre ambiti di analisi della fase di gestione, i due soggetti principali, il Gestore Sociale e la SGR sono sempre presenti.



LE FASI DELLO SVILUPPO IMMOBILIARE

Il processo di sviluppo immobiliare per l'Housing Sociale può essere distinto in due fasi: la fase di realizzazione e la fase di gestione.

La realizzazione

La fase di realizzazione si articola in tre parti: l'ideazione, la progettazione e la costruzione.

L'**ideazione** prevede:

- lo sviluppo del progetto architettonico (delle tipologie di alloggio e degli spazi comuni) e la redazione di linee guida per la progettazione dell'intervento;
- lo sviluppo del progetto sociale con la definizione delle pratiche di selezione, dei canoni d'affitto;

La **progettazione**, prevede essenzialmente:

- la definizione del piano economico di dettaglio, QTE;
- la selezione dei progettisti e dei vari professionisti coinvolti (es. direzione lavori, responsabile sicurezza, collaudatori)
- la progettazione in base alle anche esigenze del progetto sociale;

La **costruzione dell'immobile** si articola in:

- la selezione dell'impresa e la stesura dei relativi capitolati tecnici e amministrativi che avviene prima delle fasi di progettazione;
- il controllo avanzamento lavori (costi/tempi/qualità);
- collaudi e consegna cantiere.

La gestione del processo

La gestione del processo interessa tre ambiti di attività: l'asset management, il property e community management e il facility management.

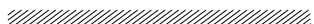
L'**asset management** riguarda le attività finalizzate allo sviluppo strategico del processo immobiliare e coinvolge principalmente la Proprietà.

Il **property e community management** riguarda la gestione amministrativa e tecnica e l'attivazione della comunità e prevede:

- la definizione dei criteri di accesso al progetto;
- la selezione degli inquilini;
- la definizione dei contratti di locazione;
- l'assegnazione degli alloggi e la stipula dei contratti;
- l'accompagnamento dei residenti alla stesura del regolamento di condominio e di comunità;
- la formazione al corretto uso dell'immobile;
- la riscossione dei canoni, la gestione dei rapporti contrattuali, della morosità e dei turnover.



Il facility management consiste nella gestione dell'edificio e dei suoi impianti e servizi (quali ad esempio gli impianti elettrici, meccanici, idraulici, d'illuminazione, di condizionamento, ma anche i servizi di pulizia, ecc.), garantendo il continuativo, affidabile e ottimale funzionamento e la fruibilità della struttura.

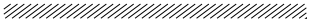


Fasi del processo di sviluppo immobiliare per l'edilizia privata sociale

FASE DI REALIZZAZIONE			
	IDEAZIONE	PROGETTAZIONE	COSTRUZIONE
	<ul style="list-style-type: none"> suggerimenti per pratiche di selezione consulenze su tipologie di alloggio e canoni definizione preliminare progetto sociale e spazi comuni (vuoto per pieno) 	<ul style="list-style-type: none"> strutturazione finanziaria in base alle attività di contrasto alla morosità coinvolgimento dell'utenza se già presente confronto con gli enti locali e il territorio definizione spazi e impianti (vuoto per pieno) definizione programma di marketing 	<ul style="list-style-type: none"> predisposizione dei documenti per la selezione dei candidati stesura libretto di conduzione avvio selezione degli inquilini allestimento sportello in loco programmazione ed esecuzione programma di marketing commercializzazione vendita e locazione
	<ul style="list-style-type: none"> concept plan dell'intervento rapporti con enti locali analisi della domanda abitativa locale analisi del mercato e definizione canoni 	<ul style="list-style-type: none"> stesura documento preliminare alla progettazione linee guida alla progettazione predisposizione della comunicazione definizione programma di marketing affiancamento alla proprietà durante le fasi della progettazione 	<ul style="list-style-type: none"> definizione con il gestore sociale del processo di selezione programmazione dello start up di comunità predisposizione della comunicazione esecuzione programma di marketing
	<ul style="list-style-type: none"> selezione immobile valutazione urbanistica ed economico-finanziaria studio di fattibilità 	<ul style="list-style-type: none"> impostazione delle linee guida alla progettazione, disciplinare, capitolati selezione impresa e progettisti e professionisti programmazione cantiere 	<ul style="list-style-type: none"> supervisione sviluppo predisposizione insieme al gestore sociale dei book per la commercializzazione della locazione e della vendita
	<ul style="list-style-type: none"> eventuali cambi di destinazione area e immobile 	<ul style="list-style-type: none"> convenzione urbanistica convenzione sociale 	



FASE DI GESTIONE			
	ASSET MANAGEMENT	PROPERTY E COMMUNITY MANAGEMENT	FACILITY MANAGEMENT
		<ul style="list-style-type: none"> • attività di insediamento degli inquilini • verifica requisiti dei candidati • linee guida per selezione inquilini (vuoto per pieno) • relazione con inquilini • allestimento sportello in loco e presidio • sviluppo del progetto sociale • assegnazione degli alloggi e stipula dei contratti • controllo del rispetto del regolamento di condominio • gestione dei rapporti contrattuali • gestione e prevenzione morosità e altre criticità • gestione della morosità (vuoto per pieno) • gestione del turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenzione ordinaria e straordinaria programmata e non (vuoto per pieno) • gestione impianti (vuoto per pieno) • custodia alloggi liberi
		<ul style="list-style-type: none"> • start up di comunità • monitoraggio attivo 	
	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio piano finanziario • verifica gestione ordinaria e immobiliare • fornitura modelli contrattuali 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione amministrativa • redazione scheda tecnica singole unità • stesura regolamento di condominio • riscossione canoni 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione fornitori appropriati e spese • manutenzione • gestione parti comuni e sicurezza • gestione impianti



SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory



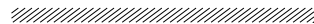
2

La selezione
dei residenti

30

SH_LAB_doc

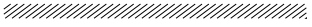




Introduzione

La selezione degli abitanti è una fase estremamente delicata dei progetti di Housing Sociale, poiché ha un impatto rilevante sull'andamento complessivo dell'intervento. La capacità di coniugare l'attenzione per le persone in difficoltà nel reperire un'abitazione sul mercato con una valutazione puntuale della solvibilità dei candidati è fondamentale per l'efficacia e l'efficienza dei progetti. Allo stesso modo, la selezione di individui disponibili ad essere coinvolti in processi partecipativi e sviluppare nuovi modi di abitare è il primo passo per la costruzione di una comunità di abitanti attiva e solidale.

In questa sezione saranno presentati, in due distinte sezioni, i criteri e le modalità di selezione degli abitanti dei progetti di Housing Sociale.





Legenda



Società di Gestione del Risparmio



Advisor Tecnico Sociale



Gestore Sociale



Facilitatore



Abitanti

CRITERI DI SELEZIONE DEGLI ABITANTI

Il punto di partenza per la selezione degli abitanti è il target dell'Housing Sociale che, così come definito dalla normativa nazionale (D.M. 22 aprile 2008, Art. 1, D.L. n. 47 del 28 marzo 2014, Art. 10), è costituito da coloro che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi alle condizioni di mercato. La necessità di rivolgersi in maniera prioritaria a questa popolazione va tuttavia coniugata con altre esigenze connesse alla sostenibilità economica e sociale dell'Intervento.

Questi criteri generali possono essere ulteriormente articolati nell'ambito dei singoli progetti. All'interno del target definito dalla normativa, è frequente l'identificazione di gruppi portatori di bisogni abitativi specifici. Altri criteri possono inoltre derivare da tratti e obiettivi peculiari dell'Intervento (rilancio di un territorio, sviluppo di solidarietà intergenerazionale, ecc.). Questi ultimi, benché importanti per la buona riuscita dell'intervento, saranno tralasciati in questa sede in quanto oggetto di considerazioni specifiche legate al singolo progetto.

Obiettivi

Selezionare inquilini:

- impossibilitati ad accedere alla locazione di alloggi alle condizioni di mercato e/o con bisogni abitativi insoddisfatti dall'offerta abitativa disponibile a livello locale;
- solvibili e a basso rischio di morosità;
- interessati a nuovi modi di abitare e disponibili a partecipare alla costruzione di una comunità attiva e solidale.

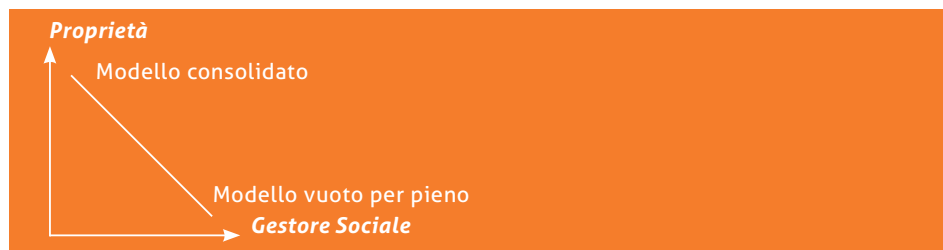
Ruoli e Modalità

Generalmente, i criteri di selezione vengono definiti congiuntamente dalla Proprietà e dal Gestore Sociale, con il supporto dell'Advisor Tecnico-Sociale. Il ruolo ricoperto da Proprietà e Gestore Sociale dipende dal rischio economico assunto da ciascuno e, in particolare, dal danno subito in caso di morosità: maggiore è tale rischio, superiore è il peso nella definizione dei criteri. Pertanto, il Gestore Sociale avrà un peso maggiore nel modello "vuoto per pieno", la Proprietà in un intervento "consolidato" (cfr. Cap.1). A prescindere dall'esposizione al rischio, è comunque utile che il Gestore Sociale, in quanto conoscitore del territorio oggetto dell'intervento



e soggetto incaricato di accompagnare lo sviluppo della comunità di abitanti (cfr. Cap. 3), venga coinvolto fin dalle prime fasi del processo di definizione dei criteri di selezione, contribuendo ad individuare i bisogni abitativi del territorio e a definire un mix sociale che consenta lo sviluppo di una comunità coesa ed attiva.

Peso dei soggetti nella definizione dei criteri



Azioni

Definizione dei criteri di selezione

Proprietà e Gestore Sociale, con il sostegno dell'Advisory tecnico-sociale, sono chiamati a definire i criteri di selezione che possono essere distinti in Criteri prioritari e Criteri accessori, che dipendono dal tipo di progetto.

Criteri prioritari o quantitativi:

Reddito e solvibilità

- soddisfare i requisiti economici;
- non essere proprietari di case;
- assenza di procedure di sfratto per morosità colpevole;
- possibilità di mantenere o raggiungere l'autonomia abitativa;
- adesione al progetto abitativo.

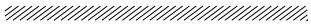
Criteri accessori o qualitativi:

- bisogno abitativo specifico;
- legami con il territorio;
- ordine temporale di presentazione della domanda;
- corrispondenza tra candidati e appartamenti disponibili.

Ammontare del reddito minimo e massimo

Nella definizione del reddito minimo, più che fissare un valore assoluto, è utile fare riferimento al rapporto canone/reddito: è opportuno che il reddito netto annuo del nucleo familiare sia almeno tre volte superiore al canone di locazione annuo dovuto per l'alloggio e le relative pertinenze. Qualora questo fosse inferiore a un terzo, si genererebbe infatti una situazione di stress abitativo, così come definita dagli standard internazionali.

Nella definizione del reddito massimo, va considerato: a) il contesto territoriale di riferimento e, in particolare, il costo della vita, b) gli eventuali vincoli posti dall'ente pubblico, sempre coinvolto.



Calcolo del canone di locazione

Per evitare che le spese abitative si rivelino non sostenibili per il nucleo familiare, nel calcolare il suddetto rapporto canone/reddito, si consiglia di considerare anche l'iva sul canone di locazione e il costo complessivo dell'abitare inclusivo di spese condominiali e di riscaldamento (canone lordo).

Calcolo del reddito

Nel calcolo del reddito, il riferimento al reddito dell'anno precedente (dichiarazione dei redditi) consente di avere una stima complessiva ma potenzialmente superata del reddito disponibile; il riferimento al reddito mensile percepito o atteso al momento della candidatura (buste paga, contratti di lavoro) fornisce un'informazione più aggiornata, ma potenzialmente parziale perché non riferita all'intero anno. Nella selezione, è possibile utilizzare entrambe le informazioni, previa definizione della modalità di trattamento di ciascuna nella valutazione dei candidati.

Nel calcolo del reddito disponibile è importante considerare anche le spese consistenti e ripetute (es. pagamento delle rate di finanziamenti in corso, spese sanitarie, rette scolastiche, mantenimento dei familiari a carico, ecc.), in quanto possono ridurre considerevolmente la capacità reddituale dei candidati. In generale, le spese tendono ad alzarsi con l'aumento delle dimensioni del nucleo familiare. Una possibile soluzione è differenziare le soglie minime di rapporto reddito/canone in base al numero di componenti del nucleo familiare (il valore della soglia minima di rapporto aumenta all'aumentare della numerosità dei componenti del nucleo), oppure fare riferimento all'ISE, già parametrato in base alle dimensioni familiari.

Nel caso di studenti o comunque di persone che vivono con un nucleo familiare differente da quello che presenta la propria candidatura, la valutazione del reddito può risultare complicata. In questi casi, è possibile richiedere una simulazione dell'ISE del nucleo che si candida, così da effettuare una valutazione realistica del suo reddito.

L'accettazione di garanzie di terzi può rappresentare una maggiore tutela in caso di insolvenza, ma può anche generare processi di deresponsabilizzazione.

Definizione del bisogno abitativo

Il bisogno abitativo nasce dall'incongruenza tra l'offerta edilizia disponibile e le esigenze della popolazione locale e può essere quindi definito solamente in relazione allo specifico territorio di intervento.

Il bisogno abitativo non si definisce solamente sulla base del rapporto tra reddito disponibile ed onerosità del canone, ma anche in relazione a parametri qualitativi che definiscono domande non pienamente soddisfatte dall'offerta disponibile (es. giovani che si rendono autonomi rispetto alla famiglia di origine, separati, anziani soli, ecc.).

Per queste ragioni, nel progettare interventi di Housing Sociale capaci di dare risposta alle esigenze abitative di un dato territorio, è necessario prevedere specifiche azioni di mappatura dei bisogni e, qualora siano disponibili, utilizzare le analisi già realizzate dagli enti locali e regionali.



Legami col territorio

Tra i criteri di selezione, è frequente la richiesta della residenza o dello svolgimento di un'attività lavorativa in un dato territorio. L'ambito territoriale di riferimento è in genere il comune, la provincia o la regione.

Va tuttavia considerato che restringere l'ambito territoriale di riferimento al comune interessato dall'intervento, richiedendo la residenza nello stesso, rischia di ridurre eccessivamente il potenziale bacino di candidati, specialmente nei comuni di medie-piccole dimensioni e nel caso di interventi localizzati in aree di confine tra diversi comuni.

Modalità di presentazione delle candidature e ordine temporale di presentazione

Le modalità di presentazione delle candidature possono essere due e ciascuna tende a penalizzare specifiche popolazioni:

- **procedura on-line**, che può ostacolare la presentazione tempestiva delle domande da parte dei gruppi con un accesso limitato agli strumenti informatici o con minore familiarità nel loro utilizzo (es. anziani);
- **consegna in cartaceo**, che potrebbe costringere i lavoratori ad attendere i giorni di apertura feriali dello Sportello per presentare la propria candidatura.

Qualora si adotti come criterio di selezione l'ordine temporale di presentazione della domande, nella scelta delle modalità di presentazione delle candidatura bisogna quindi considerare il target dell'Intervento.

Qualora siano richiesti documenti firmati o allegati da presentare in cartaceo, è possibile fare riferimento alla procedura on-line per stabilire l'ordine di presentazione della domanda, chiedendo ai candidati di completare la candidatura consegnando i documenti in cartaceo successivamente.

Possibilità di mantenere o raggiungere l'autonomia abitativa

Pur essendo un criterio prioritario, è difficile definirlo in base a parametri misurabili. Per valutare la possibilità di mantenere o raggiungere l'autonomia abitativa, può risultare importante l'apporto del Gestore Sociale, in particolare grazie alla conoscenza della storia pregressa del nucleo familiare attraverso colloqui conoscitivi o l'eventuale consultazione dei servizi e delle associazioni a cui il nucleo afferisce e, dopo l'insediamento, tramite l'attività di accompagnamento sociale (cfr. Cap. 3).

Adesione al progetto abitativo

Pur trattandosi di un criterio centrale per la costruzione di una comunità attiva e coesa, anche in questo caso la valutazione in base a parametri oggettivi e misurabili risulta impraticabile. A tale scopo, può essere importante includere nella modalità di selezione la partecipazione dei candidati a laboratori pre-insediamento o prevedere la stipula di un patto tra abitanti e Gestore Sociale (cfr. Cap. 3)

PROCESSO DI SELEZIONE DEGLI ABITANTI

Il processo di selezione degli abitanti può essere articolato in tre fasi:

- a) raccolta delle candidature;
- b) valutazione delle candidature;
- c) rivalutazione nel tempo delle condizioni iniziali e gestione del turnover.

Le modalità di selezione dei candidati non sono neutre; al contrario, definiscono fortemente la popolazione che ha accesso all'Intervento. Come per i criteri di selezione, le esigenze da considerare e bilanciare sono molteplici. Da un lato, esiste la necessità di intercettare candidati il più possibile rispondenti al target dell'Intervento e di cui si possa valutare la situazione nella sua complessità, inclusi gli aspetti qualitativi non misurabili e non attestabili dalla documentazione; dall'altro lato, è importante rispettare i principi di equità e trasparenza e raccogliere un numero di domande adeguato alle dimensioni dell'Intervento.

Obiettivi

- rispondere alle domande del territorio in linea con le politiche abitative locali
- raggiungere un bacino sufficientemente ampio di candidati da occupare tutti gli alloggi disponibili;
- raggiungere un bacino di candidati che corrisponda al target dell'intervento.



Ruoli e Modalità

Raccolta delle candidature

Le candidature possono essere raccolte secondo le seguenti modalità:

- avviso per la raccolta delle candidature (avviso);
- richiesta ad alcune organizzazioni ed enti del territorio di inviare candidati rispondenti a determinati criteri (enti invianti);
- invito a presentare la propria candidatura agli appartenenti a un determinato circuito, es. soci delle cooperative edilizie (membership).

Questi sistemi possono essere integrati in un sistema ibrido, previa definizione delle modalità di coordinamento e integrazione dei sistemi stessi.

La modalità di raccolta delle candidature vengono generalmente concordate tra Proprietà e Gestore. Operativamente la raccolta della candidature è in capo al Gestore Sociale.

Valutazione delle candidature

La valutazione delle candidature per verificarne la corrispondenza ai criteri di



selezione stabiliti può avvenire tramite molteplici strumenti:

- presentazione della documentazione attestante la situazione del candidato (necessaria ma non sufficiente);
- colloqui coi candidati per approfondire la documentazione consegnata e valutare l'adesione al progetto;
- reperimento di informazioni sull'idoneità dei candidati attraverso i servizi e le organizzazioni a cui questi afferiscono;
- laboratori pre-insediamento che simulino i processi partecipativi della comunità di abitanti in modo da favorire l'auto-selezione dei candidati interessati al progetto.

La gestione di tali attività è generalmente in capo al Gestore Sociale, supportato dall'Advisor tecnico-sociale.

Rivalutazione nel tempo delle condizioni iniziali

È necessario mettere in conto la dinamicità delle condizioni/bisogni del target: la variazione delle condizioni (modifica della composizione e delle esigenze abitative del nucleo familiare, variazione del reddito, cambiamento nell'adesione/partecipazione al modello abitativo, ecc.) può avvenire anche in pochi anni. È quindi importante avviare attività di monitoraggio e valutazione di tali condizioni e definire i margini di tolleranza rispetto a eventuali scostamenti dalle condizioni iniziali che hanno consentito l'ammissione. Questa attività è in capo al Gestore Sociale.



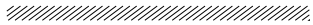
Azioni

Promozione dell'Avviso

Spesso l'Housing Sociale viene identificato con l'edilizia residenziale pubblica, per cui candidati potenziali (es. giovani professionisti) non presentano la propria candidatura. È quindi importante che la promozione sia mirata anche a modificare la percezione dell'Housing Sociale affinché non venga identificato con l'area del disagio più marcato.

Nel caso di ricorso ad avviso, è importante decidere se dare massima visibilità o limitare la circolazione ai bacini di popolazione coerenti con il target stabilito. Nel primo caso, è consigliabile l'utilizzo di una pluralità di canali di diffusione quali i bollettini e i portali internet degli enti pubblici, il sito web dell'Intervento, i canali tradizionali del mercato immobiliare inclusi le piattaforme on line dedicate, i centri nevralgici della comunità locale. Nel secondo caso, può essere utile appoggiarsi alla rete di soggetti del territorio che intercettano popolazioni con un profilo coerente al target dell'Intervento.

In base alle modalità di promozione e selezione vincolate dall'ente pubblico, si consiglia di prevedere fin da subito che, se le candidature raccolte in un tempo stabilito risultano insufficienti, sia possibile variare la procedura stabilita.



Ricorso agli enti invianti

Nel caso di richiesta ad alcune organizzazioni del territorio di segnalare candidati potenzialmente idonei, vi è il rischio che i tempi di invio siano lunghi e le persone indicate non rispondano pienamente ai criteri stabiliti. È dunque importante definire fin dalle prime fasi modalità di collaborazioni efficaci e snelle.

Garanzia dell'adesione dei candidati al progetto

Verificare ex-ante l'adesione dei candidati al progetto è un'operazione complessa, non potendo avvalersi di criteri oggettivi misurabili. I possibili strumenti utilizzabili a tale scopo sono:

- l'avvio, prima dell'ingresso negli alloggi, di un percorso formativo o di laboratori che simulino i processi partecipativi della comunità di abitanti (laboratori pre-insediamento), che stimoli l'auto-esclusione di quei candidati che non si riconoscono nei principi alla base del progetto e nella modalità attive di costruzione della comunità;
- la stipula di un patto tra gestore sociale e abitante.

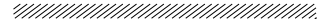
Entrambe le soluzioni richiedono competenze multiple e complesse (tecnica, amministrativa, di comunicazione, psico-sociale e di costruzione di comunità), di cui si deve dotare il Gestore Sociale tramite le modalità che ritiene più appropriate (reclutamento di personale, formazione del personale esistente, sviluppo di collaborazioni con soggetti terzi). Nelle fasi iniziali, l'Advisory tecnico-sociale può svolgere un'azione di supporto.

Va considerato che l'aderenza al progetto e la partecipazione alle attività della comunità dipende dal profilo e dalle risorse personali degli abitanti: sovente le persone dotate di minore capitale umano e sociale, che più avrebbero bisogno della comunità, sono quelle che partecipano di meno perché hanno meno strumenti per farlo. Nella selezione dei candidati è dunque importante tenere conto anche di questo aspetto, evitando di penalizzare le fasce di popolazione socialmente più fragili.

È importante stabilire come affrontare il mancato rispetto dei patti o la mancata partecipazione attiva al progetto da parte degli abitanti nelle fasi successive all'insediamento. In questi casi, non sono sicuramente attuabili azioni volte alla risoluzione del rapporto di locazione (la normativa nazionale definisce in maniera dettagliata le ragioni per le quali è possibile procedere alla risoluzione del contratto di locazione). Il ricorso ai contratti di servizio, che mettono l'accento sulla prestazione sociale anziché abitativa, risultano giuridicamente ambigui a meno che la residenzialità non rappresenti un'attività accessoria e non sono comunque applicabili al SIF. Pertanto, **la gestione di queste situazioni avviene generalmente attraverso l'attività di accompagnamento sociale svolta dal Gestore Sociale.**

Rivalutazione delle condizioni iniziali

Al fine di monitorare la modifica delle condizioni iniziali nel tempo e intervenire tempestivamente, è indispensabile un presidio costante, che può avvenire attraverso differenti figure (operatori sociali, portinai, tecnici incaricati di sopralluoghi



periodici, ecc.), mirato all'individuazione delle situazioni potenzialmente critiche. Anche le attività ludico-ricreative possono rappresentare un mezzo di monitoraggio efficace, benché informale. La trattazione e risoluzione dei casi problematici richiede però l'intervento di personale con competenze psico-sociali.

Il rischio del ricorso a figure di presidio quali portinai, tecnici ecc. è che alla conoscenza puntuale degli abitanti e delle loro situazione non corrisponda una capacità di restituire un'analisi complessiva, per cui la valutazione dei cambiamenti nelle condizioni degli abitanti rischia di essere aneddotica. È dunque necessario definire modalità di monitoraggio precise e puntuali per identificare eventuali variazioni del reddito o dei bisogni abitativi.

Le attività di prevenzione e gestione dei casi problematici sul medio periodo comportano dei risparmi (es. contenimento della morosità); le spese relative andrebbero quindi conteggiate come investimenti.

Gestione del turnover

Nel caso si faccia ricorso ad Avviso aperto per un periodo definito di tempo, può risultare difficile trovare nuovi abitanti per occupare gli alloggi che si liberano nel tempo, rispettando il principio di equità. È dunque importante stabilire fin da subito le modalità di gestione del turnover con particolare riguardo ai criteri e al processo di selezione dei nuovi abitanti.

Tempi

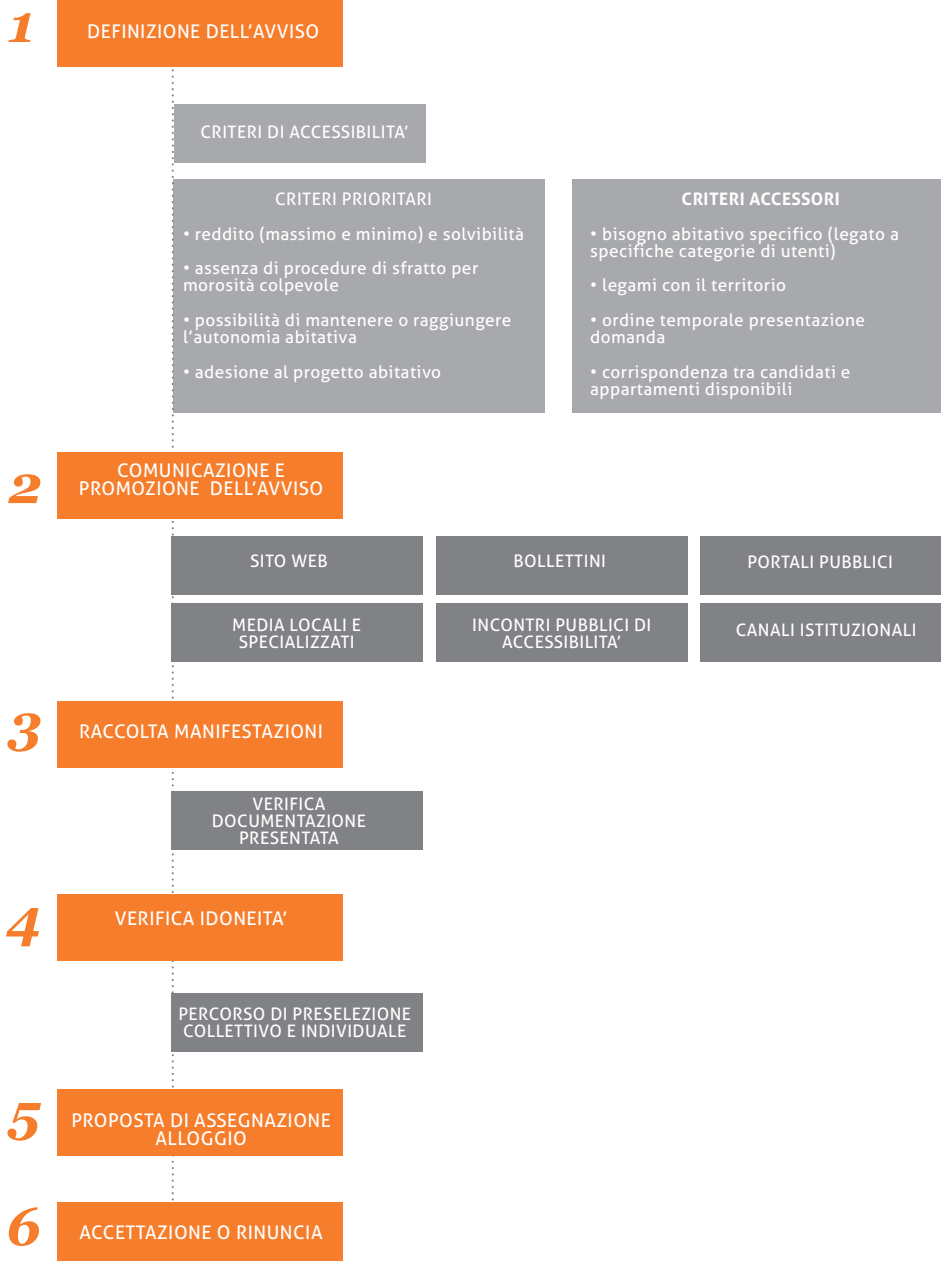
Le modalità di raccolta e valutazione delle candidature possono essere:

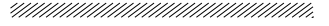
- chiuse, ossia avvenire in un lasso limitato di tempo (min. 1 mese);
- aperte, per cui le candidature raccolte dopo l'esaurimento degli alloggi disponibili vengono utilizzate per la gestione del turnover.

In entrambi i casi, è consigliabile avviare la raccolta delle candidature prima della consegna del cantiere (max. 1 anno prima), così da consentire l'ingresso degli abitanti poco dopo il termine dei lavori, evitando il mancato utilizzo degli alloggi per periodi prolungati.



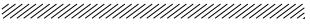
Processo di selezione degli abitanti





44

SH_LAB_doc



SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory



3 Il coinvolgimento dei residenti

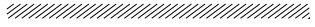




Introduzione

In un intervento di Housing Sociale la partecipazione della comunità di residenti prevede diversi gradi di coinvolgimento e parallelamente l'attivazione di specifiche metodologie e azioni per la sua attuazione. Per pianificare le attività viene predisposto un programma di accompagnamento che generalmente dura due anni. Il primo livello di azioni intende agevolare il flusso di informazioni tra gli abitanti attraverso l'adozione di specifici strumenti di comunicazione rivolti ai residenti ma anche al quartiere. Le valutazioni e le decisioni sono già state prese e si punta a favorire la circolazione delle notizie grazie a un presidio periodico di uno o più operatori presso lo sportello, generalmente posizionato al piano terra dell'edificio. Il secondo livello propone occasioni di consultazione e confronto con i residenti al fine di affrontare questioni immobiliari o altri possibili argomenti che hanno un alto rischio di criticità. Attraverso l'individuazione di tematiche specifiche legate agli immobili, i residenti sono convocati a partecipare a degli incontri di tipo assembleare o consultati attraverso strumenti di monitoraggio che intendono agevolare il raggiungimento di scelte condivise, valutare delle prestazioni e forniture, attivare forme di osservazione periodiche.

Il livello più completo di coinvolgimento è finalizzato ad attivare processi decisionali e gestionali che vedono la partecipazione attiva da parte dei residenti, in collaborazione con il Gestore Sociale e la proprietà. I principali obiettivi sono: individuare gli organi di rappresentanza, stabilire le regole di buon vicinato, gestire gli spazi di uso comune, progettare ed attuare attività collaborative e servizi autorganizzati.



Informare

*Sito web/
piattaforma*

Comunicare

Promuovere

Mettere in rete

*Informare
Consultare*

*Operatore
Sportello*

Presidiare

Monitorare

Consultare

*Informare
Consultare
Partecipare*

*Progettare
Servizi negli
Spazi Comuni*

Coinvolgere

Condividere

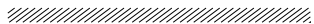
Avviare l'autorganizzazione

Programma di accompagnamento



Legenda

-  Livello di partecipazione basso
-  Livello di partecipazione medio
-  Livello di partecipazione alto
-  Società di Gestione del Risparmio
-  Advisor Tecnico Sociale
-  Gestore Sociale
-  Facilitatore
-  Abitanti



START UP DELLA COMUNITÀ DI ABITANTI

Per costruire una comunità di residenti attiva e partecipe in un progetto di Housing Sociale, si ritiene necessario progettare e attivare un programma di incontri rivolti agli abitanti da organizzare sia prima che dopo l'insediamento dei residenti. All'interno di questa programmazione sono previste azioni volte a informare, consultare e coinvolgere.

Se nella fase preliminare all'insediamento il percorso ha la finalità di informare sull'intervento in generale e formare sulle principali finalità del progetto sociale, nella fase successiva all'assegnazione della casa, l'obiettivo è quello di attivare processi di ascolto, consultazione e partecipazione volti a costruire i rapporti di comunità e avviare l'autorganizzazione. Il programma, che dura al massimo due anni, è da pianificare in base al numero degli alloggi, alle caratteristiche dell'insediamento e agli obiettivi del progetto sociale previsto nell'ambito dell'intervento. In linea generale il programma di accompagnamento sociale si propone di: sviluppare il senso di appartenenza dei residenti; definire gli organi di rappresentanza degli inquilini; stabilire compiti e ruoli della partecipazione attiva, costituire i termini e gli ambiti dell'autogestione.

Obiettivi

Coinvolgere i residenti per creare una comunità di abitanti coesa capace di gestire gli spazi comuni e di preservare il valore degli immobili.

Modalità

Il programma è da progettare e avviare prima dell'insediamento dei residenti. Come prassi, il piano di accompagnamento complessivo è strutturato dall'Advisor Tecnico Sociale in collaborazione con il Gestore Sociale e un team di facilitatori che hanno il ruolo di condurre i laboratori e supportare lo sviluppo del processo. Gli incontri hanno diversi obiettivi: elaborazione di progetti condivisi; sperimentazione del lavoro di gruppo; attivazione di servizi collaborativi. Periodicamente la Proprietà verrà informata degli stati di avanzamento del progetto sociale tramite il Gestore Sociale.

Azioni

Sono da impostare due livelli di coinvolgimento: uno preliminare all'insediamento e uno successivo dell'insediamento dei residenti. Entrambi i livelli sono finalizzati a costruire la comunità di residenti e i servizi collaborativi.



Tempi

L'avvio del percorso è da programmare a partire dal raggiungimento di un numero sufficiente di residenti insediati nelle case, che potrebbe essere indicativamente pari al 60% del totale. Nell'impostazione del programma sarà da tenere presente come l'inserimento dei residenti in diverse fasi rispecchi particolari momenti del percorso di accompagnamento.

Ruoli

Il programma prevede la pianificazione e la supervisione da parte del'Advisor Tecnico Sociale, il coinvolgimento del Gestore Sociale, che preferibilmente viene coinvolto anche nella fase di programmazione, e di facilitatori professionisti che svolgano la conduzione degli incontri. In particolare il Gestore Sociale ha un ruolo determinante, in quanto il suo presidio nell'ambito dell'insediamento sarà continuativo sia durante lo svolgimento del programma d'incontri, sia al termine degli appuntamenti periodici, in modo da rimanere il riferimento principale per la comunità di residenti.

Potenzialità e criticità

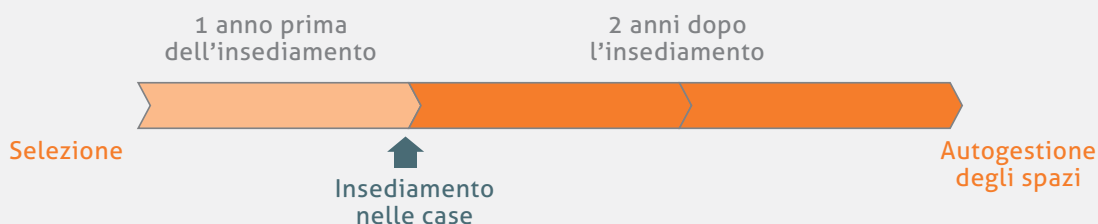
PRO

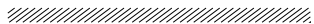
Accompagnare la formazione di un gruppo di abitanti coeso e capace di autogestire parte delle attività e dei servizi complementari all'abitare.

CONTRO

Nel caso in cui l'assegnazione degli alloggi non venga ultimata in un'unica fase, esiste il rischio di avviare il percorso di accompagnamento sociale con solo una parte degli abitanti e di avere l'adesione di pochi nuclei.

Schema temporale





START UP DELLA COMUNITÀ DI ABITANTI



È un'opportunità quando:

N° alloggi: più di 50

Tipologia del progetto:

- primo intervento di un Fondo;
- partnership pubblico privata;
- territorio ricettivo;
- offerta economica competitiva;
- area difficile o poco attrattiva.

Localizzazione: città medio grande

Presenza spazi comuni: sì

Presidio sportello: sì



È opzionale quando:

N° alloggi: meno di 50

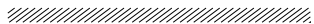
Tipologia del progetto:

- area priva di criticità sociali;
- poca ricettività territoriale;
- progetto già realizzato.

Localizzazione: piccoli comuni

Presenza spazi comuni: no





SITO WEB/PIATTAFORMA

Nell'impostazione di un piano di comunicazione efficace e adeguato a promuovere un progetto di Housing Sociale la strategia di comunicazione che si intende adottare deve essere finalizzata a descrivere l'originalità e la specificità del progetto e a promuovere la sperimentazione di un modello abitativo innovativo, di qualità, accessibile e sostenibile. La campagna informativa deve sottolineare che si tratta di un progetto che non si limita a proporre semplicemente una casa a un prezzo contenuto, ma che intende anche creare occasioni di sviluppo e di valorizzazione sociale. Nell'ambito di questa strategia, l'utilizzo delle nuove tecnologie rappresenta un mezzo appropriato per supportare la promozione del progetto nella fase di assegnazione e successivamente per permettere maggiore interazione e scambio tra i componenti della comunità.

Obiettivi

Tre le principali finalità che questa tipologia di strumenti permette di raggiungere:

- promuovere il progetto nella sua articolazione e le modalità di assegnazione dell'appartamento;
- fare rete tra i residenti per valorizzare relazioni e progettualità;
- supportare nella gestione degli spazi comuni e dei servizi collaborativi.

Modalità

Creazione di strumenti per permettere la comunicazione interna ed esterna delle attività collaborative. In linea generale inizialmente c'è la necessità di progettare e realizzare un sito internet di carattere istituzionale che illustri tutte le caratteristiche del progetto e agevoli la raccolta delle candidature. In seconda battuta, a seguito delle assegnazioni, è da prevedere la progettazione e realizzazione di uno strumento più interattivo che preveda un'area d'accesso riservata ai soli residenti quindi un blog o una piattaforma.



Azioni

La pianificazione degli strumenti è a cura dell'Advisor Tecnico Sociale o del Gestore Sociale che si occuperà anche delle eventuali implementazioni o evoluzioni. Nel momento in cui la comunità inizia ad avere una certa autonomia di azione, e si costituisce in un soggetto giuridico autonomo e riconosciuto (es. associazione di residenti), si pone l'obiettivo di intitolarsi la piattaforma o il blog, in quanto l'autogestione dello strumento con la sua implementazione costante è un elemento di riferimento per l'organizzazione responsabile dell'attività.

Nell'eventualità che la comunità non si faccia carico del blog /piattaforma, sarà il Gestore Sociale che gestirà e utilizzerà lo strumento in accordo con la proprietà.

Tempi

Questi strumenti di comunicazione necessitano aggiornamenti periodici da programmare in funzione alla fase del progetto. Durante le fasi di assegnazione degli appartamenti si utilizzeranno strumenti di comunicazione in relazione alla pubblicazione dell'Avviso (cfr. Cap. 1) e a tutte le informazioni di servizio e di carattere promozionale finalizzate a divulgare l'opportunità della proposta.

Per quanto riguarda la fase successiva di attuazione del progetto di accompagnamento, gli aggiornamenti sono mirati a fornire informazioni sugli appuntamenti periodici e a presentare gli stati di avanzamento, gli obiettivi raggiunti, gli eventi in corso.

Ruoli

Per la fase di promozione del progetto, l'Advisor Tecnico Sociale e il Gestore Sociale hanno un ruolo di impostazione iniziale di tutti gli strumenti di divulgazione e di supervisione nell'arco dei primi due anni dall'avvio. Per gli aggiornamenti periodici e le eventuali implementazioni è da prevedere il coinvolgimento dello staff tecnico del Gestore Sociale, in particolare per queste attività sono richieste competenza in tema di comunicazione.

Per il sito web rimane il Gestore Sociale il referente per l'amministrazione degli aggiornamenti. Nel caso di un blog o di una piattaforma, la gestione deve essere delegata nel tempo agli stessi residenti, stabilendo dei ruoli di riferimento da far ruotare periodicamente per l'amministrazione della stessa. L'obiettivo è quello di intestare alla comunità di abitanti tutti gli strumenti che prevedono forum e hanno un utilizzo diretto da parte dei residenti.



Potenzialità e criticità

PRO

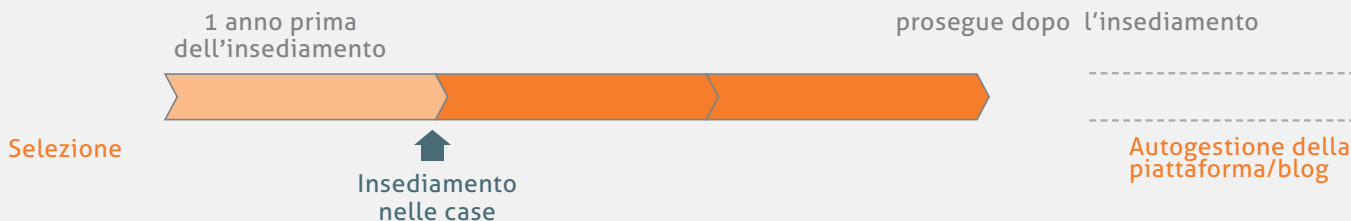
Il sito web permette la promozione dell'intervento in maniera diffusa utilizzando un budget contenuto. Con questo strumento è possibile raggiungere tutti i singoli cittadini interessati e realtà organizzate del quartiere. In questo modo è anche possibile mitigare la controinformazione che spesso circola durante i progetti, basata sul sentito dire. Il blog o piattaforma ad uso dei residenti permette di rafforzare le attività della comunità di abitanti; di migliorare la gestione di spazi e servizi; di diventare un luogo virtuale volto a supplire l'eventuale mancanza di spazi comuni a disposizione (soprattutto nel caso di progetti costituiti da unità abitative non concentrate in un unico stabile ma dislocate sul territorio) .

CONTRO

Le informazioni fornite tramite il sito web vanno poi spiegate, per cui ci vuole uno sportello presidiato da un operatore che risponda alla domanda e alla richiesta di informazioni più approfonditamente.

La criticità emersa per quanto riguarda i blog o le piattaforme non adeguatamente monitorate dal gestore è che risultino uno strumento non controllabile e quindi potenzialmente pericoloso rispetto alla divulgazione di informazioni erranee e opinioni negative sul processo.

Schema temporale





SITO WEB/ PIATTAFORMA



É un'opportunità quando:

N° alloggi: più di 50

Tipologia del progetto:

- primo intervento di un Fondo;
- partnership pubblico privato;
- territorio ricettivo;
- offerta economica competitiva;
- area difficile o poco attrattiva.

Localizzazione: città medio grande

Presenza spazi comuni: sì

Presidio sportello: sì

Programma di incontri: sì



É opzionale quando:

N° alloggi: meno di 50

Tipologia del progetto:

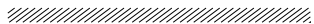
- area socialmente tranquilla;
- poca ricettività territoriale;
- progetto già realizzato.

Localizzazione: piccoli comuni

Presenza spazi comuni: si

Presidio sportello: sì

Programma di incontri: no



OPERATORE/SPORTELLO

L'allestimento di uno sportello e il suo presidio da parte di un operatore sono le due azioni principali da prevedere nell'ambito di un intervento di Housing Sociale al fine di rafforzare le relazioni tra i residenti e la proprietà, agevolare la condivisione delle notizie, stimolare il coinvolgimento degli abitanti, raccogliere ed evadere segnalazioni manutentive. Lo sportello è inoltre dedicato a promuovere e supportare gli organi di rappresentanza dei residenti, monitorare l'andamento delle attività di start up della comunità, agevolare la circolazione delle informazioni tra gli altri partner coinvolti nel programma di accompagnamento sociale. Generalmente il presidio è efficace se organizzato in diverse fasce orarie sia durante i giorni della settimana sia durante il fine settimana così da soddisfare le diverse esigenze dei residenti. Lo sportello può essere collocato in modo permanente nell'intervento o, per gli interventi più piccoli, venire ospitato periodicamente (per esempio una volta alla settimana) negli spazi comuni.

Obiettivi

Prima dell'insediamento nelle case:

- promuovere il progetto;
- orientare e supportare durante la fase di candidatura all'assegnazione;
- costruire una rete di soggetti di riferimento nel quartiere.

A seguito dell'insediamento nelle case:

- raccogliere e risolvere le segnalazioni dei residenti di tipo immobiliare e relazionale;
- supportare le diverse fasi del percorso di costruzione della comunità;
- monitorare l'andamento delle attività collaborative autorganizzate dagli abitanti.

Modalità

Nella prima fase dell'insediamento, lo sportello è il luogo strategico per attivare: i primi contatti con il territorio e capirne potenzialità e criticità, le iniziative di promozione dell'intervento e la comunicazione dell'offerta abitativa nella sua articolazione. Successivamente alla consegna, rappresenta il luogo di riferimento dedicato al contatto con i residenti per le azioni di informazione, assistenza tecnica e amministrativa, orientamento e coinvolgimento. Oltre al presidio da parte di uno o più operatori, è prevista l'attivazione di un numero telefonico e di un contatto e-mail. È sempre compito del personale dello sportello l'aggiornamento del sito web di riferimento (cfr. par. precedente), in accordo con gli altri promotori del progetto.



Azioni

Lo sportello ha le seguenti principali funzioni:

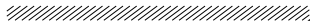
- stimolare e consolidare la costruzione di una comunità di residenti attiva e partecipe.
- essere un punto di ascolto e di monitoraggio al fine di affrontare anche eventuali casi di morosità.
- negoziare e mediare in caso di conflittualità tra abitanti del progetto.
- monitorare, consultare e raccogliere le problematiche segnalate dai residenti e smistarle ai referenti competenti.
- orientare rispetto alle informazioni ufficiali e quelle messe in circolazione da canali non convenzionali.
- rafforzare le relazioni tra promotori del progetto e abitanti e tra questi e il resto del quartiere.
- contattare tribunali o altri soggetti al fine di mediare questioni e conflitti.

Tempi

È da garantire un presidio costante durante tutto il corso del progetto da parte del team del Gestore Sociale presso lo sportello, prevedendo una maggiore presenza durante il primo periodo di avvio dell'intervento di Housing Sociale in modo da consolidare il suo ruolo di riferimento sia per le azioni di assegnazione sia per quelle di composizione della comunità di abitanti. Successivamente, quando la comunità sarà consolidata e il percorso sociale ultimato, è possibile diradare il presidio di coordinamento e concentrare la presenza una volta alla settimana con organizzazione di appuntamenti ad hoc rispetto a criticità o periodici monitoraggi, in accordo con l'incarico siglato con la proprietà.

Ruoli

L'Advisor Tecnico Sociale e/o il Gestore Sociale stabilirà, in accordo con la proprietà, le modalità di presidio allo sportello, programmando il coinvolgimento di un team di professionisti specializzati e capaci di affrontare le diverse azioni qui sopra elencate. In particolare il Gestore Sociale ha un ruolo determinante, in quanto il suo presidio nell'ambito dell'insediamento rappresenta la proprietà e dimostra la sua disponibilità ad ascoltare le problematiche dei residenti. Durante la fase di start up della comunità lo sportello rappresenta un utile riferimento per supportare la finalizzazione delle iniziative progettate dai residenti durante gli incontri.



Potenzialità e criticità

PRO

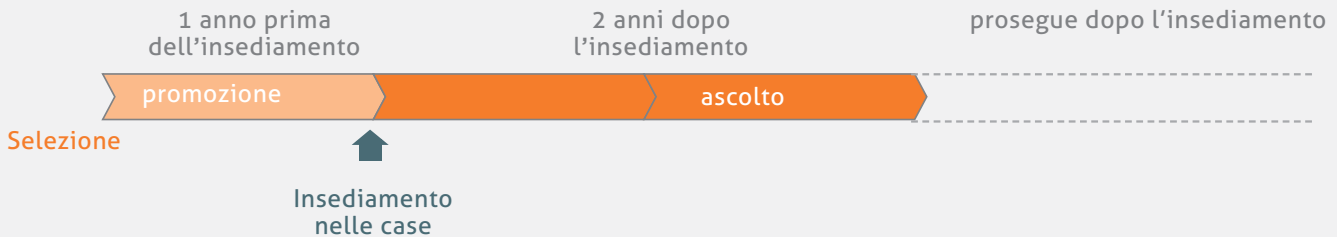
Presenza della proprietà e vicinanza agli inquilini.

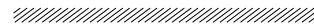
CONTRO

Può essere confuso con un luogo di riferimento generico, dove andare a sfogarsi per tutte le problematiche.

Deve essere studiata una programmazione che tenga conto sia del periodo precedente sia di quello successivo all'insediamento dei residenti nelle case.

Schema temporale





OPERATORE/SPORTELLLO



É un'opportunità quando:

N° alloggi: più di 50

Tipologia del progetto:

- primo intervento di un Fondo;
- partnership pubblico privato;
- territorio ricettivo;
- offerta economica competitiva;
- area difficile o poco attrattiva.

Localizzazione: città medio grande

Presenza spazi comuni: sì

Programma di incontri: sì



É opzionale quando:

N° alloggi: meno di 50

Tipologia del progetto:

- area socialmente tranquilla;
- poca ricettività territoriale;
- progetto già realizzato.

Localizzazione: piccoli comuni

Presenza spazi comuni: no

Programma di incontri: no

Vengono di seguito proposte le schede di approfondimento



BACHECA ELETTRONICA



Obiettivo

Aggiornamento immediato.



Attori

Gestore Sociale.



Tempi

Dalle prime fasi dell'insediamento.



Modalità

Schermi posizionati nelle parti comuni degli interventi che vengono aggiornati periodicamente dal gestore con le notizie più salienti.



Pro e Contro

PRO

Aggiornamento immediato.

CONTRO

Strumento costoso, potrebbe non essere usato in tutti gli interventi.



NUMERO VERDE PER PROBLEMI TECNICI



Obiettivo

Consultazione tecnica.



Attori

Gestore Sociale, operatore sportello.



Tempi

Attivo sin dal primo insediamento.



Modalità

Il rispondente deve essere in loco (conoscenza problematiche e contesto); il personale deve essere adeguatamente formato; può essere utile avere delle faq di riferimento; per economia di scala il numero può servire diversi immobili.



Pro e Contro

PRO

Immediatezza e tempestività, attivo H24, riferito a diversi immobili.

CONTRO

Costo di attivazione. Punto di attenzione: è necessario formare chi deve rispondere al telefono perché ha un ruolo strategico nello smistare le informazioni e orientare le segnalazioni.



MONITORAGGIO



Obiettivo

Verifica costi, grado di soddisfazione, raggiungimento obiettivi.
Presentazione dei risultati a investitori.



Attori

Gestore Sociale, Commissioni abitanti, Building Manager, Advisor Tecnico Sociale



Tempi

In modo costante e con scadenze regolari o coincidenti con momenti importanti del progetto.



Modalità

Sopralluoghi, reportistica, questionari online e offline.



Pro e Contro

PRO

Permette trasparenza, garanzie e tutele e rispondenza del progetto agli obiettivi.

CONTRO

Prevede costi e richiede tempo per la messa a punto poiché gli strumenti vanno adattati alle caratteristiche e all'evoluzione di ogni intervento.



QUESTIONARI, INTERVISTE, MODULO VALUTAZIONE FORNITORI



Obiettivo

Inizio: capire bisogni e esigenze. In corso: valutare fornitori, alloggio, gestione. Utile per censimenti e autocertificazioni.



Attori

Gestore Sociale.



Tempi

Gli strumenti si possono somministrare sia all'inizio dell'insediamento che dopo un tempo.



Modalità

Prestare attenzione alla costruzione delle domande; formato cartaceo o e-mail.



Pro e Contro

PRO

Azione continuativa di consultazione.

CONTRO

I risultati devono essere resi pubblici, vanno gestiti possibili risultati negativi.



ASSEMBLEA RESIDENTI



Obiettivo

Comprensione dello stato dell'inquinato.



Attori

Proprietà, Gestore Sociale, Building Manager, Abitanti.



Tempi

Almeno una volta l'anno.



Modalità

Convocazione periodica.
 Presentazione rendicontazione (no votazione per approvazione).
 Raccolta indicazioni varie.



Pro e Contro

PRO

Fiducia e trasparenza. Dirime contrasti.

CONTRO

L'incontro assembleare può essere di difficile gestione.



CONSULTAZIONE TECNICA SCELTE PROGETTUALI FORNITORE



Obiettivo

Favorire senso di appartenenza.
 Migliorare qualità del servizio.
 Abbattere costi.



Attori

Proprietà, Gestore Sociale, Build Manager, Abitanti.



Tempi

Fasi di preinsediamento e insediamento.



Modalità

Durante l'insediamento ad hoc, all'occorrenza;
 Nella fase di pre-insediamento consulenza su capitolati e varianti alla presentazione delle rendicontazioni.
 Opportunità proposta dalla Proprietà se ci sono le condizioni.



Pro e Contro

PRO

Genera soddisfazione negli abitanti.

CONTRO

La consultazione del capitolato nella fase di pre-insediamento può essere di difficile gestione. Rischio di eccessiva personalizzazione.





PROGETTARE ATTIVITÀ COMUNI E SERVIZI

Le attività di coinvolgimento dei residenti sono finalizzate alla gestione degli spazi comuni dell'intervento, sia interni che esterni: spazi di collegamento, aree verdi e gioco bimbi, sale d'uso collettivo. Questi ambiti infatti intendono potenziare l'offerta abitativa offrendo spazi dove ospitare funzioni non realizzabili negli appartamenti, attività di relazione e scambio che coinvolgono in particolare i residenti ma anche gli abitanti del quartiere. Gli spazi comuni interni dovrebbero essere pensati in modo da permettere una certa flessibilità di destinazione d'uso, per poter accogliere iniziative di diversa tipologia e permettere una programmazione articolata di attività da programmare in maniera differenziata e destinata alle diverse utenze (ad esempio: corsi, feste, attività di dopo scuola, gruppi d'acquisto).

La pianificazione delle diverse iniziative viene svolta inizialmente con il supporto del Gestore Sociale e/o di un team di esperti. In seguito, alla conclusione del programma di accompagnamento, viene interamente delegata ai residenti della comunità.

Obiettivi

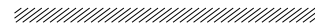
Condividere spazi e regole e dare vita a una comunità coesa e capace di autorganizzarsi. L'autorganizzazione e il coinvolgimento aumentano il senso di appartenenza dei residenti accrescendo così la propensione alla cura del proprio abitato e allo sviluppo di atteggiamenti collaborativi.

Modalità

Impostare preventivamente una valutazione da parte della proprietà, con i tecnici e i progettisti, per la predisposizione di spazi destinati all'uso comune. Obiettivo ultimo è l'autogestione da parte degli inquilini degli spazi comuni e delle attività che in essi si svolgeranno. Per poter gestire gli spazi e progettare i servizi, gli inquilini saranno supportati dal gestore attraverso un percorso di accompagnamento che nei primi incontri avrà come oggetto l'uso degli spazi comuni. È da prevedere da parte della proprietà il comodato d'uso gratuito di tali spazi a favore dei residenti a cui verranno addebitate le spese delle forniture.

Azioni

Il perfezionamento delle destinazioni da inserire all'interno degli spazi comuni avviene attraverso il percorso di coinvolgimento della comunità di residenti che valuterà in base alle attività progettate le destinazioni d'uso appropriate agli spazi messi a disposizione. Durante la genesi dei progetti, sarà necessario tenere



conto delle valutazioni preliminari e parallelamente stabilire come organizzare il gruppo in funzione delle attività. L'obiettivo di riuscire a mettere in piedi forme di collaborazione e gestione degli spazi è raggiunto grazie al contributo del team di facilitatori coinvolto nel programma di coinvolgimento ed è supportato dal Gestore Sociale che durante il suo presidio presso lo sportello rappresenta il riferimento per coordinare tutte diverse azioni. In particolare, prima della cessione ai residenti degli accessi agli spazi comuni, è il Gestore che tiene le chiavi e regola la programmazione. La regolamentazione degli spazi è basata sulla stesura del regolamento d'uso degli spazi e della definizione degli organi di rappresentanza dei residenti.

Tempi

Durante la fase iniziale dello start up di comunità, che dura circa due anni dalla selezione, saranno approfondite con la comunità di residenti le modalità di realizzazione dell'obiettivo finale di avviare forme di autorganizzazione per gestire le iniziative da organizzare all'interno degli spazi comuni.

Ruoli

Nella fase di valutazione preliminare, la proprietà e i tecnici incaricati, l'Advisor Tecnico Sociale e il Gestore Sociale hanno il ruolo di verifica della fattibilità delle possibili destinazioni degli spazi comuni inseribili nell'intervento, in modo da studiare le distribuzioni e relativi impianti da contemplare.

Una volta ultimato l'intervento, con i residenti insediati, sarà il team di facilitatori coinvolto nel programma di coinvolgimento e il Gestore Sociale a coordinarsi con la proprietà per valutare, in base agli sviluppi delle iniziative dei residenti, come effettivamente allestire gli spazi e stabilirne le possibili destinazioni.

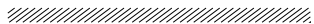
Potenzialità e criticità

PRO

Offrire spazi e ambiti per valorizzare le attività sociali e permettere di avviare forme di autorganizzazione tra i residenti in modo da raggiungere l'autonomia nell'ambito di alcuni servizi collaborativi. Favorire l'identificazione dei residenti con il luogo in cui vivono e il senso di appartenenza e cura; promuovere forme di risparmio domestico tramite l'avvio di servizi d'utilità come lavanderia, ludoteca, spazio bambini, sala attrezzi.

CONTRO

Le destinazioni degli spazi potrebbero cambiare nel tempo in base alle esigenze dei residenti. È necessario valutare attentamente i vincoli normativi nella fase preliminare in modo da essere certi di poter attuare diverse funzioni e realizzare servizi residenziali. È necessario tenere conto preventivamente delle criticità legate alla cura, alla manutenzione e all'allestimento dello spazio, per evitare che la gestione sia troppo onerosa sia in termini economici che di tempo.



PROGETTARE ATTIVITÀ COMUNI E SERVIZI



È un'opportunità quando:

N° alloggi: più di 50

Tipologia del progetto:

- primo intervento di un Fondo;
- partnership pubblico privato;
- territorio ricettivo;
- offerta economica competitiva
- area difficile o poco attrattiva.

Localizzazione: città medio grande

Presenza spazi comuni: sì

Presidio sportello: sì

Programma di incontri: sì



È opzionale quando:

N° alloggi: meno di 50

Tipologia del progetto:

- area socialmente tranquilla;
- poca ricettività territoriale;
- progetto già realizzato.

Localizzazione: piccoli comuni

Presenza spazi comuni: no

Presidio sportello: sì

Programma di incontri: no

Vengono di seguito proposte le schede di approfondimento



GLI ORGANI DI RAPPRESENTANZA DEI RESIDENTI



Obiettivo

Coinvolgimento costante. Possibilità di delega. Ottimizzazione delle relazioni con la Proprietà. Possibilità di stabilire gestioni dirette con il Gestore Sociale.



Attori

Abitanti e Gestore Sociale.



Tempi

Entro i primi sei mesi dall'insediamento è necessario organizzare le modalità di elezione di tali organi.



Modalità

Elezioni degli organi tramite votazione degli abitanti in modo che le rappresentanze siano riconosciute e legittimate dal resto della comunità. È da prevedere una fase preparatoria per individuare modalità di selezione dei candidati, valutazione delle rappresentanze e relativi ruoli, eventuali costituzione di commissioni tematiche.



Pro e Contro

PRO

Gestire attività e spazi; responsabilizzare gli inquilini e limitare il coinvolgimento della Proprietà; aumento della fiducia e dello spirito collaborativo anche dopo il programma degli incontri.

CONTRO

Previsione da parte della Proprietà di un costo iniziale per garantire il percorso di costruzione delle rappresentanze per la delega.



ASSOCIAZIONE



Obiettivo

Gestione diretta delle iniziative e degli spazi comuni, aumentando il senso di appartenenza e consapevolezza rispetto al luogo in cui vivono.



Attori

Abitanti e Gestore Sociale.



Tempi

Entro i due anni di sviluppo del programma di incontri.



Modalità

La costruzione dell'Associazione è una delle tematiche del programma di coinvolgimento in quanto porta la comunità ad assumere delle responsabilità rispetto alla proprietà e al Gestore, sviluppare capacità di delega, raggiungere autonomia e mettere a regime l'autorganizzazione. A supporto della sua costituzione potrebbero essere organizzati momenti formativi con esperti del settore rivolti ai residenti.



Pro e Contro

PRO

Gestire e coordinare le iniziative collaborative della comunità e gli spazi comuni; attivare modalità di comunicazione con il resto del quartiere; rendere trasparenti e formalizzate tutte le attività svolte dagli inquilini soprattutto per quanto riguarda gli aspetti economici.

CONTRO

Affrontare impegni e costi per gli atti formali necessari (es. costi costituzione associazione; stipula assicurazione per gli spazi).



PATTO DI CONVIVENZA



Obiettivo

Costruzione di un regolamento che raccolga regole, obiettivi e ruoli stabiliti in maniera condivisa da parte dei residenti al fine di migliorare la convivenza e la qualità di abitare le parti comuni.



Attori

Abitanti e Gestore Sociale.



Tempi

I tempi di composizione coincidono con la fase di start up della comunità.



Modalità

Questo Patto di convivenza verrà composto durante il programma di incontri e si propone di integrare il regolamento di condominio e non di sostituirlo in quanto si basa sulla stesura di accordi tra i vicini di casa in termini di tutela e cura della collettività e degli spazi comuni. Si tratta di uno strumento in progress che potrà essere aggiornato anche a conclusione del percorso di start up comunità.



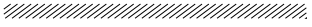
Pro e Contro

PRO

È un documento che nasce da un processo partecipato e si basa sulla definizione di regole condivise

CONTRO

Richiede tempi lunghi per l'effettiva attuazione a fronte di esigenze gestionali pressoché immediate.



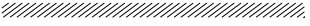
SH_LAB_doc

Social Housing Laboratory



4

Prevenzione, gestione e
risoluzione dei casi
di morosità





Introduzione

La morosità viene definita “colpevole” nei casi in cui l’inquilino non paghi l’affitto in modo deliberato e volontario, mentre si parla di morosità “incolpevole” nei casi in cui l’inquilino non riesca a pagare l’affitto indipendentemente dalla sua volontà, trovandosi in condizioni di difficoltà economica riferibili a fatti e accadimenti dimostrabili e a lui non imputabili (come per esempio la perdita del lavoro, il sopraggiungere di condizioni di malattia o invalidità, ecc.).

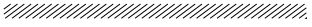
Per la prevenzione della morosità assume fondamentale importanza l’attuazione di un costante monitoraggio della situazione dei pagamenti e di strategie che garantiscano una conoscenza profonda e diretta delle situazioni dei singoli nuclei, sia in fase di selezione e costruzione della comunità, sia nel corso della locazione, monitorando costantemente i pagamenti e le situazioni di difficoltà.

A questo costante monitoraggio è opportuno affiancare percorsi di prevenzione, contenimento e recupero della morosità incolpevole anche attraverso l’attivazione di strumenti di sostegno che tutelino gli abitanti in difficoltà.

Tali azioni possono essere considerate come “buone pratiche” finalizzate alla sostenibilità economica di un intervento nel tempo tramite il mantenimento dei tassi di morosità entro livelli che possono essere definiti contenuti o “fisiologici” (indicativamente entro il 5%).

76

SH_LAB_doc





Legenda



Società di Gestione del Risparmio



Advisor Tecnico Sociale



Gestore Sociale



Strumenti di prevenzione



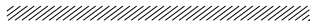
Strumenti di gestione



Disagio grave



Disagio lieve



AZIONI E STRUMENTI DI PREVENZIONE E GESTIONE

L'efficacia delle misure a contrasto della morosità é maggiore nel caso in cui esse vengano attuate in ottica sistemica e integrata, attraverso l'attivazione di strumenti differenti e rivolti sia alla prevenzione del fenomeno che alla sua gestione e correzione.

✓ Obiettivi

Obiettivo primario di un intervento di Housing Sociale é quello di permettere l'accesso ad un alloggio a canone calmierato per coloro che si trovano in difficoltà nel reperire un'abitazione sul mercato. Nell'ottica più generale di promozione di un reale benessere abitativo, all'obiettivo di accessibilità si affianca anche quello di **sostenibilità nel tempo** della propria abitazione (**affordability**), ossia la limitazione all'insorgenza di situazioni di indebitamento e di morosità per gli inquilini. Tale obiettivo può essere perseguito sia attraverso la conduzione di una selezione dei candidati che tenga conto della capacità reddituale del nucleo in relazione al costo dell'alloggio (cfr. Cap.2, "Criteri di selezione"), sia tramite l'attuazione di strumenti e pratiche volti alla prevenzione della morosità (quali, per esempio, il coinvolgimento di candidati e residenti in percorsi di educazione ai consumi e di corretta gestione dell'alloggio o il sostegno all'accesso a strumenti di microcredito).

Nel caso dell'insorgenza di situazioni di morosità incolpevole, obiettivo primario é quello di una loro **risoluzione che eviti l'aggravarsi dell'entità del debito** e sostenga la possibilità di far mantenere la residenza all'inquilino, conservando l'attuazione di procedure di sfratto come ultima ratio (anche in relazione alla loro durata e alla perdita economica che potrebbe derivarne).

Tale obiettivo può essere perseguito tramite un monitoraggio costante dello stato dei pagamenti, un'attuazione tempestiva di procedure di gestione dei casi di morosità concordate tra Proprietà, Gestore e Advisor Tecnico Sociale, e un'applicazione di specifici strumenti a sostegno dei nuclei che si trovino in situazione di difficoltà economica.

Il perseguimento degli obiettivi di *affordability* e di risoluzione dei casi di morosità incolpevole che evitino l'aggravarsi del debito sono condizione fondamentale per il mantenimento della **sostenibilità economica** degli Interventi.



Modalità

Integrazione e sinergia caratterizzano sia le modalità attuative (contemporanea attuazione di strumenti differenti e volti a finalità preventive e risolutive) sia l'azione dei differenti attori – Proprietà, Gestore Sociale e Advisor Tecnico Sociale – che collaborano strettamente per il raggiungimento dei diversi obiettivi.

Per quanto riguarda le azioni di gestione e risoluzione della morosità incolpevole, la scelta degli strumenti da mettere in campo è da riferire, da un lato, a valutazioni circa il grado più o meno marcato di disagio economico che caratterizza il nucleo familiare (un disagio lieve e temporaneo, oppure un disagio più grave e permanente), e, dall'altro, a valutazioni circa l'entità del debito accumulato. Si tratta, dunque, di riconoscere i diversi gradi di inadempienza e gestire tale differenza con procedure che rispondano alla gravità dell'inosservanza, attraverso lo strumento più adeguato.

Azioni

Requisito di Reddito minimo



I requisiti per l'accesso ad un progetto di Housing Sociale vengono generalmente indicati all'interno dei documenti predisposti per la selezione dei residenti.

Tra i requisiti indicati si fa generalmente riferimento anche a quelli di tipo reddituale richiedendo la rispondenza sia ad un requisito di reddito massimo che ad un requisito di reddito minimo (cfr. Cap.2, "Criteri di selezione").

Proprio l'attenzione a quest'ultimo criterio di accesso costituisce il primo strumento preventivo alla morosità, poiché vuole salvaguardare la sostenibilità economica della casa nel tempo per il nucleo familiare.

Conoscenza approfondita dei candidati



È possibile attuare azioni di prevenzione della morosità incolpevole fondate su una conoscenza più diretta e approfondita dei candidati al fine di salvaguardare la sostenibilità economica della locazione:

- attuazione di colloqui conoscitivi e di approfondimento con i candidati, finalizzati non solo al controllo dei redditi dichiarati ma anche ad una migliore comprensione della condizione economica generale del nucleo (per es.: tipologia di lavoro; spese, voci di costo e debiti in essere);
- richiesta di lettere di "presentazione" dei candidati a cura di associazioni o altri soggetti istituzionali.



Strumenti amministrativi e gestionali

Anche in riferimento alle caratteristiche dei singoli Interventi, è possibile valutare di volta in volta l'opportunità di utilizzare o meno specifici strumenti amministrativi e gestionali finalizzati alla prevenzione della morosità incolpevole:

- attivazione della figura del garante alla firma del contratto (anche se vengono sottolineate le difficoltà che un Fondo Immobiliare d'Investimento può incontrare nell'adozione di tale strumento);
- cointestazione del contratto;
- contenimento degli oneri accessori tramite misure di efficientamento energetico e di educazione alla corretta gestione degli alloggi e dell'immobile;
- finalizzazione del versamento delle tre mensilità iniziali a fondo mutualistico (cfr. "Fondo di Solidarietà", pag.81);
- scelta della domiciliazione bancaria come modalità di pagamento;
- emissione di unica fattura mensile per canone ed oneri accessori.

Sistema informativo



Strumento "sine qua non" per la prevenzione e gestione della morosità è quello di un sistema informativo "adeguato", che permetta cioè di implementare le procedure individuate, di applicare gli specifici strumenti e che sia accessibile e visibile sia al Gestore Sociale che alla Proprietà.

Tra le azioni più importanti che tale sistema deve supportare:

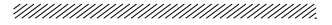
- analisi tempestiva dei crediti e dei debiti, monitoraggio costante del livello di regolarità nei pagamenti e di quello di morosità (reporting). Il debito deve essere rilevato entro i 15gg di ritardo;
- registrazione delle azioni intraprese nella gestione dei casi di morosità (copie della documentazione e degli accordi con gli inquilini);
- monitoraggio e registrazione dei pagamenti riferiti al piano di rientro dalla morosità;
- distinzione tra le diverse voci di debito (es. canone, contributi vari, costi dei servizi, manutenzione, ecc.);
- monitoraggio della corrispondenza alle procedure stabilite.

Piano di rientro



Per la gestione e risoluzione di casi di morosità incolpevole sia gravi e/o di lungo periodo che lievi e/o temporanei il Gestore Sociale può concordare con l'inquilino un Piano di rientro, stabilendo cioè accordi formali e realistici per il pagamento rateizzato dei canoni in morosità; obiettivo primario è che l'inquilino non interrompa completamente il versamento del canone, ma continui a pagare anche solo una parte dello stesso.

Una volta concordato il Piano di rientro, compito del Gestore Sociale è quello di



sottoporlo alla Proprietà per la sua approvazione.

Quindi, l'assegnatario, oltre al canone mensile, versa mensilmente una quota concordata per sanare gradualmente la morosità. Gli accordi devono tenere conto delle reali possibilità economiche del nucleo e, al tempo stesso, permettere il recupero del debito entro un certo limite temporale, indicativamente non superiore ai 24 mesi, che viene concordato con l'assegnatario (anche a seconda dei debiti maturati). Il piano di rientro deve essere formalizzato e registrato sul sistema informativo.

Nei casi di morosità incolpevole dovuta ad eventi straordinari (perdita di lavoro, lutto, ecc.) si può prendere in considerazione di ridurre temporaneamente la rata d'affitto per permettere a chi è in difficoltà di tornare ad una situazione di normalità. In questo caso il piano di rientro partirà una volta che l'assegnatario è di nuovo in grado di affrontare il regolare pagamento dei canoni e delle spese.

Fondo di Garanzia o di solidarietà



La strutturazione di un Fondo di Garanzia è finalizzata alla copertura di eventuali insolvenze da parte degli inquilini: l'assegnatario beneficia della possibilità di rateizzare il debito e il pagamento delle spese dovute è anticipato dal Fondo di Garanzia alla proprietà. L'assegnatario sana il debito tramite Piano di rientro.

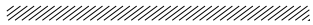
La strutturazione di un Fondo di solidarietà può essere invece finalizzata non tanto al sostegno nel pagamento dell'affitto, quanto, piuttosto, al pagamento di spese legate alla gestione della vita quotidiana (bollette, spese scolastiche o mediche, rette di centri estivi, ecc.) di nuclei che si trovino in difficoltà economica, nella forma di un sostegno al bilancio familiare (per evitare usi impropri del sostegno economico, è consigliabile il pagamento diretto delle spese senza erogazione monetaria).

Il Fondo può essere finanziato tramite il versamento di una quota da parte di tutti i nuclei appartenenti all'Iniziativa e di una quota da parte della Proprietà. La possibilità di accesso al Fondo deve essere condizionata al possesso di specifici requisiti e alla valutazione di documentazione attestante le cause della condizione di disagio in cui si trova il nucleo. Buona pratica è quella della gestione del Fondo da parte di un soggetto terzo.

Microcredito



Può essere facilitato e supportato l'accesso a forme di microcredito nel caso di nuclei con difficoltà economiche lievi e temporanee (non si tratta quindi di credito al consumo e nemmeno di una soluzione adatta a chi si trova in condizioni di difficoltà economica "cronica").



Cambio alloggio



Per gestire situazioni di morosità incolpevole caratterizzate da disagio lieve è possibile valutare la possibilità di un cambio alloggio per adeguare la situazione economica del nucleo al canone di locazione: può essere cioè favorito, ove possibile, il cambio dell'alloggio occupato con altro di dimensioni inferiori, con conseguente riduzione del canone e delle spese, preservando naturalmente la compatibilità tra tipologia familiare e di alloggio.

Tale strumento può trovare una più facile attuazione nel caso in cui sia lo stesso nucleo in difficoltà a richiederlo, mentre può essere di difficile applicazione se la proposta è ad opera del Gestore.

Programma formativo e di supporto



Sia nella fase di pre-insediamento che in quella di insediamento è possibile coinvolgere i nuclei candidati o assegnatari all'interno di un Programma finalizzato sia alla formazione, all'informazione e all'accrescimento della consapevolezza dei nuclei circa questioni legate alla gestione del bilancio familiare, dell'alloggio e del caseggiato, sia al sostegno diretto e al supporto degli stessi nuclei in caso di condizioni di difficoltà economica.

Tra le azioni e gli strumenti più importanti di tale Programma:

- formazione degli assegnatari ad una corretta gestione sia dei singoli alloggi, sia dell'immobile nel suo complesso (es: corretto utilizzo impianti alloggio per non far lievitare i costi; norme per la raccolta differenziata per non incorrere in sanzioni; elementi di facility management che possano interessare o coinvolgere direttamente anche gli inquilini; ecc.). Gli incontri di formazione su questi temi possono essere inseriti all'interno del percorso di accompagnamento rivolto a tutti gli assegnatari. Oltre a costituire un'azione preventiva verso la morosità, hanno l'obiettivo di responsabilizzare e formare gradualmente la comunità di abitanti ad una sempre maggiore autonomia nella gestione del proprio abitato;
- attuazione di un "Percorso di educazione ai consumi e al bilancio familiare" strutturato in un ciclo di incontri e laboratori sul tema del denaro e dei bilanci familiari rivolto sia ai candidati che agli inquilini residenti; la finalità è quella di accrescere la consapevolezza circa alcune strategie che consentano di spendere meglio le risorse possedute e di orientarsi tra le varie forme di assistenza e tutela a disposizione.

Assicurazione



Il Fondo Immobiliare può sottoscrivere una polizza assicurativa a copertura del mancato pagamento del canone da parte degli abitanti al verificarsi di determinati eventi.



Tempi

Alcune azioni di prevenzione possono essere attuate sin dalla fase di preinsediamento negli alloggi: si tratta, in primo luogo, dell'individuazione dei requisiti di reddito minimo, della costruzione di una conoscenza approfondita dei candidati e dall'attenzione posta all'adozione di adeguati strumenti amministrativi e gestionali.

Durante la fase di insediamento della comunità è importante, da un lato, continuare a promuovere strategie preventive e, dall'altro, attuare procedure ben definite per il costante monitoraggio dei pagamenti e il tempestivo rilevamento dei casi di morosità (a tale proposito si veda lo schema a conclusione del capitolo).

Ruoli

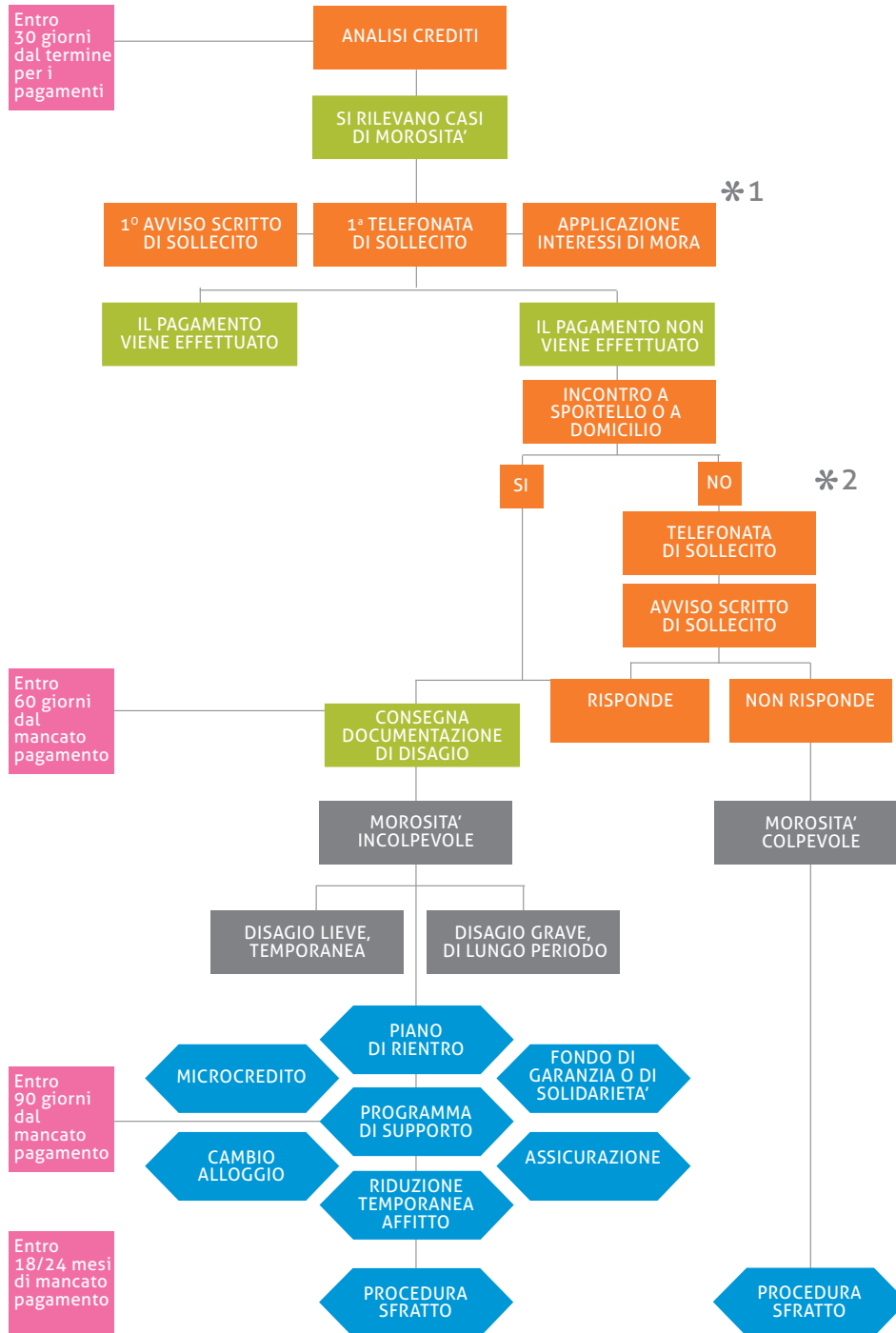
Al Gestore Sociale spetta il compito di:

- valutare la tipologia di morosità (colpevole o incolpevole) durante il colloquio diretto con l'inquilino e tramite la ricezione della documentazione a testimonianza della condizione di disagio;

- valutare il grado di disagio e individuare lo/gli strumento/i gestionali più adeguati. Dopo aver condiviso e concordato con la Proprietà tali valutazioni, è compito del Gestore Sociale attuare le strategie individuate.

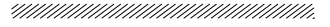
L'Advisor Tecnico Sociale ha invece un ruolo primario nell'affiancare la Proprietà per l'individuazione dei criteri di accesso e degli strumenti preventivi.

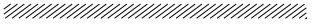
Procedura di gestione della morosità



*1 L'applicazione degli interessi di mora è formalmente definita entro un certo termine temporale ma per la sua sostanziale applicazione è richiesta l'attivazione procedurale da parte del Gestore Sociale, in accordo con la proprietà.

*2 Oltre alla necessaria attuazione di un incontro diretto con l'inquilino, possono essere effettuate telefonate di sollecito o inoltrati Avvisi scritti.











SCHEMA DELLE PRINCIPALI AZIONI DELLA GESTIONE SOCIALE

Vengono raccolte nello schema che segue le principali azioni della gestione sociale che sono state descritte nel dettaglio all'interno di questa pubblicazione.

FASE DI REALIZZAZIONE				FASE DI GESTIONE
Sviluppo immobiliare	Business plan preliminare	Strutturazione finanziaria	Cantiere	Property facility management
	Concept plan intervento	Convenzione urbanistica	Alta sorveglianza	
	Analisi domanda	Progetto di gestione		
	Analisi mercato	Autorizzazione edilizia		
	Destinazione canoni	Appalto		
				
	IDEAZIONE	PROGETTAZIONE	COSTRUZIONE	GESTIONE
Sviluppo di Comunità			STARTUP DI COMUNITÀ	
	Progetto sociale Selezione Gestore	Convenzione sociale	Sito web Avviso Raccolta candidature Sportello Selezione inquilini Assegnazione	Community management Gestione morosità Monitoraggio progetto sociale

