MULTI-CITY
ONE-STOP-SHOP

STUDIO DI FATTIBILITÀ

Analisi tecnico-economica per la realizzazione di un One Stop Shop multi città a supporto delle 9 città italiane coinvolte nel progetto Missione Clima.

NET ZERO CITIES

Funded by the European Union

GIUGNO 2025

Lo studio è stato realizzato da:

RENAEL: *Piergabriele Andreoli, Benedetta Brighenti, Aurora De Luca, Mauro Marani*

AESS: *Marco Costa, Francesca Gaburro, Dario Maci, Alessia Ferrando, Serena Di Toro, Giacomo Loscalzo*

ARIA: *Antonio Kaulard, Anita Tatti, Giorgio Fedeli, Anna Boccardi, Mauro Brolis*, *Dino De Simone, , Katia Maino, Alessio Morimondi, Maria Elena Proietti,*

ARRR: *Leonardo Maiellaro, Simone Tartaro*

Environment Park: *Stefano Dotta, Mauro Cornaglia*

Coordinamento di progetto: *Marco Costa, Francesca Gaburro, Aurora De Luca*

Sommario

Premessa **5**

Obiettivo **6**

RENAEL e le Agenzie Energetiche Locali **7**

Metodologia dello studio **8**

Double Diamond: uno schema di progettazione *8*

L'attività di analisi e ricerca *9*

Il Workshop con le Agenzie energetiche *10*

Riferimenti metodologici **11**

Sintesi delle fonti analizzate *11*

Analisi dei casi studio **18**

Sintesi degli OSS analizzati *18*

Stato di fatto ed esigenze delle nove Città **26**

Stato di fatto *26*

Le esigenze delle nove città *29*

***Multi-City OSS* e *City OSS* per la riqualificazione energetica degli edifici** ... **31**

Introduzione *31*

Descrizione dei due modelli *33*

Fattibilità tecnica, giuridica ed economica **41**

City OSS *42*

Fattibilità tecnica 42

Fattibilità organizzativa e giuridica 61

Fattibilità economica 68

Multi-city OSS *81*

Flessibilità del modello *Multi-city OSS* 81

Fattibilità tecnica *82*

Fattibilità organizzativa e giuridica *92*

Fattibilità economica *94*

Conclusioni **104**

Premessa

Questo studio si prefigge l'obiettivo di dare una risposta concreta alle esigenze in termini di riqualificazione energetica del patrimonio edilizio, emerse durante un percorso approfondito di ricerca, dialogo e confronto con le nove città coinvolte nella Missione dell'Unione Europea "100 Climate-Neutral and Smart Cities".
La metodologia adottata si basa sullo schema progettuale "Double Diamond", che ha permesso una strutturata analisi esplorativa e un'attenta definizione delle problematiche e delle opportunità rilevate nei territori coinvolti.
Tale studio si basa sul concetto di One-Stop Shop (OSS), ovvero uno sportello unico di consulenza che offre soluzioni integrate per la riqualificazione energetica degli edifici. Solitamente inteso di carattere cittadino o territoriale, nel documento si introduce un modello di OSS multi-città.
Infatti, attraverso interviste dirette e workshop con rappresentanti istituzionali, esperti tecnici e stakeholders locali, sono stati identificati i servizi fondamentali che un *Multi-city OSS* dovrebbe offrire per massimizzare l'impatto positivo sul territorio, senza andare a sostituire i *City OSS* esistenti, ma potenziandoli e supportandoli per raggiungere un livello di servizio adeguato alle sfide di riqualificazione profonda del patrimonio edilizio in ciascuna città.

Lo studio della letteratura ha esplorato diverse dimensioni cruciali per la progettazione di un OSS:

- La definizione generale e i meccanismi di funzionamento;
- Le best practices emerse da esperienze pregresse, come l'importanza del ruolo degli enti locali, la creazione di un legame di fiducia con gli utenti, l'utilizzo di un approccio ibrido (fisico e digitale) per l'erogazione dei servizi, e la necessità di un approccio graduale nello sviluppo dei diversi modelli di OSS;
- Vari modelli di business, identificando tre archetipi principali che si differenziano sulla base del coinvolgimento dell'OSS nei processi di riqualificazione energetica di edifici. Nello specifico è stato analizzato il modello di **facilitazione** (orientato a informazione e sensibilizzazione), di **coordinamento** (più attivo nel coordinare le fasi) e **implementativo** ("chiavi in mano", con responsabilità diretta);
- Le possibili forme legali, valutando come la scelta del modello di *City OSS* possa influenzare la struttura giuridica più adatta.

Obiettivo

Il presente Studio di Fattibilità ha l'obiettivo di analizzare e definire le condizioni tecniche, organizzative, giuridiche ed economiche per la creazione di un *One-Stop-Shop (OSS) multi-città*, dedicato a supportare le nove città coinvolte nella Missione dell'Unione Europea "*100 Climate-Neutral and Smart Cities*" nel raggiungimento degli ambiziosi obiettivi climatici e di decarbonizzazione al 2030.

Al contempo, il documento si propone di individuare meccanismi operativi in grado di attivare la riqualificazione energetica di un significativo numero di unità abitative da realizzarsi a cura dei singoli OSS di ciascuna città (o *City OSS)*.

Tali meccanismi sono indagati secondo due modelli principali, come verranno spiegati in seguito: una variante "Base" e una variante "Avanzata". In questo contesto il *Multi-city OSS* è concepito come una struttura che supporta i *City OSS* per facilitare l'incontro tra domanda e offerta. La versione "base" del *City OSS* corrisponde a un OSS di coordinamento con servizi essenziali, mentre la versione "avanzata" evolve verso alcune caratteristiche dell'OSS implementativo. Ciascuno di questi termini verrà ampiamente spiegato nella trattazione del documento.

In ultima, il *Multi-City OSS* potrebbe essere un utile strumento di implementazione della direttiva europea "Energy Performance in Buildings" (EPBD), attualmente in fase di trasposizione nel contesto italiano.

RENAEL e le Agenzie Energetiche Locali

La Rete Nazionale delle Agenzie Energetiche Locali (RENAEL), fondata nel 1999, è un'associazione senza scopo di lucro che riunisce agenzie di natura pubblica attive sul territorio nazionale. La sua missione è promuovere la transizione energetica attraverso il supporto agli enti locali e il coinvolgimento di attori istituzionali e privati, favorendo la condivisione di esperienze, competenze e buone pratiche.

Le agenzie associate, tra cui AESS, ARRR, ARIA, IRE, AGIRE, ASEA, ANEA, CASACLIMA, AGENA, FMI, APE FVG, Environment Park e SEL, operano in ambiti strategici come pianificazione territoriale, gestione dell'energia, edilizia sostenibile, mobilità sostenibile, produzione di energia da fonti rinnovabili, progettazione europea.

RENAEL, dotata di autonomia patrimoniale, fornisce servizi a enti pubblici e soggetti collettivi non profit, e agisce nel rispetto della normativa nazionale ed europea in materia di efficienza energetica, fonti rinnovabili e mobilità sostenibile. Contribuisce all'attuazione del Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) e del D.M. 2023/414 sull'autoconsumo collettivo di energia rinnovabile. A partire da gennaio 2025, RENAEL è incaricata dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica di attuare, attraverso il progetto RENOSS, il "*Piano Operativo Dettagliato per la nascita di uno sportello unico nazionale (One-Stop-Shop, OSS)*" per lo sviluppo delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) e l'efficienza energetica, con l'obiettivo di rendere operative sul territorio le risorse del PNRR e facilitare l'accesso agli incentivi.

L'associazione promuove iniziative coordinate per sostenere lo sviluppo sostenibile, il risparmio energetico, l'uso razionale delle risorse, la mobilità sostenibile, la produzione di energia rinnovabile e l'adattamento climatico, in sinergia con programmi UE, ministeri, ENEA e ISPRA.

L'esperienza delle agenzie energetiche locali, che già operano come sportelli unici in molte città italiane ed europee, costituisce un elemento centrale del valore aggiunto di RENAEL. Queste agenzie, grazie alla conoscenza del contesto locale e a competenze tecniche avanzate, svolgono un ruolo chiave nel supporto tecnico, nella formazione, nella consulenza indipendente agli enti pubblici e nel facilitare l'accesso ai finanziamenti.

La capacità di replicare buone pratiche a livello nazionale ed europeo, anche grazie alla partecipazione a reti come FEDARENE e ManagEnergy, rafforza ulteriormente l'impatto delle attività della Rete.

La Direttiva Europea 2023/1791 sull'Efficienza Energetica riconosce formalmente le agenzie per l'energia come attori necessari nella pianificazione della decarbonizzazione e nello sviluppo degli sportelli unici, valorizzandone il ruolo di supporto alle autorità locali e regionali nei percorsi verso un futuro energetico sostenibile.

Nell'Allegato 2 – *RENAEL e le Agenzie Energetiche Locali*, è possibile approfondire il ruolo della Rete e le esperienze di assistenza tecnica sviluppate negli anni dalle Agenzie Energetiche socie attraverso la creazione, l'implementazione e la gestione di sportelli unici.

Metodologia dello studio

Double Diamond: uno schema di progettazione

Per lo studio di fattibilità per l'implementazione di un *Multi-city OSS* è stato seguito l'approccio del **Design dei Servizi**, una metodologia progettuale orientata alla creazione di servizi efficaci e centrati sui bisogni degli utenti. Questo approccio consente di progettare delle soluzioni innovative e sostenibili in grado di coinvolgere diversi stakeholder, dalla cittadinanza agli attori del mercato principali, fondamentali per il processo di transizione energetica.

Per definire il processo del Design dei Servizi è stato utilizzato il **Double Diamond**, un approccio metodologico, sviluppato dal British Design Council nel 2005, per l'esplorazione e la risoluzione di scenari complessi. Il seguente approccio, basato sull'innovazione, tiene conto della velocità con cui si modificano gli ecosistemi, le tecnologie e le esigenze degli stakeholder.
Il Double Diamond si presenta come un modello di divergenza (esplorazione di molte possibilità) e convergenza (focalizzazione su soluzioni precise), strutturato in **quattro fasi**:

- **Fase di scoperta** (*discover*): conoscere ed esplorare il contesto in cui si sta progettando; in questa fase vengono raccolte molte informazioni attraverso una ricerca sia qualitativa sia quantitativa; l'obiettivo di quest'analisi è l'individuazione del problema che verrà risolto attraverso la progettazione del servizio.
  Tool utilizzati: interviste con utenti e stakeholder, sondaggi, osservazione diretta del contesto, ricerca desk.

- **Fase di definizione** (*define*): sintetizzare le informazioni e intuizioni raccolte per la definizione del problema che si vuole risolvere attraverso la progettazione; in questa fase si analizzano i dati principali emersi dall'analisi e vengono individuati i potenziali utenti del servizio, gli stakeholder principali da coinvolgere, fino ad elaborare gli insight del progetto.
  Tool utilizzati: personas, stakeholder map, How Might We e insight.

- **Fase di sviluppo** (*develop*): ideare ed esplorare potenziali soluzioni da testare, affinare e selezionare; in questa fase vengono generate diverse idee per cui si tratta di una fase creativa; l'obiettivo è l'individuazione della soluzione più adatta al contesto.
  Tool utilizzati: brainstorming, workshop, prototipi, system map, service blueprint.

- **Fase di consegna** (*deliver*): testare e implementare la soluzione finale; in questa fase avviene la restituzione finale e lo sviluppo di parametri/KPI necessari per il monitoraggio e l'eventuale miglioramento del servizio nel breve, medio e lungo termine.
  Tool utilizzati: prototipo finale, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, parametri/KPI per il monitoraggio.

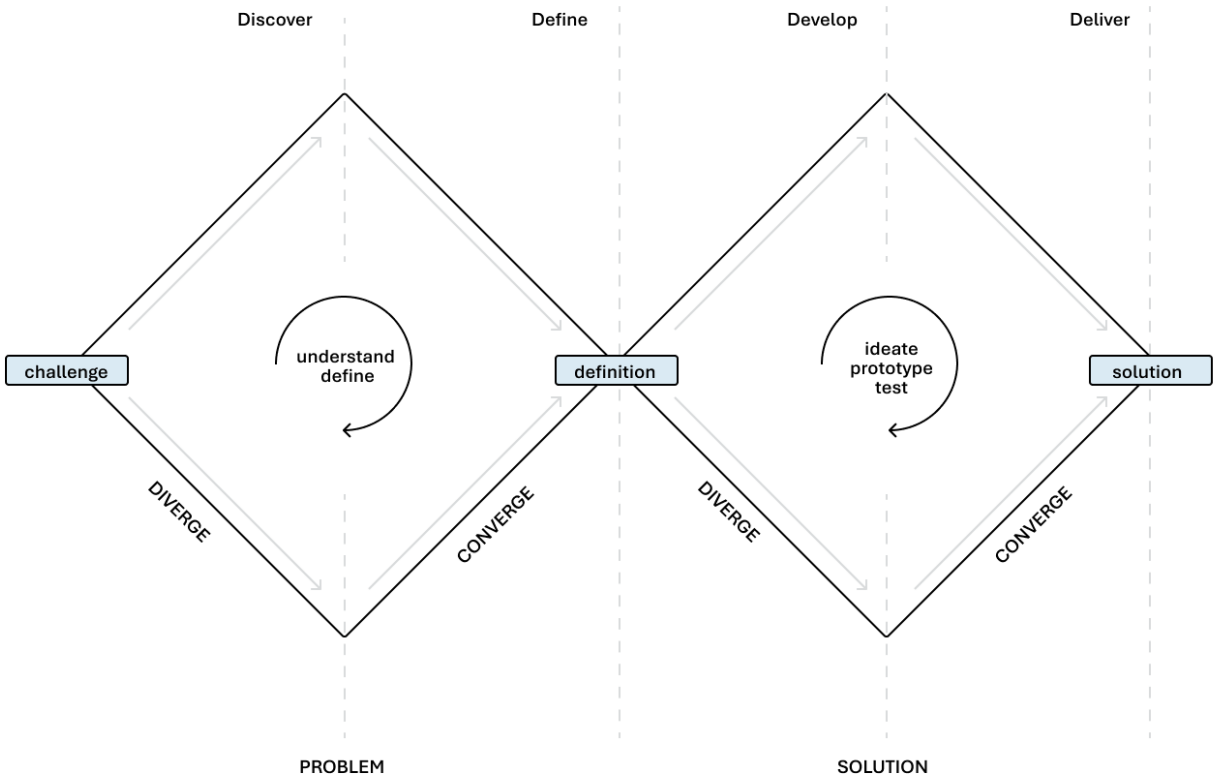


Figura 1: Double Diamond Model

L'attività di analisi e ricerca

In questo contesto, gli strumenti applicati nelle diverse fasi del Double Diamond sono stati "incrociati" con le tre aree chiave di fattibilità tecnica, organizzativo-giuridica ed economica indicate nel bando. In particolare, trattandosi di uno studio di fattibilità, l'attività maggiore si è concentrata nelle prime due fasi per cui è stata svolta un'**analisi di mercato dettagliata**.
Quest'analisi ha comportato l'individuazione e lo studio di esperienze di OSS italiani ed europei con l'obiettivo di valutare i servizi già esistenti e comprendere le possibilità progettuali che possono essere intraprese per questo nuovo OSS.

L'analisi ha tracciato un quadro comune basato sulle migliori pratiche sviluppate negli ultimi anni, ma ha richiesto anche lo studio dello stato di fatto delle nove città della Missione, per comprendere come sarà integrata la nuova proposta del *Multi-city OSS* con i servizi/sportelli locali già attivi.

Lo studio ha previsto diverse attività di analisi i cui risultati saranno presentati nei capitoli/paragrafi successivi. In particolare, si evidenziano le seguenti attività:

1. l'analisi di documenti teorici degli OSS;
2. l'analisi/benchmark di casi studio di OSS/sportelli esistenti italiani ed europei;
3. le interviste svolte alle nove città della Missione.

In particolare, sono stati analizzati:

- 12 documenti teorici relativi agli OSS;
- 33 casi studio tra OSS e Sportelli Energia italiani ed europei.

Per l'analisi dello stato di fatto delle nove città, sono stati esaminati gli OSS già attivi promossi dalle stesse. Inoltre, sono state intervistati alcuni referenti delle amministrazioni comunali per approfondire le loro esigenze, sia rispetto agli OSS già esistenti, in fase di realizzazione o pianificazione, sia in relazione al possibile sviluppo di un *Multi-city OSS*.

Al termine di questa fase di analisi e ricerca (fase di scoperta), è stata svolta una sintesi degli aspetti più rilevanti (fase di definizione), quindi maggiormente interessanti e utili per la progettazione del *Multi-city OSS*.

Il materiale raccolto, analizzato e sintetizzato è stato condiviso durante il workshop organizzato l'11 aprile 2025 presso la sede di ARIA (Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti, Milano) con le quattro Agenzie per l'Energia coinvolte nello studio e ha rappresentato la base per la condivisione dei diversi punti di vista delle Agenzie per il dibattito sull'ipotesi della struttura e le caratteristiche del *Multi-city OSS*.

Il Workshop con le Agenzie energetiche

L'11 aprile 2025 si è svolto in presenza un workshop tra le quattro agenzie partner del progetto, con l'obiettivo di condividere e validare congiuntamente i risultati emersi dalla prima fase di ricerca. La giornata, articolata in sei sessioni di lavoro, si è aperta con la restituzione delle analisi di contesto e dei casi studio condotti dalle agenzie, con un focus sugli elementi ricorrenti e sulle principali evidenze emerse. A seguire, è stato discusso lo stato di fatto delle nove città target, mettendo a fuoco esigenze, ostacoli e potenzialità specifiche di ciascun contesto urbano. Nella seconda parte del workshop, le attività si sono concentrate sull'identificazione di un primo insieme di servizi che il *Multi-city OSS* potrebbe offrire, organizzati secondo i tre archetipi individuati nella fase di ricerca. Il lavoro ha portato alla **co-elaborazione di una system map condivisa**, utile per delineare la struttura complessiva del servizio: dai target di riferimento ai principali servizi da attivare, fino alle possibili fonti di finanziamento.

Riferimenti metodologici

L'analisi dei documenti teorici relativi alla tematica degli One –Stop-Shop ha rappresentato la prima parte della ricerca desk. Sono state approfondite numerose fonti (paper, progetti europei, ecc.), che hanno permesso di delineare un quadro ampio su questa tipologia di servizio: ne è stata chiarita la definizione, i meccanismi di funzionamento e le esperienze già sperimentate da cui trarre ispirazione o elementi di differenziazione per migliorare il successo del servizio.
I concetti principali emersi da quest'analisi sono di seguito sintetizzati secondo delle macro-tematiche maggiormente ricorrenti e significative nei documenti esaminati.
Al termine del capitolo sono riportati i riferimenti delle fonti analizzate.

Sintesi delle fonti analizzate

La struttura della ricerca è presentata attraverso **cinque macro-tematiche**:

1. inquadramento/definizione generale di OSS;
2. modelli di business;
3. forma legale;
4. best practices/raccomandazioni;
5. possibili criticità.

1. Inquadramento/definizione generale di OSS

Nel quadro delle politiche europee per la decarbonizzazione e l'efficienza energetica, il modello di OSS rappresenta uno strumento utile per rendere più semplice, accessibile e integrato il percorso verso la riqualificazione energetica degli edifici. La Direttiva (UE) 2023/1791 e la Raccomandazione (UE) 2024/2481 ne definiscono le caratteristiche essenziali, evidenziando l'importanza di creare sportelli unici in grado di offrire un supporto personalizzato e continuativo a cittadini, enti locali e imprese.

Un OSS si configura come un **punto di riferimento centrale** in cui l'utente può ricevere informazioni, consulenza tecnica, supporto nella progettazione e nell'accesso ai finanziamenti, seguendo un accompagnamento che va dalla fase iniziale di valutazione energetica fino all'attuazione degli interventi e al loro monitoraggio nel tempo. Questo approccio integrato risponde in modo concreto alla complessità del processo di riqualificazione, riducendo frammentazioni e ostacoli burocratici che spesso rallentano l'attivazione degli interventi. In particolare, la Commissione Europea riconosce il ruolo degli OSS anche come **leva di inclusione sociale**: strumenti capaci di accompagnare soprattutto i soggetti vulnerabili, che spesso non hanno accesso alle risorse informative o economiche necessarie per avviare interventi di efficienza energetica. Per questo motivo, gli OSS non sono soltanto un dispositivo tecnico-organizzativo, ma anche un'**infrastruttura di fiducia e prossimità**, fondamentale per accelerare la transizione energetica nei contesti urbani e territoriali.

2. Modelli di business

Nel contesto europeo, il modello di OSS si è sviluppato secondo differenti configurazioni, determinate dalle specificità territoriali, dagli attori coinvolti e dalle risorse tecniche ed economiche disponibili. A partire dall'analisi di esperienze consolidate, è possibile individuare **tre principali tipologie di OSS**, caratterizzate da livelli progressivi di coinvolgimento nella gestione del processo di riqualificazione energetica: l'OSS di facilitazione, l'OSS di coordinamento e l'OSS implementativo.

L'**OSS di facilitazione** è orientato principalmente alla sensibilizzazione e all'orientamento dell'utenza. In questa configurazione, lo sportello — fisico e/o digitale — **offre supporto informativo generale**, fornendo strumenti per comprendere le opportunità di intervento, suggerimenti tecnici e un primo accesso a elenchi di fornitori o a fonti di finanziamento. La responsabilità dell'attuazione degli interventi resta tuttavia in capo all'utente finale. Si tratta di un modello generalmente promosso da enti pubblici, pensato per attivare la domanda e promuovere una prima alfabetizzazione energetica, in particolare nei contesti in cui il mercato è ancora frammentato o poco strutturato.

L'**OSS di coordinamento** rappresenta un'evoluzione rispetto al precedente modello, assumendo un ruolo più attivo lungo l'intero percorso dell'utente. In questo caso, l'OSS **coordina le diverse fasi del processo** — dalla stima degli interventi da realizzare (anche in termini di diagnosi energetica) alla selezione dei fornitori, dal supporto nella richiesta di incentivi alla supervisione dei lavori — senza tuttavia assumere una responsabilità diretta sull'intero processo di riqualificazione. Questa configurazione richiede un maggiore livello di integrazione tra soggetti pubblici e privati e si dimostra efficace soprattutto in contesti in cui esiste già un'offerta tecnica strutturata, ma è necessario rafforzare l'infrastruttura di accompagnamento.

Infine, l'**OSS implementativo** si configura come l'interlocutore unico per l'utente e **si fa carico dell'intero processo di riqualificazione,** assumendo la responsabilità diretta degli interventi, della qualità dei lavori e, in alcuni casi, anche della gestione finanziaria. Questa tipologia di OSS offre un **servizio integrato "chiavi in mano"**, comprendente progettazione, realizzazione e monitoraggio degli interventi, e richiede una struttura organizzativa solida, competenze multidisciplinari e un modello economico sostenibile nel medio-lungo termine. È una configurazione particolarmente efficace nei contesti ad alta complessità o nei casi in cui l'utenza necessita di un supporto completo e continuativo.

Il focus sulle tre possibili configurazioni di OSS è ben illustrato nei seguenti documenti:

- Towards large-scale roll out of "integrated home renovation services" in Europe
- Boosting energy home renovation through innovative business models: ONE-STOP-SHOP solutions assessment



Figura 2: Tre principali tipologie di One-Stop-Shop

3. Forma legale

La forma legale che può assumere un OSS non è univoca, ma risulta opportuno scegliere una configurazione che maggiormente si adatta al contesto locale, alla maturità del mercato e alle risorse disponibili, tenendo conto soprattutto delle esigenze e bisogni degli utenti target che beneficeranno del servizio.

Come illustrato nella Raccomandazione (UE) 2024/2481 della Commissione, in cui sono stabiliti gli orientamenti per l'interpretazione degli articoli 21, 22 e 24 della EED (direttiva (UE) 2023/1791 del Parlamento europeo e del Consiglio sull'efficienza energetica nell'UE), le **possibili configurazioni di un OSS** (o Sportello Unico, così definito in italiano) sono:

- **100% pubblico**: l'OSS è istituito, gestito e finanziato da un'autorità locale, regionale o nazionale;
- **100% privato**: l'OSS può essere gestito e finanziato da un soggetto privato, attivo nel settore, o in alternativa può essere istituito su iniziativa di una società di servizi energetici esistenti o di uno studio di consulenza (consulenti privati che desiderano mettere in contatto i clienti con appaltatori e fornitori);
- **Partenariato pubblico-privato**: le autorità pubbliche e i portatori di interesse privati si associano e si spartiscono le responsabilità; ad esempio, l'OSS è di proprietà di un'autorità pubblica che lo finanzia, ma è gestito da una società privata);
- **Cooperativa**: gruppo di portatori di interessi istituiscono un OSS sotto forma di cooperativa.

Le quattro possibili configurazioni sono citate anche nel documento "How to set up a One-Stop-Shop for integrated home energy renovation?" relativo al progetto europeo INNOVATE, in cui sono citati alcuni vantaggi e svantaggi delle diverse forme legali per le autorità locali.

Ulteriori informazioni relative ad alcune indicazioni su come attivare e gestire un OSS possono essere approfondite tramite le due fonti sopracitate.

4. Best practices/raccomandazioni

Durante lo studio dei documenti teorici relativi agli OSS si sono riscontrate delle **best practices/raccomandazioni provenienti da esperienze già sperimentate** che sono risultate utili e interessanti da conoscere quando si sta per progettare un nuovo servizio di questa tipologia.

- Il ruolo degli enti locali: informazione, sperimentazione e collaborazione

  In questo scenario, come ben illustrato nel documento "How to set up a One-Stop-Shop for integrated home energy renovation?", gli **enti locali ricoprono un ruolo chiave** per la riuscita del servizio. In particolare, affinché possa essere usufruito un servizio di questa tipologia, è necessario che sia conosciuto e riconosciuto dal target che dovrà usufruirne; quindi, dovrà essere correttamente informato su questa opportunità e i servizi che verranno offerti. Un primo passo per avvicinare il target e gli stakeholder all'OSS è sicuramente l'organizzazione di **attività di sensibilizzazione e di informazione** sui vantaggi ed opportunità offerti dalla ristrutturazione energetica. Si tratta di una fase lunga, i cui risultati non possono essere garantiti a priori. È fondamentale, tuttavia, investire risorse adeguate e prevedere un periodo iniziale sufficiente per instaurare un dialogo con i gruppi target e gli attori del mercato che saranno coinvolti nel servizio affinché possa essere adattata l'offerta alle reali esigenze. Quest'attività risulta fondamentale affinché ci possa essere il passaggio dalla fase di pianificazione degli interventi per la riqualificazione a quella di realizzazione.

  La fase di avvio, quindi, può durare anche 3/4 anni per cui risulta necessario il supporto pubblico (anche finanziario) in cui i servizi vengono sperimentati e in cui si cerca di sviluppare un sistema di autofinanziamento in grado di generare delle entrate per non dipendere da finanziamenti temporanei, quindi non sicuri. Il concetto di modello autosostenibile, citato nell'intervento di GNE Finance durante l'evento finale di Prospect+ tenutosi a Bruxelles a marzo 2025, che genera entrate attraverso commissioni, agevolazioni o partnership, mantenendo l'indipendenza finanziaria, rappresenta un meccanismo a cui il mercato non è ancora pronto e che rischia di rendere meno oggettivo il ruolo dell'OSS stesso.

  Per valutare l'efficacia dei servizi, come menzionato nelle linee guida "Setting up Community Energy One-Stop-Shop" per la creazione di OSS per le CER, risulta un elemento fondamentale il monitoraggio che consente una **valutazione regolare dell'impatto** del servizio. Infatti, la progettazione di un servizio non termina con la sua implementazione, ma è in continua evoluzione poiché deve rispondere ai bisogni degli utenti e alla costante modifica delle normative che regolano le tematiche sull'efficienza energetica.

  Un singolo OSS, generalmente, agisce sul contesto locale per cui un ulteriore step è rappresentato dalla **valorizzazione della scala locale**, come ben specificato

nell'art.18 della Direttiva Prestazione Energetica Edifici 2024/1275, fornendo formazione e supporto agli attori del mercato locale.

Infine, come specificato nel documento "Underpinning the role of One-Stop Shops in the EU Renovation Wave", non solo a livello locale, ma è anche necessario un **supporto europeo** per la diffusione degli OSS. In particolare, tra le 12 raccomandazioni su come la Commissione Europea possa sostenere questa tipologia di iniziative, si possono citare l'offerta di elementi replicabili degli OSS per facilitarne l'adozione e fornire linee guida dettagliate su come sviluppare e implementare un OSS, oltre che la necessità degli OSS di essere affiancati dalla Commissione Europea da misure complementari, come ad esempio regolamenti energetici, programmi di formazione, assistenza tecnica e incentivi finanziari.

- Legame di fiducia

  Come anticipato, un OSS si configura come un servizio di prossimità, per cui risulta fondamentale la creazione di un legame di fiducia con i relativi beneficiari dei servizi. Per realizzare questo legame non esiste una soluzione univoca poiché ci sono diversi fattori che possono entrare in gioco. Un esempio, come citato tra le 15 raccomandazioni dei partner del progetto INNOVATE, è la **combinazione di servizi/touch point fisici e digitali** in grado di poter raggiungere un ampio e diversificato target. Nonostante l'era digitale attuale, questa tipologia di servizio necessita di una componente fisica per un maggior engagement e per avere uno spazio dedicato all'informazione e alla spiegazione dei concetti complessi che tratta un OSS. Inoltre, un OSS necessità anche di essere "animato" per cui è fondamentale organizzare eventi/attività/incontri che possano **tenere "vivo" il servizio** e rafforzare la fiducia con il target. Una combinazione di servizio digitale e fisico consente, inoltre, una sua maggiore accessibilità.

  La creazione di questo legame necessita di tempo per consolidarsi poiché per credere nella validità di un servizio, generalmente, ci si aspetta di poter vedere concretamente i risultati delle azioni e dei progetti realizzati grazie all'OSS.
  Oltre la componente "fisica" /di persona dell'OSS, come raccomandato nella direttiva europea, anche la componente digitale è fondamentale poiché garantisce uno **strumento accessibile** in qualsiasi momento in cui poter ottenere tutte le informazioni necessarie. In questa modalità di combinazione tra digitale e fisicità, si potrebbe ipotizzare un punto di accesso a livello nazionale (piattaforma/sito web) per le informazioni di carattere base e un rimando allo sportello energia locale per delle esigenze specifiche (sede fisica/incontro in presenza).

  Una possibile soluzione per adattare i servizi offerti alle reali esigenze del gruppo target di riferimento è rappresentata dall'**analisi del territorio**. Quest'attività consente di conoscere il punto di partenza della progettazione, in particolare i bisogni reali degli utenti e le zone in cui è maggiormente necessario un intervento di riqualificazione

energetica. Approfondire il contesto in cui si va ad agire comporta anche l'individuazione del potenziale target e stakeholder da poter coinvolgere. Inoltre, in una fase avanzata della progettazione, è possibile sviluppare dei pacchetti di **servizi modulabili in base al territorio/target** di riferimento.

- Modello di Business
  Come spiegato al punto 2, esistono diversi modelli, quindi gradi di un OSS, la cui scelta dipende dalla situazione attuale del mercato e dalle risorse disponibili (come per la forma legale). Dalle esperienze del progetto INNOVATE, viene sottolineata l'importanza di intraprendere un **approccio graduale** partendo da modelli "semplici", come quello di facilitazione, per poter sperimentare le attività partendo da piccoli passi per aspirare al raggiungimento di obiettivi più ambiziosi. É necessario strutturare un **processo/offerta fattibile a lungo termine e scalabile** affinché si possa sviluppare una soluzione di OSS ottimale. In questo caso l'esperienza dell'OSS Reimarkt (Paesi Bassi), risulta significativo poiché, dopo aver aperto in contemporanea sei sedi fisiche, hanno appreso la difficoltà nel sostenerle economicamente, avendo un costo elevato, oltre a non avere ancora una strategia ben strutturata.

  È bene specificare che risulta efficace l'utilizzo dello strumento del **Business Model Canvas** per sviluppare il proprio modello di Business. Questo strumento, infatti, consente di realizzare una mappatura completa del servizio e di tutte le sue componenti come relazioni, valore offerto, principali attività e risorse, costi e ricavi. Ulteriori informazioni sono presenti nel documento relativo al progetto INNOVATE.

5. Possibili criticità

L'analisi dei documenti teorici relativi agli OSS ha evidenziato **alcune potenziali criticità o aree di lavoro a cui bisogna prestare maggiormente attenzione** durante la progettazione. Risulta utile conoscere anche questi aspetti affinché possano essere individuati per tempo eventuali ostacoli o problematiche.

- Inclusività dei territori
  Una prima eventuale criticità può essere rappresentata dalla **difficoltà nel riuscire a raggiungere tutti i territori**. Ogni area ha la propria peculiarità, per cui risulta fondamentale evitare la diffusione di misure generiche e uguali per tutti. In relazione a questo tema, l'analisi del territorio e la mappatura dei possibili beneficiari possono risultare di supporto.

- Necessità di tempo
  L'OSS è un servizio che necessita di molto tempo affinché possa svilupparsi e accrescere le sue attività e la sua rete. In particolare, è richiesto un **elevato impegno nella fase di avvio del servizio**, in cui è necessario investire molte energie e risorse. Lavorare all'inizio sull'engagement e sulla creazione di consapevolezza dei reali benefici della riqualificazione energetica, rappresenta uno dei primi step per la riuscita

del servizio. Inoltre, come citato nel documento "Underpinning the role of One-Stop Shops in the EU Renovation Wave", quando emerge la necessità di voler replicare un modello di OSS e implementarlo in un altro contesto con l'obiettivo di velocizzare il processo di riqualificazione, è un processo che richiede non solo molte risorse, ma anche molto tempo per riuscire ad adattare le soluzioni a diversi contesti.

- Coordinamento degli stakeholder
  Un OSS è un servizio che, vista la sua complessità, coinvolge i diversi attori di un mercato che, seppur con specificità diverse a seconda del territorio considerato, è in generale molto frammentato, sia dal lato dell'offerta che della domanda; pertanto, il coordinamento e la collaborazione risultano attività complesse. Per mitigare tale criticità, è utile definire obiettivi chiari e condivisi, cercando ambiti di interesse comune tra i diversi stakeholder coinvolti.

- Stabilità del servizio
  Come specificato nelle best practices, il ruolo delle autorità locali risulta fondamentale nella fase di avvio del servizio, ma anche per la realizzazione del legame di fiducia con il target. Se da un lato affidare l'OSS al pubblico risulta essere una **garanzia per la sua affidabilità**, dall'altro lato potrebbe **non garantire la sua stabilità.** L'analisi dei documenti, infatti, ha sottolineato che questa tipologia di servizi generalmente sono realizzati attraverso finanziamenti temporanei (come, ad esempio, all'interno di progetti europei).

- Costi elevati
  L'OSS offre dei servizi integrati che comportano di conseguenza molti costi dovuti, ad esempio, al personale da coinvolgere e formare, alle attività di engagement e di comunicazione, allo sviluppo di touch point fisici e digitali. In diversi documenti è emersa l'esigenza di sviluppare un **modello autosostenibile** per la stabilità del servizio, ma anche per riuscire a coprire le numerose spese, prevedendo quindi dei servizi a pagamento per i beneficiari. Alcune esperienze di OSS evidenziano la difficoltà per una parte dei soggetti target di contribuire economicamente ai servizi OSS. In particolare, questo modello potrebbe creare delle criticità per le famiglie che si trovano in povertà energetica.

- Procedure complesse
  L'OSS si caratterizza per fornire servizi integrati volti a semplificare le attività amministrative e burocratiche, a ridurre le barriere dei processi di ristrutturazione energetica degli edifici e a sopperire alle lacune del mercato, quali la presenza di asimmetrie informative e la diffusa frammentazione. Il coinvolgimento di una molteplicità di attori (progettisti, imprese, finanziatori, proprietari e locatari delle più varie tipologie, ecc.), rende la gestione dell'OSS molto complessa.

Analisi dei casi studio

La seconda parte della ricerca desk si è concentrata sulla mappatura e sull'analisi di OSS italiani ed europei attivi. Per agevolare quest'attività, le Agenzie hanno predisposto una scheda per analizzare e approfondire i diversi OSS esistenti, in modo da sottolinearne le caratteristiche principali. Il format proposto per la raccolta di queste informazioni ha previsto una scheda riassuntiva con le seguenti dieci voci: gestione, target di riferimento, servizi erogati e modalità di erogazione, stakeholder coinvolti, finanziamenti e modello di business, forma legale, best practices, criticità riscontrate.

Gli aspetti principali emersi dalla ricerca sono di seguito riportati e sintetizzati secondo le voci sopracitate. Al termine del capitolo sono riportati gli ulteriori riferimenti degli OSS approfonditi durante l'analisi. Nell'Allegato 3 – *Analisi casi studio* si riportano le singole schede di analisi degli OSS esistenti considerati.

Sintesi degli OSS analizzati

L'analisi degli OSS italiani ed europei esistenti è presentata attraverso dieci voci/categorie che rappresentano gli aspetti principali da cui partire per la progettazione e l'implementazione di un OSS.

Gestione e forma legale

L'analisi dei casi studio evidenzia una **grande varietà nelle modalità di gestione e nelle forme giuridiche** di OSS, strettamente legate ai contesti locali, agli attori promotori e alla cultura istituzionale di riferimento. Le esperienze raccolte mostrano come la governance degli OSS possa assumere assetti pubblici, misti o comunitari, adattandosi alle risorse disponibili e agli obiettivi del progetto.

In diverse esperienze, la gestione è **affidata direttamente ad amministrazioni pubbliche o a società in house**. È il caso dell'OSS di Mantova, gestito da un team interno del Comune, o di quello di Bruxelles, sotto la responsabilità di Brussels Environment. Anche Cesena segue un modello simile, dove lo sportello è affidato a Energie per la Città, società partecipata dal Comune. In Spagna, l'iniziativa OpenGela è promossa dal Governo Basco, con un'estensione progressiva su più territori. A fianco di questi modelli pubblici, si trovano esperienze con forme giuridiche più flessibili, ma sempre orientate all'interesse collettivo. Punto CER, in Italia, opera come società benefit, mentre Opengela è una fondazione pubblica che garantisce autonomia operativa mantenendo un forte legame con le politiche regionali. Modelli cooperativi come ECTC in Irlanda o Energent in Belgio si basano sulla partecipazione attiva dei cittadini, così come la Community Benefit Society di People Powered Retrofit nel Regno Unito. In altri contesti, gli OSS sono **gestiti da fondazioni o agenzie no-profit**, come Fundació Europace in Spagna o AdEPorto in Portogallo. Les7Vents, in Francia, rappresenta il modello cooperativo di interesse collettivo. Infine, Reimarkt nei Paesi Bassi e RenoPont in Ungheria

offrono esempi di iniziative sviluppate da soggetti privati o ONG che hanno saputo adattare i modelli alle esigenze emergenti.

Target di riferimento

Il target a cui fa riferimento solitamente un OSS è rappresentato da **cittadini, amministratori di condominio e imprese** con un interesse nello svolgere attività di efficientamento energetico. Con l'obiettivo di coinvolgere un elevato numero di persone per raggiungere gli ambiziosi obiettivi della transizione energetica, gli OSS si pongono come servizi in grado di **coinvolgere edifici pubblici, privati e commerciali**, quindi progettato per rafforzare la collaborazione tra pubblico e privato. Un esempio è fornito da Neuvoo.fi (Finlandia), servizio basato sull'approccio Integrated Home Renovation Services (IHRS) sviluppato durante i 21 anni di attività di EcoFelows, che si concentra su edifici residenziali e pubblici, offrendo consigli di esperti, strumenti, formazione e raccomandazioni per gli appaltatori.
Esistono OSS con una **maggiore attenzione al settore residenziale che comprende gli alloggi sociali** e le popolazioni vulnerabili come il modello DOMUS Program sviluppato dall'organizzazione no-profit Fundaciò Europace in cui forniscono una gamma di servizi di assistenza personalizzati. Un ulteriore caso studio virtuoso è rappresentato da OpenGela (Spagna) che mira ad affrontare sia la dimensione "fisica" che quella sociale della rigenerazione urbana, quindi l'obiettivo è anche migliorare la vita della popolazione oltre al raggiungere gli obiettivi climatici. Per questo motivo si impegna a creare uffici fisici OSS in quartieri mirati per **accompagnare la popolazione** durante l'intero processo di ristrutturazione della casa, affinché il personale dell'OSS possa risultare come dei vicini di casa piuttosto che dei lontani fornitori di servizi.
Gli OSS si rivolgono anche alle **comunità locali**, quindi gruppi e associazioni che desiderano implementare progetti di energia sostenibile a livello comunitario, e ad Enti pubblici e autorità locali, quindi organizzazioni governative che mirano a promuovere la transizione energetica nei loro territori. Un esempio è rappresentato da Les7Vents (Francia).
Un aspetto rilevante è rappresentato dalla possibilità di **diversificare le attività e i servizi offerti** in modo tale da poter ingaggiare e coinvolgere un ampio e diversificato target, come ha sperimentato lo Sportello Energie per la Città del Comune di Cesena.
Inoltre, trattandosi di un servizio destinato principalmente alla cittadinanza, risulta fondamentale il **coinvolgimento dell'intera società**, con una particolare attenzione agli utenti più vulnerabili e che si trovano in una condizione di povertà energetica. In questo contesto si possono citare MultiHome integrated Home Renovation Service (Bulgaria) e AdEPorto (Portogallo), due servizi che si rivolgono principalmente alle famiglie in povertà energetica e a diversi gruppi sociali vulnerabili.

Servizi erogati

L'OSS si caratterizza come un servizio che offre un **pacchetto completo** per lo svolgimento, generalmente, di lavori di ristrutturazione energetica. Un OSS, quindi, offre:

- **consulenze iniziali**: valutazione delle esigenze del cliente e per definire gli obiettivi degli interventi;
- **pianificazione del progetto**: elaborazione di piani dettagliati;
- **gestione pratiche amministrative**: assistenza nell'ottenimento di permessi e nella gestione delle pratiche burocratiche necessarie;
- **ricerca finanziamenti**: collaborazione con partner locali, agenzie energetiche e autorità per garantire finanziamenti e risorse per i progetti, rendendo il percorso verso l'efficienza energetica accessibile e conveniente;
- **selezione fornitori e gestione cantiere**: identificazione di appaltatori qualificati e supervisione dei lavori per garantire la qualità e il rispetto dei tempi;
- **monitoraggio e valutazione**: verifica dei risultati post-intervento per assicurare il raggiungimento degli obiettivi energetici prefissati.

Oltre i servizi appena elencati, nell'analisi si sono registrati alcuni servizi innovativi. Si può far riferimento all'OSS sviluppato da KAW Architecten, Reimarkt (Paesi Bassi), che offre agli utenti due tipologie di percorsi per la ristrutturazione energetica:

- Quickscan: in tre passaggi, il cliente riceve la proposta di ristrutturazione intelligente su misura per la sua casa, quindi, potrà scegliere direttamente uno o più prodotti di ristrutturazione offerti dall'OSS; questo percorso è adatto a chi si pone domande del tipo: da dove dovrei iniziare? Quali prodotti si adattano al mio caso?
- My package: in alternativa, esaminando diversi prodotti, il cliente può comporre il proprio pacchetto di ristrutturazione, conoscendone i costi e i relativi risparmi; questo percorso è adatto a chi parte da esigenze specifiche.

Anche il Sustainable Building Facilitator, helpedesk gestito da Brussels Environment, pubblica amministrazione responsabile per l'ambiente e l'energia nella regione di Bruxelles, ha previsto la redazione di report personalizzati proponendo almeno tre scenari di ristrutturazione. Inoltre, per facilitare il coordinamento del processo di ristrutturazione, hanno individuato una figura di riferimento, l'energy coach, che possa interfacciarsi con gli utenti nelle prime fasi del processo.
Per valorizzare il contesto locale, il servizio People Powered Retrofit (Manchester) fornisce un **percorso di formazione specifica per appaltatori**, non essendoci su quel territorio degli appaltatori specializzati locali. Offrono 3 tipologie di formazione:

- formazione base, per persone esperte in ristrutturazione, ma senza competenze specifiche;
- formazione più specializzata, per persone esperte in retrofit, sessioni singole svolte da un professionista esterno;
- formazione per valutatori e coordinatori di retrofit, dopo la formazione possono collaborare con il servizio come liberi professionisti.

L'attività di semplificazione del processo di riqualificazione energetica comprende soprattutto l'**assistenza nell'accesso a sovvenzioni e finanziamenti**. Ad esempio, nel contesto del

progetto LEAP, Local Energy Agencies for Peripheral Regionrs (Irlanda), i proprietari di casa della stessa zona vengono organizzati in vari gruppi per richiedere collettivamente delle sovvenzioni. Questa modalità aumenta la probabilità di ottenere i finanziamenti, oltre ad una gestione più efficiente del progetto.

Modalità di erogazione

Un servizio complesso come un OSS necessita di **modalità di erogazione di servizi differenti sia digitali sia fisici**. Questo comporta lo sviluppo di **touch point digitali, piattaforme/software**, in grado di supportare e semplificare il processo, ma anche lo sviluppo di **punti di contatto fisici, negozi/sedi fisiche**, in cui poter creare un legame di fiducia con la popolazione.

L'esperienza dell'OSS Reimarkt ha dimostrato l'importanza di questa **combinazione di touch point**. Dopo l'apertura di più sedi fisiche, hanno notato una maggior riuscita della modalità online, per cui hanno proceduto con la chiusura di alcune sedi per investire maggiormente sulla piattaforma online.

Un esempio virtuoso di piattaforma utilizzata in questo processo è Home Retrofit Planner, un software avanzato progettato per fornire valutazioni personalizzate per il retrofit delle abitazioni e per aiutare i proprietari di case a pianificare e implementare interventi di efficienza energetica. Inoltre, non è un software ad uso solo interno, ma l'organizzazione offre licenze del software ad altre entità, come organizzazioni comunitarie e associazioni benefiche nel Regno Unito, per aumentare l'adozione del retrofit nelle loro aree.

Un ulteriore caso studio che ha sviluppato uno strumento online di simulazione dell'efficientamento energetico degli edifici è rappresentato dalla piattaforma Deciwatt della città metropolitana di Milano.

Per la creazione del legame di fiducia con il target, l'OSS spagnolo, OpenGela, ha realizzato degli spazi aperti alla comunità, degli uffici di quartiere accessibili in cui gli utenti possono recarsi liberamente per consigli e consulenze.

Un'altra modalità che può essere intrapresa per erogare i servizi e avvicinarsi ai cittadini è rappresentata dalle **sedi itineranti**, una soluzione che richiede meno risorse, ma in grado di coinvolgere e raggiungere gli utenti direttamente nei luoghi in cui vivono e si ritrovano. Modalità sperimentata nell'ambito dello Sportello Energie per la Città del Comune di Cesena con la creazione del Carretto ExC e di totem informativi, che ha portato alla diffusione e alla conoscenza del servizio e di conseguenza la possibilità di organizzare nuove attività come laboratori nelle scuole.

Ulteriori casi studio che hanno sviluppato e stanno sperimentando una combinazione di touch point fisici e digitali sono rappresentati dall'Oficina de l'Energia della città di Valencia, caratterizzato da tre sedi fisiche e attività organizzate nei quartieri, e Punto CER, caratterizzato da una piattaforma (FLUID) per la gestione delle richieste, diffusione delle informazioni, da punti informativi fisici e di supporto (CER Point) e da consulenti e tecnici che offrono consulenza sul territorio italiano (CER Services).

Stakeholder coinvolti

L'OSS rappresenta un servizio che prevede il coinvolgimento di **diversi attori del mercato** da qui l'elevata complessità del suo meccanismo. Un primo stakeholder fondamentale nel funzionamento di un OSS, come è stato possibile notare nello studio dei casi studio citati in questi primi capitoli, è rappresentato dagli **enti locali/pubblica amministrazione**, responsabili principalmente nel garantire la visibilità, l'accessibilità del servizio ad un'ampia fascia demografica e il coordinamento delle attività. Oltre il ruolo di promotori del servizio, forniscono affidabilità e finanziamenti affinché possa essere garantito il suo funzionamento.

Per la gestione tecnica, si possono citare le **Agenzie per l'Energia**, enti con un'ampia esperienza e competenza nella gestione, progettazione e implementazione di servizi relativi agli OSS. Si tratta di enti con un'elevata esperienza nel supporto diretto alle amministrazioni pubbliche nei settori del clima e dell'energia.
Per il supporto tecnico-scientifico risulta fondamentale il coinvolgimento delle **Università** che possono occuparsi di attività di ricerca e innovazione nel contesto delle tecnologie utilizzate, progetti pilota e sperimentazioni su modelli innovativi di servizi per OSS come nel caso dell'OSS ECTC. Inoltre, gli enti universitari possono svolgere studi e analisi del territorio e della popolazione in cui si andrà ad inserire l'OSS. Un ulteriore ruolo delle Università è rappresentato dall'organizzazione ed erogazione di formazione e capacity building.
In questo scenario sono da coinvolgere soprattutto **professionisti e imprese edili** (quando possibili locali) poiché coloro che effettueranno i lavori di ristrutturazione. É auspicabile la realizzazione di una lista di operatori in grado di poter svolgere gli interventi proposti dagli OSS, attività delicata che richiede attenzione nella realizzazione. Infatti, risulta necessario prevedere un processo di selezione e di verifica degli operatori, quindi coloro che effettivamente rispettano determinati criteri (tecnici, amministrativi, finanziari) affinché possano realizzare degli interventi di qualità.
Per il coinvolgimento di imprese e professionisti, si possono citare le **associazioni di categoria** che possono diventare gli intermediari tra fornitori di servizi OSS e gli operatori locali, facilitando la partecipazione delle imprese nelle attività.
Istituti finanziari e banche rappresentano degli stakeholder chiave nel contesto degli OSS poiché possono instaurare delle collaborazioni con il servizio con l'obiettivo di offrire pacchetti finanziari agevolati; quindi, rappresentano il ponte tra gli investimenti necessari e la capacità finanziaria degli utenti, soprattutto quando si parla di interventi di riqualificazione energetica. Il supporto finanziario di questi stakeholder è fondamentale poiché interventi di questa tipologia richiedono un capitale iniziale che non tutti gli utenti sono in grado di fornire all'inizio per cui risulta necessario il supporto finanziario di questi stakeholder.
Il ruolo dell'**Unione Europea** si riscontra nella pubblicazione di linee guida/ raccomandazioni/ direttive per supportare lo sviluppo e la regolamentazione di questi servizi. Inoltre, attraverso progetti e programmi europei, gli OSS hanno la possibilità di ricevere finanziamenti e di implementare i propri servizi.

Finanziamenti

Le **strategie di finanziamento** adottate dagli OSS analizzati sono molto **diversificate** e spesso articolate in più fasi. Nella maggior parte dei casi, la fase iniziale è stata sostenuta da **fondi pubblici**, a livello comunale, regionale o europeo. Questo supporto ha permesso l'avvio delle attività e la creazione di una base organizzativa minima. Alcuni OSS, come quelli di Mantova e Bruxelles, sono ancora oggi interamente sostenuti da risorse pubbliche. L'esperienza di EcoFellows in Finlandia si basa su un **mix di contributi comunali, fondi dell'azienda energetica municipale e risorse nazionali**, integrati da progetti UE. Altri sportelli, come quelli di Porto o Opengela, sono nati all'interno di **programmi europei** come Horizon 2020 o LIFE, e continuano a ricevere finanziamenti per i costi operativi o di struttura, mentre gli interventi sugli edifici sono coperti da altri canali (es. Next Generation EU). Esistono anche configurazioni ibride: DOMUS in Spagna e ECTC in Irlanda si finanziano attraverso una **combinazione di sovvenzioni, contributi locali e risorse comunitarie**. Reimarkt, partito con il supporto del Comune, ha poi sviluppato un **modello di autosostentamento** basato su partnership con cooperative edilizie. Energent in Belgio e RenoPont in Ungheria adottano invece modelli che puntano alla sostenibilità finanziaria attraverso contributi volontari, attività di sensibilizzazione e servizi a pagamento.

Modello di business

I modelli di business degli OSS variano in funzione del grado di coinvolgimento del servizio nel processo di riqualificazione energetica e delle modalità di generazione di entrate. Alcuni sportelli operano con un approccio avanzato, assumendosi la piena responsabilità delle attività: è il caso di Reimarkt, che offre un pacchetto completo di servizi, dalla diagnosi alla realizzazione. A Mantova, il modello prevede inizialmente il sostegno comunale, con l'obiettivo di generare entrate future attraverso contributi delle imprese coinvolte.
Altri OSS adottano un modello di coordinamento, in cui lo sportello accompagna l'utente lungo il percorso senza assumere la piena responsabilità dell'esecuzione. A Bruxelles, ad esempio, i servizi sono attualmente gratuiti, ma si ipotizza un'evoluzione verso una parziale remunerazione. In alcuni casi si sperimentano soluzioni ibride, come a Cesena o Porto, dove il finanziamento è garantito da risparmi energetici o accordi con imprese. In Bulgaria, l'OSS MultiHome IHRS punta a costruire un modello basato su tariffe e partnership. ECTC in Irlanda e People Powered Retrofit nel Regno Unito stanno sviluppando sistemi di entrata fondati su crediti di carbonio, contributi delle famiglie o quote versate da professionisti. Il caso di Energent in Belgio rappresenta infine un modello cooperativo maturo, in cui i cittadini possono diventare soci e co-finanziatori dei progetti, rafforzando il legame tra partecipazione e impatto locale.

Best practices

Sono riportate ulteriori best practices emerse durante l'analisi dei casi studio. Un primo elemento è rappresentato dalla **valorizzazione della scala locale e delle reti già**

esistenti quando si realizza un nuovo servizio. Come evidenziato nel caso studio People Powered Retrofit (Manchester), quando possibile, risulta molto vantaggioso sfruttare le reti esistenti già consolidate da cui potrebbero realizzarsi ulteriori collaborazioni e sinergie con gli attori maggiormente interessati al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi della riqualificazione. Inoltre, mettere a sistema non solo gli enti maggiormente coinvolti, ma anche le iniziative già presenti sul territorio, può contribuire in modo significativo ad una maggiore stabilità dell'OSS e ad una maggiore conoscenza da parte della cittadinanza e degli stakeholder del servizio.

Per rispondere alle reali esigenze del territorio, People Powered Retrofit ha svolto un'**analisi iniziale del contesto** con la finalità di conoscere la tipologia delle case presenti nell'area di interesse oltre alla diffusione di un sondaggio destinato alle famiglie coinvolte nel progetto per individuare le esigenze e le possibili barriere. Anche l'Energy Communities Tipperary Cooperative (ECTC, Irlanda) ha condotto uno studio insieme a studenti e studentesse universitari per comprendere l'utilizzo dell'energia nella zona interessata, ma con anche l'obiettivo di coinvolgere la comunità locale nelle attività e per creare consapevolezza sui benefici dell'efficienza energetica nelle case e sulle possibili sovvenzioni. Quest'attività ha portato all'identificazione e al coinvolgimento degli "Early Adopters", ovvero quel segmento di popolazione più incline a sperimentare nuove soluzioni con l'obiettivo di stimolare l'adozione in larga scala degli interventi di riqualificazione energetica.
Trattandosi di un servizio principalmente per la cittadinanza, risulta opportuno, quando possibile, prediligere un **approccio di quartiere**, ipotizzando un decentramento delle sedi fisiche o un sistema itinerante come sottolineato dall'esperienza dell'OSS Sustainable Building Facilitator (Bruxelles).

Come specificato in precedenza, il **monitoraggio e la valutazione del servizio** post implementazione è fondamentale per controllare l'efficacia del servizio. Una possibile raccolta dati può essere effettuata grazie alla collaborazione di coloro che beneficiano dei servizi dell'OSS. In questo caso un esempio è rappresentato dall'OSS di Mantova che incoraggia i condomini a contrarre dei contratti di performance energetica con risultati garantiti (EPC) e, successivamente, dovranno condividere i dati chiave del progetto (consumi energetici prima e dopo gli interventi, tipo di intervento, quantità di investimento, schema finanziario, ecc.). L'obiettivo è quello di alimentare un database comunale per monitorare il risparmio nelle emissioni dato dal settore residenziale privato. Oltre la raccolta di dati "tecnici", si possono monitorare anche altri dati come il numero di utenti coinvolti e ingaggiati, il numero di eventi/attività organizzati, ecc.

Criticità riscontrate

Nonostante la ricchezza e varietà delle esperienze, l'analisi dei casi studio ha messo in evidenza una serie di criticità comuni. Una delle principali riguarda la scalabilità: diversi OSS

segnalano la difficoltà di **estendere i servizi oltre la fase pilota**, soprattutto a causa dei **costi elevati** legati alla gestione di sedi fisiche e alla necessità di stabilire modelli replicabili.
La **mancanza di risorse umane qualificate e di finanziamenti stabili** rappresenta un ulteriore ostacolo, in particolare nei contesti in cui le amministrazioni locali non possono garantire un sostegno continuo. In Ungheria, ad esempio, la domanda di riqualificazioni rimane bassa e le sovvenzioni disponibili risultano insufficienti a garantire la sostenibilità del servizio.
Difficoltà di natura relazionale e organizzativa emergono anche in Belgio e in Italia, dove la frammentazione del settore e la sovrapposizione di iniziative possono creare confusione tra i cittadini e rallentare i processi decisionali. A Cesena, si riscontrano problemi nella raccolta dei feedback e nel coordinamento tra sportelli. L'esperienza irlandese di ECTC evidenzia la complessità di gestire progetti con tempistiche ristrette e in presenza di priorità divergenti tra soggetti locali e nazionali. Per concludere, il caso di People Powered Retrofit mette in luce criticità strutturali legate alla carenza di personale qualificato, alla difficoltà di raggiungere il mercato di massa e alla necessità di investire in formazione continua.

Stato di fatto ed esigenze delle nove Città

Per poter definire un modello di *Multi-city OSS* capace di supportare efficacemente le nove città nel loro percorso di decarbonizzazione, si è ritenuto necessario analizzare le esperienze già avviate da ciascuna nell'ambito di OSS, nonché raccogliere le rispettive esigenze, priorità e aspettative rispetto al *Multi-city OSS*, con particolare riferimento ai servizi e alle attività di supporto ritenuti utili per il conseguimento degli obiettivi climatici definiti nell'ambito della Missione Europea già citata.

Stato di fatto

Tra le città coinvolte nella Missione Europea, solo Bologna, Milano, Padova e Parma hanno attivato un OSS, mentre a Torino è attualmente in fase di attivazione. Nell'ambito dello studio è stata elaborata una panoramica dettagliata degli OSS già operativi in queste città, analizzandone le modalità di funzionamento, i servizi offerti, i gruppi target, gli stakeholder coinvolti, nonché i modelli di gestione e finanziamento adottati. L'analisi dettagliata è riportata nell'Allegato 4 – *Analisi stato di fatto nove città*.

Dall'analisi emerge che gli OSS attualmente attivi nelle città della Missione adottano prevalentemente un modello di facilitazione, offrendo all'utenza supporto informativo, strumenti per comprendere le opportunità di intervento, indicazioni tecniche e un primo orientamento verso fornitori o fonti di finanziamento. In riferimento a queste attività, nella pratica italiana si utilizza spesso la denominazione di "Sportello Energia".

Tali Sportelli operano per lo più in modalità digitale, talvolta affiancata da incontri fisici, con l'obiettivo di informare e sensibilizzare cittadini, amministratori di condominio e piccole-medie imprese su temi quali l'efficienza energetica, le fonti rinnovabili e le configurazioni di autoconsumo. Un servizio molto apprezzato e diffuso è l'audit energetico preliminare, offerto gratuitamente per guidare interventi concreti di riqualificazione.

Le esperienze analizzate presentano un approccio gestionale comune: la maggior parte degli sportelli è affidata a soggetti giuridici esterni all'amministrazione comunale, come Agenzie Energetiche Locali o società in-house, in grado di garantire competenze tecniche adeguate e una gestione allineata alle politiche locali e regionali.
Sono finanziati prevalentemente da fondi europei e regionali, e garantiscono la gratuità dei servizi agli utenti finali.
Queste esperienze di OSS dimostrano come una combinazione efficace di comunicazione digitale, assistenza telefonica mirata e iniziative formative sul territorio consenta di raggiungere un pubblico ampio, massimizzando l'impatto delle attività sul territorio.

Dall'analisi emergono alcuni elementi ricorrenti nei vari *City OSS*, di seguito sintetizzati.

Principali servizi comuni

- Informazione e consulenze gratuite sull'efficienza energetica.
- Promozione di energie rinnovabili e autoconsumo (AUC, CER).

- Audit energetici preliminari gratuiti per condomini e aziende.
- Supporto nella comprensione e gestione degli incentivi economici e fiscali.

Modalità operative tipiche

- In prevalenza modalità digitali (telefono, e-mail, piattaforme online).
- Presenza fisica limitata o programmata, spesso integrata con eventi itineranti sul territorio per aumentare il coinvolgimento.
- Incontri formativi e informativi periodici, webinar, eventi pubblici.

Target principali

- Cittadini, tra cui utenti vulnerabili;
- amministratori di condomini;
- piccole e medie imprese.

Stakeholders tipicamente coinvolti:

- Agenzie Energetiche Locali come enti gestori;
- Associazioni locali, ordini professionali, società in-house;
- Soggetti finanziatori principalmente pubblici ed europei.

Modello di finanziamento e gestione:

- Gestione prevalentemente affidata a società in-house (es. AMAT Milano, AESS Bologna, ATES Parma).
- Finanziamento principalmente derivante da fondi europei, regionali e pubblici.

Di seguito si presenta una descrizione sintetica dei servizi offerti dagli OSS e delle relative modalità di erogazione. Per un maggiore dettaglio, si rimanda all'Allegato 4.

- **Sportello Energia Bologna**: gestito da AESS – Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile, operativo digitalmente, offre gratuitamente informazioni su energie rinnovabili, efficienza energetica, risparmio, povertà energetica e forme di autoconsumo: Autoconsumo Individuale a Distanza (AID), Autoconsumo Collettivo (AUC) e Comunità Energetiche Rinnovabili (CER). Ha inoltre organizzato incontri pubblici informativi per il coinvolgimento e la sensibilizzazione della cittadinanza.
- **Sportello Energia Milano**: gestito da AMAT – Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio, integrato digitale e fisico, offre consulenza tecnica preliminare per l'autoproduzione di energia solare e l'adesione a Comunità Energetiche o Gruppi di Autoconsumo. I servizi, differenziati per cittadini, operatori CURIT, amministratori di condominio e PMI, includono supporto su impianti termici, incentivi, diagnosi energetiche e analisi bollette. Organizza attività formative, invia una newsletter informativa trimestrale e, da giugno 2024, ha attivato un servizio itinerante dedicato alla lotta contro la povertà energetica, con focus su edilizia residenziale pubblica.
- **Sportello Energia e Condomini Parma**: gestito da ATES – Agenzia Territoriale per l'Energia e la Sostenibilità di Parma, in collaborazione con Aisfor, Ordine degli Architetti PPC di Parma, ANCI Emilia-Romagna, CNA Parma, Ricrediti e greenApes; supporta gli utenti in tutte le fasi della riqualificazione energetica, offrendo servizi gratuiti come help

desk online, valutazione della finanziabilità degli interventi, visite con termocamera, incontri formativi, analisi per la sostituzione della caldaia e informazioni su CER e autoconsumo. I servizi sono forniti da enti e ordini professionali locali.

- **Sportello Energia Padova:** gestito da un soggetto esterno incaricato dal Comune, fornisce consulenza gratuita su efficienza energetica, tecnologie rinnovabili e incentivi, tramite telefono, e-mail e materiali informativi. Organizza eventi pubblici e mette a disposizione elenchi degli albi professionali e dei siti delle associazioni di categoria della provincia di Padova per facilitare l'individuazione di tecnici e imprese qualificate.
- **Sportello Energia Torino:** non ancora attivo, offrirà supporto a comunità energetiche rinnovabili e gruppi di autoconsumo, fornendo informazioni su creazione, gestione, efficientamento energetico e mobilità elettrica. Attraverso un percorso digitale di pre-orientamento, aiuterà cittadini e organizzazioni a valutare opportunità, passaggi necessari e fissare incontri con esperti. Favorirà inoltre la ricerca di CER esistenti, superfici per impianti fotovoltaici e professionisti qualificati. Potrà evolvere in una piattaforma interattiva dedicata alla gestione delle CER e al coinvolgimento di comunità e scuole.

Le esperienze raccolte hanno fornito indicazioni preziose per lo sviluppo di un *Multi-city OSS* efficace, evidenziando alcune buone pratiche utili da integrare:

- **Approccio ibrido digitale-fisico-itinerante**: valorizzare la dimensione digitale come base operativa quotidiana, affiancata da eventi fisici periodici e itineranti per intercettare anche gli utenti meno digitalizzati.
- **Servizi chiari, definiti e uniformati:** offrire audit energetici preliminari gratuiti e standardizzati; fornire informazione e formazione costantemente aggiornate su normative, incentivi fiscali e opportunità finanziarie; garantire consulenze specifiche su energie rinnovabili e autoconsumo.
- **Coinvolgimento ampio e strutturato degli stakeholders:** prevedere il ruolo delle Agenzie per l'Energia Locali come partner gestori per assicurare l'uniformità e la qualità dei servizi; attivare collaborazioni strutturate con associazioni di categoria, ordini professionali e amministrazioni comunali per azioni formative e informative mirate.
- **Attività periodiche e sistema di monitoraggio:** organizzare incontri periodici, webinar e corsi di formazione, sia online che in presenza; monitorare costantemente le attività (es. numero di richieste, risposte fornite, feedback degli utenti) per migliorare progressivamente il servizio.
- **Modello di finanziamento solido**: definire una strategia finanziaria che combini risorse europee, nazionali e/o regionali, garantendo la gratuità dei servizi per gli utenti finali.

Queste considerazioni costituiscono un patrimonio di buone pratiche da cui partire per la costruzione di un *Multi-city OSS* capace di adattarsi con flessibilità alle diverse esigenze locali, contribuendo in modo efficace al percorso di decarbonizzazione delle città coinvolte.

Le esigenze delle nove città

Come anticipato precedentemente, nell'ambito dello studio sono stati intervistati alcuni rappresentanti delle città italiane coinvolte nella Missione europea, con l'obiettivo di esplorare aspettative, fabbisogni e visioni legate al proprio OSS comunale, sia esso già attivo o meno, e all'eventuale realizzazione del *Multi-city OSS* per l'accelerazione della transizione energetica e climatica urbana.

Di seguito si riporta una sintesi dei principali elementi rilevati mediante le interviste condotte. Per una descrizione dettagliata delle esigenze e delle proposte espresse da ciascuna delle nove città, si rimanda all'Allegato 5 – *Esigenze espresse dalle nove città*, elaborato a partire da un form di intervista comune somministrato ai referenti delle amministrazioni.

Emergono esigenze e visioni in larga parte condivise, in particolare vi sono alcuni elementi trasversali che accomunano i desiderata delle diverse amministrazioni. In primo luogo, l'OSS viene concepito non solo come uno sportello tecnico, ma come infrastruttura sociale e istituzionale per accompagnare cittadini e territori nella transizione. Inoltre, tutte le città riconoscono il valore aggiunto che un *Multi-city OSS* può generare nel facilitare l'attuazione dei rispettivi Climate City Contracts, offrendo supporto ai *City OSS* nell'erogazione di servizi strutturati di informazione, assistenza tecnica, supporto finanziario e accompagnamento alla realizzazione di interventi, rivolti a cittadini, condomini e piccole e medie imprese. L'idea di un *Multi-city OSS* viene accolta come infrastruttura abilitante, capace di semplificare l'accesso alle opportunità esistenti e di rafforzare il coinvolgimento degli attori territoriali.

Dal punto di vista della forma operativa, tutte le città sottolineano l'importanza di un modello flessibile, che trova forma in un modello di sportello ibrido, che integri modalità di erogazione dei servizi fisiche (punti di riferimento locali), digitali (accessibilità da remoto) e, in alcuni casi, anche itineranti (per raggiungere zone periferiche o target meno digitalizzati). C'è piena consapevolezza che nessuna modalità, presa singolarmente, sia sufficiente per garantire efficacia ed equità nell'accesso ai servizi.

Tra le priorità indicate spiccano l'offerta di audit energetici gratuiti, considerati strumenti fondamentali per supportare le scelte di efficienza e risparmio, e l'assistenza tecnico-finanziaria, utile ad accompagnare concretamente i cittadini nei percorsi di transizione. Centrale risulta anche il ruolo delle attività informative, formative e di sensibilizzazione, ritenute essenziali per accrescere consapevolezza e partecipazione.

Un tema ricorrente, che ha registrato ampio consenso, è l'importanza e la necessità di coinvolgere attivamente gli stakeholder, non solo come destinatari, ma anche come coprotagonisti dei servizi offerti. Gli intervistati richiamano spesso il ruolo cruciale di ESCo, amministratori di condominio, associazioni di categoria, ordini professionali e imprese locali.

Non mancano differenze significative tra le città. Roma, ad esempio, insiste sull'importanza dello sportello fisico e dell'attività itinerante nei municipi, legata a una strategia di outreach proattiva verso i cittadini. Bergamo, invece, evidenzia le potenzialità della componente digitale, anche in funzione della sostenibilità economica del servizio, proponendo un modello

di supporto da remoto integrato da sportelli fisici solo se compatibili con le risorse disponibili. Firenze e Parma propongono approcci più misti, con sportelli digitali gestiti da soggetti esterni ma fortemente coordinati con l'ente locale.

Una questione delicata sollevata da diversi comuni riguarda la sostenibilità economica dell'OSS: quasi tutte le città concordano sul fatto che il servizio debba essere gratuito per i cittadini, ma riconoscono anche che servirà un solido finanziamento esterno (nazionale o europeo) per garantirne la continuità e la qualità. In questo senso, il ruolo del livello nazionale viene più volte invocato come regista e co-finanziatore di un disegno condiviso e strutturato, necessario per poter disporre di finanziamenti pubblici e comunitari, indispensabili per garantire la sostenibilità economica e la gratuità dei servizi offerti.

In sintesi, le interviste contenute nel documento forniscono spunti utili ed interessanti per lo studio di fattibilità finalizzato all'individuazione di un modello di *Multi-city OSS* capace di valorizzare esperienze locali già in essere e di rispondere alle sfide della neutralità climatica in modo coordinato e replicabile.

Questa analisi strutturata ha consentito di ottenere una panoramica dei desiderata delle diverse città coinvolte nello sviluppo del modello di *Multi-city OSS*.

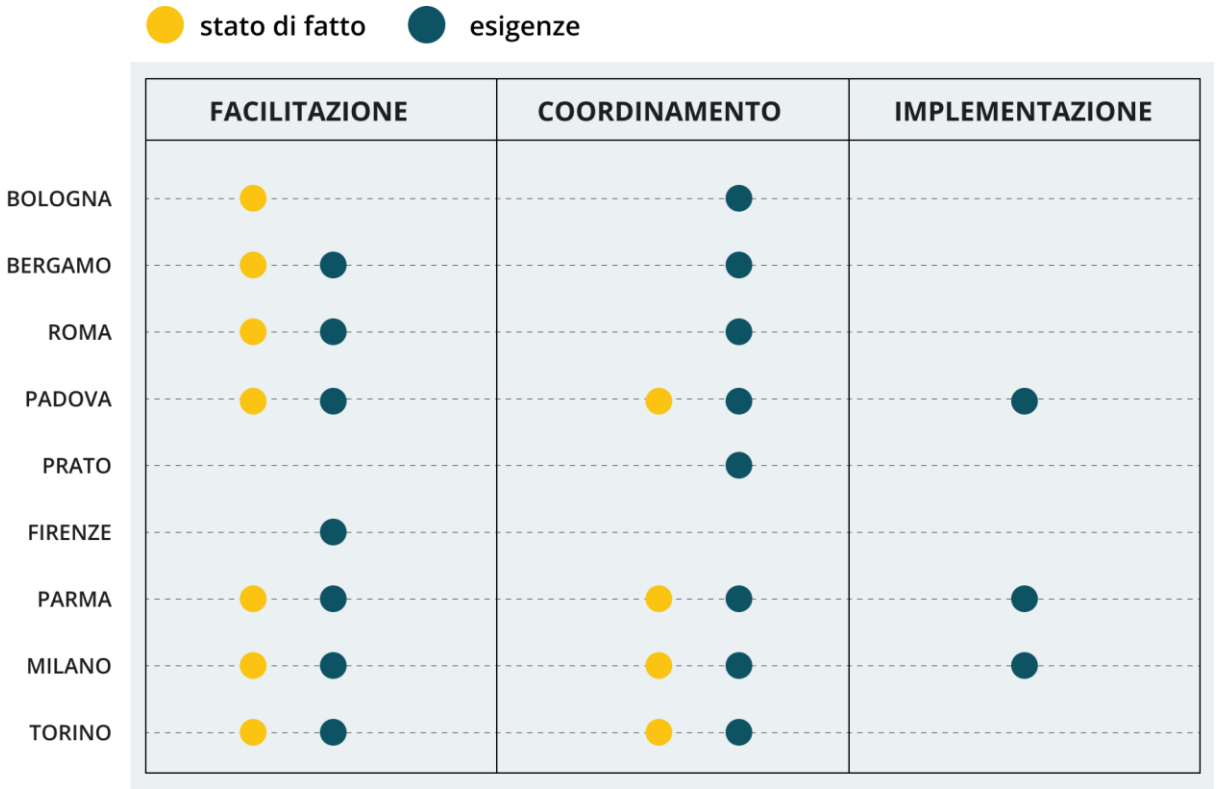


Figura 3: Stato di fatto (*City OSS*) ed esigenze (*Multi-city OSS*) delle nove Città

Multi-City OSS e *City OSS* per la riqualificazione energetica degli edifici

Introduzione

Il presente documento si propone di indagare il ruolo di un *Multi-city OSS*, pensato come struttura a supporto di One-Stop-Shop cittadini (o *City OSS*) evoluti e presenti in ognuna delle nove città coinvolte nella Missione "100 Città Smart e ad impatto climatico zero": Bergamo Bologna, Firenze, Milano, Padova, Parma, Prato, Roma e Torino. Tali *City OSS*, per essere pienamente operativi nella configurazione pensata in questo studio, dovranno raggiungere a regime il livello di One Stop Shop cosiddetto di "coordinamento", nella nomenclatura presentata in precedenza. Al contempo, il documento si propone di individuare meccanismi operativi in grado di attivare la riqualificazione energetica di un elevato numero di unità abitative da realizzarsi a cura dei *City OSS*. Come anticipato, il presente studio delinea due modelli operativi principali per i *City OSS*: una variante 'Base' e una 'Avanzata'.
In entrambi i casi il *City OSS* ha la funzione di creare i presupposti per l'incontro della domanda di riqualificazione energetica delle unità abitative e dell'offerta da parte degli operatori di mercato. Pertanto, il *City OSS* attraverso iniziative di engagement dovrà individuare gli utenti target, aggregando una domanda per sua natura parcellizzata, e selezionare direttamente o indirettamente chi svolgerà i lavori di riqualificazione. Gli utenti target potranno beneficiare di prestiti a condizioni agevolate grazie ad accordi stipulati dal *Multi-City OSS* con istituti bancari nazionali, o se presenti, grazie ad accordi con istituti bancari gestiti a livello locale. Gli utenti target in condizioni di vulnerabilità dovranno necessariamente avere un percorso facilitato e possibilmente non oneroso. Inoltre, il *City OSS* potrà attivare azioni di verifica e monitoraggio durante e a fine lavori.
Gli elementi differenziali dei due modelli sono:

- Engagement degli utenti;
- Selezione degli operatori di mercato;
- Incontro tra domanda e offerta;
- Forma giuridica.

Nello specifico, la versione "base" prevede che gli utenti vengano informati sulle opportunità di riqualificazione e gli venga fornita una lista di operatori selezionati. Per questa versione si prevede che la lista venga realizzata da soggetti esterni all'OSS come, ad esempio, Camere di Commercio o associazioni di categoria, e che le attività di verifica e monitoraggio siano facoltative. In questo caso il *City OSS* si limita a favorire e semplificare il contatto tra utenti e operatori di settore, senza attivare forme contrattuali particolarmente sofisticate. In questa versione il *City OSS* può essere gestito da un soggetto esterno o direttamente dal comune cui fa riferimento senza necessariamente creare un soggetto giuridico dedicato.
La versione "avanzata" è più complessa e include attività come l'aggregazione della domanda in lotti funzionali, il supporto alla preparazione di contratti molto simili agli Energy Performance Contract (EPC) e un monitoraggio più approfondito durante e dopo i lavori. In questa versione

il *City OSS* dovrebbe essere un servizio erogato da un soggetto diverso dal comune cui fa riferimento o da un soggetto giuridico creato ad hoc.
Il *Multi-city OSS* è concepito come una struttura che supporta i *City OSS* nelle varie attività, agendo da interfaccia con operatori di mercato, istituti di credito e organi nazionali/extra-nazionali per facilitare l'incontro tra domanda e offerta. Inoltre, un suo ruolo importante nel processo è legato all'attività di redazione dei criteri di selezione degli operatori di mercato, che devono garantire caratteristiche di trasparenza e terzietà. Dal lato utenti, il *Multi-city OSS* potrà fornire supporto alle attività di engagement suggerendo metodologie e fornendo materiale informativo aggiornato. La struttura del *Multi-city OSS* proposta non prevede la costituzione di un nuovo soggetto giuridico dedicato, ma è legata ad un accordo di collaborazione tra città e agenzie energetiche locali.
Aspetto centrale dello studio è la *system map* che descrive il flusso di attività svolte dal *City OSS*, supportato dal *Multi-city OSS*.
Inoltre, è presente l'analisi della fattibilità economica dei modelli proposti (sia per il *City OSS* che per il *Multi-city OSS*), evidenziando costi (personale, variabili) e potenziali flussi di ricavo (quote partecipative delle città, commissioni su contratti finanziari, finanziamenti esterni).
Il documento, infine, sottolinea il ruolo fondamentale degli stakeholder coinvolti, che includono utenti target (cittadini, PMI, amministratori di condominio, con particolare attenzione agli utenti vulnerabili), operatori di mercato, istituti di credito (locali e nazionali), enti locali, Agenzie per l'Energia, Università, Camere di Commercio, ordini professionali e associazioni di categoria. Il confronto e l'interazione con questi attori sono ritenuti essenziali per comprendere i bisogni e definire i servizi in modo efficace.
In sintesi, lo studio analizza in profondità i requisiti tecnici, organizzativi, giuridici ed economici per l'implementazione di un *Multi-city OSS* a supporto di *City OSS* di livello "coordinamento", proponendo modelli e strategie per accelerare la transizione energetica attraverso servizi accessibili, integrati e sostenibili.

MULTI-CITY OSS

Descrizione delle attività principali del Multi-City OSS:

- Assistenza sui temi tecnico-economici e giuridici
- Creazione community of practice tra gli operatori degli OSS
- Definizione criteri di qualità del servizio per selezione degli operatori di mercato
- Definizione criteri di monitoraggio degli interventi di riqualificazione
- Reperimento fondi (es. accordi con fondazioni bancarie, BEI, partecipazione a progetti finanziati da programmi EU)
- Supporto alla formazione del personale OSS delle Città
- Campagne di Comunicazione/sensibilizzazione congiunte per le 9 città
- Accordi con istituti di credito nazionali per la riqualificazione degli edifici
- Attività di advocacy con il livello nazionale ed europeo
- Coordinamento City OSS

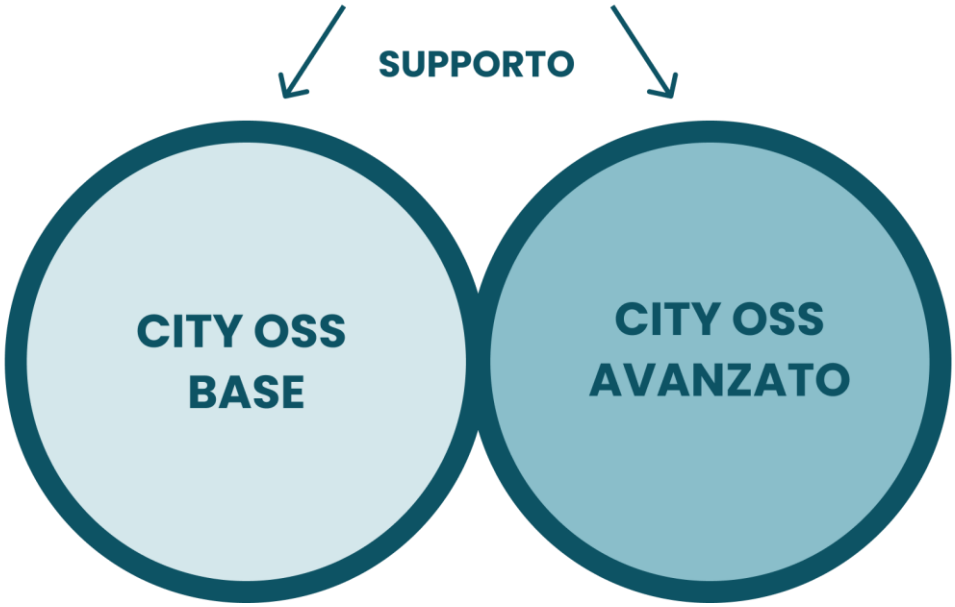


Figura 4: Descrizione sintetica delle attività principali del *Multi-city OSS*

Descrizione dei due modelli

Prima di trattare più nel dettaglio le attività del *Multi-city OSS* e come esso interagisce con i vari *City OSS*, verrà spiegato di seguito il funzionamento di ciascun modello (base e avanzato) del *City OSS*. La descrizione di ciascuno dei due modelli prevede una System Map con relativa descrizione degli elementi presenti e un approfondimento per ciascuna attività del *City OSS*.

City OSS - Versione Base

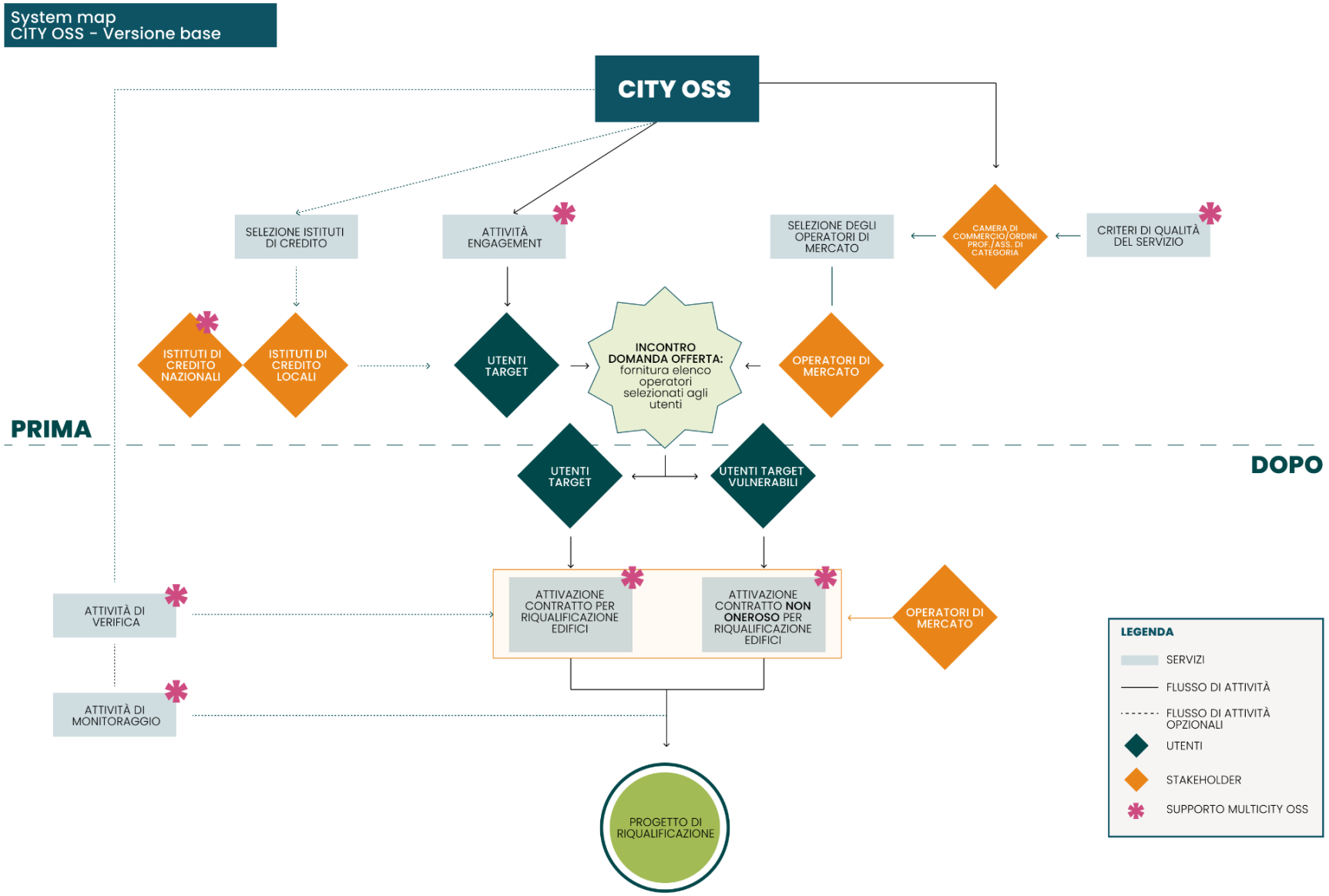


Figura 5: System map *City OSS* – Versione Base

Il modello "base" proposto viene di seguito descritto in modo schematico, facendo riferimento diretto agli elementi della System Map precedentemente riportata. Il *City OSS* può essere organizzato all'interno del Comune stesso, con il supporto di soggetti esterni – come le Agenzie per l'Energia Locali o consulenti terzi – oppure, in alternativa, la gestione può essere affidata ad un soggetto giuridico esterno (ad esempio una società partecipata, un ente controllato o un'agenzia energetica locale).

CITY OSS

Funzione: Coordina l'intero processo di coinvolgimento utenti, selezione stakeholder e avvio/monitoraggio dei progetti.

FASE PRELIMINARE ("PRIMA" nella System Map – Figura 5)

Fase / Attività	Target / Stakeholder	Attività / Ruolo	Supporto *Multi-city OSS*
1. Selezione utenti target	Utenti ordinari (cittadini, PMI, condomini)	Partecipano a bandi o manifestazioni di interesse; accedono a contratti di efficientamento sfruttando economie di scala	—
2. Selezione utenti vulnerabili	Utenti vulnerabili (in povertà energetica o difficoltà economiche)	Possono accedere a contratti di riqualificazione agevolati o non onerosi	—
3. Attività di engagement	Utenti target	Campagne informative, sensibilizzazione, eventi per aggregare domanda	Fornitura di materiali, strumenti e procedure
4. Selezione istituti di credito	Istituti partner	Identificazione partner finanziari	Multi-city OSS seleziona a livello nazionale; City OSS coordina a livello locale
5. Selezione operatori di mercato	Operatori di mercato	Scelta tramite gara o manifestazione di interesse; definizione elenco soggetti accreditati da parte delle Camere di Commercio/Ordini di categoria che selezionano operatori di mercato tra i propri associati	Multi-city OSS supporta con criteri di selezione e requisiti minimi; possibilità di supporto nell'individuare operatori di mercato a livello nazionale.
6. Incontro domanda-offerta	Utenti target e operatori	Matching tramite fornitura elenco operatori selezionati; stipula contratti demandata ai singoli	—

FASE CONTRATTUALE E DI MONITORAGGIO (“DOPO” nella System Map – Figura 5)

Fase / Attività	Target	Output / Azioni	Ruolo Multi-city OSS
1. Attivazione contratto per riqualificazione edifici	Utenti standard	Contratto tra utente e operatore accreditato	—
2. Attivazione contratto agevolato/non oneroso	Utenti vulnerabili	Contratto agevolato o gratuito concordato con Comuni o enti preposti	—
3. Avvio Progetto di riqualificazione	—	Avvio intervento di riqualificazione energetica sull’immobile	—
4. Attività di verifica	—	Controllo conformità interventi, gestione e verifica fasi progettazione, esecuzione, chiusura lavori e valutazione performance	Definizione standard, procedure, materiali, consulenza specialistica
5. Attività di monitoraggio	—	Valutazione post-intervento (statistica, miglioramento continuo)	Definizione modalità di azione, materiali di supporto, tutoring

City OSS - Versione Avanzata

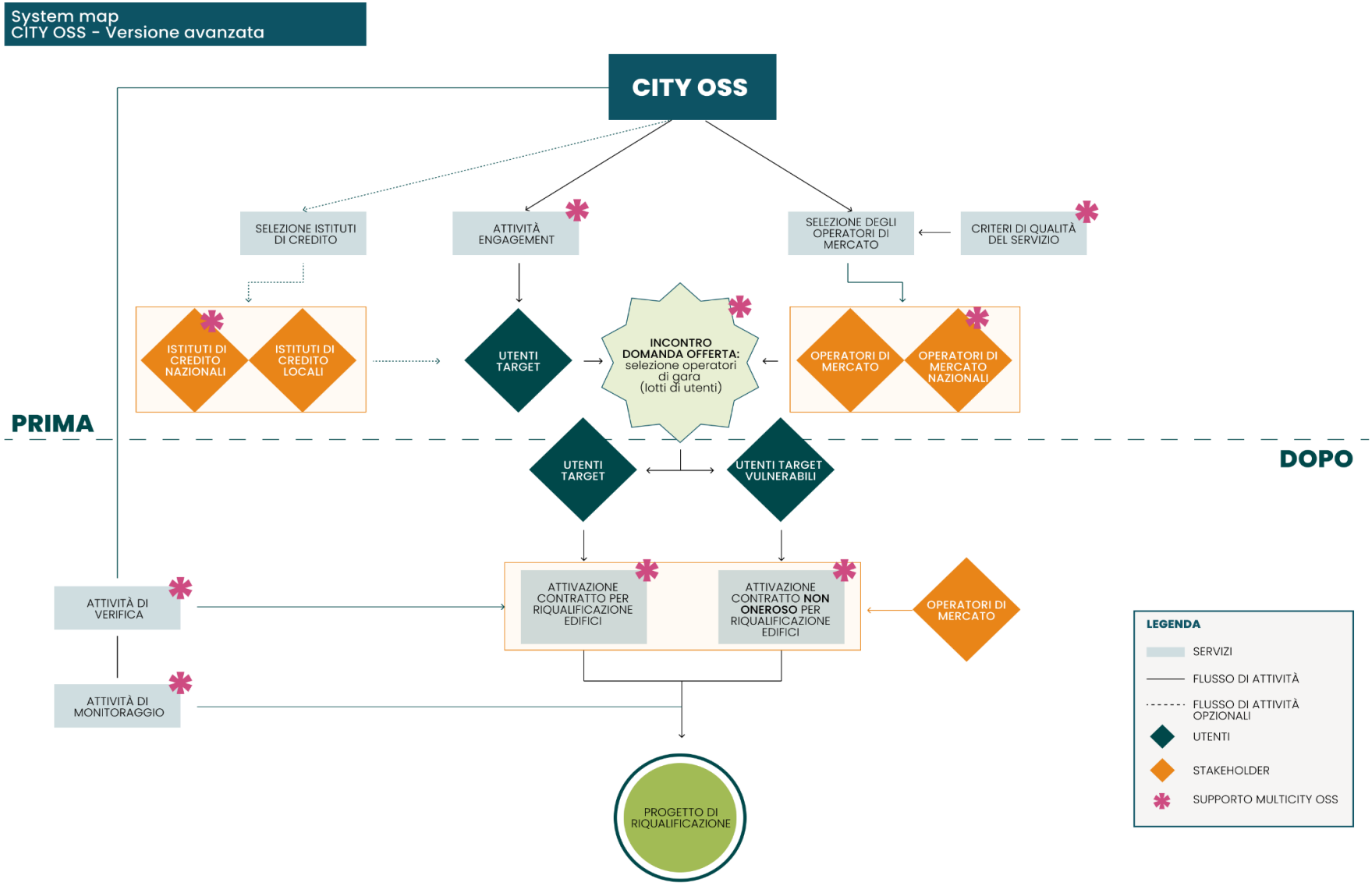


Figura 6: System map *City OSS* – Versione Avanzata

Il modello "avanzato" proposto viene di seguito descritto in modo schematico, facendo riferimento diretto agli elementi della System Map precedentemente riportata. Il *City OSS* è il soggetto di riferimento per tutte le attività proposte. Per il modello "*avanzato*" è fortemente consigliato il ricorso a un soggetto giuridico distinto, dotato di risorse autonome e personale qualificato.

CITY OSS

Funzione: Coordina l'intero processo di coinvolgimento utenti, selezione degli operatori di mercato, stakeholder e avvio/monitoraggio dei progetti.

FASE PRELIMINARE ("PRIMA" nella System Map – Figura 6)

Fase / Attività	Target / Stakeholder	Attività / Funzione	Ruolo Multi-city OSS	Differenze con versione base
1. Identificazione Utenti target	Utenti Ordinari (cittadini, PMI, condomini) identificati con bandi e/o manifestazioni di interesse	Partecipano a bandi e accedono a contratti di efficientamento	—	—
2. Identificazione Utenti target vulnerabili	Cittadini in povertà energetica o difficoltà economiche	Accedono a contratti di riqualificazione possibilmente non onerosi	—	—
3. Attività di engagement	Utenti target	Campagne, eventi, sensibilizzazione, organizzazione in lotti misti (ordinari + vulnerabili)	Fornisce materiali, strumenti, procedure	Coinvolgimento diretto utenti, lotti misti
4. Selezione istituti di credito	Istituti partner	Identificazione partner finanziari	Definisce criteri e seleziona istituti nazionali	Selezione diretta anche a livello locale
5. Selezione operatori di mercato	Operatori accreditati	Gara o manifestazione di interesse	Supporta con standard e criteri condivisi	Filtro tecnico diretto da City OSS
6. Incontro domanda-offerta	Utenti target e operatori selezionati	Matching tramite gare per lotti di intervento	—	Assegnazione diretta lotti, maggiore struttura operativa

FASE CONTRATTUALE E DI MONITORAGGIO ("DOPO" nella System Map – Figura 6)

Fase / Attività	Target	Output / Azione	Ruolo Multi-city OSS	Differenze rispetto al modello base
1. Attivazione contratto per riqualificazione edifici	Utenti standard	Contratto tra utente e operatore di mercato	Supporto al *City OSS* di riferimento	Contratti più sofisticati (es. EPC), definiti da accordi con *City OSS* e organizzati in lotti
2. Attivazione contratto non oneroso o agevolato	Utenti vulnerabili	Contratto non oneroso o fortemente agevolato per utenti in povertà energetica, nell'ambito dei lotti	Supporto al *City OSS* di riferimento	Formule agevolate integrate nei lotti di aggregazione
3. Progetto di riqualificazione	Utenza supportata dal *City OSS*	Avvio concreto degli interventi di riqualificazione energetica sull'immobile	Definisce modalità di azione, fornisce materiali di supporto e tutoring	Supporto attivo nel monitorare le fasi dei lavori e le procedure così come stabilito dai criteri preimpostati dal *Multi-city OSS*
4. Attività di verifica	Utenza supportata dal *City OSS*	Controllo conformità interventi, gestione, verifica fasi progettazione, esecuzione, chiusura lavori e valutazione performance	Definisce standard, procedure, fornisce materiali e consulenza specialistica	Controllo non solo amministrativo-documentale ma anche tecnico a campione, funzione di accompagnamento dell'utente
5. Attività di monitoraggio	Utenza supportata dal *City OSS*	Valutazione post-intervento continuativa, monitoraggio impatti, miglioramento continuo	Definisce modalità di azione, fornisce materiali di supporto e tutoring	Monitoraggio strutturato e continuativo, anche per finalità statistiche e di miglioramento

DIFFERENZE PRINCIPALI TRA LE DUE VERSIONI

ASPETTO	VERSIONE BASE	VERSIONE AVANZATO
Operatori	Lista operatori locali fornita da enti esterni (operatori nazionali con coinvolgimento Multi-city OSS)	Selezione attiva. (operatori nazionali con coinvolgimento Multi-city OSS)
Stakeholder finanziari	Lista istituti di credito locali fornita da enti esterni (operatori nazionali con coinvolgimento Multi-city OSS)	Selezione attiva. (operatori nazionali con coinvolgimento Multi-city OSS)
Supporto Multi-city OSS	Più esteso	Coinvolge operatori nazionali, verifica, engagement
Coordinamento	Snello	Più articolato e gerarchico

Fattibilità tecnica, giuridica ed economica

Di seguito verranno trattati gli aspetti di fattibilità tecnica, organizzativo-giuridica ed economica per i modelli di *City OSS* e per il *Multi-city OSS* secondo i seguenti elementi:

CITY OSS	
Fattibilità tecnica	• Utenti target • Engagement degli utenti target • Servizi innovativi offerti • Touchpoint e modalità di erogazione dei servizi • Stakeholder da coinvolgere: focus su istituti di credito • Criteri di qualità del servizio • Selezione degli operatori di mercato • Incontro domanda-offerta e procedure tecniche • Verifica e monitoraggio • Attivazione dei contratti
Fattibilità organizzativa e giuridica	• Modelli di governance • Ruolo delle agenzie energetiche nell'ambito degli OSS • Risorse e strumenti • OSS nella disciplina comunitaria e nazionale • Forme giuridiche
Fattibilità economica	• Business Model • Descrizione del modello economico e business development plan

MULTI-CITY OSS	
Fattibilità tecnica	• Servizi per i City OSS • Engagement • Modalità di erogazione e touch point • Stakeholder da coinvolgere: focus su istituti di credito nazionali
Fattibilità organizzativa e giuridica	• Governance • Forme giuridiche
Fattibilità economica	• Business Model • Descrizione del modello economico e business development plan • Confronto tra Business Model: Multi-city OSS proposto vs Multi-city OSS con soggetto giuridico dedicato

City OSS

Fattibilità tecnica

Utenti target

I *City OSS* assumono un ruolo strategico nel supportare le comunità locali nel percorso di transizione energetica, diventando un punto di riferimento concreto per orientare i cittadini e altri attori locali verso scelte più consapevoli, sostenibili ed efficienti dal punto di vista energetico. Per massimizzare l'impatto degli sportelli, è fondamentale identificare con chiarezza gli utenti target a cui rivolgere prioritariamente i servizi offerti. La scelta degli utenti target deve riflettere un equilibrio tra la capacità di incidere direttamente sui consumi, il potenziale di diffusione delle buone pratiche e il bisogno di accompagnamento e supporto informativo che molte categorie di utenti manifestano.

Tra questi, **i cittadini** rappresentano il primo e fondamentale interlocutore: è necessario aumentare la loro consapevolezza sul tema della transizione energetica, soprattutto in relazione ai benefici ambientali, economici e sociali derivanti dall'efficientamento energetico, dalla riduzione dei consumi e dalla produzione e condivisione di energia rinnovabile. Particolare attenzione deve essere rivolta ai cittadini in condizioni di vulnerabilità energetica, per i quali l'accesso agli strumenti, agli incentivi e alle opportunità di efficientamento rappresenta spesso un ostacolo non solo economico, ma anche informativo e amministrativo. Per questo, i *City OSS* devono offrire servizi mirati di orientamento, semplificazione e accompagnamento.

Gli **amministratori di condominio** rappresentano un secondo target strategico, poiché hanno un ruolo centrale nella gestione del patrimonio residenziale privato e possono facilitare l'attuazione di interventi di riqualificazione energetica su scala più ampia. Essi possono fungere da facilitatori per l'adozione di soluzioni innovative e da veicolo di informazione verso i condòmini, grazie al loro ruolo di mediazione e coordinamento. In quest'ottica, agli amministratori deve essere dedicata una linea di supporto tecnica e formativa che li metta in condizione di promuovere e guidare processi di trasformazione energetica all'interno dei condomìni.

Accanto a cittadini e amministratori, è ritenuto fondamentale il coinvolgimento delle **piccole e medie imprese (PMI) del settore terziario**, che costituiscono una quota rilevante dei consumi energetici urbani e possono attivare investimenti significativi, contribuendo all'innovazione tecnologica. Queste imprese, spesso concentrate nei centri urbani, potrebbero beneficiare di servizi personalizzati che facilitino l'accesso a soluzioni tecnologiche, finanziarie e operative volte all'efficientamento energetico degli edifici e dei propri consumi.

Infine, si evidenzia l'opportunità di coinvolgere **imprese del settore edilizio ed energetico**, consulenti tecnici e finanziari, ordini professionali e associazioni di categoria, scuole edili ed altri centri di formazione professionale non solo come destinatari dei servizi degli OSS, ma anche come soggetti attivi nella progettazione e nella promozione di soluzioni integrate.

Un gruppo di utenti target che necessita particolare attenzione sono gli **utenti in povertà energetica** caratterizzati da una situazione strutturale di incapacità a sostenere le spese energetiche o a utilizzare sufficientemente l'energia. Di fatto tale condizione dipende da una serie di variabili legate al reddito del nucleo familiare, all'efficienza energetica dell'abitazione, al costo dell'energia e alle condizioni climatiche locali sia estive che invernali. La suscettibilità o maggiore esposizione al rischio di cadere in povertà energetica a causa dell'acuirsi di una o più di queste variabili, individua la categoria degli **utenti vulnerabili energeticamente**. Semplificando possiamo identificare le prime due, reddito ed efficienza energetica dell'abitazione, come variabili determinanti e definire come **utenti vulnerabili** per gli scopi di questo documento le seguenti categorie:

- Famiglie in povertà energetica, ovvero le famiglie economicamente in povertà che abitano una casa energeticamente inefficiente.
- Famiglie vulnerabili, ovvero le famiglie con reddito basso che vivono in un'abitazione energeticamente inefficiente.

Si noti come la definizione di utenti vulnerabili adottata non sia da confondere con quella di "clienti vulnerabili", definita dal Decreto Legislativo 8 novembre 2021, n. 210 e mirata ad introdurre misure di protezione sul mercato dell'energia.
Il "Rapporto Annuale" sulla povertà energetica dell'OIPE del 2019 include l'energia tra i "merit good" vale a dire i beni il cui consumo determina esternalità positive così rilevanti da farne considerare opportuno l'accesso indipendentemente dalla capacità di pagare dell'individuo.
I *City OSS*, essendo un presidio sul territorio sui temi legati all'energia, devono necessariamente tener conto di tale categoria di utenti inserendo una via preferenziale, anche non onerosa, nelle attività di efficientamento energetica del parco edifici privati della città.

Engagement utenti target

L'obiettivo principale del *City OSS* è quello di coinvolgere gli utenti target sopra descritti traghettandoli verso azioni volte alla riqualificazione energetica degli edifici.
Per promuovere la riqualificazione energetica degli edifici, è fondamentale adottare strategie di coinvolgimento (engagement) mirate per i diversi utenti target – cittadini, amministratori di condominio, PMI del terziario, ecc. Ogni gruppo ha motivazioni e necessità specifiche, richiedendo approcci comunicativi e di servizio diversi.

Cittadini privati: Tipicamente sono sensibili alla leva economica (riduzione delle bollette, incentivi fiscali) e al miglioramento del comfort abitativo. Molti riconoscono l'importanza dell'efficienza energetica, ma possono essere frenati dagli alti costi iniziali degli interventi. È cruciale quindi informarli sulle agevolazioni disponibili (es. Ecobonus, detrazioni fiscali, ecc.) e semplificare gli aspetti tecnico-amministrativi, magari con consulenze gratuite tramite l'OSS. Campagne educative sul risparmio a medio termine aiutano a comprendere i benefici futuri, mentre servizi di consulenza "terza" dell'OSS aiutano a identificare le migliori offerte sul mercato. Oltre all'informazione, per attivare realmente i cittadini occorre rimuovere barriere finanziarie: ad esempio organizzando formule collettive che riducano i costi unitari (vedi Gruppi di acquisto). Sul piano pratico, un coinvolgimento efficace avviene tramite sportelli

informativi dedicati (fisici sul territorio e digitali online), incontri pubblici, workshop pratici e canali social/locali per diffondere storie di successo (approfonditi nella sezione Touch point).

Amministratori di condominio: Sono interlocutori chiave perché possono facilitare interventi su scala condominiale. Vanno coinvolti offrendo supporto tecnico e formativo dedicato: ad esempio guide pratiche su come gestire assemblee per approvare i lavori, assistenza nel valutare offerte tecniche e finanziarie, e incontri formativi o sportelli a loro riservati. Un *City OSS* può organizzare corsi brevi o webinar per amministratori, fornendo aggiornamenti normativi e incentivi attivi, così da metterli in condizione di promuovere le soluzioni energetiche presso i condòmini. Far leva sul loro ruolo di mediatori è cruciale: materiali informativi pronti all'uso (slide per assemblee condominiali, brochure sulle soluzioni più comuni) semplificano il loro lavoro di sensibilizzazione interna.

PMI (settore terziario e piccole attività): Queste imprese costituiscono una quota significativa dei consumi energetici urbani. Spesso concentrate nei centri urbani, hanno però tempo e risorse limitate per occuparsi di efficienza energetica. Per ingaggiarle bisogna evidenziare il valore aggiunto competitivo (riduzione dei costi operativi, accesso a certificazioni green, miglioramento dell'immagine aziendale) e offrire servizi personalizzati. Ad esempio, l'OSS può proporre audit energetici semplificati o check-up gratuiti per le PMI, seguiti da un report con interventi consigliati e relativi payback. Vanno inoltre coinvolte le loro associazioni di categoria e le Camere di Commercio, organizzando sessioni informative congiunte. Un *Multi-city OSS* potrebbe fornire template di comunicazione specifici per PMI (es. schede sui benefici fiscali per le imprese, case study di altre PMI locali che hanno riqualificato con successo) e promuovere accordi quadro con fornitori di servizi energetici rivolti alle PMI.

Altri stakeholder locali: Oltre ai destinatari finali, è importante coinvolgere attivamente anche fornitori e professionisti (imprese edili, termotecnici, ESCo, banche locali, consulenti finanziari, ecc.). Questi possono diventare partner nell'offerta di soluzioni integrate e contribuire a promuovere l'OSS. Ad esempio, si possono creare elenchi di operatori accreditati a livello cittadino, con requisiti di qualità e adesione a codici etici, così da generare fiducia presso i cittadini. Eventi di networking e tavoli tecnici tra domanda e offerta (facilitati dal *Multi-city OSS*) aiutano a far emergere soluzioni cooperative (come pacchetti "chiavi in mano" per i condomìni). Anche enti come ordini professionali e associazioni possono collaborare diffondendo le iniziative dell'OSS ai propri iscritti e garantendo standard qualitativi.
L'engagement passa attraverso informazione chiara, educazione (anche emotiva, mostrando esempi virtuosi), accompagnamento personalizzato e incentivazione economica. Un singolo *City OSS* svolge queste attività sul campo, conoscendo il contesto locale, mentre un *Multi-city OSS* di supporto può fornire materiali, formazione agli operatori locali, strumenti digitali condivisi e accesso a risorse finanziarie sovra-locali, massimizzando l'efficacia delle azioni di coinvolgimento in ciascun territorio.

Utenti vulnerabili: il coinvolgimento degli utenti vulnerabili può partire in prima istanza dagli utenti degli edifici di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP), nella maggior parte dei casi gestiti da

un ente differente dal Comune, ma in ogni caso strettamente connesso. In generale per l'identificazione degli edifici degli utenti vulnerabili è necessario uno stretto dialogo con gli uffici comunali e in particolare con i servizi sociali. Essi, infatti, dispongono di strumenti che censiscono i nuclei in difficoltà e nel caso di gruppi di cittadini in condizioni di vulnerabilità energetica non inclusi in tali strumenti, hanno un punto di osservazione privilegiato ed esperto. Il coinvolgimento diretto degli utenti **vulnerabili** è possibile ma da attivare in seconda istanza vista la difficoltà insita in tale attività: il fenomeno della povertà energetica, spesso associata a fenomeni di povertà educativa, rende complessa l'identificazione dei nuclei coinvolti e il riconoscimento della condizione di utente vulnerabile. Inoltre, il fenomeno della stigmatizzazione rende ancora più complesse eventuali attività di engagement.

Nel caso di *City OSS* avanzato, un'attività fondamentale sarà quella di creare dei **lotti funzionali omogenei** di utenti, basati su caratteristiche simili, di volta in volta identificabili, come: tipologia di edificio (es. condomini, villette a schiera, etc.), similitudine costruttiva (es. stesso periodo di costruzione), tipologia di utenti (es. soggetti vulnerabili), tipologia di intervento richiesto (es. sostituzione caldaia a condensazione con pompa di calore).

L'OSS cittadino potrà indire delle manifestazioni d'interesse verso gli utenti target per creare i lotti funzionali o invitarli direttamente ad iniziative specifiche qualora sia in possesso di dati sufficienti per creare i lotti.

Servizi innovativi

I *City OSS* non si limitano a fornire un servizio informativo, ma si configurano come hub di attivazione territoriale in grado di abilitare nuovi strumenti e modalità operative per la riqualificazione del patrimonio edilizio. In quest'ottica, i servizi innovativi offerti si articolano in tre tipologie principali: personalizzazione dell'esperienza utente, integrazione tecnico-finanziaria e meccanismi collettivi di attivazione della domanda.

1. **Servizi personalizzati di accompagnamento progettuale:** ogni utente target può accedere a un percorso guidato e modulare, che parte da una diagnosi preliminare dei bisogni e culmina in una proposta tecnica e finanziaria personalizzata. Il servizio si basa su modelli e strumenti digitali (es. configuratori di intervento, simulazioni parametriche, calcolatori dei costi, ecc.), integrati da sessioni individuali con esperti. In base alla complessità del caso, il servizio può prevedere anche l'affiancamento nel dialogo con istituti finanziari, enti pubblici o operatori accreditati.
2. **Assistenza tecnico-finanziaria integrata e multilivello:** i *City OSS* si pongono come interfaccia tra la domanda e i canali di finanziamento disponibili, pubblici e privati. Oltre a fornire informazioni puntuali su incentivi, detrazioni e strumenti di garanzia, offrono un servizio di prima valutazione tecnico-economica della fattibilità degli interventi. In sinergia con il *Multi-city OSS*, possono supportare l'accesso a fondi complessi (come ELENA o PDA) e facilitare la strutturazione di contratti di rendimento energetico (EPC) o modelli di partenariato pubblico-privato (PPP). In alcuni casi, possono attivare sportelli finanziari in collaborazione con banche locali.

3. **Servizi collettivi e dinamiche di attivazione aggregata:** un elemento distintivo del *City OSS* è la capacità di favorire la massa critica attraverso servizi a supporto dell'aggregazione della domanda. Tra questi si includono: la costituzione di gruppi di acquisto per interventi omogenei, la promozione di progetti condominiali condivisi, e la facilitazione della nascita di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), anche tramite simulazioni collettive di autoconsumo e modelli di governance replicabili. L'OSS può attivare processi partecipativi locali per individuare cluster prioritari, mappare interessi diffusi e accelerare l'adozione di soluzioni condivise.
4. **Servizi di empowerment e capacity building:** per rafforzare la capacità delle comunità locali di affrontare percorsi di transizione energetica, il *City OSS* propone servizi formativi avanzati, sia in presenza che online, rivolti a soggetti chiave come amministratori condominiali, tecnici, imprese e stakeholder territoriali. I percorsi possono includere certificazioni, crediti formativi, aggiornamenti su normative e tecnologie, oltre a moduli esperienziali per l'apprendimento sul campo.

Touch point e modalità di erogazione

Per garantire un'offerta efficace, accessibile e capillare, i servizi del *City OSS* devono essere erogati attraverso un sistema integrato di touch point fisici e digitali, in grado di adattarsi alle diverse esigenze delle città e dei loro abitanti. Da un lato, è fondamentale prevedere sportelli fisici presenti sul territorio, ospitati eventualmente presso sedi istituzionali già riconosciute (come, ad esempio, municipi, URP o case di quartiere), che offrano un primo livello di consulenza gratuita e personalizzata ai cittadini, alle PMI, agli amministratori di condominio e ad altri attori locali. La presenza fisica è particolarmente strategica per il primo ingaggio, per l'assistenza personalizzata ai soggetti vulnerabili o meno digitalizzati e per costruire fiducia e prossimità.
Parallelamente, è necessario sviluppare una piattaforma digitale che consenta di accedere a materiali informativi (schede sintetiche, guide, FAQ), strumenti interattivi (fogli di calcolo, autovalutazioni), eventi formativi (webinar, pillole video) e a un sistema di helpdesk basato su ticketing. L'interazione digitale deve essere strutturata in macroaree tematiche, con percorsi guidati per ciascun target (cittadini, PMI, amministratori di condominio), ed eventualmente integrata da canali social per la promozione delle attività e una comunicazione continua.
Un ulteriore touch point efficace può essere rappresentato da sportelli itineranti, soprattutto nelle grandi città, o da azioni diffuse nei quartieri tramite il coinvolgimento delle reti territoriali esistenti (centri anziani, scuole, associazioni, consulte). Questo approccio ibrido – fisico, digitale e diffuso – consente di raggiungere pubblici diversi e di abbattere le barriere informative, geografiche e culturali.

- *Modalità di interazione con i cittadini*:
  - sportello informativo fisico e digitale;
  - campagne informative sia fisiche (cartelloni, poster, volantini, pagine sponsorizzate giornali locali e nazionali) che digitali (Ads radio, TV, social media, pagine e articoli sponsorizzati web, podcast);

- occasioni di incontro: sagra cittadina, evento locale collaterale, banchetti in momenti e punti di incontro.

- *Modalità di interazione con Amministratori di condominio*: forum, workshop, corsi di formazione con crediti formativi, attestati e magari certificazioni.
- *Modalità di interazione con Imprese del terziario*: webinar dedicati, concorsi, formazione di personale interno, formazione di consulenti esterni.
- *Modalità di interazione con Imprese edili ed impiantistiche:* forum, formazione specialistica, attestazioni e certificati.

Di seguito si approfondiscono in modo schematico le modalità di interazione con i diversi gruppi di utenti target, andando a dettagliare modalità di realizzazione.

1. Sportello Informativo (Fisico e Digitale)

- **Sportello Fisico:**
  - **Localizzazione strategica:** In luoghi facilmente accessibili come uffici comunali, centri civici, biblioteche, centri commerciali. Considerare sedi temporanee in aree di grande affluenza (mercati, fiere).
  - **Orari flessibili:** Ampia fascia oraria, inclusi alcuni pomeriggi e weekend, per adattarsi alle diverse disponibilità.
  - **Personale qualificato:** Operatori con competenze tecniche (efficienza energetica, normative, incentivi) e comunicative (empatia, chiarezza).
  - **Materiale informativo:** Brochure, depliant, schede tecniche, esempi di progetti, simulazioni di risparmio energetico.
  - **Servizi:**
    - Informazioni generali sulla riqualificazione energetica.
    - Consulenza personalizzata (previa prenotazione o in fasce orarie dedicate).
    - Raccolta di documentazione e pratiche.
    - Organizzazione di eventi informativi e workshop.
    - Supporto nella compilazione di domande per incentivi.

- **Sportello Digitale:**
  - **Sito web dedicato:**
    - Design intuitivo e accessibile da dispositivi mobili.
    - Informazioni chiare e complete su servizi, incentivi, normative.
    - FAQ (Domande Frequenti) dettagliate.
    - Calcolatori online per la stima dei risparmi energetici.
    - Database di fornitori e professionisti qualificati.
    - Possibilità di prenotare consulenze online o appuntamenti allo sportello fisico.
    - Sezione dedicata alle CER.
  - **Canali Social:**
    - Aggiornamenti sulle novità e sugli eventi.
    - Risposte a domande e commenti.

- Campagne di sensibilizzazione.

- **Chatbot (opzionale):**
  - Risposte immediate a domande semplici.
  - Indirizzamento a risorse specifiche sul sito web.
  - Raccolta di informazioni di contatto per consulenze successive.
- **Piattaforma online (opzionale):**
  - Gestione delle pratiche e della documentazione.
  - Monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti.
  - Forum di discussione tra utenti e professionisti.

2. Campagne Informative

- **Campagne Fisiche:**
  - **Cartelloni e Poster:**
    - Design accattivante e messaggio chiaro.
    - Localizzazione in punti strategici (fermate autobus, stazioni, centri commerciali).
    - Rotazione periodica dei messaggi.
  - **Volantini e Brochure:**
    - Distribuzione porta a porta, in eventi, presso sportelli pubblici, CAF, Poste, etc.
    - Contenuti sintetici e focalizzati sui vantaggi della riqualificazione.
  - **Pagine Sponsorizzate su Giornali Locali e Nazionali: (opzionale)**
    - Articoli informativi e interviste a esperti.
    - Pubblicità mirata a specifici segmenti di pubblico.
    - Collaborazioni con giornalisti e influencer.
- **Campagne Digitali:**
  - **Ads su Radio, TV e Social Media:**
    - Targeting demografico e geografico preciso.
    - Messaggi differenziati in base al canale e al pubblico.
    - Monitoraggio dei risultati e ottimizzazione delle campagne.
  - **Pagine e Articoli Sponsorizzati sul Web:**
    - Contenuti di qualità e informativi su siti web di settore e testate online.
    - SEO (Search Engine Optimization) per migliorare la visibilità.
    - Collaborazioni con blogger e influencer.
  - **Podcast:**
    - Approfondimenti tematici con esperti del settore.
    - Storie di successo e testimonianze.
    - Discussioni interattive con gli ascoltatori.

3. Occasioni di Incontro

- **Sagra Cittadina ed Eventi Locali Collaterali:**
  - Stand informativo con materiale promozionale e attività interattive.
  - Presentazioni e workshop tematici.
  - Collaborazioni con altre associazioni e organizzazioni.

- **Banchetti in Momenti e Punti di Incontro:**
  - Presenza in mercati, fiere, eventi sportivi, centri commerciali.
  - Distribuzione di materiale informativo e gadget.
  - Raccolta di contatti e prenotazione di consulenze.

4. **Servizi dedicati a Amministratori di Condominio**
   - **Forum e Workshop:**
     - Approfondimenti su normative, incentivi, soluzioni tecniche per la riqualificazione condominiale.
     - Tavole rotonde con esperti e testimonianze di successo.
     - Opportunità di networking tra amministratori e fornitori.
   - **Corsi di Formazione con Crediti formativi, Attestati e Certificazioni:**
     - Percorsi formativi specifici sulla gestione della riqualificazione energetica in condominio.
     - Riconoscimento delle competenze acquisite con crediti formativi, attestati e certificazioni.
     - Collaborazioni con ordini professionali e associazioni di categoria.

5. **Servizi dedicati a Imprese del Terziario**
   - **Webinar Dedicati:**
     - Approfondimenti su soluzioni per l'efficientamento energetico degli uffici e delle attività commerciali.
     - Case study e best practice.
     - Sessioni di Q&A interattive.
   - **Concorsi:**
     - Iniziative per premiare le imprese più virtuose in termini di efficienza energetica.
     - Visibilità e promozione delle aziende partecipanti.
   - **Formazione di Personale Interno:**
     - Corsi per i dipendenti sulla gestione dell'energia e sulla sostenibilità.
     - Incentivi per la partecipazione e il coinvolgimento.
   - **Formazione di Consulenti Esterni:**
     - Percorsi formativi per professionisti (architetti, ingegneri, consulenti) sulla riqualificazione energetica degli edifici del terziario.
     - Aggiornamento sulle normative e sulle tecnologie più recenti.
     - Creazione di una rete di consulenti qualificati.

Stakeholder da coinvolgere: focus su istituti di credito

Nell'ambito di attivazione di percorsi di riqualificazione ed efficientamento energetico del patrimonio edilizio, gli istituti di credito possono essere i soggetti in grado di facilitare l'accesso alle risorse economiche necessarie, in particolare da parte di cittadini, condomìni e PMI che potrebbero non disporre di liquidità immediata, spesso ostacolo alla realizzazione di tali interventi. La collaborazione può prevedere diversi livelli di coinvolgimento:

- attività formativa a favore del personale dell'istituto di credito coinvolto per approfondire la conoscenza tecnica del tema;
- l'analisi congiunta delle esigenze di finanziamento e l'elaborazione di pacchetti ad hoc per sostenere le attività di efficientamento energetico degli edifici;
- l'organizzazione di incontri informativi aperti al pubblico, realizzati insieme alle banche locali, in cui presentare in modo semplice le principali soluzioni di finanziamento disponibili, come prestiti per l'efficienza energetica, mutui green o strumenti con garanzie pubbliche (es. Fondo Energia o Fondo di Garanzia per le PMI).

Gli sportelli possono inoltre predisporre materiali sintetici e aggiornati che descrivano le caratteristiche essenziali dei prodotti finanziari attivabili sul territorio, aiutando così gli utenti a orientarsi tra le diverse opzioni. Laddove possibile, si può prevedere un canale diretto di contatto con referenti bancari locali, ad esempio tramite appuntamenti su richiesta o presenze periodiche presso la sede dello sportello, offrendo così un primo livello di consulenza personalizzata e facilmente accessibile.

Le collaborazioni con istituti di credito locali possono aumentare il grado di fiducia nei confronti dei percorsi di riqualificazione e facilitare l'effettiva attivazione dei contratti da parte degli utenti target.

Criteri di qualità del servizio

Nel contesto dei *City OSS*, la selezione degli operatori di mercato riveste un'importanza strategica per garantire l'erogazione di servizi di alta qualità. Affinché i *City OSS* possano diventare un punto di riferimento affidabile per la comunità, è fondamentale che gli operatori coinvolti rispettino criteri rigorosi di qualità tecnica, economica e valoriale.

Nel modello di OSS descritto i criteri di qualità del servizio per la selezione degli operatori di mercato saranno proposti dal *Multi-city OSS* e saranno adottati dai *City OSS* con possibilità di introdurre variazioni e modifiche che tengano conto delle specificità dei territori in cui operano.

Il modello prevede due modalità operative:

- Ipotesi 1 "**base**": selezione esterna degli operatori, con gestione tramite elenco accreditato;
- Ipotesi 2 "**avanzata**": selezione diretta degli operatori tramite gara pubblica.

In entrambi i casi, l'individuazione degli operatori economici deve garantire elevati standard qualitativi, trasparenza e coerenza con gli obiettivi di sostenibilità, innovazione e tutela dell'utente.

La presente sezione intende suggerire possibili criteri minimi e preferenziali utili per la costituzione degli elenchi di operatori accreditati dai *City OSS*, distinguendo tra requisiti generali, tecnici, economico-finanziari.

Tali criteri costituiscono la base per procedure trasparenti e comparabili su scala multi-cittadina, e sono pensati per garantire sia la protezione dell'utente finale che l'efficacia delle azioni di riqualificazione promosse dagli sportelli.

Si propone di ripartire i criteri nelle seguenti categorie:

1. **Requisiti generali**: rappresentano le condizioni minime per l'accesso degli operatori all'elenco degli accreditati. Sono prerequisiti legali, amministrativi e deontologici che

garantiscono l'affidabilità e la correttezza degli operatori coinvolti nei processi di riqualificazione promossi dall'OSS.

2. **Requisiti tecnici**: valutano le competenze specifiche, l'esperienza professionale, la qualità dell'organizzazione interna e la conformità a standard riconosciuti. Essi assicurano che gli operatori siano in grado di offrire servizi efficienti, sicuri e coerenti con gli obiettivi energetici e ambientali del progetto.
3. **Requisiti economico-finanziari**: garantiscono la capacità economica degli operatori di sostenere gli interventi previsti e di gestire in modo affidabile i contratti con gli utenti finali. Includono parametri relativi a fatturato, assicurazioni, affidabilità bancaria e indicatori finanziari fondamentali per la sostenibilità delle operazioni.
4. **Altri requisiti opzionali**: si propone di introdurre criteri che premiano gli operatori che dimostrano una particolare attenzione all'innovazione, alla digitalizzazione, alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale. Rappresentano valori aggiunti che rafforzano l'impatto positivo degli interventi a livello locale e sistemico.

Di seguito si riportano alcuni criteri che potrebbero essere richiesti agli operatori che intendono essere inseriti nell'elenco degli operatori accreditati gestiti dai *City OSS* (*Modello Base*) o che intendono partecipare alle gare promosse e gestite dai *City OSS* (*Modello Avanzato*).

REQUISITI GENERALI

CRITERIO	DESCRIZIONE
Iscrizione al Registro Imprese	L'operatore deve essere iscritto regolarmente alla Camera di Commercio
Regolarità professionale	Essere in regola con i requisiti di formazione e aggiornamento obbligatori
Regolarità fiscale e contributiva	L'impresa deve risultare in regola con gli obblighi verso INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate (DURC regolare)
Assenza di cause di esclusione	Nessuna condanna penale o provvedimento ostativo alla contrattazione con la PA

REQUISITI TECNICI

CRITERIO	DESCRIZIONE
Esperienza nel settore	Comprovata esecuzione, negli ultimi 3 anni, di servizi analoghi per valore e tipologia a quelli proposti
Certificazioni di qualità	Possesso di certificazioni quali ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001
Referenze e casi documentati	Fornitura di almeno 3 referenze da clienti pubblici o privati
Professionalità del team	Presenza di personale qualificato (EGE, tecnici abilitati, ecc.)

REQUISITI ECONOMICO – FINANZIARI

CRITERIO	DESCRIZIONE
Fatturato minimo annuale	Media del fatturato degli ultimi tre esercizi pari ad almeno X euro
Fatturato specifico nel settore	Quota del fatturato derivante da attività coerenti con l'oggetto
Copertura assicurativa	Polizza RC professionale con massimale coerente al rischio
Solidità finanziaria	Assenza di procedure concorsuali e rating bancario adeguato

ALTRI REQUISITI OPZIONALI

CRITERIO	DESCRIZIONE
Innovazione e digitalizzazione	Adozione di strumenti digitali per servizi e gestione clienti
Impegno per la sostenibilità	Utilizzo di tecnologie a basso impatto e pratiche sostenibili
Presenza territoriale	Capacità di intervento e assistenza locale
Responsabilità sociale	Policy su inclusione, parità di genere, welfare aziendale

A corredo della precedente matrice dei criteri, si suggerisce di predisporre una **tabella valutativa** che assegna a ciascun criterio un peso percentuale, utile a strutturare un sistema trasparente di scoring per la selezione degli operatori, in particolare nei contesti in cui si proceda mediante gara pubblica o accreditamento su base competitiva.
La suddetta tabella potrebbe anche essere utilizzata per introdurre premialità in sede di gara per l'assegnazione dei lavori e/o servizi o per definire uno score minimo che l'operatore deve ottenere per poter essere inserito nell'elenco proposto dai *City OSS*.

Si riporta di seguito una tabella valutativa che potrebbe essere adottata per la selezione degli operatori.

CATEGORIA	CRITERIO	PESO [%]
Requisiti generali	Iscrizione al Registro Imprese	Obbligatorio
	Regolarità professionale	Obbligatorio
	Regolarità fiscale e contributiva	Obbligatorio
	Assenza di cause di esclusione	Obbligatorio
Requisiti tecnici	Esperienza nel settore	20
	Certificazioni di qualità	15
	Referenze e casi documentari	15
	Professionalità del team	15
Requisiti economico-finanziari	Fatturato minimo annuale	15
	Fatturato specifico nel settore	10
	Copertura assicurativa	5
	Solidità finanziaria	5
Altri requisiti opzionali	Innovazione e digitalizzazione	Opzionale
	Impegno per la sostenibilità	Opzionale
	Presenza territoriale	Opzionale
	Responsabilità sociale	Opzionale

Selezione degli operatori di mercato

Nello schema operativo proposto, un aspetto centrale riguarda la selezione degli operatori di mercato potenzialmente incaricabili di fornire i servizi di riqualificazione energetica agli utenti target. Questo processo può seguire due modalità alternative, a seconda dell'assetto scelto (due modelli/varianti). In entrambe le varianti, il *Multi-city OSS* svolge un ruolo chiave di supporto tecnico-specialistico nella definizione dei criteri di selezione, che mirano a garantire qualità, competenza, trasparenza e coerenza con gli obiettivi di decarbonizzazione.

Variante Base – Selezione a cura delle Camere di commercio e delle Associazioni di categoria

In questa configurazione, il *Multi-city OSS* collabora con il *City OSS* per la definizione di criteri di selezione e requisiti minimi che gli operatori di mercato devono possedere per accedere all'elenco dei soggetti accreditati. Alla selezione dei criteri possono concorrere anche le Camere di Commercio o associazioni di categoria che selezioneranno successivamente gli operatori di mercato. I criteri, come descritto nel paragrafo precedente, possono includere, ad esempio: esperienza comprovata in interventi di efficienza energetica e fonti rinnovabili;

certificazioni di qualità; adesione a codici etici; capacità di offrire servizi integrati e personalizzati, ecc.

Una volta definiti i criteri, il *City OSS* li trasmette alle Camere di Commercio e/o alle Associazioni di categoria territorialmente competenti, che si fanno carico della procedura di selezione e accreditamento degli operatori. Tale procedura può consistere in:

- una manifestazione di interesse pubblica;
- verifica documentale dei requisiti;
- eventuali valutazioni tecniche;
- pubblicazione di un albo ufficiale aggiornato periodicamente.

In questo scenario, le Camere di Commercio e le associazioni svolgono anche un primo ruolo di interfaccia con il mercato, garantendo un presidio di qualità nel tempo.

In questa versione "Base" si lascia la scelta dell'operatore alle associazioni di categoria o Camere di Commercio, sgravando il *City OSS* da responsabilità di qualità o di performance delle lavorazioni e lasciando alle Camere di Commercio/associazioni di categoria la scelta di far lavorare gli operatori scelti presenti nei loro registri. Nella versione "Base" del *City OSS* si fornisce infatti agli utenti target una lista di operatori di mercato senza spingerli verso un determinato operatore. Gli utenti finali possono dunque scegliere tra gli operatori accreditati secondo criteri di prossimità, competenza o affinità progettuale.

Variante "Avanzata" – Selezione degli operatori a cura del City OSS

Nella seconda variante, l'OSS della città gestisce direttamente il processo di selezione degli operatori, mantenendo una governance più centralizzata e un maggiore controllo sul raccordo tra servizi offerti e bisogni locali. Anche in questo caso, il *Multi-city OSS* affianca il *City OSS* nella definizione dei criteri di ammissibilità e valutazione, eventualmente adattati al contesto specifico (es. quartieri prioritari, fasce vulnerabili, tipologie edilizie prevalenti). Il *City OSS* si occupa poi della procedura di selezione, che può articolarsi in:

- pubblicazione di un avviso pubblico o bando di accreditamento;
- raccolta e valutazione delle candidature sulla base dei criteri di qualità del servizio descritti nel paragrafo precedente;
- istituzione di una commissione tecnica (con supporto del *Multi-city OSS*);
- aggiornamento periodico dell'elenco degli operatori accreditati.
- Selezione di un operatore per ciascun lotto di utenti target

Quest'ultimo punto è ritenuto di particolare importanza per standardizzare e velocizzare la riqualificazione energetica di un numero consistente di utenti. La decisione finale sull'accettare o meno di proseguire con l'operatore selezionato rimane in capo all'utente target. Tuttavia, il *City OSS* potrà decidere di includere una penale nel caso l'utente si sfili dall'iniziativa una volta completato il percorso di selezione dell'operatore da parte del *City OSS*.

Questo approccio consente al *City OSS* di mantenere una relazione diretta con i soggetti erogatori dei servizi di riqualificazione e di accompagnare in modo più puntuale l'utenza, con maggiore flessibilità nel rispondere a esigenze emergenti o specifiche.

In entrambe le varianti, l'accreditamento dell'operatore non equivale a un affidamento diretto, ma costituisce una precondizione per garantire la trasparenza e la qualità dell'offerta tecnica disponibile. Inoltre, in entrambi i modelli, il *Multi-city OSS* può supportare la standardizzazione di strumenti e modelli contrattuali, così da favorire la replicabilità e ridurre le asimmetrie informative tra cittadini e imprese.

Incontro domanda-offerta e procedure tecniche

Un aspetto centrale dell'OSS è la capacità di far incontrare efficacemente la domanda di riqualificazione (proveniente dagli utenti target) con l'offerta di servizi e finanziamenti. Sono emersi due modelli operativi che l'OSS può facilitare, di seguito descritti.

Variante "Base":
In questo modello più snello, l'OSS è sgravato dalla responsabilità della selezione degli operatori di mercato che dovranno fornire i servizi di riqualificazione energetica e degli istituti di credito locali che dovranno fornire prodotti finanziari per sostenere economicamente le iniziative; tale onere sarà in capo a enti esterni come Camere di Commercio, associazioni di categoria, ecc. che avranno il compito di effettuare la selezione allineandosi ai criteri e agli standard di qualità dei servizi imposti a priori dal *Multi-city OSS*.

A seguito di questo procedimento, gli enti preposti stileranno una lista di operatori che sarà fornita direttamente al *City OSS*. Lo stesso si dovrà poi occupare di mettere in contatto gli utenti target interessati ai servizi di riqualificazione con gli operatori di mercato selezionati, al fine di stipulare nuovi contratti di efficientamento energetico di edifici.

Variante "Avanzata":
Il modello di OSS Avanzato che si propone in questo studio, presenta una struttura più articolata rispetto a quello precedentemente citato. In questo caso l'OSS si dovrà occupare dell'incontro tra domanda e offerta a seguito dell'aver selezionato gli operatori di mercato e/o gli istituti di credito a livello locale (o nazionale con il supporto diretto del *Multi-city OSS*). Nello specifico le attività da sviluppare prevedono:

- **Aggregazione di progetti e assistenza tecnica (es. ELENA, PDA)**: l'OSS può coordinare pacchetti di progetti per accedere a fondi europei di assistenza (come il programma ELENA – European Local Energy Assistance – della BEI o il Project Development Assistant (PDA)). Questo permette di finanziare studi di fattibilità e attività preparatorie su decine di edifici, creando pipeline di interventi sufficientemente ampie da attrarre investitori attraverso il raggruppamento degli utenti target in lotti.
- **Raggruppamenti della domanda (Gruppi di Acquisto)**: l'OSS aggrega più utenti interessati allo stesso intervento, così da svolgere gare congiunte e ottenere offerte

vantaggiose dai fornitori. Questo aumenta il potere contrattuale dei piccoli utenti target e riduce i costi unitari.

- **Contratti di Rendimento Energetico (EPC) con ESCo**: l'OSS favorisce schemi in cui aziende specializzate realizzano gli interventi facendosi remunerare con i risparmi generati. Ciò consente agli utenti di riqualificare con investimenti iniziali ridotti o nulli, trasferendo il rischio di performance al privato e garantendo risultati misurabili nel tempo. Il ruolo del *City OSS* è fondamentale nel coordinamento (ed eventualmente di garanzia) con l'operatore privato durante il processo di riqualificazione.

Capitalizzazione e finanziamento innovativo: in entrambe le versioni, l'OSS lavora per mettere in comunicazione domanda locale e capitali. Strumenti come il Net Zero Cities Capital Hub aiutano a presentare i progetti cittadini a potenziali finanziatori su scala nazionale e internazionale. Allo stesso tempo, accordi con banche (anche tramite consorzi a livello nazionale) facilitano l'accesso a prestiti agevolati o garanzie per chi vuole investire nella propria casa o azienda.

Verifica e monitoraggio

Il monitoraggio rappresenta un elemento cardine per assicurare la qualità, l'efficacia e la trasparenza del sistema OSS, e in particolare dei percorsi di riqualificazione energetica avviati grazie al supporto degli sportelli cittadini. Non si limita a una rendicontazione ex post, ma si configura come un processo continuo che accompagna le diverse fasi degli interventi: dalla selezione degli operatori fino alla valutazione dei risultati raggiunti.
Nel modello proposto, il *Multi-city OSS* assume un ruolo di supervisione metodologica, predisponendo strumenti comuni (griglie di verifica, indicatori, formati di reporting) e offrendo supporto tecnico ai *City OSS* per garantire coerenza tra territori.
I ***City OSS***, a loro volta, gestiscono in autonomia le attività operative di monitoraggio, con modalità che differiscono in funzione del modello organizzativo adottato:

- Nel **modello "base"**, l'OSS svolge una funzione di facilitazione e accompagnamento dell'utente, che seleziona autonomamente l'operatore da un elenco accreditato.
- Nel **modello "avanzato"**, l'OSS ha una funzione di gestione e controllo diretto su tutto il processo, incluso l'affidamento degli interventi.

Si riportano di seguito le attività di verifica e monitoraggio eseguite dai *City OSS* durante le fasi del processo di riqualificazione energetica degli edifici, distinguendo tra il modello "avanzato" e "base".

1. **Verifica e monitoraggio durante la fase di attivazione del contratto per la riqualificazione degli edifici**
   Durante questa fase iniziale, l'obiettivo è garantire che la selezione dell'operatore e l'impostazione del contratto siano effettuate in modo trasparente e coerente con gli standard definiti dal *Multi-city OSS* e adottati dai *City OSS*.

Attività previste nel modello Base:

- **Controllo dei requisiti degli operatori** (certificazioni, esperienza, assicurazioni), convalidato rispetto ai criteri di accreditamento condivisi con il *Multi-city OSS*;
- **Supervisione del processo di scelta dell'operatore** da parte degli utenti, attraverso strumenti guida e checklist per garantire parità di trattamento tra operatori;
- **Verifica della completezza e correttezza del contratto** da sottoscrivere per l'avvio lavori.

Attività previste nel modello Avanzato:

- **Controllo dei requisiti degli operatori** (certificazioni, esperienza, assicurazioni), convalidato rispetto ai criteri di accreditamento condivisi con il *Multi-city OSS*;
- **Verifica e approvazione dell'adeguatezza dell'offerta tecnica** rispetto alle richieste del bando o gara;
- **Revisione del contratto** firmato tra utenti e operatore, con attenzione alle clausole su qualità, tempistiche, garanzie e gestione delle varianti.

2. **Verifica e monitoraggio durante la fase di progettazione ed esecuzione lavori**

Durante questa fase si monitora la qualità dell'intervento, il rispetto delle tempistiche e l'aderenza agli obiettivi energetici richiesti.

Attività previste nel modello Base:

- **Supporto all'utente nel comprendere i contenuti progettuali**, senza però validarli formalmente.
- **Supporto tecnico agli utenti**, attraverso un helpdesk o una figura di riferimento del *City OSS*, per facilitare la gestione di eventuali problematiche durante i lavori.

Attività previste nel modello Avanzato:

- **Verifica della coerenza progettuale**, mediante controlli documentali sui progetti esecutivi rispetto ai requisiti della gara o bando e dell'offerta proposta dall'operatore;
- **Sopralluoghi di cantiere**, almeno una volta per interventi rilevanti o in contesti vulnerabili, per valutare lo stato di avanzamento, il rispetto del cronoprogramma e la qualità dei materiali e delle maestranze impiegate coerentemente coi criteri di qualità sottoscritti dall'operatore;
- **Report di avanzamento** da parte degli operatori (con modulistica standard fornita dal *Multi-city OSS*), integrati da documentazione fotografica e descrizione delle attività svolte;
- **Supporto tecnico agli utenti**, attraverso un helpdesk o una figura di riferimento del *City OSS*, per facilitare la gestione di eventuali problematiche durante i lavori.

Nel modello Avanzato, questi strumenti possono essere inclusi nelle obbligazioni contrattuali. Nel modello Base, il *City OSS* opera come presidio di prossimità e promuove un accompagnamento attivo dei cittadini nei confronti degli operatori scelti.

3. **Verifica e monitoraggio a chiusura dei lavori e valutazione delle performance**
   La fase finale si concentra sulla verifica della corretta conclusione degli interventi e sulla valutazione dell'impatto energetico e della soddisfazione dell'utenza.

   Attività previste nel modello Base:
   - Supporta l'utente nel **verificare le prestazioni energetiche** dichiarate o attese e la qualità dell'intervento realizzato;
   - **Rilevazione della soddisfazione dell'utente finale** attraverso questionari standardizzati, con particolare attenzione alla facilità di accesso ai servizi, alla chiarezza informativa e al rispetto dei tempi;
   - **Audit qualitativi a campione**, gestiti dal *Multi-city OSS* o da soggetti terzi, per validare i percorsi e raccogliere buone pratiche replicabili.

   Attività previste nel modello Avanzato:
   - **Raccolta e verifica della documentazione di chiusura**: attestati di prestazione energetica (APE post), dichiarazioni di conformità, certificazioni dei materiali utilizzati;
   - **Sopralluogo di collaudo** per gli interventi più rilevanti o con criticità segnalate, anche in collaborazione con soggetti terzi qualificati;
   - **Rilevazione della soddisfazione dell'utente finale** attraverso questionari standardizzati, con particolare attenzione alla facilità di accesso ai servizi, alla chiarezza informativa e al rispetto dei tempi;
   - **Analisi comparativa tra consumi ante e post-intervento**, anche attraverso la raccolta di bollette o l'utilizzo di software di monitoraggio energetico, ove disponibili;
   - **Audit qualitativi a campione**, gestiti dal *Multi-city OSS* o da soggetti terzi, per validare i percorsi e raccogliere buone pratiche replicabili.

Attivazione dei contratti

La finalizzazione contrattuale rappresenta il punto di arrivo, formale e quindi monitorabile, di tutte le attività svolte nelle fasi precedenti, sia dal lato dell'offerta (selezione e qualificazione degli operatori tecnici e finanziari) che dal lato della domanda (informazione, coinvolgimento e supporto degli utenti target; raccolta, elaborazione e rappresentazione sintetica dei dati; costruzione dei lotti di edifici nel caso del *City OSS* avanzato).
Questo grande processo di semplificazione e accompagnamento guidato dall'OSS consente all'utente target di assumere consapevolmente gli "impegni contrattuali" con gli operatori finanziari, amministrativi e tecnici per dare corso alle attività di riqualificazione energetica, realizzando una riduzione dei costi di transazione per entrambe le parti.
Anche in questa fase interviene il *Multi-city OSS* a supporto dei *City OSS*, mettendo a disposizione modelli contrattuali per le varie categorie di opere da realizzare e competenze

specifiche, ad esempio giuridiche e amministrative, in affiancamento agli operatori dell'OSS, per verificare la completezza e correttezza del contratto da sottoscrivere per l'avvio lavori.

Nei modelli qui individuati il *City OSS* non stipula i contratti direttamente per conto del cliente, come invece accade in alcune realtà del Nord Europa dove esso assume il ruolo di general contractor (archetipo "implementazione"). Non si assume quindi la responsabilità complessiva della realizzazione degli interventi, ma rimane nell'alveo dell'archetipo di coordinamento, fornendo tuttavia un supporto essenziale per guidare in sicurezza l'utente target attraverso il processo di contrattazione, scelta dei fornitori e monitoraggio e verifica dei lavori.

Nella variante Base l'utente target sottoscrive un accordo con il *City OSS* nel quale si specificano, da una parte, i servizi a cui si ha diritto a titolo gratuito e quelli specifici a pagamento (come la verifica dei criteri di qualità del servizio e le attività di monitoraggio sui lavori), dall'altra gli impegni, come la comunicazione degli incarichi affidati agli operatori per l'efficientamento energetico.

Similmente per gli operatori, individuati dalla Camera di Commercio o altri partner locali territoriali: associandosi all'OSS si impegnano a sottoporsi e, eventualmente, adeguarsi alle prescrizioni a seguito dello screening per arrivare al riconoscimento di operatore qualificato e a trasferire per conoscenza i contratti che andranno a stipulare con gli utenti-committenti individuati grazie all'attività di matching realizzata dal *City OSS*.

Nella variante "Avanzata" questa formalizzazione della collaborazione tra OSS e utenti target da una parte, e tra OSS e operatori dall'altra, è facilitata dall'attività di costruzione di lotti funzionali di edifici che avrà come effetto di rendere esplicito e riconoscibile da tutte le parti il ruolo dell'OSS, senza tuttavia sottrarre agli utenti target e agli operatori la responsabilità contrattuale dell'intervento di efficientamento.

Rispetto agli utenti vulnerabili, sia che risultino proprietari di immobili, sia che abitino alloggi di edilizia residenziale pubblica, si prevede la partecipazione a questi accordi, in forme da definire ma che possono prevederne il diretto coinvolgimento oppure un ruolo più indiretto ma essenziale (ad esempio attraverso la concessione di un sussidio dedicato all'efficientamento energetico), degli enti locali e territoriali competenti.

Fattibilità organizzativa e giuridica

Modelli di governance

Per poter essere realmente operativo ed efficace, il *City OSS* deve necessariamente dotarsi di un modello di governance che gli consenta, da un lato, di essere rapido e snello nell'erogazione dei servizi a supporto dei percorsi di riqualificazione energetica degli edifici e, dall'altro, di garantire un controllo della qualità dell'operato e del raggiungimento degli obiettivi definiti dalle singole amministrazioni comunali.

Inoltre, il modello di governance è strettamente correlato sia al modello di OSS che verrà adottato sia alla forma giuridica che verrà conseguentemente individuata.

Si propongono quindi due modelli di governance: il primo relativo al caso di un *City OSS* "base", il secondo al caso di un *City OSS* "avanzato". Entrambi potrebbero essere adottati integralmente dai Comuni attualmente sprovvisti di un OSS, adottati solo in parte, oppure adeguati e modificati dai Comuni che già dispongono di un OSS attivo, sulla base delle reali esigenze e della dimensione del Comune in termini di strutture, uffici e competenze.

Nello scenario in cui il ***City OSS*** sia di tipo **"base",** è presumibile pensare che si tratti di un servizio erogato direttamente dal Comune, con il supporto di competenze e personale esterno fornito da Agenzie per l'Energia Locali, professionisti o società esterne. In questo caso, le strutture di governance dovrebbero essere tutte interne al Comune, strettamente collegate tra loro, e le cui attività, su un piano più operativo, potranno essere ad esempio supportate dalle singole Agenzie. Il modello di governance si potrebbe articolare su due piani, uno di indirizzo strategico/politico (Cabina di Regia) e uno di tipo tecnico/operativo (Gruppi di Lavoro):

1. **Cabina di Regia**, costituita da rappresentanti amministrativi del Comune (assessori), delle circoscrizioni (se presenti,) e dai responsabili dei settori e dei dipartimenti comunali competenti in materia ambientale, energetica, edilizia privata. Il compito della Cabina di Regia è definire gli indirizzi strategici del *City OSS* in funzione degli obiettivi da raggiungere; essa potrà essere supportata anche dal direttivo dell'Agenzia Locale operante sul territorio.

2. **Gruppo Operativo di Lavoro** (GOL), costituito da funzionari comunali ed esperti esterni. Avrà il compito di erogare i servizi offerti dall'OSS ai gruppi target, al fine di facilitare i percorsi di riqualificazione energetica degli edifici privati. Il GOL potrà essere composto da un numero variabile di esperti, sia interni che esterni al Comune, a seconda delle esigenze e delle attività da svolgere, e si relazionerà con la Cabina di Regia attraverso i responsabili dei settori e dei dipartimenti comunali coinvolti. Il GOL potrà beneficiare del supporto delle Agenzie dell'Energia locali, che potranno fornire le competenze tecniche necessarie. Il gruppo di lavoro potrà, a sua volta, essere organizzato in sottogruppi:

    a. **Struttura operativa centrale**, costituita dagli esperti tecnici interni od esterni al Comune, che avranno il compito di svolgere la maggior parte delle attività dell'OSS, tra cui:

i. Gestione piattaforme e tool;
ii. Selezione degli istituti di credito locali;
iii. Trasferire i criteri di qualità del servizio definiti dal *Multy-city OSS* a Camere di Commercio, ordini professionali, associazioni di categoria, ecc. per la definizione di elenchi di operatori del mercato;
iv. Favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di riqualificazione energetica;
v. Supportare gli utenti target nel loro percorso di riqualificazione (verifica contratti, lavori prestazioni ecc.);
vi. Monitoraggio dei risultati degli interventi di riqualificazione energetica.

b. **Strutture operative territoriali**, costituite da personale interno o esterno all'Amministrazione comunale, incaricate di svolgere le attività preliminari di engagement attraverso la gestione di sportelli fisici distribuiti sul territorio cittadino (es. sedi circoscrizionali, URP, uffici comunali, case di quartiere, ecc.). Tali strutture, coordinate dalla sede centrale dell'OSS, fungeranno da primo punto di contatto con i cittadini e gli altri stakeholder, raccogliendo esigenze, richieste e segnalazioni, e indirizzandole verso i servizi competenti dell'OSS, garantendo così una gestione capillare e tempestiva delle istanze provenienti dal territorio.

Nello scenario in cui il ***City OSS*** sia di tipo **"avanzato"**, è presumibile che il servizio venga erogato da un soggetto giuridico distinto dal Comune ma da esso controllato o partecipato, come ad esempio un'Agenzia per l'Energia Locale o una società partecipata dal Comune.

Un'alternativa, meno auspicabile sotto il profilo della coerenza con le finalità pubbliche dell'iniziativa, potrebbe essere la costituzione di un nuovo soggetto giuridico a controllo totalmente privato. Tale opzione, tuttavia, comporterebbe la perdita del controllo diretto da parte del Comune, con il rischio di un allontanamento dagli obiettivi di "Missione Clima", in particolare nei confronti delle fasce più vulnerabili della popolazione.

In ogni caso, l'OSS dovrà essere dotato di risorse proprie e supportato dal Comune, che potrà contribuire mettendo a disposizione infrastrutture, spazi fisici, canali di comunicazione istituzionali e personale tecnico esterno, eventualmente fornito da Agenzie per l'Energia Locali, professionisti o società specializzate.
Le strutture di governance dovranno prevedere la partecipazione diretta del Comune all'interno degli organi di regia strategica e controllo, garantendo così il rispetto degli indirizzi pubblici. La gestione operativa quotidiana potrà invece essere affidata a gruppi operativi di lavoro, costituiti da personale dell'OSS, delle Agenzie Energetiche e di eventuali professionisti esterni.

1. **Direttivo dell'OSS,** costituito dai responsabili amministrativi dell'OSS (legale rappresentante, direttore, eventuali consiglieri in rappresentanza dei soci). Il Direttivo ha il compito di definire gli indirizzi strategici del *City OSS* in funzione degli obiettivi da raggiungere, pianificare le attività e verificarne i risultati. Può inoltre essere supportato

nelle attività di controllo e di raccordo con il piano operativo da referenti delle Agenzie per l'Energia Locali, contribuendo così a garantire coerenza tecnica e operativa con gli indirizzi strategici.

2. **Gruppi Operativi di Lavoro (GOL)**, costituiti da esperti tecnici interni ed esterni all'OSS. Hanno il compito di erogare i servizi ai gruppi target col fine di attivare percorsi di riqualificazione energetica del patrimonio edilizio privato. Il numero e la composizione degli esperti potranno variare in funzione delle attività da svolgere e delle esigenze locali. I GOL potranno contare sul supporto tecnico-specialistico delle Agenzie per l'Energia Locali, che forniranno competenze verticali e strumenti operativi.
   Il gruppo di lavoro potrà a sua volta essere organizzato in sottogruppi:

   a. **Struttura operativa centrale**, costituita dagli esperti tecnici interni o esterni all'OSS che avranno il compito di svolgere la maggior parte delle attività, tra cui:
      i. Gestione piattaforme e tool;
      ii. Selezione degli istituti di credito locali;
      iii. Definire gli elenchi degli operatori del mercato sulla base dei criteri di selezione definiti dal *Multy-city OSS*;
      iv. Gestire l'incontro tra la domanda e l'offerta di riqualificazione energetica gestendo le gare di selezione degli operatori di mercato per conto dei proprietari degli edifici;
      v. Gestire i contratti di riqualificazione energetica per conto dei proprietari degli edifici;
      vi. Verificare il corretto andamento dei Lavori;
      vii. Monitoraggio dei risultati degli interventi di riqualificazione energetica.

   b. **Strutture operative territoriali**, costituite da personale interno od esterno all'OSS, che avranno il compito di svolgere le prime attività di engagement attraverso la gestione di sportelli fisici dislocati nella città e, eventualmente, messi a disposizione dal Comune (sedi di circoscrizioni, uffici comunali, URP, case di quartiere ecc.). Le strutture territoriali dipenderanno dalla struttura centrale e fungeranno da filtro tra le richieste degli utenti e l'erogazione dei servizi dell'OSS.

Ruolo delle agenzie energetiche nell'ambito degli OSS

Le Agenzie dell'Energia Locali sono da diverso tempo protagoniste nell'attivazione e nella sperimentazione di One-Stop-Shop sui diversi territori regionali attraverso la partecipazione attiva a progetti finanziati da programmi di ricerca o cooperazione europea.

Tra le più importanti esperienze condotte negli ultimi anni dalle agenzie energetiche a supporto di diversi enti locali è possibile ricordare:

- Sportello Energia Piemonte, proseguimento del progetto europeo *EUROPA* che mirava a supportare la riqualificazione energetica degli edifici residenziali (promosso da Regione Piemonte ed Environment Park).

- Sportello per la Transizione Energetica (gestito da Environment Park e Regione Piemonte), mira a velocizzare il processo di transizione energetica verso la neutralità climatica e ingloba il progetto *RECROSSES* (a supporto della nascita e sviluppo di Comunità Energetiche Rinnovabili), il progetto *GASLES* (per accelerare la riqualificazione energetica degli edifici pubblici) e lo *Sportello Energia Piemonte*.
- Sportello Energia del Comune di Bologna, fornisce supporto informativo per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili (gestito da AESS, l'Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile).
- Sportello Energia e Condomini del Comune di Parma, ha l'obiettivo di accompagnare gli utenti nelle diverse fasi della riqualificazione energetica di condomini (coordinato da ATES, l'Agenzia Territoriale per l'Energia e la Sostenibilità di Parma).
- Sportello Energia del Comune di Milano, fornisce informazioni in ambito efficienza energetica (gestito da AMAT, Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio)
- Servizio unico DeciWatt, dedicato a supportare gli enti locali, gli amministratori di condominio, i liberi professionisti e i cittadini nel processo di rinnovamento ed efficientamento energetico degli edifici tramite degli strumenti di facile utilizzo (creato da Città metropolitana di Milano ed ENEA – Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile).
- Contact center CER.TO (Comunità Energetiche Rinnovabili Toscana), ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo di configurazioni di autoconsumo per la condivisione dell'energia rinnovabile sul territorio regionale (istituito e gestito da ARRR, Agenzia Regionale Recupero e Risorse).

Oltre alle esperienze nello sviluppo e nella gestione di OSS, le Agenzie per l'Energia sono, per loro natura, soggetti dalla forte valenza pubblica. In molti casi, infatti, si tratta di società *in house* di Regioni, Province o Comuni; in altri casi, sono società di diritto privato partecipate totalmente, o in larga parte, da enti pubblici.

Il loro obiettivo principale consiste nel supportare i territori di riferimento nel processo di transizione energetica, svolgendo un ruolo terzo tra il mercato e il territorio. Questa caratteristica si addice perfettamente agli obiettivi che un Comune può assegnare a un OSS a controllo pubblico, creato per favorire e supportare i processi di riqualificazione energetica dei proprietari di abitazioni e condomini.

Le Agenzie per l'Energia sono inoltre realtà consolidate, con in media vent'anni di esperienza, che nel tempo hanno maturato solide competenze, garantendo continuità operativa grazie alle proprie attività e alla capacità di attrarre risorse. Possono quindi rappresentare un partner competente, solido e duraturo per i *City OSS* o, in casi più strutturati, essere esse stesse il soggetto gestore degli OSS per conto dei Comuni.

Risorse e strumenti

Un *City OSS* efficace richiede una combinazione di presenza (che può variare da solo digitale a ibrida con varie forme di presenza fisica), personale con competenze adeguate, strumenti digitali funzionali, risorse finanziarie stabili e soprattutto una forte rete di collaborazioni sul territorio.

Spazi e modalità di erogazione

La necessità di spazi o la scelta della modalità di erogazione dei servizi varia in funzione dell'approccio adottato. Nel caso di un approccio ibrido, operando sia a distanza che in presenza, la presenza fisica può concretizzarsi in diversi modi:

- Una sede fisica dedicata, accessibile in determinati giorni e orari con accesso libero o su appuntamento a seconda del servizio.
- L'utilizzo degli spazi esistenti delle sedi di proprietà dell'amministrazione per accogliere i cittadini e gestire il primo contatto (come previsto per gli Sportelli energia attivi delle Città).
- L'organizzazione di eventi in presenza sul territorio, anche sfruttando le sedi di enti locali o spazi pubblici che già sono luoghi di ritrovo come le piazze.
- La realizzazione di attività o servizi itineranti per avvicinarsi ai cittadini (come il servizio di supporto all'analisi delle bollette avviato a Milano e la modalità itinerante che realizzerà lo Sportello di Torino).

È inoltre fondamentale la parte digitale, che include siti web, e-mail, form online, canali social, newsletter e piattaforme per la prenotazione di appuntamenti o l'erogazione di servizi.

Risorse necessarie

Oltre allo spazio fisico, risultano indubbiamente necessarie le seguenti risorse:

- Personale dedicato: la gestione di un OSS richiede personale formato, che può essere interno all'ente gestore o dipendenti esterni che collaborano con l'ente gestore.
- Competenze specifiche: è necessario disporre di competenze tecniche per fornire consulenza, diagnosi preliminari, analisi, supporto tecnico-legale, e per interagire con le diverse categorie di utenti e stakeholder.
- Strumenti digitali e piattaforme: l'erogazione dei servizi si basa su strumenti digitali, che possono variare da semplici siti web ed e-mail a piattaforme più complesse per la gestione degli appuntamenti, l'offerta di servizi integrati, percorsi guidati, o potenzialmente per la gestione di comunità energetiche e l'incontro domanda-offerta. In alcuni casi, si punta a implementare funzionalità in piattaforme già esistenti anziché crearne di nuove (come ha pianificato Torino ad esempio).
- Materiale informativo: la produzione e distribuzione di materiale informativo (schede, newsletter, pubblicazioni) è una risorsa chiave per diffondere conoscenze e sensibilizzare.
- Risorse finanziarie: un OSS richiede finanziamenti. Le fonti di finanziamento identificate nei casi studio includono fondi europei, fondi comunali e finanziamenti derivanti da programmi

nazionali. La quantificazione di tali risorse è approfondita nella sezione successiva relativa alla fattibilità economica.

- Collaborazioni e partnership: è necessario collaborare con una rete di stakeholder locali, inclusi professionisti del settore (ingegneri, architetti, geometri, commercialisti), associazioni di categoria, operatori di mercato, istituti di credito, e altri enti del territorio. Queste collaborazioni sono vitali per l'erogazione di servizi integrati e la costruzione di fiducia.
- Attività di monitoraggio e comunicazione**:** è fondamentale un costante sforzo di comunicazione e sponsorizzazione per garantire la conoscenza e l'interesse verso il servizio, oltre ad una risorsa dedicata al monitoraggio delle richieste.

OSS nella disciplina comunitaria e nazionale

A partire dalla Direttiva (UE) 2018/844 sull'efficienza energetica e la prestazione energetica degli edifici, il legislatore comunitario ha promosso la costituzione di sportelli unici (*One Stop Shop*) nei territori degli Stati membri, individuandoli come soggetti chiave nel supporto agli attori locali.

Più recentemente, con la Direttiva (UE) 2023/1791 sull'efficienza energetica (EED) e la Direttiva (UE) 2024/1275 sulla prestazione energetica degli edifici (EPBD), il ruolo degli OSS è divenuto ancora più centrale e determinante per lo sviluppo e l'implementazione dei piani nazionali in materia di energia e clima. Ciò è avvenuto anche grazie al riconoscimento degli sportelli unici come punti informativi territoriali per cittadini, imprese ed enti locali, nonché come facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta, a beneficio sia dei clienti finali che degli operatori di mercato.

Parallelamente, anche il ruolo delle Agenzie per l'Energia Locali è stato ulteriormente valorizzato. A queste è stata riconosciuta la funzione di interlocutori fondamentali con i diversi attori del territorio e, laddove le attività previste per gli sportelli non siano già parte delle loro funzioni, di primi *advisors* dei *City OSS*.
Non vi è dubbio, dunque, che il legislatore comunitario riconosca un chiaro interesse pubblico nel ruolo svolto sia dagli OSS sia dalle Agenzie per l'Energia Locali, considerando i rispettivi servizi come vere e proprie attività di interesse generale. Tali considerazioni risultano fondamentali per l'implementazione diretta di questi strumenti da parte degli enti locali, in particolare nel caso in cui decidano di costituire nuovi soggetti giuridici che fungano espressamente da sportelli unici sul territorio.

Forme giuridiche

Come già anticipato, la scelta del modello da adottare per l'avvio di un *City OSS* incide direttamente sulla forma giuridica con cui costituirlo. Nel caso del modello "*base*", le attività possono essere organizzate all'interno del Comune stesso, con il supporto di soggetti esterni – come le Agenzie per l'Energia Locali o consulenti terzi – oppure, in alternativa, la gestione può essere affidata ad un soggetto giuridico esterno (ad esempio una società partecipata, un ente controllato o un'agenzia energetica locale). Per il modello "*avanzato*", invece, è fortemente

consigliato il ricorso a un soggetto giuridico distinto, dotato di risorse autonome e personale qualificato.
A tal proposito, i principali elementi di valutazione sono due:

1. la tipologia di attività che si intendono realizzare attraverso il *City OSS*;
2. l'individuazione del soggetto giuridico più idoneo allo svolgimento delle stesse.

Il primo passo consisterà nello stabilire il perimetro operativo dell'OSS e le professionalità necessarie, così da definire un preciso e dettagliato ambito di operatività e calcolarne i relativi costi. A partire da queste valutazioni, il Comune potrà decidere se incardinare tali attività all'interno di un ente già esistente e partecipato o controllato (società partecipate, enti controllati, Agenzie per l'Energia Locali), oppure procedere alla costituzione di un nuovo soggetto giuridico dedicato, ponderando attentamente la scelta anche in base alle indicazioni economico-amministrative emerse dal *business plan*.

Nel primo caso, l'Ente Locale, una volta accertatosi che le attività scelte rientrino tra le attività statutarie previste dai soggetti partecipati/controllati, integrandole formalmente nel caso non fossero presenti, potrebbe contare su ente già costituito e già dotato di una propria struttura organizzativa, concentrando così il budget a disposizione per un eventuale potenziamento del personale e delle competenze tecniche.

Nel secondo caso, il Comune, insieme agli eventuali partener istituzionali coinvolti, dovrà affrontare sia i costi di costituzione del nuovo soggetto giuridico, variabili a seconda della forma scelta, sia quelli relativi al personale amministravo e tecnico-professionale. Inoltre, la natura dell'attività prevalente - commerciale o non commerciale – e il possibile coinvolgimento futuro di altri partner istituzionali– ingresso di nuovi soci – saranno aspetti altrettanto importanti da considerare per la scelta della forma giuridica.
Qualora si opti per la costituzione di un ente in forma societaria, il Comune sarà tenuto a rispettare quanto previsto dal D.Lgs. n. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica - T.U.S.P.). In particolare, dovrà:

1) motivare il ricorso alla forma societaria per il perseguimento di finalità istituzionali e per lo svolgimento di un servizio di interesse generale, ai sensi dell'art. 4 del T.U.S.P.;
2) indicare le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, evidenziandone la convenienza economica, la sostenibilità finanziaria e le modalità di gestione (diretta o esternalizzata) del servizio affidato;
3) dimostrare la coerenza con i principi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa;
4) assicurare la compatibilità con la normativa europea (circostanza già chiarita nei precedenti paragrafi), in particolare con le disposizioni sugli aiuti di Stato alle imprese;
5) sottoporre gli schemi di atti deliberativi a forme di consultazione pubblica;
6) trasmettere, ai sensi dell'art. 5, comma 3 del T.U.S.P., gli schemi deliberativi e le relative relazioni all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e alla Corte dei Conti territorialmente competente.

Fattibilità economica

Business model

Al fine di garantire i servizi precedentemente citati, occorre che i *City OSS* presentino una struttura chiara e organizzata anche da un punto di vista economico-finanziario.
Di seguito saranno proposti i Business Model dei due modelli di *City OSS* analizzati nel documento. In tal senso, si è scelto di adottare, come strumento di design del servizio, il *Business Model Canva*, uno strumento strategico e visivo solitamente utilizzato per rappresentare come il fornitore di servizi crea e distribuisce valore per i suoi utenti. Può essere suddiviso in due parti: la parte sinistra si riferisce a tutti gli aspetti interni di un OSS, ciò che non è visibile, e la parte destra si riferisce a ciò che è esterno all'OSS, come il rapporto con l'utente. Le due parti sono costituite da nove blocchi. Partendo dalla parte destra, vengono delineati i partner e destinatari del servizio, le relazioni da instaurare con loro, la proposta di valore offerta, le principali attività e risorse impiegate, fino alla determinazione dei costi e ricavi necessari per lo sviluppo del progetto.

City OSS: modello base

KEY PARTNERS
- Istituti di credito
- Camere di commercio
- Ordini professionali
- Ossociazioni di categoria
- Utenti
- ESCo
- Multicity OSS
- Comuni

KEY ACTIVITIES
- Fornire agli utenti la lista degli operatori selezionati
- Attività di engagement
- Assistenza amministrativo/ legale
- Attività di verifica e monitoraggio dei progetti di riqualificazione energetica (opzionale)

KEY RESOURCES
- Risorse fisiche: infrastrutture spazi e canali di comunicazione
- Risorse intellettuali: competenze trasversali in ambito energetico/economico
- Risorse finanziarie:finanziamenti pubblici , quote associative stakeholders
- Risorse umane: personale tecnico esterno fornito da Agenzie per l'Energia Locali, professionisti o società esterne

VALUE PROPOSITION
- Aumentare la consapevolezza sul tema della riqualificazione energetica ed efficientamento energetico degli edifici e risparmio energetico con un focus sulle relative best practices
- Processo di fidelizzazione dell'utenza tramite il monitoraggio dell'applicazione dei criteri di qualità dei servizi
- Fornire informazioni e consulenze tecnico/ economiche
- Supportare l'utenza a cui si rivolge l'OSS in attività per la creazione di formule collettive volte ad abbattere barriere economico/ finanziarie (gruppi di acquisto)
- Facilitare le procedure amministrative/burocratiche legate a strumenti tecnici (PPP, EPC)

COSTUMER RELATIONSHIP
- Incontri pubblici, workshop interattivi, eventi di networking corsi di aggiornamento
- Incontri periodici con Multicity OSS
- Tavoli tecnici per l'incontro di domanda e offerta in riferimento ai servizi per l'efficientamento energetico.

CHANNELS
- Sportello fisico: comunicazione off-line, incontri pubblici
- Sportello digitale: sitoweb, piattaforma (opzionale), social media, radio, chatbot
- Sportello itinerante (opzionale)

COSTUMER SEGMENTS
- Condomini
- Cittadini /cittadini in condizioni di vulnerabilità energetica
- Edifici del terziario
- PMI

COST STRUCTURE
- Organizzazione di attività di engagement
- Costi per il personale
- Costi consulenze esterne
- Trasferte
- Costi generali
- Costi di amministrazione interna
- Quota associativa Multicity OSS
- Costi per manutenzione della piattaforma (opzionale)

REVENUE STREAMS
- Finanziamenti europei/ nazionali/ regionali
- Consulenze agli utenti per incontro domanda e offerta
- Fees su chiusura contratti con istituti di credito selezionati
- Fees verifica criteri di qualità del servizio
- Fees monitoraggio sui lavori

City OSS: modello avanzato

KEY PARTNERS
- Istituti di credito
- Utenti
- ESCo
- Multicity OSS

KEY ACTIVITIES
- Attività di engagement
- Selezione degli operatori di mercato da coinvolgere tramite procedure di selezione
- Supporto a procedure tecniche ai fini dell'incontro tra domanda e offerta dei servizi
- Assistenza amministrativo/ legale
- Attività di verifica e monitoraggio dei progetti di riqualificazione energetica
- Selezione di istituti di credito locali

KEY RESOURCES
- Risorse fisiche: infrastrutture spazi e canali di comunicazione
- Risorse intellettuali: competenze trasversali in ambito energetico/economico
- Risorse finanziarie:finanziamenti pubblici , quote associative stakeholders
- Risorse umane: personale tecnico esterno fornito da Agenzie per l'Energia Locali o professionisti o società esterne

VALUE PROPOSITION
- Aumentare la consapevolezza sul tema della riqualificazione energetica ed efficientamento energetico degli edifici e risparmio energetico con un focus sulle relative best practices
- Processo di fidelizzazione dell'utenza tramite il monitoraggio dell'applicazione dei criteri di qualità dei servizi
- Fornire informazioni e consulenze tecnico/ economiche
- Supportare l'utenza a cui si rivolge l'OSS in attività per la creazione di formule collettive volte ad abbattere barriere economico/ finanziarie (gruppi di acquisto)
- Strutturazione di procedure amministrative/burocratiche legate a strumenti tecnici (PPP, EPC)
- Canalizzare la domanda dell'utenza con operatori di mercato selezionati
- Creazione di lotti di utenti target" nella sezione Key Activities

COSTUMER RELATIONSHIP
- Incontri pubblici, workshop interattivi, eventi di networking corsi di aggiornamento
- Incontri periodici con Multicity OSS
- Tavoli tecnici per l'incontro di domanda e offerta in riferimento ai servizi per l'efficientamento energetico.

CHANNELS
- Sportello fisico: comunicazione off-line, incontri pubblici
- Sportello digitale: sitoweb, piattaforma (opzionale), social media, radio, chatbot
- Sportello itinerante (opzionale)

COSTUMER SEGMENTS
- Condomini
- Cittadini /cittadini in condizioni di vulnerabilità energetica
- Edifici del terziario
- PMI

COST STRUCTURE
- Organizzazione di attività di engagement
- Costi per il personale
- Costi consulenze esterne
- Trasferte
- Costi generali
- Costi di amministrazione interna
- Quota associativa Multicity OSS
- Costi per manutenzione della piattaforma (opzionale)

REVENUE STREAMS
- Finanziamenti europei/ nazionali/ regionali
- Consulenze agli utenti per incontro domanda e offerta
- Fees chiusura contratto riqualificazione edifici
- Fees su chiusura contratti con istituti di credito selezionati
- Fees verifica criteri di qualità del servizio
- Fees monitoraggio sui lavori
- Fees su servizi di consulenza offerti per strutturare le procedure di selezione dei servizi
- Fees per cosulenze specialistiche

Come già illustrato in precedenza, i due modelli individuati differiscono per l'intensità e il livello di coinvolgimento dell'azione del *City OSS*, sia rispetto alle modalità con le quali superare il frazionamento della domanda di servizi di efficientamento energetico, sia rispetto alle attività di intermediazione con gli operatori lato offerta. In particolare:

- **la selezione degli operatori di mercato** nel modello Base è svolta da "partner territoriali" (come Camera di Commercio, associazioni di categoria, ecc.) che, rispettando gli standard di qualità del servizio suggeriti dal *Multi*-city OSS, forniscono un elenco di operatori che il *City OSS* procede a qualificare; nel modello Avanzato, anche l'attività di selezione degli operatori lato offerta è eseguita direttamente dal *City OSS* tramite manifestazioni d'interesse e/o procedure di selezione specifiche, sempre adottando i criteri di qualità prescritti dal *Multi-city OSS* per la loro qualifica;
- **la fase di matching tra domanda e offerta** del modello Base del *City OSS* si realizza attraverso attività di informazione e formazione degli utenti target e di facilitazione dell'incontro con gli operatori qualificati, la cui selezione, per l'affidamento dell'incarico o l'acquisto del servizio, resta in capo ai singoli utenti che agiscono individualmente; nel modello OSS Avanzato, invece, questo si configura come un aggregatore della domanda per interventi di efficientamento energetico, svolgendo analisi energetiche su una molteplicità di edifici allo scopo di dimensionare e caratterizzare gli interventi richiesti in veri e propri lotti funzionali, rendendoli facilmente "leggibili" dagli operatori sia tecnici che finanziari, al fine di ridurne i costi, specialmente quelli amministrativi ed operativi, nonché i tempi di esecuzione, e generando economie di scala. Mentre nella variante Base il *City OSS* si limita a favorire e semplificare il contatto tra utenti e operatori di settore, senza attivare forme contrattuali particolarmente sofisticate, nella versione Avanzata il *City OSS*, anche con l'ausilio del Multi City OSS, supporta utenti target e operatori nella predisposizione di contratti che potrebbero risultare simili agli Energy Performance Contract (EPC);
- **le attività di monitoraggio e verifica** si realizzano nelle fasi di progettazione ed esecuzione lavori, di attivazione del contratto, di chiusura dei lavori e valutazione delle performance; nella variante Base del *City OSS* sono facoltative e di tipo amministrativo-documentale, mentre nella versione Avanzata sono più approfondite, in tutte le fasi, e si prevede la possibilità di sopralluoghi e attività di controllo tecnico a campione.

Queste differenze si ripercuotono in termini di costi e flusso di ricavi necessari al loro sostentamento. Per chiarire tali differenze è stato condotto un esercizio economico-finanziario che fornisce elementi di dettaglio circa le somme economiche necessarie allo svolgimento di queste attività.

Descrizione del modello economico e business model development

La struttura dei costi e dei ricavi ipotizzata è molto simile per entrambi i modelli individuati, *City OSS* – Variante "Base" e *City OSS* – Variante "Avanzata".

Dal lato costi, la voce di gran lunga più importante è quella del costo per il personale impiegato nell'erogazione dei diversi servizi offerti; seguono i costi per consulenze esterne, (proporzionalmente più incisivi per il modello Base), per il supporto su specifiche materie/attività, i costi per eventi e attività di promozione, i costi amministrativi e, infine, la quota associativa annuale per l'adesione al *Multi-city OSS*.

In riferimento al tema dei costi, è da rilevare che:

- **Personale *City OSS* – Variante "Base".** Si ritiene che sia indispensabile una dotazione minima di due unità, molto qualificate e con una expertise pluriennale in diversi ambiti (tecniche, economiche, comunicative), con ottime capacità relazionali ed empatiche. Il costo stimato per ciascuna unità è di 50.000 € annui, considerata una retribuzione annua lorda di 35.000 €. A questi è da aggiungere la quota parte di costo di un Coordinatore che potrebbe essere, nel caso di OSS diretta emanazione del Comune, un dirigente o altra figura inquadrata nell'amministrazione comunale, o, nel caso di una gestione esternalizzata, un responsabile con le caratteristiche professionali necessarie, che dedica un quinto del suo tempo all'attività dell'OSS. L'ipotesi è che questo assetto, due unità operative e un coordinatore a tempo parziale, sia mantenuto per i primi due anni di durata del business plan, raggiungendo il massimo teorico di 3 unità lavorative, in termini di saturazione della capacità produttiva, dal terzo al quinto anno, ipotizzando di arrivare a 100 operatori e 270 utenti target (valori medi annuali, si vedano i paragrafi successivi per le modalità di ingaggio di utenti ed operatori), con un carico medio per unità del team di 33 operatori e di 90 utenti target (dei quali si ipotizza che solo il 25% procederà con la realizzazione delle opere di efficientamento). Un aumento del numero di utenti o operatori da seguire o un incremento di attività affidate all'OSS, implicherebbe la necessità di coinvolgere un'ulteriore risorsa (eventualmente part-time).
- **Personale *City OSS* – Variante "Avanzata".** In questo modello la componente "forza lavoro" è ancora più determinante per il successo dell'iniziativa a causa della quantità e "profondità" dei servizi che si intendono offrire. Si ipotizza di partire subito con tre unità, molto qualificate e che aggiungono alle caratteristiche evidenziate per il *City OSS* Base una ulteriore competenza tecnica ed operativa nell'ambito delle diagnosi energetiche e delle ristrutturazioni degli edifici. Una delle componenti più rilevanti e, sicuramente, la più innovativa della *value proposition* dell'OSS avanzato è infatti quella di individuare, selezionare e aggregare edifici, sotto diversi profili, così da formare dei pacchetti o lotti le cui esigenze in termini di efficientamento energetico siano ben evidenziate e leggibili da parte degli operatori lato offerta. Anche l'impegno del coordinatore sarà maggiore, ma tenendo conto dell'elevato grado di autonomia e professionalità del nucleo operativo. Si ritiene quindi di prevedere di portare a quattro le unità nel secondo anno di attività, per arrivare a sei unità al quinto anno. Si prevede, quindi, una dinamica importante giustificata

dalla complessità ed articolazione dei servizi offerti, a parità di numero di utenti target e operatori affiliati rispetto all'OSS base: la saturazione della capacità produttiva di una singola unità lavorativa al quinto anno di attività è stimata ora in 17 operatori e 42 utenti target (ciascun utente target riflette l'intervento su un'unità immobiliare).

- **Consulenze esterne.** Per entrambi i modelli si ritiene che, per alcune specifiche attività, sia economicamente più opportuno ricorrere all'acquisizione temporanea delle competenze richieste, considerata la complessità dei temi affrontati. In parte tali competenze potranno essere trasferite alle unità stabili dell'OSS: per questo si prevede che questa voce di costo si riduca sensibilmente (di circa il 30%) dal terzo anno di attività.
- **Eventi, comunicazione e manutenzione di servizi digitali, piattaforme/software.** Si tratta dei costi relativi all'attività di promozione dell'OSS (costi per la grafica, stampa materiali, catering, noleggio attrezzature, ecc.), da realizzare in collaborazione con gli stakeholder presenti sul territorio, e alle attività di personalizzazione grafica dei canali media gestiti direttamente dall'OSS ma ideati e realizzati, graficamente coordinati, a cura del *Multi-city OSS*.
- **Costi amministrativi.** Per entrambi i modelli si è individuata una voce per costi amministrativi a prescindere dalla forma giuridica che andrà ad assumere l'OSS, sulla base della constatazione che per il tipo di attività svolta sia sufficiente imputare il costo di una figura amministrativa che dedica una percentuale del suo tempo per seguire l'OSS, indipendentemente dal fatto che si tratti di personale dell'amministrazione pubblica in cui è incardinato l'OSS o di professionista di studio privato al quale è affidata tale attività.
- **Quota associativa al *Multi-city OSS*.** È stato valutato congruo che annualmente l'OSS, sia modello Base che Avanzato, paghi una quota associativa al *Multi-city OSS* pari a 3.000 €.

Dal lato dei ricavi, si precisa che:

- **Attività di engagement e sensibilizzazione:** è questa l'attività tipica di uno sportello energia, di prima alfabetizzazione degli utenti; è ipotizzato un ricavo nullo in quanto si reputa (anche sulla base delle precedenti esperienze degli sportelli energia in molte parti d'Italia) la *willingness to pay* o valore percepito sia molto vicina a zero, mentre un'educazione di base in ambito energetico è un investimento cruciale per lo sviluppo del settore dell'efficientamento energetico.
- **Consulenza agli utenti target per l'incontro tra domanda e offerta:** nel *City OSS* Base agli utenti target non è richiesto il pagamento di alcun contributo (fee o quota associativa una tantum) per beneficiare dei servizi di informazione e formazione e per accedere al database degli operatori qualificati dall'OSS, così da scongiurare ogni rischio di creare barriere all'accesso dei servizi. Il meccanismo ipotizzato è il seguente: l'utente target che entra in contatto con la struttura dell'OSS riceve prime informazioni e risposte ai suoi quesiti; una volta confermato l'interesse a valutare di procedere per una ristrutturazione energetica, il personale dell'OSS gli sottopone un accordo non oneroso che evidenzia le

attività informative e formative alle quali può accedere e l'impegno a comunicare i lavori di efficientamento a cui eventualmente darà seguito. Si ipotizza che nei primi 12 mesi di attività l'OSS riesca ad ingaggiare 100 utenti target, per arrivare a 270 al quarto anno (valori medi annui), saturando la capacità gestionale dei suoi tre operatori.

- **Fee prima verifica dei criteri di qualità del servizio**: ai fini di una prima verifica del rispetto dei criteri di qualità della fornitura del servizio di riqualificazione, imposti a priori dal *Multi-city OSS*, è stato stimato che l'OSS richieda all'operatore di mercato interessato una quota annua di 500 € a giustificazione delle attività di interazione con gli enti e analisi del processo di fornitura dei servizi di riqualificazione energetica che intendono offrire all'utenza dell'OSS. Al termine di questa procedura, l'operatore di mercato – individuato dalla Camera di Commercio e/o dalle associazioni di categoria - sarà inserito all'interno dell'"albo" utenti stilato dall'OSS per supportare l'utenza nel processo di selezione degli operatori di mercato locali. Il numero di imprese/istituti è stimato arrivare, numero medio annuo, a 100 in un arco temporale di 4 anni (partendo da 30 operatori nei primi 12 mesi di attività).

- **Fee chiusura contratti di riqualificazione edifici**: si ritiene che difficilmente verrà riconosciuto un compenso economico al *City OSS* Base per aver contribuito a favorire il matching tra domanda e offerta di servizi per l'efficientamento energetico: non assumendo alcuna responsabilità nell'esecuzione dei lavori, che sono invece ricondotti in capo alle reciproche obbligazioni contrattuali tra utente ed operatore, l'attività del *City OSS* rimane remunerata per specifici servizi di accompagnamento. L'assenza di questa fee è d'altra parte un elemento che garantisce la terzietà e l'affidabilità dell'OSS Base agli occhi dell'utente, che non percepisce di conseguenza una spinta a chiudere un contratto a tutti i costi. Questo lo caratterizza come un servizio puramente di supporto.

- **Fee all'accettazione dei contratti con gli istituti di credito selezionati**: a seguito della mappatura degli istituti di credito operanti a livello locale, il *City OSS* Base si occuperà di stilare un "albo fornitori" relativo a Banche/Fondazioni/Enti finanziatori interessate a fornire i propri prodotti finanziari all'utenza richiedente, al fine di attuare i lavori di riqualificazione energetica negli edifici degli utenti target affiliati. Si suppone che degli utenti mediamente affiliati all'OSS in un anno, solo il 25% sia effettivamente attivo, ovvero proceda con l'esecuzione dei lavori di efficientamento per un importo medio valutato in 45.000 euro, di cui per il 40% si ricorra a qualche forma di finanziamento esterno. Si ipotizza che, a fronte di una riduzione di 2 punti percentuali complessivi del costo del servizio del finanziamento accordata dall'istituto di credito, all'OSS venga riconosciuto lo 0,5%, quota che giustifica l'attività di scouting e di ingaggio degli istituti di credito locali e di collaborazione nell'elaborazione di prodotti finanziari specifici per l'efficientamento energetico, come ad esempio lo schema *On-Bill Tariff*. L'utente target beneficia di una riduzione del 1,5% del costo del mutuo affidandosi a un istituto di credito "convenzionato" con l'OSS.

- **Fee per attività di monitoraggio sui lavori**: ai fini del monitoraggio delle fasi di avanzamento dei lavori e dell'impegno assunto dal personale dell'OSS per verificare il

rispetto delle tempistiche e dei criteri qualitativi del servizio, si stima che all'OSS venga riconosciuto il 2% del totale importo lavori per ciascun utente attivo, ovvero pari al 25% degli utenti all'OSS nei 12 mesi precedenti. Si ipotizza una altissima adesione a questo servizio: il 90% degli utenti attivi accettano di pagare una fee per avvalersi di un soggetto terzo competente in grado di far rispettare le tempistiche pattuite e di verificare la qualità dell'intervento realizzato.

Business development plan del *City OSS* – Variante "Base"

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi generali		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Costi per personale	Nucleo operativo OSS	98.000 €	98.000 €	122.500 €	147.000 €	147.000 €
	Coordinatore	11.760 €	11.760 €	11.760 €	11.760 €	11.760 €
Costi esterni	Amministrativi	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Comunicazione	17.000 €	17.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
	Consulenze specifiche	25.000 €	25.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
	Quota associativa a Multi-City OSS	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costi totali annuali		**164.760 €**	**164.760 €**	**177.260 €**	**201.760 €**	**201.760 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Attività di engagement e sensibilizzazione		- €	- €	- €	- €	- €
Consulenza agli utenti target per fare incontrare domanda e offerta		- €	- €	- €	- €	- €
Fee prima verifica dei criteri di qualità del servizio		15.000 €	25.000 €	37.500 €	50.000 €	50.000 €
Fee chiusura contratto di riqualificazione edifici		- €	- €	- €	- €	- €
Fee all'accettazione da parte dell'utenza dei contratti con gli istituti di credito selezionati		- €	2.250 €	3.375 €	5.063 €	6.075 €
Fee attività di monitoraggio sui lavori		- €	20.250 €	30.375 €	45.563 €	54.675 €
Ricavi totali annuali		**25.000 €**	**56.750 €**	**86.700 €**	**117.800 €**	**137.250 €**

	Anni	1	2	3	4	5
GAP		**-149.760 €**	**-117.260 €**	**-106.010 €**	**-101.135 €**	**-91.010 €**
% copertura dei costi		**9%**	**29%**	**40%**	**50%**	**55%**

Nella variante Base il funzionamento del *City OSS* richiede un contributo continuativo da parte dell'ente di riferimento, sul quale graveranno quasi la metà dei costi.

In alternativa, i costi potrebbero essere sostenuti da contributi nazionali (potenzialmente derivanti dall'implementazione della normativa europea EPBD o, almeno parzialmente, dal *Social Climate Fund*), regionali (PR-FESR) o europei (bandi europei che sovvenzionano le

attività degli OSS a carattere pubblico). Di seguito un esempio di Business Plan in riferimento a quanto appena citato:

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi generali		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Costi per personale	Nucleo operativo OSS	98.000 €	98.000 €	122.500 €	147.000 €	147.000 €
	Coordinatore	11.760 €	11.760 €	11.760 €	11.760 €	11.760 €
Costi esterni	Amministrativi	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Comunicazione	17.000 €	17.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
	Consulenze specifiche	25.000 €	25.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
	Quota associativa a *Multi-City OSS*	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costi totali annuali		**164.760 €**	**164.760 €**	**177.260 €**	**201.760 €**	**201.760 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Fondi europei/nazionali/regionali		30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Controvalore del bilancio comunale		134.760 €	134.760 €	147.260 €	171.760 €	171.760 €
Ricavi totali annuali		**164.760 €**	**164.760 €**	**177.260 €**	**201.760 €**	**201.760 €**

	Anni	1	2	3	4	5
GAP		**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**
% copertura dei costi		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Sia per la variante base che per quella avanzata, i costi qui presentati sono stime basate su medie nazionali. Andranno necessariamente adattati e verificati in base al contesto specifico di ciascuna delle nove città, che presentano differenze significative nel costo della vita e nel mercato del lavoro.

Si ribadisce inoltre che le stime presentate ipotizzano un *City OSS* incardinato in una struttura preesistente, che si fa quindi carico di alcune importanti voci di costo (dalle spese per i locali a quelle per funzioni trasversali e generali).

Business development plan del *City OSS* – Variante "Avanzata"

Rispetto all'OSS Base, il modello di business dell'OSS Avanzato presenta alcune rilevanti differenze anche dal lato dei ricavi, effetto delle modifiche di alcune ipotesi sulla tipologia di servizi offerti. Se infatti l'importo medio degli interventi di efficientamento energetico rimane di 45.000 €, si ritiene che la quota degli "utenti target attivi" salga al 75% degli utenti target coinvolti, come effetto della maggiore attrattività e credibilità dell'OSS, che si assume l'onere di costruire pacchetti o lotti di edifici da efficientare, alleggerendo da un lato gli utenti target delle incombenze per l'avvio dell'intervento e, dall'altro, rendendo più semplice e appetibile agli operatori formulare delle proposte per quei lotti, grazie alle diagnosi energetiche e alle

schede descrittive predisposte dall'OSS. Questo servizio viene valorizzato dagli operatori che offrono servizi per l'efficientamento riconoscendo all'OSS, in sede di stipula del contratto per la realizzazione degli interventi per lotto, una fee pari al 5% dell'importo dei lavori. Viene valorizzato anche dagli utenti target attivi che riconoscono una fee, da corrispondere una tantum, per consulenza tecnica all'OSS. Scontando un effetto barriera all'ingresso di questa fee si ipotizza, prudenzialmente, che il numero degli utenti sia 50 il primo anno e raggiunga complessivamente i 300 al quinto, avvantaggiandosi di un effetto emulazione a mano a mano che si apprezzano i risultati raggiunti. Il numero di operatori tecnici e finanziari associati è ipotizzato restare il medesimo dell'OSS Base (raggiungendo il numero di 100 dal quarto anno).

I lotti funzionali raggruppano gli interventi in due categorie: lotti da circa 10 edifici con quindi un importo lavori complessivo di 450.000 € offerti ad operatori tecnici qualificati di dimensioni medio-piccole, e "macrolotti funzionali" da 1.500.000 € e più, per interessare e coinvolgere operatori tecnici qualificati più strutturati. Su questa tipologia di interventi risulta particolarmente importante l'apporto tecnico e relazionale in grado di integrare il *Multi-city OSS*. Tant'è che nel business plan si ipotizza una ripartizione tra *City OSS* variante Avanzata e *Multi-city OSS* della fee alla chiusura del contratto di riqualificazione dei macrolotti funzionali che, prudenzialmente, sono ipotizzati in solo uno al secondo anno, due al terzo anno e tre dal quarto anno. Differentemente dal precedente modello di *City OSS*, il Business Development Plan della variante Avanzata presenta un ritorno finanziario positivo già dal terzo anno. Ciò è giustificato dai maggiori servizi offerti e dal fatto che l'attività di matching tra domanda e offerta è svolta direttamente dall'OSS. Si stima che in un arco temporale di 5 anni l'OSS Avanzato potrà arrivare a fornire circa 750 consulenze, rispetto alle 150 previste per il modello base. Questi numeri si ritengono conservativi: nel caso in cui le attività dell'OSS riescano ad aggregare un bacino di utenza superiore i ricavi aumenterebbero in maniera proporzionale. Per dare un riferimento reale europeo, sono numeri comparabili all'esperienza dello sportello energia della città metropolitana di Barcellona per attività simili.

La voce di costo "costi generali", sensibilmente più alta rispetto alla versione *City OSS* Base, rappresenta le spese necessarie al primo anno per la costituzione del soggetto giuridico e, negli anni successivi, i maggiori costi per la tenuta della contabilità e la redazione del bilancio. Tuttavia, qualora un Comune avesse a disposizione una società partecipata pubblica nella quale incardinare il servizio, il costo di costituzione di un soggetto giuridico dedicato potrebbe essere abbattuto.

Costi e ricavi potrebbero variare anche sensibilmente in base al contesto locale. I valori riportati fanno riferimento ad un ipotetico caso studio i cui valori economici derivano dall'esperienza delle Agenzie Energetiche Locali e dalla letteratura di settore.
Nonostante l'analisi della letteratura evidenzi una generale difficoltà del mercato nel sostenere modelli di OSS economicamente autonomi, il modello Avanzato qui proposto è progettato per raggiungere tale obiettivo nel medio termine. Ciò è reso possibile da un ruolo proattivo del *City OSS* nell'aggregazione della domanda e nella generazione di valore (e quindi di ricavi) attraverso *fee* sui contratti e servizi a valore aggiunto, rappresentando un'evoluzione

ambiziosa rispetto ai modelli attuali, senza raggiungere un livello di implementazione "chiavi in mano", probabilmente più adatto per un soggetto slegato dalla sfera pubblica.

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi generali		22.500 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Costi per personale	Nucleo operativo OSS	147.000 €	196.000 €	220.500 €	269.500 €	294.000 €
	Coordinatore	19.404 €	19.404 €	19.404 €	19.404 €	19.404 €
Costi esterni	Amministrativi	7.500 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Comunicazione	17.000 €	17.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
	Consulenze specifiche	25.000 €	25.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
	Quota associativa al Multi-*City OSS*	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Costi totali annuali		**241.404 €**	**280.404 €**	**292.904 €**	**341.904 €**	**366.404 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Attività di engagement e sensibilizzazione		- €	- €	- €	- €	- €
Fee per consulenza tecnica agli utenti target per fare incontrare domanda e offerta		10.000 €	22.667 €	37.500 €	50.000 €	60.000 €
Fee prima verifica dei criteri di qualità del servizio		15.000 €	25.000 €	37.500 €	50.000 €	50.000 €
Fee chiusura contratto di riqualificazione edifici		- €	84.375 €	135.000 €	202.500 €	253.125 €
Fee chiusura contratto di riqualificazione macrolotti funzionali		- €	45.000 €	135.000 €	337.500 €	472.500 €
Fee all'accettazione da parte dell'utenza dei contratti con gli istituti di credito selezionati		- €	3.375 €	5.400 €	8.100 €	10.125 €
Fee attività di monitoraggio sui lavori		- €	33.750 €	76.500 €	126.000 €	168.750 €
Ricavi totali annuali		**25.000 €**	**214.167 €**	**426.733 €**	**774.100 €**	**1.014.500 €**

Anni	1	2	3	4	5
GAP	**-216.404 €**	**- 66.237 €**	**133.829 €**	**432.196 €**	**648.096 €**
% copertura dei costi	**10%**	**76%**	**146%**	**226%**	**277%**

Impatto atteso

Sulla base delle ipotesi a fondamento dei due *City OSS*, e focalizzando in particolare sulla versione Avanzata, si stima pari a 33.750.000 € in 5 anni (al netto degli oneri di progettazione e finanziari) l'entità dell'investimento in efficientamento energetico mobilitato dagli utenti target, di cui il 40% assistito da soggetti terzi; poco più di un quarto di questi sono investiti in circa 200 cantieri per l'efficientamento nei primi 3 anni di vita dell'OSS (tenendo conto dell'ipotesi di una media di 12 mesi di gap tra l'inizio attività e l'erogazione degli importi per la realizzazione dei lavori).

Si valuta quindi un effetto leva del finanziamento pubblico a sostegno delle attività dell'OSS Avanzato, integrato dall'attività del *Multi-city OSS*, pari a 25, calcolato come il rapporto tra, a numeratore, la somma degli investimenti pubblici a sostegno dell'OSS e del Multi City OSS e degli investimenti privati generati dall'azione dell'OSS nei primi tre anni di attività, e, a denominatore, l'ammontare degli investimenti pubblici nel medesimo periodo. Nel caso specifico del *City OSS* variante Avanzata, il finanziamento pubblico netto è stato considerato complessivamente pari alla somma dei gap registrati nei primi anni di attività del *City* OSS e alla quota parte dei gap registrati nei primi anni di attività del *Multi-city OSS*, ovvero 369.212 €, a fronte di investimenti privati complessivamente mobilitati dall'azione del *City OSS,* coadiuvato dal *Multi-city OSS*, nello stesso periodo pari a 8.887.500 €. La somma di questi due importi rapportata al finanziamento pubblico netto quantifica l'entità della leva finanziaria.

Appetibilità degli interventi in efficienza energetica

Per valutare l'efficacia del modello proposto si considera uno scenario *Business as Usual* in cui l'utente target non si avvale del supporto del *City OSS*, e successivamente lo scenario in cui rientra tra le attività di aggregazione proposte nello studio.
Si stima un importo lordo medio per intervento (comprensivo di costi di progettazione e altri oneri, ma al netto dei costi di finanziamento) di 51.750 € e, nel caso di finanziamento del 40% da parte, ad esempio, di un operatore bancario di mercato, un tempo di ritorno dell'investimento per l'utente target di 20 anni.

Importo lavori lordo	51.750 €	
Contributo pubblico	31.050 €	60%
Finanziamento terzo	20.700€	40%
Costo finanziamento	9.315 €	4,50%
Bolletta energetica annua	3.000 €	
Risparmio energetico	50%	
Risparmio annuo	1.500 €	
Tempo di rientro semplice	**20,01 anni**	

Grazie all'attività svolta dal City OSS in termini di aggregazione in lotti funzionali degli interventi, si stima una riduzione dei costi complessivi di circa il 13%, portando l'importo lordo dei lavori, comprensivo della remunerazione dei servizi dell'OSS, per il quale richiedere la sovvenzione e, per la restante parte, il finanziamento a un operatore bancario convenzionato con l'OSS, a 48.263 €. Il minor importo dei lavori e il tasso d'interesse agevolato consentono di ridurre il tempo di rientro a meno di 17 anni.

Importo lavori lordo	48.263 €	
Contributo pubblico	28.958 €	60%
Finanziamento terzo	19.305 €	40%
Costo finanziamento	5.792 €	3,00%
Bolletta energetica annua	3.000 €	
Risparmio energetico	50%	
Risparmio annuo	1.500 €	
Tempo di rientro semplice	**16,73**	**anni**

Da questa semplice analisi risulta immediatamente evidente l'importanza del ruolo di aggregazione ed effetto scala che il *City OSS*, supportato dal *Multi-city OSS*, può svolgere.
Si evidenzia inoltre l'importanza di lavorare con gli istituti di credito per ottenere dei prodotti finanziari a tassi ribassati, con offerte dedicate similmente a quanto avviene con i mutui case *green*.
Inoltre, è fondamentale il mantenimento di agevolazioni fiscali dalle percentuali significative. Infatti, a parità delle altre condizioni, con un contributo ridotto al 36%, ad esempio, il tempo di rientro semplice passerebbe a oltre 32 anni nello scenario *BaU* e a oltre 26 anni nel secondo, nonostante l'attività del *City OSS*.
Evidentemente, in termini relativi, il ritorno economico risulta comunque poco attrattivo rispetto ai canoni di investimento in efficienza energetica di altri settori. Tuttavia, non si deve dimenticare che la riqualificazione energetica dell'edificio porta con sé notevoli benefici in termini di confort abitativo e aumenta considerevolmente il valore dell'immobile.
Si rimanda ad un'analisi successiva, possibilmente realizzata dal *Multi-city OSS* stesso a seguito di un dialogo più approfondito con gli operatori di mercato su scala nazionale, l'opportunità di ridurre al minimo i costi accessori rispetto all'investimento per le opere di riqualificazione e la possibilità di aggregare interventi con tempi di ritorno elevati ad altri molto più rapidi (anche di altri settori come quello commerciale o industriale), così da rendere appetibile per gli stessi un modello EPC applicato al settore residenziale.

Multi-city OSS

Flessibilità del modello *Multi-city OSS*

Il *Multi-city OSS* si configura come una struttura di supporto agli OSS presenti nelle nove città coinvolte nella *Missione 100 Città intelligenti e ad impatto climatico zero*, ed è finalizzata ad assicurare la continuità del loro operato nel tempo a prescindere dalle situazioni contingenti e locali che si possono venire a creare. I *City OSS*, infatti, hanno il fine ultimo di accelerare e supportare la riqualificazione energetica degli edifici presenti sul territorio; in ultima istanza si tratta di ridurre i consumi e le emissioni del settore legato al patrimonio edilizio locale, supportando i piccoli proprietari di immobili e gli utenti vulnerabili. Tale obiettivo per le città della Missione impegnate al raggiungimento della neutralità carbonica al 2030, risulta uno dei principali risultati da ottenere, essendo i settori residenziale/terziario responsabili di una buona fetta delle emissioni locali. Tuttavia, vista la parcellizzazione dei soggetti da coinvolgere, tale obiettivo è particolarmente sfidante.
In questo quadro Il *Multi-city OSS* può svolgere una funzione sostanziale di indirizzo, coordinamento e supporto tecnico, ma anche di creazione di una *community of practice* degli operatori coinvolti negli OSS e di advocacy verso i livelli nazionale ed europeo.

In particolare:

- **Indirizzo**: il *Multi-city OSS* ha il compito di indirizzare almeno parzialmente l'operato dei *City OSS* in termini di priorità di azione sulla base delle indicazioni della propria Cabina di Regia, composta dai rappresentanti delle nove città della Mission "*100 Climate-Neutral and Smart Cities*".
  In particolare, si tratta di fornire indicazioni sulle modalità operative più efficaci per accelerare il processo di efficientamento degli edifici mettendo a sistema le esperienze della rete dei *City OSS* che rappresenta. Il ruolo del *Multi-city OSS*, tuttavia, sarà limitato ad indicazioni che le amministrazioni locali potranno accogliere, restando la guida dei *City OSS* comunque legata alle strategie locali.
- **Coordinamento**: il *Multi-city OSS* potrà coordinare alcune attività dei *City OSS*, soprattutto nei casi in cui essi intendano lavorare in partnership tra loro su attività analoghe. Ad esempio, nel caso dell'attivazione di contratti a rendimento energetico, il coordinamento delle attività potrà aiutare a mantenere tempi ridotti nei processi di gara e dare maggiore risultato e credibilità ai processi locali. Il *Multi-city OSS* opera, infatti, come rete di cooperazione strutturata.
- **Supporto tecnico**: tale attività è il fulcro del *Multi-city OSS*. Fornire indicazioni pratiche per tutte le fasi operative di lavoro permetterà ai *City OSS* una maggior efficienza e una maggiore efficacia del loro operato. Le attività che verranno supportate saranno legate al grado di maturità del City OSS. Nel caso in cui il Comune sia sprovvisto di una tale struttura, il *Multi-city OSS* dovrà fornire gli strumenti di base per attivare il servizio e parallelamente formare gli operatori che ci lavoreranno, al contrario, nei casi di OSS già operativi e strutturati il supporto da fornire verterà maggiormente sull'assistenza specialistica relativa a competenze non presenti nella struttura ma necessarie ad attivare

processi sofisticati e innovativi di collaborazione pubblico-privata. L'assistenza tecnica potrà anche categorizzarsi con il supporto all'ottenimento di finanziamenti regionali, nazionali ed europei per i *City OSS* che lo richiederanno.

- **Community of practice**: il *Multi-city OSS* è il soggetto ideale per la formazione di un gruppo di operatori attraverso percorsi formativi incentrati sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche diffuse e sul supporto reciproco. Visto anche il carattere innovativo delle attività degli OSS la messa in comune delle diverse esperienze locali può essere un'occasione preziosa per la creazione di una rete di *City OSS* avanzati che da un lato accelerino la decarbonizzazione e dall'altro aprano la strada ad esperienze analoghe in città diverse rispetto alle nove della Missione.
- **Advocacy e raccordo con il livello nazionale**
  Il *Multi-city OSS*, rappresentando di fatto le nove città della Missione, riveste un ruolo che va oltre quello locale, in grado di sostenere e promuovere attivamente l'operato dei *City OSS*. In particolare, tale attività potrà essere legata a collaborazioni tecnico-istituzionali con i principali enti nazionali ed europei, in particolare quelli politici. Di fatto tale attività può generare un impatto tangibile sulla credibilità e quindi sull' efficacia sia del Multi-*city OSS* sia dei *City OSS* delle nove città ma anche di altre strutture analoghe presenti a livello nazionale in altri territori.

Fattibilità tecnica

Servizi per i *City OSS*

Il *Multi-city OSS* fornisce un insieme strutturato di servizi a supporto dei *City OSS*, con l'obiettivo di garantire uniformità, qualità ed efficacia nell'attuazione delle attività locali di supporto alla riqualificazione edilizia. Questi servizi agiscono come infrastruttura condivisa, riducendo i carichi organizzativi sui singoli Comuni e abilitando economie di scala in termini di know-how, strumenti e relazioni.

Come indicato in precedenza, il presente studio si focalizza sul livello ottimale di sviluppo/archetipo di ciascun *City OSS* con cui il *Multi-city OSS* si potrà interfacciare, ovvero quello di coordinamento. Tuttavia, nelle sezioni di seguito verranno proposte delle tabelle in cui sono indicati i servizi che il *Multi-city OSS* potrà fornire qualora il *City OSS* sia ancora inesistente o di archetipo "facilitazione", di "coordinamento" stesso o di "implementazione".

1. **Assistenza specialistica sui temi tecnico-economici e giuridici**

   Il servizio offre supporto continuativo ai *City OSS* su aspetti complessi legati alla riqualificazione energetica, con un focus su ambiti tecnici, economici e giuridici. Mira a rafforzare le capacità locali nel gestire pratiche amministrative, accesso agli incentivi, procedure contrattuali e interpretazione normativa.

   Modalità di erogazione:

   - Consulenza on demand tramite esperti tematici.
   - Incontri di approfondimento su aggiornamenti normativi e strumenti operativi.

- Redazione di FAQ e guide operative su casi ricorrenti.
- Affiancamento operativo per pratiche complesse o innovative.

Strumenti:

- Database digitale con normativa aggiornata e modelli documentali.
- Sportello tecnico-giuridico (helpdesk via e-mail o telefono).
- Template per atti amministrativi e contratti.
- Newsletter tematiche periodiche.

2. **Supporto alla formazione del personale OSS delle città**

Il servizio mira a garantire che il personale dei *City OSS* disponga delle competenze tecniche, amministrative e comunicative necessarie per operare in modo efficace. Si concentra su aspetti normativi, procedurali, relazionali e gestionali.

Modalità di erogazione:

- Formazione ibrida (presenza e online).
- Sessioni periodiche di aggiornamento (*continuing education*).
- Affiancamento pratico da parte di esperti nei primi mesi di attivazione.
- Gruppi di confronto tematici inter-OSS (comunità di pratica).

Strumenti:

- Manuale operativo OSS in formato digitale.
- Webinar specialistici (live e registrati).
- Helpdesk tecnico/formativo via ticket o telefono.

3. **Campagne di comunicazione e sensibilizzazione condivise**

Il servizio prevede la progettazione e distribuzione di materiali comunicativi comuni, adattabili localmente, per aumentare la consapevolezza dei cittadini e promuovere l'accesso ai servizi OSS e alle opportunità di riqualificazione.

Modalità di erogazione:

- Coordinamento centralizzato delle campagne multicanale.
- Accompagnamento alla personalizzazione grafica e linguistica dei materiali da parte degli OSS locali.
- Organizzazione di eventi pubblici con supporto logistico e contenutistico.

Strumenti:

- Toolkit comunicativo (template per locandine, video, infografiche, post social).
- Campagna nazionale condivisa (nome, logo, slogan unificati).
- Sito web centrale con pagine locali integrate.
- Format per eventi informativi (open day, sportelli itineranti, dirette online).

4. **Accordi quadro con istituti di credito per la riqualificazione degli edifici**

Il *Multi-city OSS* (MCO) negozia e stipula accordi quadro con istituti di credito e soggetti finanziari per facilitare l'accesso a soluzioni di finanziamento per cittadini e condomìni, assicurando condizioni agevolate e omogenee.

Modalità di erogazione:

- Negoziazione centralizzata delle convenzioni a livello MCO.
- Diffusione delle condizioni standard agli OSS locali.
- Assistenza nella fase di attivazione locale degli accordi.

Strumenti:

- Elenco di operatori finanziari accreditati.
- Modelli di convenzione replicabili.
- Schede sintetiche delle offerte di finanziamento.
- Webinar informativi per operatori OSS e consulenti del credito.

5. **Definizione di criteri di qualità del servizio per la selezione degli operatori**

Il MCO definisce criteri minimi e standard qualitativi per la selezione degli operatori del mercato (tecnici, imprese, ESCo), garantendo un livello omogeneo e trasparente dei servizi erogati ai cittadini.

Modalità di erogazione:

- Redazione di disciplinari tecnici e linee guida.
- Supporto alla redazione dei bandi o delle liste di operatori qualificati.
- Supervisione e verifica ex ante della documentazione locale.

Strumenti:

- Griglia di valutazione standard dei requisiti degli operatori.
- Capitolati tecnici tipo.
- Check-list per audit preliminari e in itinere.
- Elenco nazionale di operatori qualificati (consultabile online).

6. **Supporto all'accesso a fondi e bandi europei**

Il servizio fornisce ai *City OSS* accesso facilitato a opportunità di finanziamento, supportando la lettura, candidatura e gestione di fondi regionali, nazionali ed europei rilevanti per le attività OSS.

Modalità di erogazione:

- Monitoraggio centralizzato dei bandi.
- Redazione congiunta di proposte progettuali.
- Affiancamento tecnico nella gestione e rendicontazione.

Strumenti:

- Portale bandi OSS con filtri per ambito e tipologia di intervento.
- Schede sintetiche dei bandi.

- Modelli di progetto replicabili.
- Servizio di consulenza progettuale on demand.

7. **Attività di advocacy e raccordo con il livello nazionale**

Il MCO agisce come rappresentanza collettiva di *City OSS* nei confronti di ministeri, enti regolatori, associazioni nazionali e stakeholder strategici, favorendo condizioni normative e operative favorevoli.

Modalità di erogazione:

- Partecipazione a tavoli tecnici e istituzionali.
- Coordinamento nella stesura di proposte e richieste normative.
- Coinvolgimento dei *City OSS* nella definizione delle posizioni.

Strumenti:

- Position paper condivisi.
- Lettere tipo e template di comunicazione istituzionale.
- Report normativi periodici.
- Incontri periodici inter-OSS con ospiti istituzionali.

8. **Definizione di metodi e standard di monitoraggio**

Il *Multi-city OSS* fornisce un framework condiviso per il monitoraggio delle attività dei *City OSS*, consentendo valutazioni omogenee, miglioramento continuo e rendicontazione verso stakeholder esterni.

Modalità di erogazione:

- Definizione di indicatori e metriche condivise.
- Fornitura di strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati.
- Produzione di report comparativi tra città.

Strumenti:

- Modelli di reportistica (mensile, trimestrale, annuale).
- Linee guida per la raccolta dati (quantitativi e qualitativi).
- Tool di benchmarking tra *City OSS*.

9. **Creazione di una community of practice tra gli operatori degli OSS**

Il servizio promuove la collaborazione strutturata tra operatori dei *City OSS*, facilitando lo scambio di esperienze, strumenti, soluzioni e buone pratiche. L'obiettivo è costruire un ecosistema professionale coeso e in continuo apprendimento.

Modalità di erogazione:

- Incontri periodici di confronto e co-progettazione.
- Tavoli tematici su criticità comuni e casi studio.
- Eventi annuali in presenza per networking e visibilità.
- Coordinamento e animazione della community da parte del *Multi-city OSS*.

Strumenti:

- Piattaforma collaborativa digitale (forum, condivisione di documenti).
- Newsletter di rete con aggiornamenti e focus esperienziali.

ARCHETIPI CITY OSS	SERVIZI FORNITI DAL MULTI CITY OSS
Città senza OSS/ City OSS FACILITAZIONE	• Supporto alla formazione del personale dei City OSS • Campagne di comunicazione e sensibilizzazione condivise • Consulenza on demand tramite esperti tematici
City OSS COORDINAMENTO	• Supporto alla formazione del personale dei City OSS • Campagne di comunicazione e sensibilizzazione condivise • Assistenza specialistica sui temi tecnico-economici e giuridici • Supporto all'accesso a fondi e bandi europei • Partecipazione a tavoli tecnici e istituzionali • Attività di advocacy e raccordo con il livello nazionale
City OSS IMPLEMENTAZIONE	• Supporto all'accesso a fondi e bandi europei • Attività di advocacy e raccordo con il livello nazionale • Creazione di una community of practice tra gli operatori degli OSS • Definizione di criteri di qualità del servizio per la selezione degli operatori • Definizione di metodi e standard di monitoraggio • Accordi quadro con istituti di credito per la riqualificazione degli edifici

Engagement

Il *Multi-city OSS* agirà a supporto di ciascun *City OSS* in base al proprio livello definito nella sezione iniziale relativamente ai possibili archetipi OSS.
Qualora una città non disponga di un OSS, il *Multi-city OSS* potrà supportare la città nella strutturazione di un OSS di base, in grado di formare e informare i cittadini sulle opportunità di riqualificazione energetica. In una seconda fase fungerà da attivatore del modello descritto all'inizio del capitolo 7, fornendo assistenza ove necessario.
Il supporto nelle attività di engagement potrà assumere varie modalità, come:

- Fornire modelli e template di adesione a raggruppamenti di interventi di riqualificazione energetica, fino allo sviluppo di una piattaforma dedicata per la gestione delle adesioni/progetti in corso;

- Fornire esempi di campagne “fisiche” o social per informare i cittadini, PMI, amministratori di condominio sulle opportunità di riqualificazione energetica degli edifici;
- Condividere esempi da progetti nazionali ed europei;
- Fornire template per newsletter, post social, flyer, poster, roll-up, vele;
- Esperienze di altri *City OSS*;
- Organizzare incontri con esperti individuati dal *Multi-city OSS*, sia in modalità di serate informative che workshop facilitati, da poche ore a intere giornate di attività;
- Fornire base per sito web dedicato con indicazioni sulle funzionalità minime da implementare

Il *Multi-city OSS* potrà sfruttare delle modalità di supporto economico-finanziario finalizzate al raggruppamento degli utenti interessati ad interventi di riqualificazione energetica (anche per più *City OSS* contemporaneamente). In particolare, esistono a livello europeo dei programmi che supportano la pianificazione tecnica, economica e finanziaria del cosiddetto “bundling” di interventi come:

- ELENA: European Local ENergy Assistant ELENA – European Local ENergy Assistance
- PDA: Project Development Assistance Project Development Assistance - European Commission
- EUCF: European City Facility Home | EUCF
- Net Zero Cities Capital HUB: Capital Hub: Financing Europe’s Climate Neutral Future

ARCHETIPI CITY OSS	ENGAGEMENT
Città senza OSS/ City OSS FACILITAZIONE	• Attività di mappatura dei diversi soggetti da coinvolgere, da effettuare in coordinamento con l'Amministrazione Comunale interessata a creare un OSS. • Attività di coinvolgimento cittadinanza / Comune per Strutturazione di un OSS base, sfruttando strumenti come campagne social / comunicazione off-line/creazione di un sito web apposito.
City OSS COORDINAMENTO	• Fornire esempi di campagne "fisiche" o social per informare i cittadini, PMI, amministratori di condominio sulle opportunità di riqualificazione energetica degli edifici. • Condividere esempi ed esperienze di altri City OSS • Incontri con enti preposti all'individuazione degli operatori di mercato e degli istituti di credito a livello locale (Camere di commercio, associazioni di categoria, ordini professionali, ecc.).
City OSS IMPLEMENTAZIONE	• Fornire modelli e template di adesione a raggruppamenti di interventi di riqualificazione energetica, fino allo sviluppo di una piattaforma dedicata per la gestione delle adesioni/ progetti in corso. • Fornire esempi di campagne "fisiche" o social per informare i cittadini, PMI, amministratori di condominio sulle opportunità di riqualificazione energetica degli edifici. • Fornire template per newsletter, post social, flyer, poster, roll-up, vele. • Organizzare incontri con esperti individuati dal Multi-city OSS, sia in modalità di serate informative che workshop facilitati, da poche ore a intere giornate di attività. • Organizzare tavoli tecnici con operatori di mercato (ESCo) e istituti di credito (Banche, BCC, Fondazioni Bancarie, altri istituti di credito attivi a livello nazionale/europeo, ecc.) al fine di ottenere degli accordi "quadro" per servizi di riqualificazione degli edifici e per ottenere dei prodotti finanziari a sostegno di queste iniziative. • Attività di monitoraggio su KPI di Engagement prefissati dal Multi-city OSS (numero di follower, interazione contenuti sui social, numero utenti newsletter, numero di eventi e partecipanti, numero di download del sito web dedicato)

Modalità di erogazione e touch point

Il *Multi-city OSS* erogherà i propri servizi attraverso una combinazione di strumenti digitali e presidi fisici, adattando la modalità di erogazione al livello di maturità dei *City OSS* coinvolti.

Il principale touch point sarà rappresentato da una piattaforma digitale dedicata, che fungerà da hub informativo e operativo a livello sovralocale. La piattaforma consentirà l'accesso a materiali formativi (schede sintetiche, video pillole, webinar, guide), strumenti interattivi, oltre che a una sezione dedicata al supporto tramite helpdesk e ticketing. La struttura digitale sarà organizzata per target di utenza e per livello di complessità delle attività previste, consentendo a ciascun *City OSS* di attingere a risorse coerenti con la propria fase di sviluppo.

Accanto allo sportello digitale, il *Multi-city OSS* potrà contare su presidi fisici temporanei o itineranti, ospitati presso enti locali o sedi regionali, dove organizzare attività in presenza come workshop, serate informative o incontri tecnici con esperti o rappresentanti dei *City OSS*. Questa modalità permetterà di garantire prossimità nei momenti chiave del processo di coinvolgimento e accompagnamento, soprattutto nelle fasi iniziali di attivazione degli OSS locali o durante il lancio di campagne specifiche di formazione e informazione, oppure il lancio dei servizi che il *Multi-city OSS* erogherà a supporto degli OSS locali.

La flessibilità delle modalità di erogazione garantirà al *Multi-city OSS* la possibilità di modulare l'intensità e il formato del supporto in funzione del grado di strutturazione del *City OSS*, attivando canali più leggeri e informativi nei contesti emergenti (livello base/modello di facilitazione), fino ad arrivare a un affiancamento operativo e alla gestione condivisa di strumenti avanzati nei contesti più maturi (livello avanzato/modello implementativo).

ARCHETIPI CITY OSS	TOUCHPOINT
Città senza OSS/ City OSS FACILITAZIONE	• Supporto prevalentemente informativo e di orientamento, con materiali divulgativi (erogato attraverso piattaforma digitale/hub informativo). • Attività di animazione su richiesta e presenza occasionale in eventi locali per stimolare l'interesse verso i temi dell'efficienza e riqualificazione energetica (erogati tramite presidi fisici e occasionali all'occorrenza).
City OSS COORDINAMENTO	• Accesso a materiali strutturati e strumenti operativi per la divulgazione di materiale informativo (erogato attraverso piattaforma digitale/hub informativo). • Organizzazione di webinar tematici, tavoli di confronto tra OSS cittadini (erogato attraverso piattaforma digitale/hub informativo). • Incontri periodici (es. ogni 4 mesi) con altri OSS per scambio pratiche, aggiornamenti normativi, con facilitazione del Multi-city OSS (erogato attraverso incontri online o fisici regolari).
City OSS IMPLEMENTAZIONE	• Supporto avanzato per la redazione di materiali divulgativi con affiancamento operativo, scambio di strumenti gestionali e template personalizzabili (erogato attraverso piattaforma digitale/hub informativo con accessi personalizzati). • Partecipazione a tavoli tecnici inter-OSS permanenti o tematici (attraverso presidi fisici o ibridi costanti). • Gestione collaborativa di progetti o servizi condivisi (es. sportello CER) attraverso piattaforma di progetto e sito dedicato all'OSS cittadino.

Nel quadro del supporto al processo di riqualificazione ed efficientamento del patrimonio edilizio, il coinvolgimento degli istituti di credito nazionali rappresenta un tassello strategico per garantire accesso a condizioni finanziarie vantaggiose e scalabili anche su base locale. A differenza delle realtà bancarie territoriali, gli istituti nazionali dispongono di una maggiore capacità di strutturare prodotti finanziari standardizzati e replicabili su larga scala, oltre a poter attivare strumenti di garanzia o co-finanziamento in collaborazione con soggetti pubblici e programmi europei.

Il *Multi-city OSS* potrà attivare interlocuzioni istituzionali con i principali gruppi bancari e con associazioni di categoria (come ABI, Federcasse, Confidi nazionali, ecc.) per:

- Identificare e promuovere linee di credito agevolato per la riqualificazione energetica, anche dedicate a categorie vulnerabili o difficilmente bancabili;
- Facilitare la diffusione di strumenti finanziari innovativi, come i prestiti collettivi garantiti da performance energetiche (es. EPC), strumenti di finanza o soluzioni integrate con il sistema dei certificati bianchi;
- Definire pacchetti informativi e formativi comuni, replicabili a livello locale, da veicolare attraverso i *City OSS*;
- Promuovere una presenza qualificata e riconoscibile degli istituti di credito nazionali all'interno delle iniziative locali (es. roadshow, webinar tematici, sportelli itineranti).

Inoltre, il coinvolgimento di questi attori potrà permettere di estendere a livello nazionale eventuali soluzioni pilota sviluppate nei contesti locali, contribuendo a un'evoluzione sistemica del rapporto tra finanza e riqualificazione energetica.

ARCHETIPI CITY OSS	MODALITÀ DI EROGAZIONE
Città senza OSS/ City OSS FACILITAZIONE	• Diffusione di materiali informativi standardizzati sui prodotti finanziari disponibili tramite sportelli digitali del Multi-city OSS. • Partecipazione degli istituti di credito a webinar introduttivi o eventi pubblici a scala sovralocale.
City OSS COORDINAMENTO	• Co-progettazione di moduli informativi personalizzati da veicolare attraverso i City OSS. • Attivazione di sportelli itineranti o presidi locali temporanei con rappresentanti bancari nazionali. • Coinvolgimento in workshop locali e iniziative di promozione finanziaria accessibile. • Avvio di roadshow nazionali a tappe nei territori dei City OSS.
City OSS IMPLEMENTAZIONE	• Presenza strutturata degli istituti di credito in eventi locali organizzati dai City OSS (es. incontri tecnici, consulenze dedicate). • Collaborazione nella sperimentazione di strumenti innovativi (EPC lending, fondi rotativi, ecc.). • Estensione di accordi quadro nazionali su scala locale.

Fattibilità organizzativa e giuridica

Governance

Il *Multi-city OSS* può essere definito come struttura sovracomunale il cui obiettivo principale è quello di coordinare e indirizzare le attività dei singoli *City OSS* creando sinergie e collaborazioni tra di loro.

Poiché le attività che dovrà svolgere saranno sia di tipo strategico che tecnico attraverso lo sviluppo di strumenti, servizi e documenti utili al funzionamento dei *City OSS*, la governance del *Multi-city OSS* dovrà essere articolata su due piani distinti, il primo più politico e di indirizzo, il secondo più operativo.

Si propone quindi una governance che preveda tre strutture strettamente collegate tra loro le cui attività potranno essere supportate sia dalla Rete Nazionale delle Agenzie per l'Energia Locali (RENAEL) che su un piano più operativo dalle singole Agenzie:

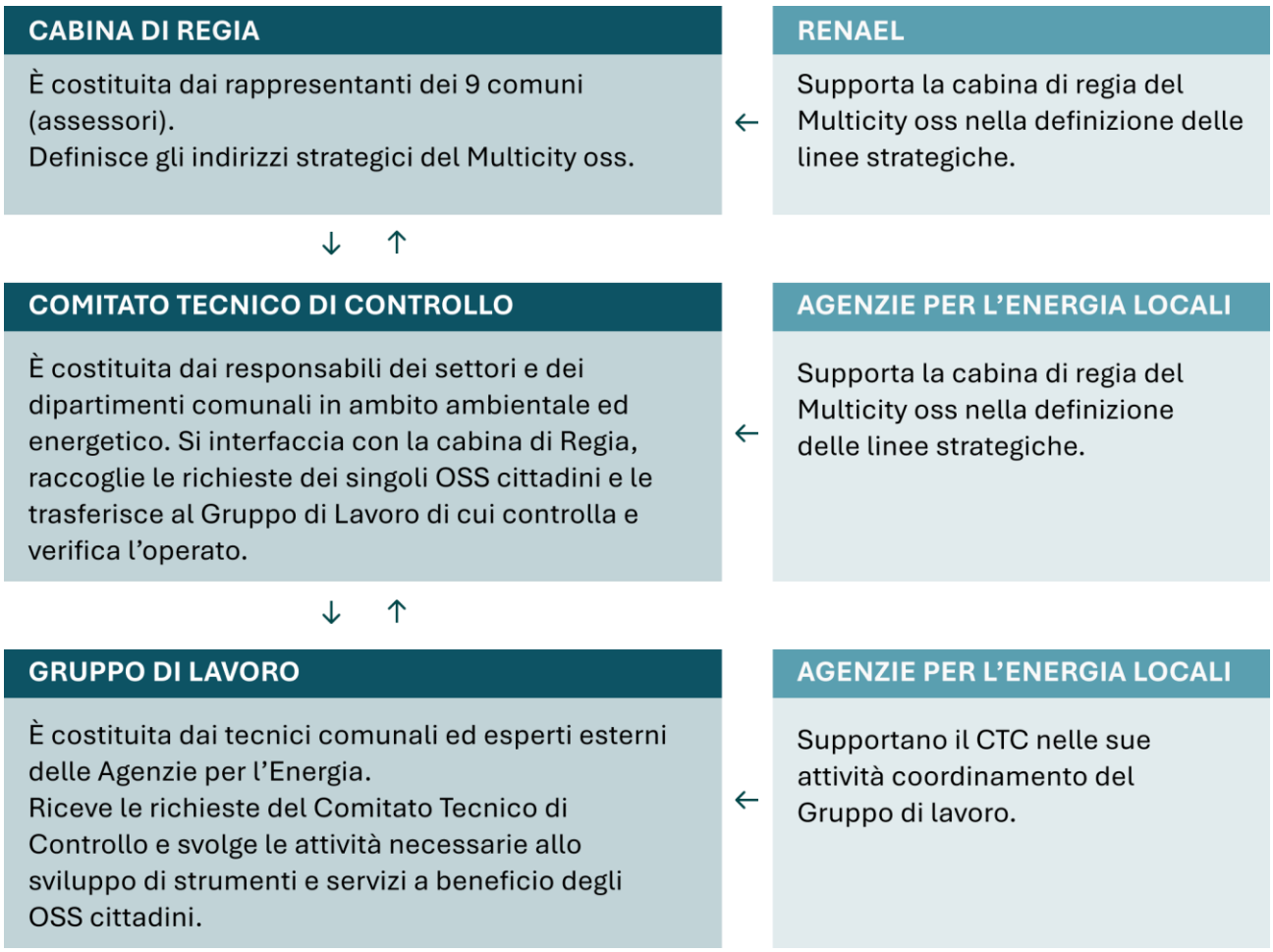
1. **Cabina di Regia** costituita da rappresentanti amministrativi e tecnici dei nove comuni (sindaci/assessori) il cui compito è di definire gli indirizzi strategici del *Multi-city OSS* in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle attività che i singoli OSS svolgono sui propri territori cittadini. La Cabina di Regia potrà essere supportata anche dal direttivo di RENAEL.
2. **Comitato Tecnico di Controllo** (CTC) costituito dai responsabili dei settori e dei dipartimenti comunali competenti su tematiche ambientali ed energetiche dei nove Comuni. Il CTC ha il compito di trasferire gli indirizzi definiti dalla Cabina di Regia ai Gruppi di Lavoro coordinandone l'attività e verificandone i risultati. Il CTC potrà inoltre essere supportato nelle sue attività di controllo e di collegamento tra i due piani strategico ed operativo dai referenti delle Agenzie per l'Energia Locali e dai rappresentanti delle Associazioni di Categoria, Università e Politecnici.
3. **Gruppi di Lavoro** (GL) costituiti da funzionari comunali ed esperti esterni avrà il compito di sviluppare metodologie, strumenti e documenti a servizio dei *City OSS*. I GL potranno essere costituiti da un numero variabile di esperti sia interni che esterni ai Comuni a seconda delle esigenze e delle attività da svolgere. I GL potranno beneficiare del supporto delle Agenzie dell'Energia Locali, le quali potranno fornire le competenze tecniche necessarie allo sviluppo degli strumenti a servizio dei *City OSS*.

   I GL dovranno occuparsi dello sviluppo dei seguenti servizi per gli OSS (l'elenco è da intendersi esplicativo ma non esaustivo):

   a. Supporto alla formazione del personale OSS delle Città
   b. Campagne di Comunicazione/sensibilizzazione congiunte per le nove città
   c. Accordi con istituti di credito nazionali per la riqualificazione degli edifici
   d. Definizione di criteri di qualità del servizio per la selezione degli operatori di mercato
   e. Reperimento fondi (es. accordi con fondazioni bancarie, BEI, partecipazione a progetti finanziati da programmi EU)
   f. Attività di advocacy con il livello nazionale

g. Definizione di criteri di monitoraggio degli interventi di riqualificazione energetica degli edifici

Si riporta di seguito uno schema grafico di quanto precedentemente descritto.



Al fine di coordinare tutte le attività dei tre comitati si prevede che il *Multi-city OSS* sia dotato di una segreteria organizzativa che verrà messa a disposizione a rotazione dai nove Comuni. Gli incontri potranno per la maggior parte delle volte essere organizzati da remoto e in alcuni casi in presenza presso le sedi del Comune che ospita la segreteria organizzativa.
Le attività della Cabina di Regia e del Comitato Tecnico di Controllo saranno finanziate o direttamente dai nove Comuni per quanto riguarda l'impegno del personale tecnico ed amministrativo interno o per quanto riguarda il coinvolgimento di RENAEL, delle Agenzie per l'Energia o di eventuali esperti esterni nel gruppo di lavoro attraverso specifici accordi economici con i singoli Comuni o con i *City OSS* che richiederanno lo sviluppo di strumenti servizi o documenti. Le risorse che ogni Comune/OSS potrà mettere a disposizione potranno essere proprie o provenienti da progetti finanziati da programmi europei nazionali o regionali.
Sulla base dello scenario individuato non si prevede di costituire una specifica forma giuridica per il *Multi-city OSS* che invece è da intendersi come una struttura snella e molto operativa costituita dai tre comitati e gruppi di lavoro precedentemente descritti, alimentati per competenze e personale dai nove Comuni, da RENAEL e dalle Agenzie per l'Energia Locale.

Forme giuridiche

Al pari di quanto evidenziato per i *City OSS*, anche per il *Multi-city OSS* è possibile prevedere una duplice possibilità, ossia l'inclusione della struttura operativa all'interno di un soggetto già costituito o, in alternativa, la costituzione di un soggetto giuridico ad hoc.
Nel primo caso il conto economico del *Multi-city OSS* si avvantaggerebbe dell'operatività della struttura organizzativa esistente, verosimilmente riducendo i costi amministrativi e gestionali su diversi fronti, a seconda della natura e delle caratteristiche del soggetto ospitante. Senza dubbio si eviterebbero tutti i costi di costituzione e avvio di un nuovo soggetto giuridico, focalizzando immediatamente l'attività del *Multi-city OSS* sul suo core business.
Nel secondo caso, dovrà essere individuata la forma giuridica più appropriata per lo svolgimento delle attività del Multi-city OSS, privilegiando un assetto snello e adattabile alle opportunità che via via si dovessero presentare.
Per questo studio, si è optato per il primo modello, come visto nella precedente sessione relativa alla governance.

Fattibilità economica

Business Model

Nel contesto di questo studio, il *Multi-city OSS* è stato inquadrato come la struttura che dovrà fornire diverse tipologie di supporto ai *City OSS* che si vogliono configurare. Ponendosi al di sopra delle strutture comunali di riferimento, lo stesso si doterà di figure professionali (interne e/o esterne alle nove città) in grado di definire criteri e standard da perseguire ai fini della corretta implementazione dei servizi proposti. L'interlocuzione diretta con operatori di mercato, istituti di credito ed organi nazionali (o extra-nazionali) è l'attività che più di tutte è in grado di facilitare l'incontro tra la domanda dell'utenza che si rivolge direttamente ai *City OSS* e l'offerta dei principali attori del mercato.
Considerando quanto trattato precedentemente in merito alla volontà di identificare il *Multi-city OSS* come un soggetto giuridico dalla forma snella (senza la necessità di costituire un nuovo soggetto con una propria forma giuridica), da un punto di vista economico lo stesso avrà una struttura di costi e ricavi che si riferiscono solo alle attività che si pone di realizzare (ed elencate all'interno del BM Canva). Quindi, come già fatto nella precedente sezione del documento riferita agli OSS, l'analisi economica ha approfondito tali aspetti ponendo l'attenzione su una stima (ponderata sulle informazioni in possesso al momento della stesura del documento, e che in parte prendono spunto dalla letteratura oggetto di studio) di voci di costo e ricavo in forma numerica che meglio chiariscono quanto ipotizzato.

KEY PARTNERS

- OSS cittadini
- Organi di governo nazionali/ europei
- Istituti di credito nazionali
- Agenzie per l'Energia Locali
- Rappresentanti delle Associazioni di Categoria
- Università e Politecnici.

KEY ACTIVITIES

- Supporto alla formazione del personale OSS delle città
- Campagne di comunicazione e sensibilizzazione condivise
- Accordi quadro con istituti per la riqualificazione degli edifici
- Definizione di criteri di qualità del servizio per la selezione degli operatori
- Canalizza fondi e bandi per gli OSS cittadini
- Attività di lobbying e raccordo con il livello nazionale
- Definizione di metodi e standard di monitoraggio

KEY RESOURCES

- Risorse fisiche: infrastrutture spazi e canali di comunicazione
- Risorse intellettuali: competenze trasversali in ambito energetico/economico
- Risorse finanziarie:finanziamenti pubblici , quote associative stakeholders
- Risorse umane: personale tecnico esterno fornito da Agenzie per l'Energia Locali, Associazioni di categoria, università, politecnici e organi politici dei comuni delle 9 città

VALUE PROPOSITION

- Costante aggiornamento agli OSS cittadini in merito alle tematiche della riqualificazione energetica degli edifici e dell'efficienza energetica con un focus sulle best practices
- Facilitare l'incontro tra operatori di mercato nazionali e OSS cittadini
- Fornisce degli standard per servizi di riqualificazione energetica ottimali
- Supporto agli OSS nella ricerca di fonti di finanziamento
- Supporto all'utenza degli OSS nel creare economie di scala in riferimento ai servizi di riqualificazione energetica
- Supporto nello svolgimento nelle attività di controllo rivolte al rispetto dei criteri di qualità dei servizi

COSTUMER RELATIONSHIP

- Incontri pubblici, workshop interattivi, eventi di networking e webinar
- Incontri periodici con gli OSS cittadini e stakeholder interessati
- Incontri periodici inter-OSS con ospiti istituzionali
- Tavoli tecnici per l'incontro di domanda e offerta in riferimento ai servizi per l'efficientamento energetico.

CHANNELS

- Sportello digitale: sitoweb, piattaforma (opzionale), social media, radio, chatbot
- Sportello itinerante (opzionale)

COSTUMER SEGMENTS

- OSS cittadini
- Istituti di credito nazionali
- Operatori di mercato
- Enti istituzionali
- ESCo

COST STRUCTURE

- Organizzazione di incontri pubblici, tavoli tecnici, incontri di aggiornamento OSS
- Costi per il personale
- Costi consulenze esterne
- Trasferte
- Costi generali
- Costi di amministrazione interna

REVENUE STREAMS

- Finanziamenti europei/ nazionali/ regionali
- Quote associative degli OSS cittadini
- Fees su chiusura contratti con istituti di credito nazionali
- Fees su chiusura contratti con ESCo
- Fees verifica criteri di qualità del servizio
- Fees monitoraggio sui lavori

Descrizione del modello economico e business development plan

La struttura dei costi e dei ricavi ipotizzata per il *Multi-city OSS* è stata configurata sulla base delle attività che lo stesso si propone di attuare. Di seguito la disamina di tale struttura.

COSTI

- **Costi generali**: questa voce di spesa è stata calcolata come il 3% del costo totale annuo del *Multi-city OSS*, prevedendo una somma economica forfettaria a copertura di eventuali spese non prevedibili.
- **Costi per personale**: questa voce di spesa ha un grande impatto sul modello economico del *Multi-city OSS*. L'analisi, ai fini di un'equa redistribuzione delle mansioni e del carico di lavoro, ha ritenuto essenziale prevedere l'inclusione di almeno 3 figure professionali in fase di partenza (che diventano 4 al terzo anno), suddivise in 1 figura addetta alla direzione e al coordinamento delle attività, 1 con formazione ed expertise tecnica ingegneristica/economica, 1 persona con formazione ed expertise tecnica giuridica. Idealmente, almeno una di queste figure dovrebbe avere delle competenze trasversali in ambito di comunicazione ed organizzazione di eventi e capacità di dialogo diretto con gli operatori nazionali selezionati. La misura del costo tende a crescere fino al quinto anno di esercizio del *Multi-city OSS* poiché si è ritenuto necessario accrescere il numero del personale nel tempo; si stima che al fine di ottemperare alla crescita della mole di lavoro del *Multi-city OSS* nel tempo, ci sia bisogno al quinto anno di almeno cinque figure professionali. I calcoli hanno tenuto conto di una Retribuzione Annua Lorda media pari a 40.000 €, a cui sono stati applicati moltiplicatori per costi aziendali del 40% e del 20% ai fini di una quota relativa al coordinamento delle attività. Il forte impatto di questa voce di spesa è direttamente proporzionale alle attività che il *Multi-city OSS* dovrebbe attivare nel tempo, che riportiamo di seguito:
    - Attività continua di formazione del personale OSS delle città;
    - Campagne di comunicazione/sensibilizzazione parallele sulle nove città;
    - Campagne di divulgazione e promozione dei criteri di qualità dei servizi imposti dal *Multi-city OSS;*
    - Attività di coinvolgimento degli operatori nazionali/europei per fornire ai *City OSS* condizioni ottimali in cui operare;
    - Integrazione del personale tecnico dei City OSS, in caso di coinvolgimento di macrolotti di utenza funzionali alla riqualificazione energetica degli edifici, al fine di supportare il *City OSS* nella chiusura di contratti di riqualificazione con operatori di mercato più strutturati ed istituti di credito operativi a livello nazionale;
    - Stesura e gestione di progetti finanziati a livello europeo e nazionale.

  Si sottolinea inoltre che, i costi riportati in questa voce non tengono conto di un'eventuale quota di costo aggiuntiva relativa alla formazione del personale che sarà impiegato per portare a termine le suddette attività; ciò è dovuto al fatto che le figure professionali prescelte saranno individuate tra le Agenzie energetiche regionali e/o dalla struttura di RENAEL che presentano le competenze necessarie per riuscire ad ottemperare alle attività del *Multi-city OSS*.

- **Costi per immobilizzazioni:** questa voce di spesa ha stimato la possibilità che il *Multi-city OSS* possa affittare un ufficio all'interno di una struttura di proprietà di una delle nove città NZC (a rotazione) per un valore pari a 4.000 €/mese.
- **Costi variabili:** questa voce di spesa ha tenuto conto di costi per l'organizzazione di eventi/meeting, trasferte, creazione e manutenzione ordinaria di una Piattaforma/sito web, la produzione di materiale per l'engagement offline (documentazione, volantini, agende personalizzate per ciascun evento, ecc.) e, con un peso maggiore rispetto alle voci appena citate, la previsione di costi per consulenze specifiche in cui è prevista la collaborazione con enti/professionisti (Università, agenzie per l'energia regionali, professionisti che operano nell'ambito del settore energetico, ecc.) che dovranno svolgere attività di revisione e monitoraggio dei criteri di qualità dei servizi erogati dagli operatori di mercato prescelti da ciascun *City OSS* (è stato previsto un costo di 20.000 € moltiplicato per il numero degli OSS che si intende costituire in tutte le città del progetto NZC).

RICAVI

- **Quote partecipative *City OSS***: questa voce di ricavo fa riferimento al flusso di cassa in ingresso rilevato a seguito del conferimento, da parte di ciascuno dei *City OSS* delle nove città, della quota associativa che in questa fase preliminare è stata fissata a **3.000 €**.
- **Fee chiusura contratti con istituti di credito nazionali**: flusso di cassa in ingresso rilevato a seguito della mediazione fornita dal *Multi-city OSS* tra gli istituti di credito nazionali e gli utenti dei macrolotti funzionali individuati e coordinati dagli OSS in merito alla conclusione di contratti bancari ai fini del finanziamento di lavori di riqualificazione energetica richiesti dagli utenti. L'analisi economica ha previsto che il *Multi-city OSS*, nella contrattazione con gli istituti di credito, riesca ad ottenere un tasso agevolato per il macrolotto funzionale di utenza pari al 3% (inferiore rispetto allo standard medio di mercato, stimato pari all'incirca al 4,5%), ottenendo per sé, similmente a quanto già ipotizzato per il City OSS variante Avanzata, un ulteriore 0,5% (si specifica che tale costo è in capo all'istituto di credito selezionato e non all'utente). L'analisi ha previsto, inoltre, che l'importo lavori finanziato dagli istituti di credito sia pari al 40%.
- **Fee chiusura contratto di riqualificazione macrolotto funzionale**: flusso di cassa in ingresso generato alla stipula del contratto di riqualificazione energetica e a copertura dell'attività fornita dal *Multi-city OSS* ad integrazione del City OSS avanzato per l'aggregazione degli utenti target in macrolotti funzionali di oltre 30 edifici o per singoli interventi di entità superiore al 1.500.000 €, interessando operatori tecnici strutturati e di dimensioni medie**.** Nell'esercizio numerico si prevede che il 3% del totale importo lavori risultante (quota di costo che sarà a carico dell'operatore di mercato selezionato) venga equamente ripartito tra il *Multi-city OSS* e il *City OSS* avanzato, che ha contribuito nel coordinamento e nella lottizzazione degli edifici interessati agli interventi di riqualificazione.

  Si sottolinea che in un arco temporale di 5 anni, è stato stimato un bacino totale di circa **5.517** interventi realizzati come sistema di collaborazione *Multi-city OSS* + *City OSS*

variante avanzata; inoltre, le somme economiche inserite in questa voce di spesa, e nella precedente, prendono come parametri di riferimento:

- **Numero di macrolotti funzionali**: si valuta che il primo macrolotto funzionale sia attivato solo dal secondo anno, per diventare due al secondo anno, arrivare a tre nel terzo e mantenendo quest'ultimo numero costante fino al raggiungimento del quinto anno (arco temporale delle analisi);
- **Numero di City-OSS con macrolotti funzionali**: l'analisi ha tenuto conto che nell'arco temporale dei cinque anni, i *City OSS* in grado di coinvolgere il *Multi-city OSS* a seguito della creazione dei macrolotti funzionali siano due al secondo anno, crescendo progressivamente fino a raggiungere il numero di sette *City OSS* coinvolti nell'attività al quinto anno.

- **Finanziamenti europei/nazionali/città NZC**: flusso di cassa in ingresso ipotizzato a seguito della partecipazione del *Multi-city OSS* a progettazioni per il finanziamento delle attività relative al core business dello stesso o finanziamenti provenienti dalle città incluse nel progetto NZC. L'analisi economica ha previsto una quota pari a circa il 30% delle spese annue del *Multi-city OSS*.

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi generali		14.466 €	14.016 €	16.114 €	15.846 €	17.526 €
Costi per personale	Nucleo operativo *Multi-City OSS*	112.000 €	112.000 €	168.000 €	168.000 €	224.000 €
Costi esterni	Direttore	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €
	Sede e costi amministrativi	48.000 €	48.000 €	48.000 €	48.000 €	48.000 €
	Comunicazione	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Trasferte	5.000 €	5.000 €	8.000 €	10.000 €	10.000 €
	Piattaforma digitale	20.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Consulenze specifiche	180.000 €	180.000 €	180.000 €	180.000 €	180.000 €
	Engagement off-line	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Costi totali annuali		**496.666 €**	**481.216 €**	**542.314 €**	**544.046 €**	**601.726 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Quote partecipative *City OSS*		27.000 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €
Fee chiusura contratti con istituti di credito nazionali		- €	6.000 €	18.000 €	45.000 €	63.000 €
Fee chiusura contratto di riqualificazione macrolotto funzionale		- €	45.000 €	135.000 €	337.500 €	472.500 €
Finanziamenti nazionali Finanziamenti europei Finanziamenti Città NZC		149.000 €	144.365 €	162.694 €	163.214 €	180.518 €
Ricavi totali annuali		**176.000 €**	**222.365 €**	**342.694 €**	**572.714 €**	**743.018 €**

Anni	1	2	3	4	5
GAP	- 320.666 €	- 258.851 €	- 199.620 €	28.668 €	141.292 €

Da un primo confronto tra i costi ed i ricavi ipotizzati, che possono essere visualizzati all'interno del GAP a fine tabella, è possibile constatare che mantenendo le condizioni ed i parametri precedentemente individuati per ciascuna voce di costo e ricavo, il *Multi-city OSS* sarà in grado di raggiungere il break-even dal quarto anno di esercizio. Questo è dovuto principalmente al numero di macrolotti gestiti dal *Multi-city OSS* (in parallelo al lavoro dei *City OSS*) e dal numero d'interventi ipotizzato che è da ritenere conservativo e sensibilmente migliorabile. Qualora l'attività del *Multi-city OSS* non riuscisse ad ottenere dei numeri di utenza maggiori di quelli indicati e dei profitti maggiori attraverso un incremento degli interventi di riqualificazione energetica degli edifici degli utenti interessati, occorrerà ottenere dei finanziamenti pubblici (nazionali e/o europei, finanziamenti dalle nove città, ecc.) più corposi a copertura dei costi indicati.

Così come precedentemente ipotizzato per la strutturazione dei servizi relativi alle due varianti di OSS cittadini, anche nel caso del *Multi-City OSS* potrebbe essere utile valutare un modello "alternativo" che non preveda all'interno del suo Business Model flussi di ricavo inerenti alle attività tecniche sopra riportate; infatti, ci potrebbe essere la possibilità di un *Multi-City OSS* che svolga unicamente funzioni di supporto agli OSS cittadini e che finanzi le proprie attività per mezzo delle quote associative degli OSS cittadini e di finanziamenti regionali/nazionali/europei.

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi generali		8.154 €	9.600 €	11.964 €	13.659 €	13.494 €
Costi per personale	Nucleo operativo *Multi-City OSS*	112.000 €	140.000 €	168.000 €	196.000 €	224.000 €
Costi esterni	Direttore	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €
	Sede e costi amministrativi	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Comunicazione	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Trasferte	5.000 €	5.000 €	8.000 €	10.000 €	10.000 €
	Piattaforma digitale	20.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Consulenze specifiche	30.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	5.000 €
Costi totali annuali		**302.354 €**	**306.800 €**	**335.164 €**	**366.859 €**	**384.694 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Quote partecipative *City OSS*		27.000 €	27.000 €	39.000 €	72.000 €	90.000 €
Finanziamenti nazionali		- €	80.000 €	100.000 €	150.000 €	150.000 €
Finanziamenti europei		200.000 €	200.000 €	200.000 €	150.000 €	150.000 €
Ricavi totali annuali		**227.000 €**	**307.000 €**	**339.000 €**	**372.000 €**	**390.000 €**

Anni	1	2	3	4	5
GAP	-75.354 €	200 €	3.836 €	5.141 €	5.306 €
% copertura dei costi	75%	100%	101%	101%	101%

Differenze rispetto al precedente modello di *Multicity-OSS*:

- **Riduzione dei costi**: questo modello "alternativo" di *Multi-city OSS* svolgerà prettamente attività di coordinamento e supporto dei *City OSS* includendo le attività base precedentemente descritte nella trattazione (formazione del personale, co-organizzazione eventi partecipativi, coordinamento cabina di regia ai fini della strutturazione dei criteri di qualità dei servizi di riqualificazione che saranno offerti dagli operatori di mercato agli utenti, supporto nella finalizzazione di accordi con istituti bancari e operatori tecnici a livello nazionale, ecc.); in tal senso, sono stati ridotti i costi relativi alle consulenze specifiche (non dovendo considerare formazioni propedeutiche per il personale tecnico interno del *Multi-city OSS* né attività di affiancamento correlate), i costi per la sede e relativa gestione amministrativa, ecc.
- **A chi rivolge le attività**: dovendo strutturare le proprie attività nei confronti dei *City OSS*, delle amministrazioni pubbliche che li compongono e dei relativi organi di governo che possono far parte della cabina di regia incaricata di prendere le decisioni a livello politico, si ipotizza che questa variante di *Multi-city OSS* si affiancherà principalmente a soggetti pubblici. In questo modo lo stesso risulterà più credibile agli occhi dei finanziatori nazionali/europei interessati maggiormente nello sviluppo di iniziative a carattere pubblico per inglobare i cittadini e gli stakeholders in progetti che mirano alla riqualificazione energetica tempestiva sul territorio.
- **Numero di OSS da coinvolgere**: rispetto al precedente, questo modello di *Multi-city OSS* svolgerà in maniera più capillare sul territorio attività di engagement e proprio per questo motivo è stato ipotizzato che nell'arco temporale alla base delle analisi svolte (5 anni) lo stesso contribuirà alla creazione di ulteriori OSS sul territorio nazionale che saranno successivamente supportati dal *Multi-city OSS*. Quindi, è stato stimato (in maniera cautelativa) che in 5 anni il *Multi-city OSS* possa supportare fino a 30 *City OSS*.

Il modello di business alternativo sopracitato, presenta un risultato negativo nel primo anno d'esercizio; tuttavia, in questo caso, l'eventuale Utile o Perdita d'esercizio non è strettamente vincolata allo svolgimento delle attività tecniche che il *Multi-city OSS* si prefigge di attuare; infatti, il tutto è rapportato a linee di finanziamento nazionali e/o europee che, alla luce di quanto riportato nella seguente analisi, potrebbero contribuire con sovvenzionamenti più corposi nel processo di start-up per stabilizzare da un punto di vista finanziario il bilancio di questa variante del *Multi-city OSS*.

Confronto tra Business Model: *Multi-city OSS* proposto vs *Multi-city OSS* con soggetto giuridico dedicato di nuova costituzione

Fino ad ora è stato ipotizzato un *Multi-city OSS* che richiede la collaborazione di enti che contribuiscono al suo sviluppo e, allo stesso tempo, che necessitano dei servizi che eroga.

Un'alternativa alla proposta attuale potrebbe essere quella di analizzare la fattibilità tecnico-economica di un nuovo soggetto giuridico che operi a livello nazionale e che coordini nuovi One-Stop-Shop costituiti all'interno delle 9 città inserite nel progetto NZC.
Di seguito proponiamo un confronto tra il risultato d'esercizio ottenuto nel Business Model citato nel capitolo precedente e quello relativo ad un Business Model inclusivo di costi aggiuntivi che si riferiscono al processo di start up di un nuovo soggetto giuridico, in linea con quanto richiesto dal Bando.
In riferimento a quest'ultimo, riportiamo di seguito gli ulteriori costi che sono stati considerati all'interno delle analisi.

- Costi di start-up:
  - Costituzione del nuovo soggetto giuridico (associazione riconosciuta) = 25.000 € (costo che fa riferimento al capitale minimo che è possibile conferire nel territorio dell'Emilia-Romagna; qualora la sede legale del *Multi-city OSS* sia ubicata in un'altra regione, tale costo potrebbe subire delle variazioni);
  - Registrazione del soggetto giuridico al Registro delle Imprese: 200 € (costi burocratici e pagamento diritto annuale);
  - Adempimenti agenzia delle entrate: 150 € (costi burocratici e richiesta codice fiscale/P.IVA);
  - Consulenze legali: 10.000 €;
  - Costi per atti notarili: 5.000 €;
  - Commercialista: 5.000 € (costo che non può essere considerato una tantum, poiché il commercialista dovrà occuparsi della contabilità e degli aspetti fiscali per tutti gli esercizi del nuovo soggetto giuridico);
  - Consulenze specifiche: in questo nuovo modello di business, occorre considerare ulteriori consulenze annuali per i dipendenti "extra-comune/extra-agenzie per l'energia regionali" e che occorrerà richiedere per la formazione sulle diverse attività che il *Multi-city OSS* dovrà svolgere, sui modelli di OSS in generale e, andando poi nello specifico, sui modelli OSS prescelti dalle nove città del progetto NZC (sono stati stimati circa 40.000 € tra consulenze da richiedere esternamente ai fini della valutazione e monitoraggio dei progetti, e consulenze nei confronti di esperti nella formazione in ambito OSS).

COSTI	Anni	1	2	3	4	5
Costi di start up	Costituzione soggetto giuridico (associazione riconosciuta)	25.000 €				
	Registro delle imprese	200 €				
	Adempimenti Agenzia delle Entrate	150 €				
	Consulenza legale	10.000 €				
	Costi notaio	5.000 €				
	Commercialista	5.000 €				
Costi generali		21.527 €	19.716 €	21.486 €	21.546 €	23.226 €
Costi per personale	Nucleo operativo *Multi-City OSS*	112.000 €	112.000 €	168.000 €	168.000 €	224.000 €
	Direttore	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €
Costi esterni	Sede e costi amministrativi	48.000 €	48.000 €	48.000 €	48.000 €	48.000 €
	Comunicazione	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Trasferte	5.000 €	5.000 €	8.000 €	10.000 €	10.000 €
	Piattaforma digitale	20.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
	Consulenze specifiche	360.000 €	360.000 €	360.000 €	360.000 €	360.000 €
	Engagement off-line	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Costi totali annuali		**739.077 €**	**676.916 €**	**737.686 €**	**739.746 €**	**797.426 €**

RICAVI	Anni	1	2	3	4	5
Quote partecipative *City OSS*		27.000 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €	27.000 €
Fee chiusura contratti con istituti di credito nazionali		- €	6.000 €	18.000 €	45.000 €	63.000 €
Fee chiusura contratto di riqualificazione macrolotto funzionale		- €	45.000 €	135.000 €	337.500 €	472.500 €
Finanziamenti nazionali Finanziamenti europei Finanziamenti Città NZC		221.737 €	205.132 €	223.363 €	223.981 €	241.285 €
Ricavi totali annuali		**248.723 €**	**281.075 €**	**401.306 €**	**631.424 €**	**801.728 €**

	Anni	1	2	3	4	5
GAP		**- 490.354 €**	**- 395.841 €**	**- 336.380 €**	**- 108.322 €**	**4.302 €**

Di seguito il GAP ottenuto nel Business Model del modello *Multi-city OSS* così come dettagliato nella trattazione del presente documento:

	Anni	1	2	3	4	5
GAP		**- 320.666 €**	**- 258.851 €**	**- 199.620 €**	**28.668 €**	**141.292 €**

Da un rapido confronto è possibile constatare che, da un punto di vista finanziario, non risulta conveniente procedere a costituire un nuovo soggetto giuridico in quanto comporterebbe dover sostenere degli ulteriori costi di start-up che aggravano il bilancio del *Multi-city OSS* in maniera significativa. L'entità della perdita inoltre non troverebbe una corrispettiva giustificazione considerando che l'atteso break-even point risulta essere posto intorno al quinto anno (anno in cui l'utile di esercizio non è in grado di appianare le perdite di esercizio dei precedenti anni).
Di conseguenza, ci risulta doveroso sottolineare l'efficienza economica del modello suggerito nella trattazione di questo documento. Il *Multi-city OSS* si ritroverebbe in condizioni di perdita economica fino al terzo anno, tuttavia, come ampiamente spiegato precedentemente, un aumento nel numero di interventi di riqualificazione coordinati dallo stesso (lavorando in maniera parallela con i City-OSS avanzati) porterebbe al raggiungimento del break-even point in un arco temporale inferiore.
Al fine di dimostrare tale ipotesi, di seguito il GAP che si otterrebbe con il passaggio ad un bacino più ampio di **21.050 interventi in 5 anni** (numero minimo di utenza stimato dalla città di Padova per far fronte agli obiettivi di decarbonizzazione fissati al raggiungimento dell'anno 2030) e che equivalgono al supporto di circa **140 macrolotti funzionali** di utenti:

Anni	1	2	3	4	5
GAP	- 320.666 €	200.149 €	1.177.380 €	3.471.168 €	6.745.792 €

I numeri rappresentati in quest'ultima tabella tengono conto di una partecipazione del 100% di tutto il bacino utenti alle attività proposte dal *Multi-city OSS*. Potrebbero variare nel caso in cui ci fossero utenti non interessati all'intero pacchetto di servizi offerto.

Nota per futuri approfondimenti: per la sostenibilità finanziaria del *Multi-city OSS* nel tempo, potrebbe essere strutturato un impianto analogo a quello che sostiene le funzioni di vigilanza sugli Impianti termici e gli Attestati di Prestazione Energetica (APE) mutuando per il *Multi-City* quanto accade nel caso specifico di alcune agenzie energetiche locali a controllo regionale (es. Agenzia ARRR Regione Toscana).

Conclusioni

Il presente Studio di Fattibilità ha evidenziato la rilevanza strategica e operativa di un *Multi-City OSS* quale leva abilitante per accelerare la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio delle città coinvolte nella Missione europea "*100 Climate-Neutral and Smart Cities*". Attraverso un'analisi approfondita del contesto normativo, delle esperienze europee, delle esigenze locali e dei modelli di OSS esistenti, è stato possibile delineare un assetto di intervento integrato, flessibile e replicabile.

La proposta di articolare il sistema OSS in due livelli – *City OSS* (in versione base o avanzata) e *Multi-city OSS* (con funzione di coordinamento, supporto e rafforzamento delle competenze e dei servizi offerti a scala locale) – è coerente con le condizioni reali dei territori analizzati e dei desiderata espressi dalle 9 città selezionate nella Missione.

Questo approccio multilivello consente da un lato di valorizzare quanto già esiste, evitando duplicazioni o sovrapposizioni, e dall'altro di introdurre strumenti e risorse condivise a sostegno dei comuni meno strutturati. Dal punto di vista tecnico, giuridico ed economico, lo studio ha dimostrato la fattibilità dell'impianto proposto su diversi scenari, evidenziando al contempo le condizioni abilitanti necessarie per il successo dell'iniziativa: una forte targetizzazione degli utenti (anche vulnerabili) mirata all'aggregazione degli interventi (soprattutto nella versione avanzata), una selezione efficace e oggettiva degli operatori di mercato, una governance multilivello chiara e condivisa, un forte legame con le reti locali già esistenti, nonché un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione. Particolarmente rilevante è il ruolo attribuito alle agenzie energetiche locali, già attive come facilitatori della transizione energetica, e che nel modello *Multi-city OSS* trovano un ambito di valorizzazione e potenziamento delle proprie competenze.

Dal punto di vista economico-finanziario, il modello proposto evidenzia la necessità di un supporto pubblico nella fase di avvio, accompagnato da strategie di medio-lungo periodo per l'auto sostenibilità del servizio, anche attraverso la generazione di entrate dirette o indirette derivanti dai servizi offerti, la strutturazione di partenariati finanziari, e l'accesso a fondi europei e nazionali.

In conclusione, il *Multi-City OSS* rappresenta un'innovazione organizzativa capace di rispondere alla sfida climatica con strumenti concreti e operativi, promuovendo una riqualificazione energetica diffusa, equa e partecipata. La sua attuazione richiede un forte impegno istituzionale, una visione condivisa e un'azione coordinata su più livelli: solo così sarà possibile trasformare questo studio in un'effettiva infrastruttura di transizione energetica al servizio delle città coinvolte nella Missione e dei loro cittadini.

MULTI-CITY
ONE-STOP-SHOP

RENAEL
RETE NAZIONALE DELLE AGENZIE ENERGETICHE LOCALI

AESS
AGENZIA PER L'ENERGIA E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

ARIA
AZIENDA REGIONALE PER L'INNOVAZIONE E GLI ACQUISTI

AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE

ENVIRONMENT PARK
Parco Scientifico Tecnologico per l'Ambiente

Funded by the European Union

NET ZERO CITIES