



DISPENSA DEI CASI DI

ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE

AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

A.A. 2023-24

*A cura di Sara Brollo*



*Questa dispensa è scritta da studenti senza alcuna intenzione di sostituire i materiali universitari. Essa costituisce uno strumento utile allo studio della materia ma non garantisce una preparazione altrettanto esaustiva e completa quanto il materiale consigliato dall'Università.*

## CASI I PARZIALE

### CASO 1: CAR SHARING: AUMENTARE E DISTRIBUIRE IL VALORE

Il Comune di Milano è stato tra i primi a promuovere il CAR Sharing in Italia. Per riuscire a svilupparlo ha investito nella costruzione di una rete di infrastrutture che lo potessero rendere conveniente:

- Ha organizzato la città in zone;
- Ha istituito l'area C e la congestion charge;
- Ha portato avanti uno sviluppo imponente di sistemi di trasporto pubblico innovativi quali bike sharing, moto sharing, radiobus, potenziamento delle linee esistenti dei mezzi pubblici e aumento delle corsie preferenziali.

I provider che possono erogare il car sharing sono vincitori di una gara pubblica e pagano al Comune un contributo annuale per ogni automobile del loro servizio di car sharing. Il car sharing produce molto valore per una pluralità di stakeholder diversi: gli utenti, i provider del servizio, la città e il Comune.

Avendo il Comune disegnato e promosso questo nuovo sistema dispone di alcune leve utili per allocare il valore nuovo prodotto dal car sharing tra gli stakeholder:



Il concetto di valore del car sharing si riferisce all'aggiunta di utilità al sistema, ovvero alla creazione di un servizio che soddisfa le esigenze degli utenti e che può portare vantaggi a livello di mobilità urbana.

Tuttavia, il car sharing può comportare anche dei costi per alcuni attori del sistema, come i tassisti o i residenti che perdono parcheggi. Il comune, che non riceve più il pagamento dei parcheggi, può tentare di indennizzare tali perdite attraverso politiche di aumento dei prezzi dei biglietti dell'autobus, ma ciò potrebbe disincentivare l'utilizzo dei mezzi pubblici a favore del car sharing.

In generale, il valore del car sharing si riflette principalmente sugli utenti e sui provider che offrono il servizio e ne ricavano profitto. Per rendere il car sharing conveniente e vantaggioso, è necessario sviluppare una rete di infrastrutture che lo supporti, come parcheggi gratuiti nelle zone residenziali, l'area C e la congestione tariffaria, nonché nuovi sistemi di trasporto pubblico come il bike sharing, il moto sharing e le nuove linee metro.

### CASO 2: UN INSOLITO SABATO SERA A MILANO

Il caso racconta la visita di due ragazze, Patricia e Chiara, al pronto soccorso di un ospedale italiano. La sala d'attesa è piena di persone di diverse nazionalità e l'accoglienza da parte del personale non è stata delle migliori. Le ragazze sono state assegnate al codice bianco, il che significa che la loro situazione non è considerata urgente. Patricia, americana, è sorpresa dal funzionamento del sistema sanitario italiano e

confronta la situazione con quella negli Stati Uniti, dove ha una buona assicurazione sanitaria e dove l'accesso sarebbe stato più semplice. Chiara, invece, ricorda le esperienze di suo padre che ha lavorato a Boston e commenta la situazione dell'assistenza sanitaria negli Stati Uniti, sostenendo che lì milioni di persone sono lasciate senza assistenza sanitaria.

### **Perché è stata generata l'insoddisfazione?**

La risposta è che l'insoddisfazione sorge quando si hanno aspettative che non vengono soddisfatte, in particolare quando il divario tra le aspettative e la realtà è elevato. Nel caso delle IP, questo divario è particolarmente importante.

### **Perché viene notato il divario tra il sistema sanitario americano e quello italiano?**

Negli Stati Uniti, la salute è considerata un bene di consumo, il che significa che il sistema sanitario adotta un approccio di tipo serviziale. Si ha la possibilità di acquistare servizi di diverso livello, a seconda del livello di copertura scelto. In questo caso specifico, la ragazza aveva una copertura molto buona, dal momento che poteva chiamare un numero assicurativo in qualsiasi momento e ricevere assistenza. In Italia, invece, il sistema sanitario pubblico è garantito dallo Stato, indipendentemente dalle fasce di reddito.

Per quanto riguarda la valutazione della copertura assicurativa negli Stati Uniti, si basa principalmente sui servizi offerti e sul prezzo pagato. Ci si aspetta di ricevere servizi in linea con il prezzo pagato. La ragazza americana si è stupita per il fatto che, in Italia, la mancanza di un'assicurazione non ha impedito al sistema sanitario di curare la persona, indipendentemente dalla sua situazione economica. Da un punto di vista più ampio, questo esempio mette in luce la differenza tra i servizi erogati attraverso un sistema di mercato e quelli erogati attraverso un sistema pubblico istituzionale. Anche se il servizio pubblico può essere di qualità superiore, ci si può sentire più insoddisfatti rispetto a un servizio a pagamento, dal momento che manca un meccanismo di correlazione.

In generale, quando si accede al pronto soccorso, ci sono due elementi che influenzano l'esperienza del paziente: l'attesa e l'esperienza e la relazione con il personale medico. Paradossalmente, anche se il servizio è stato di alta qualità, una relazione poco cordiale con il personale medico può portare ad una percezione di insoddisfazione. Questo aspetto è più evidente quando il servizio è gratuito rispetto a quando viene pagato.

Infine, il caso della ragazza italiana mette in luce la difficoltà di applicare soluzioni efficaci quando si tratta di servizi pubblici, dovuta spesso a vincoli di natura politico-amministrativa.

### **Quali sono le principali caratteristiche di un servizio sanitario pubblico e di uno assicurativo privato?**

- Gratuito e accessibile a tutti (anche a lei; prima Patricia non se lo poteva permettere)
- Nel privato il servizio è immediatamente erogato al bisogno
- Strutturato in modo da privilegiare i casi più gravi
- Universalismo

### **Quali delle caratteristiche dei servizi pubblici emergono al Pronto Soccorso?**

- Servizio lento
- Disinteresse del personale sanitario nei confronti di chi non ha urgenza di una visita
- Mancanza di posti in sala d'attesa / sovraffollamento

### **Come regolare la distanza tra bisogni pubblici ampi o infiniti e la limitatezza delle risorse?**

- Aumentare il personale
- Privilegiando i casi più grandi

Il servizio sanitario può essere considerato più efficiente se l'intervento è rapido. Anche le risorse destinate all'esercizio pubblico necessitano di un'allocazione per motivi economici. In caso di codice bianco, è richiesta una contribuzione per disincentivare coloro che non hanno problemi gravi ad occupare un posto. A differenza del settore privato, dove la diversità di trattamento è data dal prezzo, in un ospedale le risorse sono allocate sulla base della gravità.

Negli Stati Uniti, l'offerta sanitaria è privata e la domanda è gestita dalle assicurazioni. In Italia, invece, la sanità è pagata dai contribuenti perché l'obiettivo è quello di fornire un servizio universale. Ci sono anche beni pubblici non rivali nel consumo, come l'illuminazione stradale, a differenza del pronto soccorso, che è limitato. Queste regole di selezione della domanda possono portare a comportamenti distortivi delle persone.

In sintesi, le caratteristiche che differenziano il servizio sanitario pubblico da quello assicurativo sono l'assenza di un prezzo e l'universalismo.

## CASO 3: I SISTEMI PUBBLICI E LA DISTRIBUZIONE DEI POTERI: IL CASO DEL GASDOTTO TAP



Il progetto del gasdotto TAP (Trans Adriatic Pipeline) è stato ideato per trasportare il gas naturale dall'Azerbaigian, attraverso la Turchia, la Grecia e l'Albania, fino in Italia e nell'Europa meridionale. Ideato nel 2003 per garantire l'indipendenza energetica dell'Europa e per diversificare le fonti di approvvigionamento di gas naturale, il progetto è stato criticato da alcune comunità locali in Italia, soprattutto per l'impatto ambientale sulle spiagge e sulla flora e fauna locali.

Nel 2020, la costruzione del gasdotto è stata completata e il primo gas naturale è stato trasportato attraverso la Turchia e la Grecia. Nel dicembre 2020, il gasdotto è entrato in funzione anche in Italia. Il progetto TAP è stato oggetto di discussioni politiche, con l'Unione Europea che ha sostenuto il progetto per ridurre la dipendenza dell'Europa dalle forniture di gas dalla Russia. Tuttavia, alcuni ambientalisti e attivisti hanno espresso preoccupazione per gli impatti ambientali e sociali del progetto, come la distruzione di habitat naturali, la minaccia per le comunità locali e la produzione di gas naturale, una fonte di energia fossile.

	Chi sono	Che posizioni hanno	Che impatto sulla decisione (leve)	Vantaggi	Svantaggi
<b>Attori sovranazionali</b>	Europa USA	FAV FAV	Finanziamento del progetto (impatto economico) Soft power (leve di influenza degli USA)	Lungo periodo Geopolitico	Breve periodo
<b>Attori nazionali</b>	Governo Giustizia amministrativa	FAV/SFAV	Valutazioni di natura amministrativa	Lungo periodo	Breve periodo

			(giustizia) Valutazioni di natura ambientale		
<b>Attori locali</b>	Regioni Comune M Comune B Movimento	SFAV SFAV SFAV SFAV	Ricorsi (valutazione Impatto ambientale)	Lungo periodo Eventuali incentivi maggiori per compensare	Breve periodo Sono maggiori dei vantaggi

**PRO:**

- Vantaggio economico con una diminuzione del costo dell'energia
- Indipendenza energetica
- Diversificazione delle fonti di approvvigionamento
- Ci sono soluzioni che riducono l'impatto ambientale
- Creazione di posti di lavoro

**CONTRO:**

- Impatto paesaggistico
- Riduzione del turismo
- Presenza di fattori culturali rilevanti
- Distruzione di habitat e conseguente rischio per specie protette
- Mancanza di consenso

Il governo italiano ha una posizione ambivalente sul progetto, che è cambiata nel corso degli anni in base alla sensibilità politica. Tuttavia, le decisioni dovrebbero essere ponderate sui dati effettivi e non solo sulle informazioni. Per decidere, è necessario considerare i quattro fattori delle 4I di Carol Vice: informazioni, interessi, istituzioni e idee.

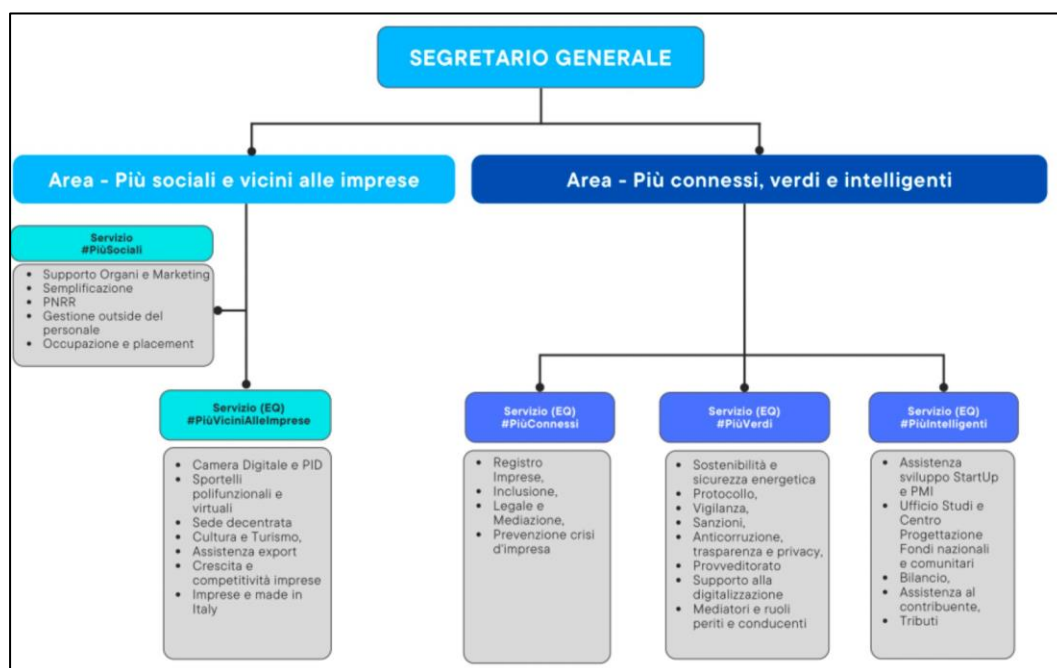
La costruzione di un'infrastruttura coinvolge stakeholder che possono avere visioni diverse. Pertanto, utilizzare strumenti quasi repressivi e non ascoltare le comunità locali non è funzionale. Il fenomeno NIMBY (not in my backyard) dimostra che la popolazione locale è favorevole al progresso, ma non quando questo impatta direttamente sulla propria regione.

Il gasdotto è tornato oggetto di dibattito dopo la guerra in Russia, poiché il gas russo soddisfa attualmente il 10% del fabbisogno italiano, ma ci si aspetta un raddoppio in futuro. Probabilmente il modello prevalente è quello economico-aziendale, poiché l'interesse economico è stato anteposto ad altri fini, come gli obiettivi ambientali.

Il punto di svolta si è verificato con l'emissione di un decreto ad hoc che ha enfatizzato ulteriormente la priorità del fine economico rispetto alla pratica, spingendo il direttivo a forzare la procedura per raggiungere i propri obiettivi. Tuttavia, è importante considerare gli interessi e le esigenze delle comunità locali, nonché le implicazioni ambientali del progetto.

## **CASO 4: INNOVARSI IN CONTESTI DIFFICILI: IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA**

La Camera di Commercio di Cosenza, istituita nel 1864, si impegna a promuovere lo sviluppo socio-economico della Provincia di Cosenza, offrendo servizi diretti alle imprese. La Camera di Commercio ha quattro organi di indirizzo e controllo: il Consiglio, la Giunta, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Segretario Generale. Nel 2014 è stata lanciata la strategia "OpenCameraCosenza", che mira a raggiungere tutte le imprese proattivamente e a rafforzare la competitività del territorio, offrendo una gamma di servizi integrati per le esigenze delle imprese, come l'assistenza specialistica per l'export, il supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico, le certificazioni per l'export e la formazione per la qualificazione delle imprese. La Camera di Commercio ha adottato un modello organizzativo più flessibile e decentralizzato, con la digitalizzazione delle procedure, la formazione e l'allineamento delle competenze dei dipendenti con le esigenze dell'organizzazione e politiche di mobilità interna. Le imprese possono partecipare attivamente al Parlamento delle Imprese e utilizzare lo Sportello Ascolto impresa per richiedere informazioni sui servizi offerti.



Nel 2016, il governo Renzi aveva proposto la soppressione delle camere di commercio, enti che detengono l'anagrafe delle imprese e i relativi bilanci, fungendo da enti territoriali per le imprese stesse. Tuttavia, dopo aver valutato le implicazioni della soppressione, si decise di modernizzarle invece, aumentandone le dimensioni attraverso processi di fusione e accorpamento. Le imprese partecipano alla governance delle camere di commercio e hanno doveri e diritti nei loro confronti. La giunta, presieduta dal presidente, è l'organo decisionale principale e il ministero di riferimento è quello dello sviluppo economico. L'obiettivo della modernizzazione era quello di permettere alle camere di commercio di sostenere le imprese in ambito di internazionalizzazione e innovazione.

Le camere di commercio hanno subito diversi interventi organizzativi per migliorare la loro efficienza. La prima strategia adottata è stata la fusione di uffici, con l'obiettivo di creare enti più grandi e centralizzati, con una visione incentrata sull'impresa. Inoltre, è stato introdotto il parlamento delle imprese, anche se non si tratta di un cambiamento organizzativo.

Caratteristiche dei modelli organizzativi moderni	Corrispondenti limiti del modello tradizionale burocratico	Nuovo modello organizzativo della Camera di Commercio di Cosenza
Aggregazione di unità organizzative	Iper-specializzazione e frammentazione	Riduzione di uffici e costituzione di aree organizzative
Autonomia e diversità organizzativa	Organizzazione basata sul criterio di specializzazione interna	Aree organizzative omogenee rispetto all'insieme di servizi necessari per rispondere ai bisogni delle imprese
Superamento del coordinamento collegiale	Meccanismo di responsabilità esclusivamente gerarchico	Istituzione di responsabili delle aree organizzative (Elevate Qualificazioni)
One stop office	Punti di erogazione supply-driven	Sportello Ascolto Imprese
Flessibilità nel mix di personale	Rigidità della struttura di competenze disponibili rispetto al passato	Programmazione strategica del personale per reclutamento di nuove figure professionali; formazione e mobilità per sviluppo di competenze trasversali

La digitalizzazione ha portato a un cambiamento nelle competenze e nei processi, e ciò ha avuto un impatto sulla struttura organizzativa delle camere di commercio. Grazie alla fusione degli uffici, è stato possibile creare divisioni più grandi e autonome, suddivise in due aree specifiche. Ciò ha consentito alle camere di commercio di concentrarsi su mercati specifici e di fornire servizi più personalizzati alle imprese.

Inoltre, le camere di commercio hanno adottato una mentalità basata sugli obiettivi, concentrandosi sulla risposta ai bisogni esterni delle imprese. Questo ha portato all'aggregazione di diverse unità organizzative in un unico ufficio, semplificando i servizi per le aziende e coordinando meglio le attività interne. Grazie alla presenza di una sola persona responsabile dell'organizzazione, è stato possibile semplificare il processo decisionale e aumentare la responsabilizzazione.

In generale, gli interventi organizzativi delle camere di commercio hanno migliorato la loro efficienza e la loro capacità di supportare le imprese nel contesto economico attuale. La fusione degli uffici, la concentrazione sulla visione incentrata sull'impresa e l'adozione di una mentalità basata sugli obiettivi hanno consentito alle camere di commercio di fornire servizi più personalizzati e di essere più efficaci nella pianificazione del territorio e nella creazione di un ambiente economico più attrattivo.

## CASO 5: GLI ASILI NIDO A BIMBOTOWN

La città di Bimbotown sta cercando di migliorare la sua immagine attraverso l'implementazione di servizi culturali e di volontariato, migliorando il verde pubblico, ampliando i servizi per i cittadini e incentivando la mobilità sostenibile. Tuttavia, il servizio degli asili nido sta attirando molta attenzione perché solo il 28% dei bambini ha accesso a questo servizio, con molte madri lavoratrici che rinunciano all'occupazione a causa della carenza di posti, del costo eccessivo e della difficoltà di conciliazione vita- lavoro. I criteri adottati per l'accesso ai servizi degli asili nido concedono priorità ai bambini con entrambi i genitori lavoratori e le rette coprono solo il 50% dei costi, limitando il finanziamento per ulteriori posti pubblici.

L'assessore all'Educazione e Istruzione, la Dott.ssa Diaper, tiene una conferenza stampa per rispondere alle domande dei giornalisti riguardo ai servizi per l'infanzia nella città di Bimbotown. Mentre fa mente locale sui dati e i servizi pubblici implementati, si ricorda di un viaggio di approfondimento che aveva fatto circa un anno prima nello Stato di Trottola, dove aveva scoperto una filosofia del servizio di asilo nido molto diversa, che veniva concepito come una protezione per i bambini più deboli, con criteri di scorrimento delle graduatorie basati sulla condizione di fragilità del bambino o della famiglia. La Dott.ssa Diaper si chiede se questa visione del servizio potrebbe essere integrata nello sviluppo dei servizi per l'infanzia di Bimbotown per migliorarlo.

L'assessore deve prendere decisioni importanti per il futuro posizionamento strategico degli asili nido. Dovrebbe dare priorità ai bambini provenienti da famiglie fatte da coppie di lavoratori o da famiglie fragili? Le maestre dovrebbero parlare italiano o inglese? I giocattoli e le attività dovrebbero essere tradizionali o digitali? In caso di costruzione di nuovi asili, sarebbe meglio mantenerli in gestione diretta o esternalizzarli ad una cooperativa? Gli asili dovrebbero offrire servizi aggiuntivi a pagamento, finanziati dall'aumento delle tariffe o mantenere i servizi tradizionali? Si dovrebbe mantenere lo stesso numero di posti pubblici o aumentarli a costo della pressione fiscale locale? La Dott.ssa Diaper sa che ogni sua decisione avrà un impatto importante sui bambini di Bimbotown e deve convocare i suoi collaboratori per progettare il futuro posizionamento strategico del servizio.

Gli amministratori pubblici hanno come priorità rendere la città vivibile, fornendo servizi ai cittadini. A Bimbotown, ci sono 12.300 bambini di età compresa tra 0 e 3 anni, il 35% dei quali ha una madre casalinga straniera. Attualmente solo il 28% dei bambini ha accesso ai servizi di asilo nido, con priorità alle famiglie con entrambi i genitori lavoratori. Le rette attuali coprono solo il 50% dei costi, il che significa che ogni bambino aggiuntivo che frequenta l'asilo nido comporta un esborso aggiuntivo per il Comune. Ci sono due città che gestiscono il problema degli asili nido in modo diverso, con una diversa mission. Nel primo caso, l'obiettivo principale è tutelare le famiglie con entrambi i genitori che lavorano, mentre nel secondo caso l'obiettivo principale è l'integrazione, con una particolare attenzione alle famiglie più fragili. In entrambi i casi, tuttavia, esiste una retta per l'accesso al servizio, anche se il Comune contribuisce in parte per coprire i costi.

In un contesto di risorse limitate, è fondamentale avere un obiettivo chiaro in mente per scegliere il criterio di allocazione delle risorse. Pertanto, la strategia deve essere uno strumento diagnostico dei bisogni della popolazione target, nonché uno strumento di riprogettazione. La capacità del Comune di Bimbotown di soddisfare la domanda di servizi di asilo nido è limitata al 28%, ma si potrebbe tentare di aumentare questa percentuale.

È importante anche considerare le situazioni di backup, come i familiari o i parenti che possono prendersi cura del bambino. L'asilo nido, infatti, è spesso un'alternativa secondaria, in cui si ricorre a tate o nonni. In Belgio, ad esempio, esiste un servizio pubblico di babysitter on-demand per risolvere il problema del backup. Tuttavia, questi servizi richiedono ulteriori risorse e finanziamenti, il che richiede la capacità del Comune di negoziare le priorità con i vari attori coinvolti.

	Città 1	Città 2
Bambini stranieri	35%	35%
Copertura domanda	Scarsa	Scarsa
Mission	Tutela lavoro femminile	Integrazione
Criteri di accesso	Famiglie con genitori entrambi lavoratori	Famiglie fragili
Esiti	Occupazione femminile	Riduzione delle disuguaglianze nell'apprendimento

Quale priorità dovrebbero avere gli asili nido di Bimbotown?

1. Famiglie di genitori lavoratori
2. Famiglie con fragilità

Si dovrebbe:

1. Espandere i servizi offerti dagli asili pubblici
  - a. Prevedendo servizi a pagamento
  - b. Aumentando le tariffe

Espandere i posti lasciando il settore privato libero di organizzarsi

## CASO 6: CHI DECIDE IL BILANCIO NEL COMUNE DI SMOGGHIA?

Il Comune di Smoggia, che ha una popolazione di 51.000 abitanti, sta affrontando il problema della congestione del traffico e della qualità della vita dei suoi cittadini, causati dallo sviluppo economico non adeguato delle infrastrutture di trasporto. Due soluzioni sono state proposte: costruire una circonvallazione intorno alla città o prolungare la linea metropolitana BLU fino al confine del comune di Smoggia, con un parcheggio di interscambio esterno. Il Comune ha un budget di 5 milioni di euro all'anno per gli investimenti e un piano decennale di opere pubbliche che consumerebbe tutte le risorse disponibili per i prossimi 10 anni. Il bilancio deve essere impostato entro il 31 dicembre e la giunta

comunale è sotto pressione per prendere una decisione politica. A livello nazionale, il governo ha implementato misure correttive per la crisi finanziaria del debito sovrano dell'Eurozona, tra cui tagli a Regioni ed Enti Locali per 8,5 miliardi di euro nei prossimi tre anni. Tuttavia, il governo ha anche sbloccato una quantità considerevole di risorse per le infrastrutture. A livello regionale, la priorità tra il potenziamento delle infrastrutture e altri investimenti come la scuola e la formazione, o la lotta al cambiamento climatico, non è ancora definita. Il presidente della regione di Soffoco è indeciso se allocare il budget fifty-fifty o investire in una sola prospettiva. Il Comune di Smoggia ha tre opzioni: rimandare la decisione, costruire una circonvallazione o costruire una metropolitana con parcheggio di interscambio. La giunta è paralizzata dalla decisione e ha bisogno di fare una scelta politica.

Il traffico rappresenta il principale problema di Smoggia, città di 51.000 abitanti situata ai confini della metropoli di Dirty, che ogni giorno accoglie ben 850.000 persone. Ogni pendolare impiega in media 15 ore alla settimana per il tragitto casa-lavoro e Smoggia è costantemente congestionata nelle ore di punta. Nonostante disponga di un budget di investimento di 5 milioni di euro annui, la capacità di indebitamento del Comune è limitata. Inoltre, nonostante un processo partecipativo di pianificazione del bilancio abbia portato all'elaborazione di un piano di opere pubbliche del valore di 48 milioni di euro, non è stata prevista alcuna soluzione al problema del traffico.

Anche se esistono prospettive di finanziamento a livello nazionale e regionale, la certezza della disponibilità delle risorse dipende dalla capacità del Comune di Smoggia di negoziare le priorità con i vari attori interessati. Senza una formalizzazione delle entrate nel bilancio, non è possibile procedere, poiché il principio contabile vuole che le entrate siano uguali alle spese e ogni operazione comporta un certo rischio.

Per investire solamente nelle risorse di cui è certo di poter disporre, il Comune può contare sulle imposte, tariffe e altre fonti di servizio, sui mutui e i prestiti, sulle PPP e sulla gestione del patrimonio esistente. Tuttavia, se il Comune decide di acquisire risorse al di fuori del suo bilancio, sarà necessario negoziare con nuovi attori, aumentando il rischio e le procedure complesse. Inoltre, dipendendo economicamente da terzi, il potere contrattuale del Comune diminuisce e la sua autonomia decisionale viene condizionata.

	Su cosa investo?	Come finanzia?	Attori
Soluzione: circonvallazione	Riduco traffico, ma non riduce l'inquinamento (valore opera: 40M)	Trasferimenti:  Regione: (200M nei prossimi 10 anni)  EU: (% su euro della regione)  Fonti proprie: 5M annuali per  Investimenti: 48M (programmato piano di opere pubbliche)	Comune di Smoggia, ANAS, regioni

Soluzione: metro	Riduco traffico e riduco inquinamento, ma è più costosa (120M), e un cantiere molto più grande e lungo		Comuni di Smoggia, Comune di Dirty, azienda trasporti di Dirty, Regione, Stato
------------------	--	--	--

	Circonvallazione	Prolungamento metro
<b>Caratteristiche</b>	Strada tangenziale al Comune di Smoggia	Metro e parcheggio di interscambio oltre i confini di Smoggia
<b>Costo intervento</b>	40 mln €	120 mln € + spese correnti
<b>Attori del processo decisionale</b>	Comune di Smoggia, ANAS, Regione	Comuni di Smoggia, Comune di Dirty, azienda trasporti di Dirty, Regione, Stato
<b>Vantaggi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del traffico</li> <li>Finanziamento con mezzi propri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del traffico</li> <li>Riduzione dell'inquinamento</li> </ul>
<b>Svantaggi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquinamento invariato</li> <li>Sospensione piano partecipato delle opere pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertezza delle risorse</li> <li>Sospensione piano partecipato delle opere pubbliche</li> </ul>

## CASO 7: LA PISCINA DI CASTELNUOTO

La città di Castelnuoto ha una forte tradizione di sport acquatici, ma attualmente la piscina comunale sta affrontando problemi finanziari e non riesce ad attirare una vasta gamma di fruitori. La piscina attualmente è utilizzata principalmente da nuotatori abituali italiani e ha una scarsa partecipazione di donne, anziani, disabili e famiglie con bambini. Il sindaco ha creato una task-force per attirare nuovi utenti fragili offrendo servizi specifici per le loro esigenze, come hydrobike per le persone in sovrappeso e piccoli scivoli per i bambini. L'obiettivo è di rilanciare la piscina in modo efficace ed economicamente sostenibile, favorendo l'inclusione sociale e la pratica sportiva.

In sintesi, la decisione del sindaco dipende dalle priorità politiche e dagli obiettivi a lungo termine per la città. Potrebbe cercare di mitigare il rischio di perdere il consenso politico attraverso una comunicazione efficace e coinvolgendo i cittadini nella decisione. Ci sono molte soluzioni tecniche e operative che possono essere adottate per cercare di superare il trade-off tra una politica inclusiva e la perdita di consenso come per esempio si potrebbe includere l'introduzione di tariffe differenziate per i diversi gruppi di utenti, la modifica degli orari di apertura della piscina per consentire una maggiore flessibilità, l'implementazione di programmi di formazione specifici per gli atleti e gli utenti con disabilità per garantire che siano in grado di utilizzare la piscina in modo sicuro e confortevole, e così via.. La gestione degli stakeholder è un processo continuo che coinvolge l'identificazione, la valutazione e la gestione delle relazioni con tutte le parti interessate coinvolte in un progetto o un'organizzazione. È importante seguire alcune linee guida generali, tra cui l'identificazione di tutti gli stakeholder, la valutazione degli interessi e delle preoccupazioni degli stessi, il loro coinvolgimento attivo, la comunicazione efficace e il rispetto degli impegni presi con gli stakeholder.

Leve di service management attivate	Proposta innovativa
<b>Politica di prodotto/servizio</b>	Nuovi corsi per persone con problemi di peso Nuovi corsi per persone anziane e straniere Spazi per attività ludiche per famiglie con bambini
<b>Personale di contatto</b>	Corsi formativi per il personale in vista della nuova tipologia di utenza
<b>Comunicazione</b>	Aggiornamento pagina web Creazione pagina Facebook
<b>Logistica e layout</b>	Riduzione delle corsie per nuotatori abituali Aumento della temperatura dell'acqua Orari dedicati all'utenza femminile Abbattimento delle barriere architettoniche
<b>Tariffe</b>	Gratuità in alcuni orari per le donne e per persone con problemi di peso Riduzioni delle tariffe per gli over60 Aumento del canone per le società sportive

## CASI II PARZIALE

### CASO 8: UN CONCORSO AD-HOC: IL CASO DEL COMUNE DI BALOCCO

Il Comune di Balocco è un'area con circa 450.000 abitanti ai piedi delle Alpi, situata a 40 km dalla capitale economica del Paese. L'economia di Balocco si basa sulla piccola e media impresa locale nel settore dei mobili, con un reddito pro-capite di circa 47.000 euro. Balocco ospita l'Università dei Campioni, che offre corsi di laurea in Economia e Management, con il corso di laurea in Management Pubblico riconosciuto come il migliore a livello nazionale e il terzo in Europa. Il Dott. Toscano, Direttore Generale del Comune, ha ottimi rapporti con le principali università che offrono corsi in Management Pubblico e chiede loro di selezionare fra i loro migliori studenti cinque CV ciascuno, fra i quali sceglierà tre stagisti per il Comune di Balocco. I direttori dei corsi di laurea selezionano ciascuno cinque studenti, contattandone 30 per verificare la disponibilità e l'interesse nella proposta. Sui 90 complessivi, 51 non sono interessati all'offerta, mentre 39 rispondono positivamente e vengono incontrati singolarmente dai rispettivi direttori, che ne selezionano cinque ciascuno. I CV dei 15 candidati vengono consegnati al Dott. Toscano, che ne seleziona 7 per un appuntamento conoscitivo. I tre selezionati sono Francesca, Laura e Marco, che porteranno a termine un progetto di innovazione all'interno del Comune di Balocco, iniziando il primo settembre e riportando ai rispettivi dirigenti delle unità di comunicazione, finanza e controllo e risorse umane. Dopo sei mesi di stage, Francesca, Laura e Marco presentano i progetti sviluppati al Dott. Toscano e ai rispettivi dirigenti, che rimangono colpiti dal progetto di valutazione delle performance dei dipendenti presentato da Laura, e decidono di offrirle un contratto a tempo determinato per sviluppare il progetto. Inizialmente offerto per 10 mesi, il contratto viene rinnovato per altri 12 mesi, per un totale di 6 mesi di stage formativo e 22 mesi di contratti a tempo determinato. Il Dott. Lombardo, dirigente di riferimento di Laura, apprezza molto la sua professionalità e le sue competenze. Ci troviamo dinanzi ad un dilemma etico: non è facile distinguere ciò che è bene e ciò che è male. Inoltre, spesso non esiste una netta distinzione tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Tuttavia, il comune di Balocco si trovava nella necessità di reclutare nuove risorse e ha deciso di prendere tre stagisti per lavorare su alcuni progetti. Gli stagisti sono stati reclutati da atenei prestigiosi della regione e tra di loro spicca Laura. Quest'ultima si è dimostrata la migliore del gruppo e il suo contratto a tempo determinato è stato rinnovato più volte. Tuttavia, alla scadenza del contratto, il comune non può più rinnovarlo e si trova di fronte alla necessità di assumere un nuovo dipendente.

In questo contesto, il comune indette un concorso per il posto di lavoro e, nonostante desideri fortemente assumere Laura, non può fare una preferenza di assunzione. Diversi candidati si presentano, tra cui Rodrigo che ottiene un punteggio più alto di Laura nella parte scritta del concorso grazie all'esperienza maturata sul campo. Tuttavia, il comune attribuisce più punti a Laura nella prova orale in modo artificioso, al fine di farla risultare vincitrice.

Da un punto di vista formale e sostanziale, il posto dovrebbe essere assegnato a Rodrigo, il candidato con il punteggio più alto nella prova scritta del concorso. Tuttavia, Laura ha dimostrato di essere una risorsa preziosa per il comune in passato, lavorando bene con il team, dimostrando serietà e capacità. La sua efficacia sostanziale non è in dubbio, ma il comportamento del comune nel forzare la vittoria di Laura mette in dubbio la correttezza formale del processo di selezione. Inoltre, se Rodrigo fosse stato scelto, i colleghi comunali potrebbero riservargli un atteggiamento ostile, poiché si aspettavano la vittoria di Laura.

### CASO 9: UNA CORSA CONTRO IL TEMPO DALL'ESITO INCERTO

#### Riassunto

Dal 2017, la Fondazione Cariplo ha finanziato il progetto "Territori Virtuosi" per fornire supporto tecnico, legale ed economico-finanziario ai comuni della Lombardia nell'efficientamento energetico dei loro edifici.

Questo coinvolgeva partenariati pubblico-privati attraverso contratti di rendimento energetico (EPC) con Energy Service Company (ESCo) che si occupavano della progettazione, finanziamento e attuazione delle misure di efficientamento. L'iniziativa promuoveva progetti sovra-comunali per massimizzare i vantaggi in termini di risparmio energetico ed emissioni ridotte.

Nel 2021, la Regione Lombardia ha stanziato 10 milioni di euro di contributi a fondo perduto per l'efficientamento dei sistemi di climatizzazione degli immobili di enti locali, inclusi i comuni. Questi fondi provenivano dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).

Il bando regionale richiedeva la selezione dell'impresa entro il 30 agosto 2022 e il completamento dei lavori entro il 30 dicembre 2022.

Tre comuni della provincia di Milano si sono associati e hanno partecipato a entrambi i bandi, ricevendo supporto tecnico dalla Fondazione Cariplo e un contributo a fondo perduto di circa 2 milioni di euro dalla Regione Lombardia. Hanno pianificato miglioramenti nell'efficienza energetica di strutture di loro proprietà, con una superficie totale di circa 82.011 metri quadrati e un volume di circa 365.979 metri cubi.

I tre comuni avevano caratteristiche aggregate che servivano come riferimento per calcolare i risparmi e i canoni.

Erano presenti tre baselines: una monetaria corrispondente ai consumi energetici, una per i consumi energetici e un'altra per la spesa di manutenzione degli edifici. Per raggiungere i risparmi desiderati, si stimava che sarebbero stati necessari circa 4.200.000 euro di investimenti, oltre all'IVA, che rappresentavano la baseline minima per le ESCo.

Uno dei tre comuni, il più piccolo, ha gestito la gara di selezione dell'operatore economico nel ruolo di capofila, utilizzando una procedura ristretta. Le imprese interessate dovevano presentare documentazione amministrativa, offerte tecnico-qualitative, offerte tecnico-quantitative ed economiche, oltre a un piano economico-finanziario complessivo per tutte le strutture dei tre comuni.

Poiché l'amministrazione non aveva competenze interne, la valutazione delle offerte è stata affidata a tre esperti esterni. Tuttavia, la valutazione è stata effettuata in modo affrettato, un giorno prima della scadenza del bando. Inizialmente è stata individuata in via provvisoria l'impresa vincitrice, ma la commissione ha notato alcune problematiche, come la presentazione di tre distinti piani economico-finanziari anziché uno unico, l'assenza di alcuni indicatori richiesti e un ribasso del canone di manutenzione che risultava significativamente inferiore ai costi indicati nei piani.

La commissione ha sottoposto i problemi al responsabile unico del procedimento (RUP), ma il team legale ha evidenziato che non era possibile chiedere all'operatore economico di modificare l'offerta. Escludere l'impresa avrebbe comportato probabile contenzioso e messo a rischio il contributo regionale di due milioni di euro.

### Domande

- Sulla base delle informazioni in vostro possesso esistono degli elementi non solo formali, ma anche sostanziali che fanno propendere per una decisione o per un'altra? In altri termini, quali vantaggi derivano dalle tre offerte per i tre comuni? Su quale orientereste la vostra scelta e perché? È allineata alla scelta della commissione di valutazione?
- Nei panni del RUP, cosa fareste? Escludereste la ditta aggiudicataria provvisoria oppure procedereste con l'aggiudicazione definitiva?

### Analisi

Fondazione Cariplo e Regione Lombardia finanziano un servizio di accompagnamento tecnico, legale ed economico-finanziario per i comuni lombardi per l'efficientamento energetico.

Tre comuni di diverse dimensioni rispondono ai bandi e ottengono i finanziamenti e vogliono acquistare all'esterno il servizio di efficientamento energetico per cui non hanno le competenze per capire autonomamente come farlo.

I comuni, quindi, avviano una gara per selezionare la EscO (energy service company) che si occuperà di progettare, finanziare e realizzare questi investimenti. Realizzano la propria baseline di consumi per permettere alle EscO che si candideranno di proporre un piano finanziario che mostri i risparmi conseguiti con il proprio progetto.

Programma della procedura di gara:

27/10/2021: pubblicazione avviso della procedura ristretta per selezionare la EscO;

21/03/2022: pubblicazione lettera di invito a partecipare alla seconda fase della procedura;  
20/06/2022: scadenza termini per presentazione offerte;  
29/07/2022: prima seduta pubblica per apertura buste amministrative e delle offerte tecniche qualitative;  
29/08/2022: comunicazione punteggi attribuiti alle offerte tecniche qualitative + apertura buste assegnazione punteggi alle offerte tecniche quantitative delle offerte economiche => graduatoria provvisoria;

- si valutano le offerte sulla base di criteri definiti ex ante -> si attribuiscono punteggi, l'offerta col punteggio maggiore e quella che tecnicamente risulta la migliore sulla base di quegli elementi - > dovrebbe essere scelta, ma si presentano dei problemi: l'offerta tecnicamente vincitrice non ha presentato tutta la documentazione richiesta, cosa fare?
- 1) Restare fedeli a quanto stabilito -> scegliere comunque attivando stratagemmi per ovviare alla mancanza;
  - 2) Rifiutarla perché non conforme alle regole;

Le tre offerte presentate dalle imprese interessate hanno diverse caratteristiche e vantaggi. Tuttavia, alcuni problemi sono stati riscontrati nell'offerta dell'impresa che era stata individuata inizialmente come vincitrice. Questi problemi includono la presentazione di tre distinti piani economico-finanziari anziché uno unico, l'assenza di alcuni indicatori richiesti e un ribasso significativo del canone di manutenzione rispetto ai costi indicati nei piani. Sebbene non siano stati specificati i dettagli delle altre due offerte, è possibile presumere che abbiano soddisfatto meglio i requisiti richiesti. È importante valutare attentamente i vantaggi offerti da ciascuna offerta, come il livello di supporto tecnico, legale ed economico-finanziario fornito, la qualità delle proposte tecniche e qualitative, nonché il rispetto delle baseline e degli obiettivi di efficientamento energetico dei tre comuni. In linea di principio, l'orientamento della scelta dovrebbe essere basato sull'offerta che offre il migliore rapporto tra benefici attesi, risparmio energetico ed economico finanziario, conformità ai requisiti richiesti e capacità di attuazione del progetto. È essenziale considerare l'affidabilità dell'impresa e la sua capacità di garantire i risultati desiderati.

La scelta dovrebbe essere allineata alla valutazione della commissione di esperti esterni, che ha rilevato le problematiche nell'offerta dell'impresa vincitrice provvisoria. Tuttavia, è importante esaminare ulteriormente l'intera situazione e valutare se le problematiche possono essere risolte in modo adeguato e tempestivo. In caso contrario, potrebbe essere necessario rivalutare l'offerta dell'impresa vincitrice provvisoria e considerare altre opzioni.

Nel ruolo del Responsabile Unico del Procedimento (RUP), si dovrebbero prendere in considerazione i seguenti punti:

- Valutare l'entità e la rilevanza delle problematiche riscontrate;
- Consultare il team legale per esaminare le possibili conseguenze legali e rischi di contenzioso;
- Richiedere ulteriori informazioni e chiarimenti all'impresa vincitrice provvisoria;
- Valutare attentamente le altre due offerte e confrontarle con l'offerta dell'impresa vincitrice provvisoria;
- Se le problematiche nell'offerta dell'impresa vincitrice provvisoria possono essere risolte in modo adeguato e tempestivo, è possibile procedere con l'aggiudicazione definitiva del contratto;
- Se le problematiche fossero sostanziali e non potessero essere risolte in modo soddisfacente, potrebbe essere necessario escludere l'impresa vincitrice provvisoria e considerare l'offerta di una delle altre due imprese.

In ogni caso, è fondamentale agire in conformità con la legge e con i principi di trasparenza, equità ed efficienza, garantendo la massima tutela degli interessi dei comuni e l'ottenimento dei risultati attesi in termini di efficientamento energetico.

## CASO 10: AUTOSTRADE, PRIVATIZZAZIONE ANDATA E RITORNO

### Riassunto

Verso la fine degli anni '90, l'Europa si trova di fronte alla sfida della creazione dell'Unione monetaria.

Ciò richiede il ripristino o la stabilizzazione del bilancio.

Il governo italiano guidato da Romano Prodi accetta la richiesta di Bruxelles e pianifica una massiccia campagna di privatizzazioni, tra cui la vendita di Autostrade, il principale concessionario autostradale del Paese.

Nel 1997, vengono apportate modifiche alla convenzione tra l'ANAS e Autostrade per rendere l'azienda più attraente per potenziali investitori. Vengono estese la durata della concessione e viene introdotto un meccanismo chiamato "price cap" per calcolare gli adeguamenti tariffari.

Schema28, un veicolo finanziario controllato dalla Edizione dei Benetton, è l'unico interessato all'acquisto di Autostrade, nonostante l'incertezza regolatoria. Le azioni di Autostrade vengono collocate in Borsa nel 1999, con la maggior parte delle azioni non acquistate da Schema28 assorbite dai piccoli azionisti.

La vendita di Autostrade è stata divisa in due fasi. La prima parte è stata il collocamento in Borsa nel dicembre 1999, seguito dalla vendita di azioni a Schema28 nel marzo 2000. Complessivamente, la privatizzazione di Autostrade ha fruttato alle casse pubbliche circa 7 miliardi di euro.

L'acquisizione di Autostrade da parte dei Benetton è stata realizzata utilizzando un'operazione a leva finanziaria, sfruttando l'indebitamento e una rete di società per controllare l'azienda nonostante una quota limitata dell'attivo. L'acquisizione è stata finanziata principalmente attraverso l'indebitamento, con solo una piccola parte dei capitali dei Benetton utilizzati. Il debito è stato rapidamente ripagato utilizzando i profitti generati dalla vendita di supermercati.

Successivamente, i Benetton hanno consolidato ulteriormente il controllo di Autostrade attraverso un'OPA tramite un veicolo chiamato Newco28. Successivamente è stata realizzata una fusione tra Newco28 e Autostrade, creando la società Autostrade per l'Italia (Aspi), completamente controllata dai Benetton.

Nel periodo tra il 2000 e il 2003, i Benetton hanno investito una considerevole somma di denaro attraverso Schema28 e hanno consolidato un controllo significativo su Autostrade. Nel complesso, hanno ripagato completamente il loro investimento e trasferito gran parte del debito contratto alla società operativa Autostrade per l'Italia.

Durante il periodo preso in considerazione, Autostrade ha vissuto una serie di momenti cruciali nella sua storia. Uno di questi è stato il tentativo di fusione con l'azienda spagnola Abertis nel 2006-2007. Tuttavia, l'accordo ha incontrato l'opposizione dei vertici di Autostrade e del governo italiano. La fusione avrebbe creato il principale operatore autostradale in Europa, ma l'operazione è stata bloccata dal governo italiano, portando alla stesura di un nuovo contratto di concessione.

Il nuovo contratto di concessione, approvato nel 2008, ha introdotto un meccanismo tariffario più favorevole per i concessionari, garantendo aumenti annuali non inferiori al 70% dell'inflazione reale. Inoltre, è stato introdotto l'articolo 9-bis, che regolamentava la revoca della concessione e prevedeva un sostanzioso rimborso per il concessionario. Il concedente ha ottenuto maggiori prerogative per verificare il rispetto degli obblighi concessori.

Nel periodo considerato (2000-2019), Autostrade ha registrato consistenti ricavi da pedaggi, rappresentando il 19,4% del fatturato totale. Gli investimenti ammontano a 14,4 miliardi di euro, corrispondenti al 27,7% del fatturato. I dividendi distribuiti agli azionisti hanno raggiunto i 10,128 miliardi di euro.

L'aumento dei ricavi da pedaggio è stato principalmente dovuto all'aumento delle tariffe, mentre il traffico autostradale è aumentato solo del 23% nel periodo considerato. Gli investimenti inizialmente sono aumentati per la manutenzione e la modernizzazione della rete, ma successivamente hanno registrato una diminuzione a partire dal 2013 nonostante la disponibilità di liquidità. I dividendi distribuiti agli azionisti sono rimasti consistenti nel corso degli anni, ad eccezione del periodo successivo al crollo del ponte Morandi.

In breve, Autostrade ha registrato un significativo aumento dei ricavi da pedaggio grazie all'aumento delle tariffe, mentre gli investimenti hanno mostrato una maggiore variabilità nel tempo. Tuttavia, i dividendi distribuiti agli azionisti sono rimasti consistenti nel corso degli anni.

Il sistema infrastrutturale italiano continua a soffrire di ritardi negli investimenti, livelli di manutenzione insoddisfacenti e snodi fermi. I problemi erano già evidenti nel 2006 e poco è cambiato negli ultimi quindici anni. L'inerzia dello Stato, alimentata dalla burocrazia, e una strategia aziendale che non ha bilanciato adeguatamente l'interesse pubblico e privato hanno causato ritardi costanti nello sviluppo della rete italiana, compromettendo anche la sicurezza degli utenti.

Due documenti chiave del 2006 e del 2018 mettono in evidenza questi problemi. Il primo è un'analisi dell'Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici che indaga sui ritardi negli investimenti nelle autostrade a pedaggio del Paese. Il secondo è la perizia dei consulenti del GIP Angela Maria Nutini sul crollo del Ponte Morandi, che mostra come un vizio di costruzione abbia causato la tragedia nonostante gli interventi di monitoraggio e manutenzione nel corso degli anni.

Questi documenti dimostrano che i problemi erano noti da tempo, ma poco è stato fatto per affrontarli. Si sostiene che la convenzione tra ANAS e Autostrade dovrebbe essere rinegoziata per garantire che l'interesse pubblico nella gestione e nello sviluppo della rete autostradale non sia subordinato all'interesse privato di Autostrade (ora Atlantia). Le responsabilità ricadono su diversi attori, inclusa la burocrazia, oltre ad Autostrade/Atlantia e ANAS.

La lentezza nelle fasi di concertazione con gli enti locali e le procedure autorizzative ha causato notevoli ritardi e aumento dei costi di realizzazione. Un esempio emblematico è la Variante di Valico, il cui primo progetto risale al 1982 ma è stata inaugurata solo nel 2015. Anche il crollo del Ponte Morandi evidenzia carenze nella governance di Autostrade fino al 2019.

Dopo il crollo, si è discusso molto sulla revoca unilaterale della concessione ad Autostrade, ma questa soluzione avrebbe comportato un costo per lo Stato di oltre 20 miliardi di euro. Alla fine, è stata scelta l'opzione della ri-statalizzazione, con un consorzio composto da Cassa Depositi e Prestiti, Blackstone e Macquarie che ha acquisito l'88% di Autostrade controllato da Atlantia. Questo passaggio di proprietà permetterà di sbloccare nuovi investimenti e garantire un adeguato livello di spesa per la manutenzione.

Tuttavia, si prevede un aumento delle tariffe e solo il tempo dirà se la nuova convenzione e le procedure aziendali migliorate porteranno a una gestione efficiente della rete autostradale italiana. È evidente che negli ultimi vent'anni si è perso molto tempo e le cause di tutto ciò riflettono in parte i grandi problemi strutturali dell'Italia.

### Domande

- La privatizzazione era necessaria?
- Quali sono stati gli esiti del processo di privatizzazione per i principali stakeholder (lo Stato, gli azionisti dell'impresa, i cittadini)?
- Quali sono i principali punti deboli dell'operazione di privatizzazione realizzata?
- Che impatto ha avuto l'operazione sulla capacità di colmare il gap infrastrutturale del paese?
- Il processo di ri-statalizzazione era necessario? Quali effetti potrà produrre?
- Il nuovo modello, pubblico in partnership con il privato può funzionare?
- Come valutate la scelta dello Stato di due partner finanziari piuttosto che di un partner industriale?
- Quale dovrebbe essere in un concessionario il giusto equilibrio tra investimenti e profitti?
- Come potrebbe lo Stato esercitare un ruolo più incisivo di controllo?
- Il crollo del ponte Morandi: poteva essere evitato? Se sì come?

### Analisi

Alla fine degli anni 90 (Governo Prodi) per entrare nell'Unione Europea bisognava ridurre il rapporto debito/PIL (<3%) -> provvedimenti:

- 1) Introduzione eurotassa;
- 2) inizio campagne di privatizzazioni -> nel 1997 ad esempio inizia la privatizzazione di Autostrade con la concessione della rete autostradale, posta sul mercato a condizioni vantaggiose. Possibilità di legare le tariffe all'inflazione e di estendere la scadenza a 40 anni e non 20.

Si riceve però solo un'offerta perché a) nel frattempo si stava privatizzando; b) c'era la paura del cambiamento delle regole nella detrazione dei pedaggi.

Offerta: Schema28 controllata da Benetton -> acquista una maggioranza in autostrade in due fasi:

- 1) nel 2000 solo il 30% -> la più alta valutazione riconosciuta per un asset dello Stato, Benetton deve addirittura ricorrere all'indebitamento per farlo ma subito lo recupera venendo GS;
- 1) Nel 2003 poiché interesse da parte di altri privati aumenta si sentono minacciati e procedono

ad un'OPA tramite la società NewCo 28; -> Altro 50% per un totale di 80%.

2003-2004 -> si creano due società: a) NewCo28 più autostrade (Atlantica dal 2007); b) Aspi, che deteneva la concessione.

All'inizio ci furono altri investimenti per il rinnovo delle strade ma poi nonostante flussi di cassa alti e dividendi alti ci fu una riduzione degli investimenti per mantenerli -> forti critiche + nel 2006- 2007 ci fu l'ipotesi di una possibile fusione con l'analoga spagnola Alberns -> avrebbe consentito il controllo su Spagna, Francia, Sudamerica, ma dovevano cambiare nome e la gestione sarebbe andata in mano agli spagnoli -> opposizione da parte del governo.

2008 -> decreto salva Benetton:

- a) rimborso molto elevato se revoca prima della scadenza;
- b) rimozione price-cap sugli investimenti;
- c) Incrementi annui delle tariffe;

2009 -> anche attraverso parziali vendite di quote societarie di autostrade i Benetton si erano ripagati completamente l'investimento e detenevano addirittura una quota ancora maggiore, ma il 14 agosto 2018 crolla il ponte Morandi:

- 1) Movimento 5 stelle ha proposto la revoca, ma non fu possibile per via del decreto salva Benetton -> la nuova legge per la riduzione del rimborso; Si sta cercando di ristabilizzare e di tornare indietro.  
Vantaggi: servizio standard ed equità;  
Svantaggi: togli risorse da altri settori; lo Stato ha altri compiti non può dedicare altro tempo risorse e attenzione;
- 2) se si fossero svolti i controlli/manutenzioni correttamente si sarebbe potuto evitare il disastro + almeno 7 tecnici sapevano dello stato di composizione dei piloni 9 e 10 + i controlli erano stati fatti ma nessuno ha mai presenziato, non c'era un manuale di ispezione => chi sono i colpevoli?
  - a) Lo Stato (se davvero si fosse saputo sarebbe dovuto intervenire);
  - b) manager autostrade;
  - c) controllori;
  - d) proprietario autostrade (il focus sul profitto che sulla correttezza degli investimenti);

La privatizzazione delle infrastrutture autostradali in Italia era considerata necessaria per introdurre competizione, efficienza e risorse finanziarie provenienti dal settore privato. Tuttavia, gli esiti e i risultati del processo di privatizzazione sono stati oggetto di dibattito e controversie.

Gli esiti del processo di privatizzazione per i principali stakeholder:

- Lo Stato: l'operazione di privatizzazione ha portato entrate finanziarie immediate per lo Stato italiano. Tuttavia, sono emerse critiche riguardo alla mancanza di una corretta valutazione dei contratti di concessione e alla supervisione e controllo insufficienti.
- Gli azionisti dell'impresa: la privatizzazione ha permesso agli azionisti delle società autostradali di acquisire e gestire queste infrastrutture redditizie. Ciò ha comportato opportunità di profitto e rendimenti agli azionisti, ma anche la necessità di garantire la manutenzione e lo sviluppo delle infrastrutture con una prospettiva a lungo termine.
- I cittadini: gli effetti per i cittadini sono stati misti. Da un lato, la privatizzazione avrebbe dovuto portare a investimenti e miglioramenti infrastrutturali più rapidi. Tuttavia, la mancanza di investimenti adeguati, la scarsa manutenzione e i pedaggi autostradali elevati hanno sollevato preoccupazioni e critiche da parte dei cittadini.

I principali punti deboli dell'operazione di privatizzazione:

- Inefficienze e mancanza di investimenti: nonostante l'obiettivo di incrementare gli investimenti, si sono verificate carenze nell'esecuzione di progetti infrastrutturali e nella manutenzione delle reti autostradali, con conseguenti ritardi e livelli inferiori di qualità nei processi di manutenzione.
- Mancanza di controllo: il controllo e la supervisione da parte dello Stato sulle società private concessionarie sono stati oggetto di critiche; infatti, l'inadeguato monitoraggio e un controllo inefficace hanno contribuito ai problemi infrastrutturali e il mancato raggiungimento degli obiettivi.

Impatto sull'incapacità di colmare il gap infrastrutturale del Paese: l'operazione di privatizzazione non è riuscita a colmare completamente il gap infrastrutturale del Paese, a causa di ritardi negli investimenti, manutenzione insoddisfacente ed eccessiva burocratizzazione.

La ri-statalizzazione era necessaria? Sicuramente è stata considerata una soluzione per affrontare le criticità emerse dal processo di privatizzazione. Il trasferimento di Autostrade/Atlantia ad un consorzio di partner finanziari potrebbe permettere un maggiore coinvolgimento dello Stato nella gestione e nello sviluppo delle infrastrutture autostradali. Tuttavia, gli effetti potenziali della ri-statalizzazione dovranno ancora manifestarsi e dipenderanno dall'efficacia delle nuove strategie aziendali e dall'impegno per gli investimenti e la manutenzione.

Il nuovo modello, pubblico in partnership con il privato, può funzionare? Il nuovo modello potrebbe funzionare se ci sono meccanismi di controllo adeguati, una corretta valutazione delle concessioni e un equilibrio tra gli interessi pubblici e privati. È essenziale che le società concessionarie siano soggette a una supervisione e a una regolamentazione rigorose per garantire che siano soddisfatte le esigenze della collettività. La scelta di partner finanziari anziché di un partner industriale: la scelta potrebbe essere stata dettata dalla necessità di garantire risorse finanziarie immediate per sostenere la ri-statalizzazione delle infrastrutture autostradali. Tuttavia, la presenza di un partner industriale potrebbe apportare conoscenze e competenze specifiche nel settore delle infrastrutture, oltre che risorse finanziarie.

Il giusto equilibrio tra investimenti e profitti in un concessionario: un concessionario dovrebbe garantire un equilibrio tra gli investimenti necessari per lo sviluppo, la manutenzione e la sicurezza delle infrastrutture e la generazione di profitti. È fondamentale che i profitti non siano ottenuti a spese della manutenzione adeguata e della sicurezza delle infrastrutture, ma che siano reinvestiti per garantire il corretto funzionamento delle reti autostradali.

Come potrebbe lo Stato esercitare un ruolo più incisivo di controllo? Attraverso una migliore supervisione, una regolamentazione più rigorosa e una maggiore trasparenza. È essenziale stabilire meccanismi efficaci di monitoraggio e controllo per garantire che le società concessionarie rispettino gli standard richiesti e soddisfino gli obblighi contrattuali.

Il crollo del Ponte Morandi: poteva essere evitato? Come? Mediante una migliore manutenzione, una valutazione accurata delle condizioni strutturali e un'adeguata supervisione delle società responsabili. Sarebbe stato necessario un monitoraggio costante delle condizioni del ponte e l'implementazione di misure preventive tempestive, come interventi di riparazione o di sostituzione delle parti strutturali compromesse. Una corretta gestione delle infrastrutture e un controllo più rigoroso avrebbero potuto prevenire il tragico evento.

## CASO 11: L'ACCESSO AL WELFARE DEL COMUNE DI MILANO

### Riassunto

Il Comune di Milano destina annualmente circa 300 milioni di euro al welfare sociale, con una popolazione di circa 1.373.000 abitanti. La Direzione Welfare e Salute è suddivisa in quattro aree: residenzialità, domiciliarità, diritti e inclusione, e territorialità.

L'area residenzialità gestisce i servizi che prevedono il soggiorno temporaneo presso strutture comunali come comunità per minori o RSA.

L'area domiciliarità fornisce servizi di supporto direttamente presso l'abitazione dell'utente, come assistenza agli anziani con difficoltà motorie.

L'area diritti e inclusione si concentra sui servizi per categorie gravemente emarginate, come i senza fissa dimora e i rifugiati accolti dal Comune.

Infine, l'area territorialità si occupa dell'accesso ai servizi sociali e dell'assistenza alle persone fragili dal punto di vista sociale, emotivo o economico.

La Direzione Welfare e Salute impiega annualmente circa 94 milioni di euro per il personale interno e 272 milioni di euro per l'acquisto di beni e servizi. La maggior parte delle attività svolte dai circa 1500 dipendenti riguarda il primo contatto, l'ascolto, l'orientamento, la selezione degli utenti e la gestione amministrativa dei contratti.

Il Documento Unico di Programmazione del Comune di Milano per il triennio 2021-2023 mira a creare un welfare adatto alle esigenze di tutti, migliorando l'accessibilità ai servizi e implementando il portale digitale WeMi. Si prevede anche di ridurre il divario digitale per garantire un accesso equo ai nuovi servizi digitali semplificati e trasparenti.

La Direzione Welfare e Salute ha costituito un gruppo di lavoro per individuare le criticità nell'accesso ai servizi di welfare del Comune. Vengono utilizzate tecniche di analisi tradizionali e innovative, come il mystery user, per verificare il funzionamento dei servizi.

Attualmente, gli utenti possono accedere ai servizi sociali del Comune di Milano fisicamente presso i punti del Comune o gli spazi WeMi, tramite il numero unico comunale 020202, tramite e-mail o attraverso i canali digitali come il sito web del Comune e il portale We.MI.

Il sito web del Comune fornisce informazioni e servizi utili, ma potrebbe risultare complesso da navigare. Il portale We.MI facilita l'incontro tra domanda e offerta di servizi di assistenza familiare, ma ha un numero limitato di utenti. I canali social come Facebook e Instagram vengono utilizzati per comunicare, ma non offrono accesso diretto ai servizi sociali.

È possibile contattare il Comune tramite e-mail utilizzando il canale "ScriviMi" sul sito, e le risposte possono richiedere tempi diversi. Il canale telefonico principale è il numero unico 020202, dove un operatore generalista fornisce informazioni di base e le richieste complesse vengono inoltrate a un operatore specializzato.

Esiste anche un chatbot via Whatsapp, ma al momento non include un riferimento diretto ai servizi sociali. Sono disponibili numeri telefonici specifici per i servizi specialistici presenti sul sito dei Servizi Sociali, e i Servizi Sociali Professionali Territoriali offrono informazioni e sostegno su appuntamento.

Gli spazi WeMi, gestiti dal Terzo Settore, forniscono informazioni e orientamento verso i servizi di welfare. In conclusione, esistono diversi canali di accesso ai servizi sociali del Comune di Milano, ognuno con le proprie caratteristiche e modalità di utilizzo.

Il Comune di Milano ha incaricato un gruppo di consulenti a svolgere una analisi dei canali di accesso con la tecnica del mystery client, ovvero simulandone l'utilizzo, fingendo alcune situazioni idealtipiche di bisogno (una famiglia con un bambino disabile, dei figli che cercano badante per un genitore non autosufficiente, uno straniero che cerca un corso di italiano). Queste sono le principali criticità che emergono.

1. Il sistema è eccessivamente frammentato e quindi scarsamente intellegibile per gli utenti;
2. I linguaggi e i format di presentazione dei servizi sono molto tecnici e proposti con il punto di vista dell'offerta e non dei bisogni;
3. Alcuni canali sono gestiti dai servizi sociali, altri dal settore comunicazione del Comune (020202), altri direttamente dagli staff di alcuni politici;
4. I singoli canali sono aspecifici e pensati sempre per una utenza generalista: non esiste una clusterizzazione degli utenti per categorie;
5. L'accesso fisico è promosso, ma di fatto risulta respingente, se non si è già in possesso di un appuntamento, che si ottiene solo telefonicamente o con altri canali;

### Domande

- I canali dovrebbero essere generalisti o specializzati per cluster di utenti?
- Come clusterizziamo: a) per literacy digitale oppure b) per reddito oppure c) per conoscenza del servizio (utente alla prima esperienza, utente nel mezzo di un percorso di accesso, frequent user) o d) per target (anziani, disabili, incapienti, richiedenti asilo, ecc.)
- Per il primo accesso: digital first o favoriamo l'accesso fisico?
- Chi deve gestire la comunicazione di un Comune: un servizio centralizzato e unitario per tutti i servizi o canali specifici per i singoli settori?

### Analisi

il Comune di Milano punta a costruire un welfare adatto alle esigenze di tutti attraverso:

- a) costruzione di sistemi di accesso unitari nell'ambito del servizio sociale, professionale e territoriale, articolato in un primo livello di base un secondo livello specialistico;
- b) miglioramento accessibilità dei servizi offerti;
- c) implementazione del portale digitale WeMi e degli spazi fisici;
- d) reclutamento proattivo di persone in stato di fragilità;

- multicanalità -> sfruttare tutte le possibili modalità di accesso ai servizi senza gerarchia per garantire massima copertura senza privilegiare qualcuno/tralasciare qualcun altro -> e garantire equità e superamento del divario digitale;
- 1) Dalle modalità più sofisticate/digitali: canali digitali e social per velocizzare e semplificare i processi
  - 2) canale telefonico: voce registrata per una prima selezione; se il problema è semplice si dà subito una risposta, altrimenti se il più complesso si indirizza allo sportello specifico;
  - 3) mail: chatbot;
  - 4) Alle modalità più tradizionali -> sportelli fisici per non svantaggiare chi non ha competenze disponibilità di mezzi per farlo digitalmente; limite: l'appuntamento deve essere preso online.

Si è davvero riusciti nell'intento di garantire equità di accesso? No!

Il sistema risulta frammentato e non intuitivo per gli utenti;

I canali sono a-specifici e pensati per rivolgersi ad un'utenza generica -> dibattito: si dovrebbero clusterizzare gli utenti, se sì come?

Il linguaggio e format di presentazione dei servizi tecnici sono proposti dal punto di vista dell'offerta e non dei bisogni.

I canali sono gestiti da enti diversi -> mancanza di comunicazione/collaborazione;

Si promuove l'accesso fisico ma di fatto non facilitato per chi necessita prendere appuntamento -> no Equità.

I canali potrebbero essere organizzati in modo specializzato per cluster di utenti. Questo significa che i diversi canali potrebbero essere progettati per soddisfare le esigenze specifiche di determinate categorie di utenti, come anziani, disabili, richiedenti asilo, ecc. Ciò consentirebbe di fornire informazioni e servizi mirati alle diverse categorie di utenti e di affrontare le loro esigenze in modo più efficace.

La clusterizzazione degli utenti potrebbe essere basata su diversi fattori, a seconda delle esigenze del Comune di Milano. Alcune possibili opzioni potrebbero includere:

- a) Literacy digitale: suddividere gli utenti in base al loro livello di competenza digitale, offrendo canali specifici per coloro che necessitano di maggiore supporto e canali più avanzati per utenti più esperti.
- b) Reddito: clusterizzare gli utenti in base al loro livello di reddito, fornendo servizi adeguati alle diverse fasce di reddito e alle relative esigenze.
- c) Conoscenza del servizio: distinguere tra utenti alla prima esperienza, utenti in un percorso di accesso e utenti frequenti, offrendo canali specifici per ciascuna fase del percorso.
- d) Target: suddividere gli utenti in base alle categorie specifiche come anziani, disabili, richiedenti asilo, e personalizzare i canali per soddisfare le loro esigenze specifiche.

Considerando l'importanza di ridurre il divario digitale e di fornire un accesso equo ai nuovi servizi digitali semplificati e trasparenti, sarebbe opportuno adottare un approccio "digital first" per il primo accesso ai servizi sociali del Comune di Milano. Tuttavia, è essenziale garantire che l'accesso digitale sia accompagnato da adeguate misure di supporto per coloro che hanno difficoltà nell'utilizzo delle tecnologie digitali, in modo da non escludere gli utenti che preferiscono o necessitano di un accesso fisico.

Una soluzione potrebbe essere quella di adottare un modello ibrido in cui sia presente un servizio centralizzato e unitario per la comunicazione generale del Comune di Milano, garantendo un punto di riferimento comune per gli utenti, implementando contemporaneamente canali specifici per i singoli settori o aree di servizio, in modo da fornire informazioni più mirate e specializzate. Questo approccio permetterebbe di bilanciare la coerenza e la chiarezza dell'informazione generale con la specificità delle informazioni settoriali.

## CASO 12: LA GOVERNANCE DEL COVID-19 TRA STATO E REGIONI

### Riassunto

L'aumento dell'interconnessione globale ha portato all'aumento del flusso di persone, merci e informazioni, ma anche di agenti patogeni che possono diffondersi rapidamente in tutto il mondo. La peste nera del XIV secolo e la pandemia di Covid-19 sono esempi di come le malattie possono propagarsi globalmente.

La peste nera si diffuse in Europa attraverso le rotte commerciali genovesi, causando la morte di oltre un terzo della popolazione europea. Questa malattia, causata dal batterio *Yersinia pestis* trasferito dai ratti alle persone attraverso le pulci infette, ebbe conseguenze durature sulla società europea e si ritiene abbia contribuito all'origine del Rinascimento.

La pandemia di Covid-19 si è diffusa in modo molto più rapido, seguendo un percorso simile alle pandemie precedenti. Dall'annuncio ufficiale delle autorità cinesi all'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) al riconoscimento ufficiale di Covid-19 come pandemia, sono trascorsi solo settanta giorni.

Le misure di sanità pubblica messe in atto per contrastare la diffusione di Covid-19 hanno avuto gravi conseguenze economiche e sociali. Le misure di distanziamento sociale hanno portato a una contrazione drammatica dell'attività economica. I leader politici si sono trovati di fronte a un difficile compromesso tra la tutela della salute e la sopravvivenza economica. La chiusura delle imprese e l'imposizione di quarantene hanno ridotto i contagi, ma hanno anche causato problemi economici per le famiglie e aumentato le disuguaglianze sociali.

La chiusura prolungata delle scuole ha influenzato negativamente l'istruzione dei bambini e la pandemia ha avuto un impatto significativo sulla salute mentale, con un aumento di ansia, depressione e problemi del sonno.

La risposta alla diffusione del Covid-19 richiedeva uno sforzo coordinato per implementare misure efficaci di sostegno a individui, famiglie e imprese, nonché restrizioni per rallentare la diffusione del virus. Iniziative unilaterali dei singoli paesi o enti locali hanno indebolito l'efficacia delle misure di contenimento. Alcune misure restrittive sono state contestate per essere eccessivamente limitative delle libertà individuali.

La pandemia di Covid-19 è stata anche caratterizzata dall'"infodemia", con un'eccessiva diffusione di informazioni fuorvianti o addirittura false attraverso i media tradizionali e i social media. Ciò ha compromesso la fiducia nelle istituzioni e l'efficacia delle misure adottate.

In conclusione, l'interconnessione globale ha reso possibile la rapida diffusione delle malattie, come dimostrato dalla peste nera e dalla pandemia di Covid-19. Queste epidemie hanno avuto conseguenze significative sulla società, sull'economia e sulla salute pubblica, e hanno evidenziato la necessità di una risposta coordinata e basata su informazioni accurate.

Il sistema socio-sanitario lombardo è caratterizzato da un sistema di governance complesso e frammentato, con diversi attori che contribuiscono alla definizione e all'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie. L'assessorato alla salute coordina le aziende sanitarie pubbliche e private nella regione mentre le Agenzie di Tutela della Salute si occupano del governo della rete a livello territoriale. Le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali sono responsabili della produzione ed erogazione dei servizi sanitari.

La campagna vaccinale anti-Covid-19 in Lombardia ha visto l'apertura dell'hub vaccinale più grande d'Italia a Milano, che impiega oltre 300 persone e ha una capacità produttiva di circa 10.000 somministrazioni al giorno. La campagna vaccinale è stata il risultato di una collaborazione tra diverse amministrazioni pubbliche, che hanno dovuto affrontare sfide manageriali per la costruzione e gestione di una rete di interesse pubblico.

Le politiche di approvvigionamento dei vaccini sono state gestite a livello comunitario, con la Commissione Europea responsabile degli approvvigionamenti per tutti gli Stati membri. La Regione Lombardia non ha avuto un ruolo diretto nell'approvvigionamento tramite la sua centrale di acquisto regionale, ARIA. La strategia della campagna vaccinale è stata definita dal governo italiano, mentre il livello nazionale si è occupato degli aspetti operativi legati all'approvvigionamento e alla distribuzione dei vaccini.

La Regione Lombardia ha adottato un piano per l'implementazione regionale della campagna vaccinale, definendo i ruoli e i compiti dei vari soggetti coinvolti. Inizialmente, la responsabilità dell'adesione, della prenotazione e della convocazione dei cittadini è stata affidata ad ARIA, ma a

seguito di alcuni disservizi la Regione ha adottato il sistema nazionale di adesione e prenotazione attraverso Poste Italiane.

Le Agenzie di Tutela della Salute hanno coordinato le attività nel territorio di competenza, incluso lo stoccaggio e la distribuzione dei vaccini. Le ASST e gli erogatori pubblici e privati si sono occupati dell'allestimento e della gestione operativa dei centri vaccinali, fornendo il personale necessario. Ad esempio, l'hub di Milano presso il Palazzo delle Scintille è gestito dal Policlinico di Milano in collaborazione con altre istituzioni sanitarie.

### Domande

- Ritenete i tempi i cui si è coperta l'intera popolazione richiedente (90% della popolazione) con tre dosi in 12 mesi un tempo eccezionale, dignitoso o deludente? Ritenete il tasso di copertura raggiunto ottimo, buono o insufficiente?
- Ritenete chiaro il ruolo e la missione assegnato a ogni nodo istituzionale della rete della vaccinazione (EU, Stato, Regioni, ATS e ASST)? Notate sovrapposizione e ridondanze o meno?
- Le relazioni sono prevalentemente gerarchiche o i ruoli sono sufficientemente differenziati da garantire orizzontalità/parità tra i nodi della rete, valorizzando il ruolo di ogni nodo istituzionale?
- Le forze standardizzazione degli acquisti a livello EU e standardizzazione della somministrazione in ogni Stato membro è auspicabile o ogni regione avrebbe dovuto essere più autonoma?

### Analisi

Contesto generale: caratteristiche

- a) la pandemia e le misure di sanità pubblica messe in atto fin dai primi giorni per contrastare la diffusione hanno avuto conseguenze economiche e sociali impattanti -> hanno imposto scelte trade off drammatici tra tutela della salute e sopravvivenza economica;
- b) per rispondere alla diffusione sempre più veloce del covid è stato necessario un impegno/sforzo coordinato per implementare misure efficaci sia nel supporto agli individui alle famiglie e alle imprese sia dal punto di vista delle restrizioni necessarie per rallentare la diffusione del virus;
- c) negli anni 90 è stato avviato un processo di progressiva responsabilizzazione delle regioni nella gestione nel finanziamento della sanità -> la competenza in materia di tutela della salute spetta alle regioni mentre lo Stato ha il compito di determinare e motivare i livelli essenziali/minimi delle prestazioni;

Sistema sanitario lombardo -> il principale sistema sanitario regionale per dimensioni.

Caratterizzato da una struttura istituzionale/sistema di governance complesso e frammentato in cui le varie funzioni vengono distribuite tra IP diverse, senza duplicazioni.

- 1) Aria= si occupa di fare innovazione e gestire acquisti per conto dell'intera regione -> centralizzazione degli acquisti (è uno dei soggetti aggregatori degli acquisti pubblici);
- 2) Ats= definisce la policy e orienta le politiche a livello provinciale e sovraprovinciale;
- 3) Asst= attua, implementa concretamente le politiche -> eroga i servizi a livello territoriale -> comunale;

Ma

(cosa è successo con l'arrivo del covid? Come è stata gestita l'emergenza e la campagna vaccinale?) Ssl (come anche tutte le altre regioni) hanno dovuto gestire i rapporti/relazioni con IP esterne -> EU e Stato

-> è stato necessario per le IP locali fare un passo indietro e cedere parte delle loro prerogative per permettere un'azione coordinata/congiunta e quindi più efficace ed efficiente possibile.

Esempio: gestione campagna vaccinale:

- 1) UE: gestione dell'approvvigionamento, acquisto dei vaccini (Aria deve fare un passo indietro)  
|  
V
  - 2) Stato: definisce le strategie per la campagna vaccinale/piano di distribuzione, come farlo arrivare a tutti, a chi per primo (definire i target prioritari)  
+
- Distribuzione/erogazione concreta  
+

A volte è stato costretto anche a fare attività più operative (es. Gestire prenotazioni)

- 3) Regione Lombardia: giunta regionale ha definito piano per l'implementazione regionale della campagna
- 4) Aria: inizialmente prova a gestire lei le prenotazioni, ma alla fine deve rimettersi alla gestione dello stato
- 5) Ats: comuni -> le Ats hanno funzione di coordinamento delle attività sul territorio di loro competenza insieme agli enti locali per la pianificazione territoriale
- 6) Asst: allestimento e gestione operativa dei centri vaccinali insieme ad altri enti pubblici e private forniscono personale
  - ➔ Messaggio: campagna vaccinale gestita da tante IP che hanno connotazioni diverse, poste sui livelli di potere diversi, ma tutte interdipendenti e interrelate -> di fatto nel contesto contemporaneo dinamico in cui le IP si trovano a dover risolvere i problemi sempre più complessi diventa sempre più fondamentale che ci siano relazioni tra le varie ip sempre più legate e dipendenti le une dalle altre (il covid ha fatto emergere questo) -> necessaria collaborazione + cedere delle prerogative
  - ➔ conseguenza: spazio di azione della singola ip sempre più ristretto, molto spesso perché non solo ci sono regole, procedure (modello legale/vincoli legali), ma anche relazioni e dipendenze (es. uno decide cosa comprare l'altro compra) che possono impattare su a) efficienza; b) tempi di realizzazione. Per questo è fondamentale saper governare bene le relazioni (reti) per massimizzare il valore per tutti

La valutazione dei tempi di copertura dell'intera popolazione richiedente (90% della popolazione) con tre dosi in 12 mesi dipende da diversi fattori, tra cui la disponibilità dei vaccini, la capacità organizzativa e operativa del sistema sanitario e la partecipazione attiva della popolazione. In generale, considerando la complessità dell'operazione e i limiti logistici, raggiungere una copertura così ampia in un periodo così limitato può essere considerato un tempo eccezionale e dignitoso. Per quanto riguarda il tasso di copertura raggiunto, sarebbe necessario valutare il contesto specifico della Lombardia e confrontarlo con gli obiettivi stabiliti dalle autorità sanitarie. Tuttavia, raggiungere una copertura del 90% della popolazione richiedente con tre dosi in 12 mesi può essere considerato un risultato ottimo, poiché rappresenta una forte protezione per la popolazione e contribuisce all'immunità di gregge.

È auspicabile che vi sia chiarezza e una distribuzione efficace delle responsabilità in merito al ruolo e alla missione assegnati ad ogni nodo istituzionale. Le sovrapposizioni e le ridondanze possono compromettere l'efficienza e la coordinazione complessiva del sistema. È importante che ciascun nodo istituzionale abbia un ruolo definito e complementare, in modo da massimizzare le sinergie e minimizzare le potenziali tensioni o duplicazioni.

Le relazioni tra i nodi della rete della vaccinazione dovrebbero essere caratterizzate da un equilibrio tra gerarchie e orizzontalità/parità. Mentre è importante che vi sia una chiara leadership e coordinazione a livello centrale o regionale, è altrettanto cruciale valorizzare il ruolo di ciascun nodo istituzionale e favorire un dialogo aperto e collaborativo. La condivisione di informazioni, conoscenze ed esperienze tra i vari attori può contribuire a migliorare l'efficacia del sistema nel suo complesso. La standardizzazione degli acquisti a livello dell'Unione Europea (EU) e della somministrazione in ogni Stato membro può essere auspicabile per sfruttare economie di scala, favorire una distribuzione equa dei vaccini e garantire l'omogeneità delle pratiche. Tuttavia, è importante trovare un equilibrio tra standardizzazione e autonomia regionale. Le specificità locali e le esigenze possono richiedere una certa flessibilità nell'adattamento delle strategie e delle azioni, sempre nel rispetto delle linee guida comuni. La cooperazione e la condivisione di best practice tra le regioni possono aiutare a ottimizzare i risultati complessivi senza rinunciare alla diversità e alle specificità locali.

## CASO 13: UNA NUOVA DIREZIONE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA

### Riassunto

Nel febbraio 2021, Giuseppe Di Raimondo è stato incaricato di guidare la Direzione Generale Casa e Housing Sociale della Regione Lombardia. Questa direzione si occupa di regolare l'edilizia residenziale

pubblica, finanziare interventi per aumentare l'offerta di case in affitto, promuovere misure di sostegno alla locazione pubblica e privata e finanziare programmi di riqualificazione urbana per lo sviluppo delle città.

Il principale strumento di intervento della Direzione sono le cinque ALER (Aziende Lombarde Edilizia Residenziale), che sono aziende pubbliche con autonomia organizzativa e gestionale. Le ALER gestiscono l'edilizia residenziale pubblica, nota come SAP (Servizi Abitativi Pubblici) in Regione Lombardia.

Le politiche abitative sono un terreno complesso sia sul piano politico che su quello gestionale. Nonostante gli investimenti significativi, la domanda di alloggi pubblici rimane elevata. Inoltre, le ALER devono affrontare la sfida di conciliare l'efficienza gestionale con la fornitura di supporto alle fasce più vulnerabili della popolazione.

La storia delle Aziende Lombarde Edilizia Residenziale (ALER) segue un percorso simile ad altri enti pubblici. L'idea di fornire "case popolari" come intervento pubblico nasce all'inizio del secolo scorso, in risposta alle trasformazioni economiche e sociali legate all'industrializzazione concentrata nelle città e alla migrazione della forza lavoro dalle campagne alle città, in particolare dal Sud al Nord del Paese.

Inizialmente, quest'intervento era gestito dagli Istituti Autonomi per le Case Popolari (IACP), enti pubblici con l'obiettivo di costruire non solo case, ma interi quartieri per la nuova classe operaia. L'obiettivo principale di questi istituti era di creare infrastrutture abitative vicino ai luoghi di produzione, fornendo un supporto allo sviluppo industriale e facilitando l'accesso alla forza lavoro. Nel 1963, viene creato il fondo nazionale GESCAL (Gestione Case per i Lavoratori), finanziato da contributi di imprese e lavoratori, nonché da fondi pubblici in parte. Questo dimostra come le politiche abitative fossero complementari alle politiche di sviluppo industriale. Solo alla fine del secolo, a partire dagli anni '80, con i primi segnali di crisi del modello produttivo industriale e l'aumento della disoccupazione, le case popolari diventano anche una risposta ai nuovi disagi economici. In quegli anni, il welfare si estende ad altre aree di bisogno, come il Servizio Sanitario Nazionale nel 1978 e le pensioni retributive. Le politiche abitative, insieme alle politiche di salute e previdenza sociale, assumono un carattere più redistributivo, finanziato attraverso la fiscalità generale.

Nonostante queste trasformazioni, la missione principale delle vecchie IACP, progressivamente trasformate in aziende territoriali come le ALER, rimane la costruzione di case. Il processo di assegnazione e tutela sociale continua a essere di competenza dei comuni. Gli anni di espansione dei diritti sociali in Italia, alla fine degli anni '70 e negli anni '80, coincidono con la crisi del modello di welfare tradizionale in Occidente e con la richiesta di ridurre l'intervento dello Stato nell'economia. Ciò porta a una nuova narrativa del ruolo dello Stato, basata su tre elementi principali: la riduzione dell'intervento pubblico e della pressione fiscale, un maggiore coinvolgimento del settore privato e una revisione dei modelli di gestione pubblica per affrontare la burocrazia e l'inefficienza.

Il processo di trasformazione delle ex IACP in aziende come le ALER rappresenta un esempio del paradigma del New Public Management (NPM), che mira a migliorare la gestione pubblica attraverso la territorializzazione, l'autonomia finanziaria, la trasformazione in aziende pubbliche e l'attenzione all'efficienza e al contenimento della spesa.

Le Aziende Lombardia Edilizia Residenziale (ALER) sono enti strumentali della Regione Lombardia che gestiscono il patrimonio immobiliare pubblico destinato ai servizi abitativi pubblici (SAP). Questo patrimonio è risultato dalla trasformazione degli Istituti Autonomi per le Case Popolari (IACP) nel processo di regionalizzazione. Le ALER possiedono la maggioranza delle unità abitative, mentre una quota minore è di proprietà dei comuni, che possono gestirle direttamente o affidarle alle ALER. Nel 2022, la Regione Lombardia contava complessivamente 159.502 unità abitative destinate al SAP, di cui 97.334 di proprietà delle ALER e 62.168 di proprietà comunale. Le ALER erano tradizionalmente organizzate su base provinciale, ma a partire dal 2013 sono state accorpate in cinque aziende interprovinciali: Milano, Lodi-Pavia, Brescia-Cremona-Mantova, Bergamo-Lecco-Sondrio, Busto Arsizio-Como-Varese-Monza Brianza.

La riforma del settore avviata nel 2016 mira a superare la frammentazione delle politiche e dei servizi abitativi e a integrare le diverse entità coinvolte, come le ALER, i comuni e altri operatori accreditati. La Regione Lombardia, attraverso la Direzione Generale Casa e Housing Sociale, esercita funzioni di regolazione, proprietà e committenza. Le direttive regionali annuali definiscono il ciclo di programmazione, gli standard di costo, gli obiettivi e le regole di gestione.

La Regione monitora diversi aspetti delle ALER, tra cui l'indice di sostenibilità finanziaria, gli indici di efficienza organizzativa, il tasso di indebitamento sui ricavi da canone e fenomeni critici come la morosità e le occupazioni abusive.

Per quanto riguarda la funzione di committenza, al momento non esistono contratti di servizio tra le ALER e la Regione che definiscano gli output attesi o gli incentivi legati al raggiungimento degli obiettivi. La Regione stabilisce i criteri di accesso al SAP e i canoni di locazione che le ALER possono applicare agli inquilini.

Le ALER devono finanziare la propria attività principalmente attraverso la riscossione dei canoni di locazione, poiché non sono previsti contributi stabili in quota corrente dalla Regione.

Tuttavia, la normativa regionale ha stabilito che i canoni di locazione siano basati sulle caratteristiche dei nuclei familiari e non sui costi di gestione degli alloggi. Alcune disposizioni della normativa regionale sono state oggetto di giudizio, come l'esigenza di residenza di almeno 5 anni in Regione Lombardia per partecipare agli avvisi di assegnazione di alloggi popolari, che è stata ritenuta discriminatoria verso gli stranieri dalla Corte Costituzionale.

Il processo di aziendalizzazione dell'edilizia pubblica ha introdotto principi manageriali orientati all'efficienza e all'economicità della gestione, ma ha anche trasformato la sostenibilità economica in un fine anziché un mezzo. Le politiche abitative stabiliscono criteri di accesso agli alloggi e canoni di locazione a livello normativo, senza margine di intervento da parte delle Aziende di Edilizia Residenziale Pubblica (ALER). Questo ha portato a un'accentuazione del focus sulla dimensione economica nelle priorità e nella funzione di proprietà e committenza esercitata dalla Regione sulle ALER, a discapito di adeguatezza, equità ed efficacia della gestione.

Nell'ultimo decennio, la crisi economica del 2008 e le politiche di austerità hanno ridotto gli investimenti pubblici nell'edilizia residenziale e hanno aumentato la morosità, mettendo a rischio la sostenibilità economica delle ALER. Allo stesso tempo, la crisi economica ha generato nuove forme di fragilità e impoverimento, compreso il bisogno di alloggi pubblici.

I dati mostrano una situazione controversa delle politiche abitative in Lombardia e in Italia. Il 57% degli inquilini vive in alloggi popolari da più di 10 anni, principalmente anziani pensionati che risiedono negli stessi appartamenti da decenni. Le caratteristiche degli attuali residenti delle case popolari divergono da coloro che si trovano in situazioni di grave emarginazione. La povertà assoluta in Lombardia è correlata a famiglie numerose, background migratorio, presenza di figli minori e affitto.

La scarsità delle abitazioni disponibili e le regole di assegnazione selezionano solo le forme più estreme di fragilità economica e sociale, mentre le famiglie più bisognose, come quelle con minori, faticano ad accedere al sistema. La semplice assegnazione di una casa popolare spesso non è sufficiente a rispondere ai bisogni complessi di queste persone.

Come descritto, il settore è stato riformato in maniera profonda più volte. Se l'equilibrio economico delle ALER è costantemente al centro dell'attenzione e ormai sotto controllo, anche grazie a crescenti trasferimenti alle aziende insieme a politiche di sostegno agli inquilini che diventano morosi a causa della perdita del lavoro o altre forme di fragilità economica, molto resta da fare sul piano della capacità delle aziende di rispondere ai bisogni abitativi. La capacità di rispondere a questi bisogni passa in parte, per la volontà di intervenire anche da parte di altri attori (es. aziende sanitarie, centri di avviamento al lavoro); e in parte, dalla capacità delle ALER di ripensare il proprio mandato strategico alla luce dell'evoluzione dei bisogni dei propri inquilini.

La DG Casa ha la prospettiva di contare su una possibile ulteriore espansione della spesa per il triennio 2022-2024 (si parla di oltre 1,5 miliardi di euro tra fondi sovraordinati e locali destinati all'abitare), che richiede una puntuale attività di programmazione per utilizzare queste risorse come leva di sviluppo per il territorio.

### Domande

- Qual è l'obiettivo primario per le ALER: la sostenibilità economica o una maggiore promozione sociale, attraverso la scelta degli utenti più incapiienti e quindi incapaci di pagare?
- Quali sono le possibili leve da adottare per meglio garantire l'equità del sistema oltre alla sostenibilità economica?
- Quali sono gli strumenti tipici dell'esercizio delle funzioni di regolazione, proprietà e di committenza su cui fare leva per rinnovare il sistema? Come utilizzarli?

## Analisi

Febbraio 2021 -> Giuseppe Di Raimondo, nuovo direttore generale delle case popolari in Lombardia racconta la storia delle ALER, le loro funzioni e criticità al momento.

ALER (aziende lombarde edilizia residenziale) = aziende pubbliche (enti pubblici economici) totale proprietà pubblica della regione, ma autonomia organizzativa e gestionale + patrimoniale

- a. Storia: case popolari note per accogliere molte persone che post-guerra migrano nelle grandi città per lavorare -> solo negli anni 80 vengono applicate politiche di welfare pensate per rispondere a disagi sociali economici, quindi le strutture accolgono anche persone che non possono permettersi un affitto;
- b. Funzioni: tutto il sistema è stato riformato col NPM -> processo di aziendalizzazione, nascono le ALER con tre funzioni: si affida a queste aziende la gestione, nasce il gruppo pubblico -> regione (organo controllore) mantiene le funzioni di: 1) proprietà; 2) regolazione; 3) committenza.
- c. Criticità: contrasto tra i due fini equità vs. economicità -> NPM ha messo focus su economicità, è diventata il fine anziché il mezzo per dare/offrire servizi essenziali alle fasce più fragili della popolazione + nonostante investimenti domanda > offerta -> target bisogni sono cambiati nel tempo: oggi abitate da molti anziani entrati tanti anni fa vs. quelli che effettivamente oggi avrebbero bisogno -> non c'è spazio, necessario definire un nuovo indirizzo strategico per cercare di conciliare le finalità + favorire chi davvero ha bisogno (anche a costo di ridurre il consenso cambiando target/fasce privilegiate)

Obiettivo delle ALER:

- 1) garantire equità: promozione sociale-> identificare target effettivamente più bisognosi: mission pubblica, ma per raggiungerlo non si può considerare/tener conto l'economicità, l'equilibrio economico;
- 2) funzioni dell'IP controllore:
  - a) regolazione: modificare criteri di accesso/cambiare i requisiti minimi per far fronte a domanda > offerta -> identificare target davvero bisognosi;
  - b) proprietà: gestire bene patrimonio delle ALER soprattutto se in perdita;
  - c) committenza: indicatori per verificare andamento nel corso del tempo della qualità dell'erogazione del servizio;

Le ALER, come aziende pubbliche, devono affrontare una sfida complessa nel bilanciare la sostenibilità economica con l'obiettivo di promuovere la coesione sociale e garantire l'accesso all'alloggio alle fasce più vulnerabili della popolazione. Mentre l'obiettivo di sostenibilità economica è importante per garantire la stabilità finanziaria delle ALER, è altrettanto importante considerare la promozione sociale e l'equità nel sistema abitativo.

Per garantire una maggiore equità nel sistema, oltre alla sostenibilità economica, possono essere adottate diverse leve:

- Politiche di assegnazione: è possibile adottare politiche di assegnazione che tengano conto non solo delle necessità economiche, ma anche di altri fattori come il numero di componenti del nucleo familiare, la presenza di minori o di persone con disabilità. L'obiettivo è quello di garantire che le persone più vulnerabili abbiano accesso prioritario all'alloggio pubblico.
- Programmi di sostegno agli inquilini: Oltre a fornire alloggi accessibili, le ALER possono implementare programmi di sostegno per gli inquilini che si trovano in difficoltà finanziarie temporanee, come il sostegno per affrontare la perdita di lavoro o altre situazioni di fragilità economica. Questo può contribuire a evitare il fenomeno della morosità e a garantire un ambiente abitativo stabile per gli inquilini.
- Collaborazione con altri attori: Le ALER possono collaborare con altre istituzioni, come le aziende sanitarie o i centri di avviamento al lavoro, per offrire servizi integrati che rispondano ai bisogni complessi degli inquilini. Questa collaborazione può favorire l'integrazione sociale e l'accesso a opportunità di lavoro e di servizi sanitari.

Per quanto riguarda gli strumenti dell'esercizio delle funzioni di regolazione, proprietà e committenza, alcune possibilità sono:

- Normative e regolamenti: La Regione Lombardia, attraverso la Direzione Generale Casa e Housing Sociale, può stabilire normative e regolamenti che promuovano l'equità nel sistema abitativo. Ciò può includere criteri di assegnazione chiari e trasparenti, definizione di canoni di

locazione basati sulle caratteristiche dei nuclei familiari e promozione di politiche di integrazione sociale.

- Monitoraggio e valutazione: La Regione può esercitare la funzione di monitoraggio sulle attività delle ALER per valutare l'efficacia delle politiche abitative e l'equità nel sistema. Ciò può includere il monitoraggio dell'indice di sostenibilità finanziaria, l'efficienza organizzativa, la gestione della morosità e delle occupazioni abusive.
- Contratti di servizio: La Regione può stipulare contratti di servizio con le ALER, definendo gli obiettivi attesi e gli incentivi legati al raggiungimento di tali obiettivi. Questo può favorire una gestione più orientata verso l'equità e l'efficacia.

## CASO 14: IL CASO DI PANE QUOTIDIANO

### Riassunto

Pane Quotidiano (PQ) ONLUS è un'organizzazione non profit che sostiene i bisognosi nell'area metropolitana di Milano dal 1898. Hanno due sedi, una in Viale Toscana e un'altra in Viale Monza. Il focus principale delle attività di PQ è la distribuzione di cibo, compresi prodotti confezionati, in scatola e freschi, donati gratuitamente dai fornitori. Queste donazioni provengono principalmente da aziende come gesto di solidarietà o per smaltire merci vicine alla scadenza o con difetti di confezionamento.

PQ opera in base a uno statuto e conta 9 dipendenti, un consiglio di amministrazione e oltre 200 volontari che si occupano della gestione del magazzino, dell'impacchettamento e della distribuzione del cibo ai loro ospiti. Nel 2020, le loro attività sono aumentate di circa il 15%, servendo un milione di ospiti. Distribuiscono circa 3.500-4.000 sacchetti al giorno, ognuno con un valore medio stimato di 25 euro.

La base di utenti di PQ è composta da individui vulnerabili, italiani e stranieri di tutte le età. PQ non tiene un censimento dei suoi utenti e non richiede documenti o prove di bisogno. Poiché distribuiscono principalmente prodotti confezionati non pronti da consumare, la percentuale di persone senza fissa dimora che chiedono assistenza a PQ è relativamente bassa (meno del 5%) rispetto ad altre organizzazioni come Caritas e Progetto Arca, che si concentrano sulla fornitura di pasti caldi e servizi personalizzati (kit igienici, coperte, sacchi a pelo, ecc.).

C'è un numero significativo di persone disabili che necessitano di sostegno per le spese alimentari; quindi, PQ ha recentemente introdotto un servizio di distribuzione dedicato a loro. Questo servizio consegna un pacchetto settimanale direttamente alle loro abitazioni. Con l'aiuto dei volontari e dei dipendenti, PQ gestisce oltre 2.500.000 kg di prodotti alimentari e più di 550.000 litri di bevande e latte. Ogni mattina, due autisti raccolgono merci da varie località in Lombardia e oltre. Oltre ai pallet raccolti nell'area, PQ riceve anche donazioni dirette da numerose aziende presso i cancelli della sede di Viale Toscana.

La merce in arrivo viene registrata in un sistema di gestione e raggruppata in 15 categorie (tipo, descrizione, volumi e data di scadenza). In base alle date di scadenza e alla necessità di varietà nei sacchetti e pacchetti per gli ospiti, gli articoli vengono assegnati a una finestra di distribuzione specifica. La distribuzione avviene in entrambe le sedi ogni mattina dalle 8:00 alle 11:00, dal lunedì al sabato. Per coordinare queste attività, ci sono tre turni di volontari con caratteristiche diverse in termini di composizione (numero, età, esperienza). I gruppi di volontari sono diversi ogni giorno e coinvolgono il 50% delle aziende donatrici, molte delle quali altamente volatili.

Le aziende donano i loro beni per sostenere PQ e organizzazioni simili come atto di beneficenza, beneficiando anche delle normative che consentono il trasferimento gratuito di prodotti alimentari alle organizzazioni non profit. PQ è cresciuta insieme alla crescente domanda della comunità. Questo sforzo è premiato dalle aziende e dagli individui che finanziano le loro attività, consentendo il loro funzionamento e lo sviluppo di nuovi servizi per rispondere meglio alle esigenze emergenti.

Il finanziamento di PQ proviene sia da aziende che da privati. Nel 2019, le donazioni consistevano nel 45% di legati testamentari (immobili e donazioni in denaro) e nel 45% di offerte (donazioni da parte di aziende e privati). La parte rimanente proviene da donazioni da parte di diverse entità, contributi del 5x1000, eventi e associazioni. Le due sedi di PQ fanno parte del rapporto dell'associazione con il settore pubblico, in particolare con il Comune di Milano. Il sito di Viale Toscana è di proprietà del Comune, che concede a PQ un contratto di superficie di 90 anni. PQ costruisce edifici funzionali per le sue attività istituzionali sul terreno del Comune. Per quanto riguarda la sede di Viale Monza, l'edificio è di proprietà del Comune e affittato a PQ. Si tratta di un ex ufficio doganale, soggetto a

vincoli da parte della Soprintendenza per i Beni Archeologici, Belle Arti e Paesaggio. Nel 2021, il Comune di Milano ha indetto una nuova gara per assegnare l'edificio a organizzazioni che svolgono attività volontarie simili (tra cui PQ), con la condizione di eseguire importanti lavori di ristrutturazione. Al momento, nessuno ha risposto alla gara e PQ continua ad occupare l'edificio pagando un affitto.

PQ spesso fatica ad essere tra i beneficiari delle risorse assegnate dagli enti pubblici alle organizzazioni non profit a causa del numero limitato di sovvenzioni. Sono solitamente favorite le associazioni più grandi e consolidate.

PQ non ha rapporti con i Servizi Sociali del Comune, poiché il valore principale di PQ non è indagare sullo stato di bisogno dei propri utenti. Tuttavia, PQ mantiene diverse connessioni con altre organizzazioni non profit, comprese associazioni che acquistano cibo e lo consegnano a PQ per la distribuzione. Inoltre, l'Associazione Italiana dei Medici Volontari gestisce due ambulatori presso la sede di Viale Toscana e un'unità mobile presso il sito di Viale Monza.

### Domande

- Come giudicate il fatto che gli utenti non siano verificati, registrati o valutati?
- Tra gli attori con cui si interfaccia PQ vi è il Comune di Milano. Come si dovrebbe porre il Comune nei confronti di PQ (ad es., in relazione alle sedi, allo stanziamento di risorse, ai rapporti con i Servizi Sociali o altri servizi del Comune)? Il Comune di Milano è obbligato a fare un bando per assegnare le proprie sedi anche in questo caso: quale è il rationale? Come si può mitigare questo vincolo amministrativo?
- Le imprese che donano lo fanno per filantropia convinta o per convenienza (surplus e vantaggi fiscali) o le due dimensioni non sono necessariamente in contrasto?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza del business model di PQ?

### Analisi

-> azienda no profit che opera nell'area metropolitana di Milano, ha due sedi: una in viale Toscana di proprietà del comune, (il comune concede diritto di superficie), e una in viale Monza sempre proprietà del comune, qui il comune dà in affitto.

Cosa fa? -> distribuisce alimenti/spesa gratis a chiunque li richieda.

Gli utenti in genere sono persone fragili, italiane e straniere, di ogni età ma non richiedono documenti che attestino stato di bisogno.

Pane quotidiano:

offrono spesa gratis (no pasti caldi) -> % di senzateutto che si rivolgono a loro è bassa + non c'è la richiesta di documenti che attestino la necessità dunque chiunque può richiederla.

Vantaggi: facilità e rapidità di accesso; agevola chi non saprebbe come reperire tali documenti;

svantaggi: rischio che chi non ne abbia un effettivo bisogno ne approfitti -> riduzione delle risorse per chi davvero ne ha bisogno -> anche se ci si fida perché tendenzialmente chi non ha bisogno evita di andarci

Come? ->

Fornitori: due principali gruppi: a) enti pubblici -> sfruttano risorse messe a disposizione dall'Unione Europea per fornire prodotti a lunga scadenza; b) aziende produttrici di cibo e bevande -> forniscono prodotti in scadenza a breve/invenduti/non conformi a standard per i supermercati gratuitamente.

Grazie al lavoro di dipendenti e volontari

Fondi provenienti da: a) donazioni; b) lasciti testamentari; c) istituzioni pubbliche

Altri enti (Caritas):

offrono pasti caldi da consumare sul posto -> principalmente a senzateutto

Il fatto che PQ non verifichi, registri o valuti gli utenti può essere considerato sia un punto di forza che una debolezza, a seconda del punto di vista. Da un lato, questo approccio aperto e inclusivo permette a un'ampia gamma di persone bisognose di accedere ai servizi di PQ senza dover dimostrare in modo formale il loro stato di bisogno. Questo può essere particolarmente utile per coloro che potrebbero trovarsi in situazioni complesse o vulnerabili in cui ottenere documentazione ufficiale può essere difficile. D'altra parte, l'assenza di una verifica formale potrebbe comportare un rischio di

abusi o di accesso da parte di coloro che non necessariamente sono bisognosi. Potrebbe anche limitare la capacità di PQ di ottenere finanziamenti o sovvenzioni specifiche che richiedono dati verificabili sui beneficiari.

Per quanto riguarda il Comune di Milano, dovrebbe considerare PQ come un partner prezioso nel fornire sostegno ai bisognosi nell'area metropolitana. Il Comune potrebbe considerare l'importanza delle sedi di PQ come punti di riferimento per la distribuzione di cibo e servizi di supporto, nonché la sua lunga storia di operazioni senza scopo di lucro. Il Comune potrebbe impegnarsi a fornire risorse aggiuntive a PQ, come sovvenzioni o supporto logistico, per sostenere le sue attività. Per quanto riguarda i rapporti con i Servizi Sociali o altri servizi del Comune, potrebbe essere utile per il Comune collaborare con PQ per creare un canale di comunicazione e coordinamento per garantire che i bisogni dei beneficiari siano adeguatamente affrontati.

Il rationale per il bando per l'assegnazione delle sedi del Comune è quello di garantire una gestione trasparente e un'opportunità per altre organizzazioni simili di accedere a risorse e spazi adeguati. Tuttavia, potrebbe essere necessario considerare le specificità delle organizzazioni già insediate, come PQ, che hanno dimostrato di fornire servizi essenziali per la comunità. Il Comune potrebbe prendere in considerazione la possibilità di garantire la continuità delle attività di PQ mediante la revisione delle procedure di assegnazione o l'esenzione da alcuni requisiti in caso di organizzazioni che hanno dimostrato un impatto positivo e stabile nel tempo.

Le imprese che donano a PQ possono essere motivate sia dalla filantropia convinta che dai vantaggi fiscali o da una combinazione delle due dimensioni. La filantropia convinta si riferisce alle imprese che donano per il desiderio di sostenere una causa sociale e fare una differenza nella comunità. Queste imprese possono avere una forte responsabilità sociale e condividere valori simili con PQ. D'altra parte, le imprese possono anche trarre vantaggio da donazioni e sponsorizzazioni attraverso vantaggi fiscali, visibilità pubblica e miglioramento dell'immagine aziendale. Queste dimensioni non sono necessariamente in contrasto tra loro e possono coesistere. Importante è che le donazioni siano finalizzate a sostenere le attività di PQ e a beneficio dei bisognosi.

I punti di forza del business model di PQ includono la sua lunga storia di operazioni senza scopo di lucro, il vasto network di volontari e dipendenti che sostengono le attività quotidiane, la capacità di gestire grandi volumi di donazioni e la distribuzione efficiente del cibo. Inoltre, l'approccio inclusivo di PQ, che non richiede documenti o prove di bisogno, può favorire l'accesso alle persone vulnerabili. PQ beneficia anche delle donazioni di aziende che sostengono la sua causa sociale.

Le debolezze del business model possono includere la dipendenza da donazioni e finanziamenti esterni, che potrebbero non essere sempre garantiti o sufficienti per coprire tutte le spese operative. Inoltre, l'assenza di una verifica formale degli utenti potrebbe comportare una minore trasparenza nella distribuzione delle risorse e potenziali abusi o accesso non necessario. PQ potrebbe affrontare anche sfide logistiche e di coordinamento date dall'ampia varietà di donazioni e dalla volatilità delle aziende donatrici.

In generale, PQ dovrebbe cercare di diversificare le sue fonti di finanziamento, sviluppare partnership strategiche con altre organizzazioni e cercare di creare un equilibrio tra l'inclusione di tutti i bisognosi e la necessità di garantire un uso efficace delle risorse.

Per dubbi o suggerimenti sulla dispensa:



**Sara Brollo**



+39 3470997729



@sara\_brollo

Per info sulla nostra Area Didattica:



**CHIARA TUA**



+39 347 9789059



@chiara\_tua



<https://bit.ly/Peer2PeerBocconi>



<https://www.blabbocconi.it/it/dispense/>



[https://bit.ly/Blab on Insta](https://bit.ly/Blab_on_Insta)



Our partners:

**DELIVERY VALLEY**

NO GENDER KITCHEN

**700+**

**CLUB**



**ETHAN**

SUSTAINABILITY