



ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l' ABITARE

Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

LINEE DI INDIRIZZO GENERALI

Triennio 2025-2027



Approvate con deliberazione dell'Amministratore Unico n. _____ del _____

INTRODUZIONE

L'edilizia residenziale pubblica e sociale rappresenta un settore fondamentale per garantire l'accesso alla casa a tutte le fasce di popolazione, in particolare quelle più vulnerabili, come famiglie a basso reddito, anziani e persone con disabilità. Essa comprende la costruzione, la gestione e la manutenzione di abitazioni destinate a coloro che non possono permettersi il mercato immobiliare privato. L'obiettivo principale è assicurare condizioni di vita dignitose a chi si trova in situazioni di disagio economico, senza trascurare la sostenibilità economica e finanziaria delle operazioni.

La gestione dell'edilizia residenziale pubblica e sociale è complessa, poiché implica il bilanciamento tra esigenze sociali ed equilibri economici. Da un lato, è necessario garantire un alloggio alle categorie più vulnerabili, dall'altro, le attività devono essere condotte nel rispetto degli equilibri economico-finanziari. In particolare, le entrate derivanti dai canoni di locazione devono coprire i costi amministrativi, fiscali e di manutenzione ordinaria degli immobili. Gli interventi di manutenzione straordinaria, riqualificazione urbana e nuove costruzioni richiedono risorse straordinarie, che possono essere reperite tramite contributi regionali e statali, la vendita di alloggi o l'accesso al credito.

La gestione di Arca Capitanata risulta ulteriormente complicata dalla natura esogena delle normative che regolano il settore. Sul fronte della gestione ordinaria, la legge regionale 7 aprile 2014, n. 10 stabilisce i criteri di accesso, permanenza e decadenza negli alloggi, nonché i criteri per la determinazione dei canoni di locazione. Per gli investimenti, i contributi dipendono dalla disponibilità e volontà di altri enti pubblici, mentre i prezzi di vendita degli immobili sono definiti dalla legge 24 dicembre 1993, n. 560. Infine, la possibilità di indebitarsi è vincolata alla capacità dell'Agenzia di sostenere finanziariamente le rate del debito che, secondo le regole contabili, devono essere coperte tramite le entrate derivanti dai canoni di locazione.

Date le caratteristiche del settore, la capacità di programmare le attività in modo coerente con il contesto normativo di riferimento e con le risorse disponibili diventa dirimente rispetto alla stessa sopravvivenza dell'Agenzia. Le sfide sono molteplici e abbracciano sia aspetti di natura sociale che economica. Per tale ragione si è deciso di elaborare un documento di indirizzo che tragga le proprie ragioni da un'attenta analisi dei fattori esterni ed interni.

Arca Capitanata è proprietaria di 11.344 alloggi ad uso abitativo a cui si aggiungono immobili adibiti ad uso diverso anche commerciale e terreni. Nonostante la rilevanza del patrimonio, l'Agenzia è in grado di rispondere al fabbisogno abitativo in modo marginale. Dall'analisi condotta su un campione di 18 comuni nella provincia di Foggia, se si volesse assegnare una casa a tutti i nuclei familiari che hanno partecipato ai bandi ERP, sarebbe necessario garantire un tasso di *turn-over* del patrimonio pari a circa il 30% vale a dire oltre tremila alloggi. Qualora si volessero esaurire le graduatorie di ERP nel tempo di loro vigenza (quattro anni) dovrebbero essere assegnati circa 800 alloggi all'anno (tasso di *turn-over* del 7,5%). Nel 2024, invece, sono stati assegnati 68 alloggi di ERP, numero in crescita rispetto agli anni precedenti, ma decisamente insufficiente per rispondere al fabbisogno abitativo.

Tale dato impone delle riflessioni; quelle più semplici di carattere gestionale: per migliorare la risposta al fabbisogno abitativo è necessario che Arca Capitanata riduca il numero di propri alloggi sfitti. Quelle più complesse di carattere politico-istituzionale relative alla natura stessa dell'ERP: la risposta al fabbisogno abitativo si dà, ripensando all'ERP non più come servizio marginale e sostanzialmente di natura assistenziale.

Per la riduzione degli alloggi sfitti, nel 2024 Arca Capitanata ha deciso di investire risorse rinvenienti dalla vendita dei propri immobili per € 4.830.698, 06. Tecnicamente, con DGR n. 1471 del 04/11/2024, pubblicata sul BURP n. 93 del 18/11/2024, la Regione Puglia ha approvato il piano di localizzazione degli interventi proposta dall'Agenzia e ha rimesso alla disponibilità di Arca Capitanata tali somme con le quali si procederà nel corso del 2025 al riattamento di 71 alloggi ERP (di cui 40 nella città capoluogo) e 42 alloggi riservati alle Forze dell'Ordine operanti nel territorio, c.d. legge 'Gozzini' (di cui 34 nella città capoluogo).

Per quanto riguarda gli aspetti di natura politico-istituzionale, è indubbio che al fabbisogno abitativo si risponda innanzitutto con nuove realizzazioni. A tal proposito, Arca Capitanata è coinvolta in numerosi progetti di recupero edilizio e di nuova costruzione di alloggi. Il Piano triennale delle opere pubbliche 2025-2027, nonché il Piano degli Investimenti che contiene le opere in corso **conta oltre 200 nuove unità immobiliari**. Ciò nonostante, anche qualora gli alloggi fossero realizzati in tempi record, la situazione non cambierebbe di molto. Quanto scritto vale senza contare che nel frattempo si sta dando attuazione al Piano di alienazione degli immobili che prevede la vendita teorica di oltre il 50% del patrimonio posseduto (complessivamente più di 7.000 alloggi). In un sistema a risorse scarse, caratterizzato negli ultimi decenni dal disinvestimento pubblico, gli introiti delle vendite rappresentano una delle fonti certe di finanziamento per la riqualificazione degli immobili e per l'edificazione di nuovi alloggi. Tuttavia, se si confrontano i costi di nuova edificazione con i prezzi a cui è possibile vendere gli alloggi, ci si rende conto che è necessario alienarne almeno quattro per realizzarne uno. Tale squilibrio pone un serio problema di sostenibilità economico finanziaria per l'Agenzia e soprattutto di tenuta del settore. Inoltre, chi acquista non è moroso (in quanto la compravendita può avvenire solo se tutti i pagamenti risultano in regola) e tendenzialmente paga un canone di locazione più alto della media poiché possiede un reddito più alto. Pertanto, ogni volta che si vende un alloggio, l'Agenzia rinuncia ad entrate certe. Ne consegue che Arca Capitanata acquisisce un vantaggio nel breve, aumentando, di contro, il rischio di disequilibri finanziari nel medio-lungo periodo. Si tratta di un tipico fenomeno di selezione avversa che porta alla riduzione dei canoni in bolletta e all'aumento del tasso di morosità, determinando il fallimento dell'ERP inteso come servizio pubblico. È del tutto evidente che le attuali regole del gioco vadano riscritte e che l'ERP acquisisca un nuovo ruolo nell'agenda politica nazionale attraverso l'assegnazione di nuove e consistenti risorse.

Un secondo modo per migliorare la risposta pubblica al fabbisogno abitativo è diversificare l'offerta. Questo non solo per rispondere ad una domanda che si modifica e diversifica nel tempo, ma anche perché rende il sistema economicamente più sostenibile. Se le Agenzie regionali acquisissero più patrimonio da destinare a fasce di popolazioni "intermedie", cioè con un reddito tale da non poter accedere al mercato, ma da poter sostenere un affitto più alto di quello dell'ERP, avrebbero entrate correnti più alte e quindi risentirebbero meno del sopramenzionato fenomeno di selezione avversa.

La programmazione regionale sembra muoversi lungo le due direzioni auspiccate. A tal proposito, **il Piano triennale delle opere pubbliche 2025-2027 di Arca Capitanata, approvato con deliberazione dell’A.U. n. 247 del 10/12/2024, ha un valore complessivo di € 53.379.451,98 a cui vanno aggiunte le opere già avviate tra cui quelle finanziate dal PNRR e dal PNC per ulteriori € 63.515.626,93. Si tratta di risorse per lo più finanziate con fondi regionali.** Sul lato della diversificazione dell’offerta, sono significativi i richiami nei documenti di programmazione regionali (un po’ meno le risorse) destinati **agli interventi di edilizia sociale (*housing sociale*) derivanti quasi esclusivamente da finanziamenti regionali**

Ovviamente, l’Agenzia deve fare la sua parte. Sul lato degli investimenti, è essenziale il **rispetto dei cronoprogrammi delle opere** poiché a nulla servono maggiori risorse se poi le stesse non vengono utilizzate.

Infine, poiché è necessario non attuare politiche che accentuino lo squilibrio tra alienazioni e nuove costruzioni (a favore delle prime), diventa indispensabile recuperare ulteriori risorse da destinare agli interventi straordinari, soprattutto di ***housing sociale***. In tale contesto, **la prevenzione, il contrasto e il recupero della morosità** sui canoni di locazione diventano obiettivi strategici dell’Agenzia poiché non solo servono per garantire la gestione corrente, ma diventano un serbatoio di risorse da destinare agli investimenti. Si tratta di un’attiva di non semplice conduzione che richiede:

- lo sviluppo di una strategia e di strumenti d’intervento che tengano conto innanzitutto della natura della morosità (colpevole o incolpevole), della sua anzianità, dello stato dei contratti (chiusi o attivi), degli importi dovuti per singolo utente;
- la collaborazione degli *stakeholders* istituzionali e, in particolare, dei Comuni per la verifica anagrafica delle posizioni morose e per lo studio dei casi di indigenza, della Regione affinché completi l’*iter* di approvazione del fondo sociale per l’abbattimento della morosità incolpevole e dei sindacati degli inquilini per una definizione degli strumenti d’intervento più efficace, essendo coloro che più d’ogni altra istituzione possono farsi portatrice delle istanze degli inquilini.

Finora ci si è soffermati sulle strategie di sviluppo, cioè su come rispondere ad un bisogno che viene da chi oggi non ha un alloggio di ERP o di ERS. Esiste, ad ogni buon conto, anche il bisogno di chi è già inquilino di Arca Capitanata. In tal senso, se soddisfare la domanda potenziale è importante per la sopravvivenza dell’Agenzia, parimenti lo è rispondere alle necessità dei ventisettemila residenti nei suoi immobili. Su questo fronte, l’indirizzo non può essere che quello di migliorare i servizi oggi forniti, **riducendo i tempi di risposta dei procedimenti amministrativi anche attraverso una loro rivisitazione**, cioè, innovando i regolamenti e, in generale, semplificando le procedure di accesso e di compilazione delle domande anche con l’ausilio della strumentazione informatica.

Condizione necessaria per raggiungere questo obiettivo è investire nel capitale umano di Arca Capitanata sia in termini quantitativi **attraverso l’assunzione di nuovo personale**, sia in termini qualitativi con percorsi di **valorizzazione e crescita delle risorse umane interne più meritevoli**, poiché solo con dipendenti capaci e motivati si possono soddisfare questi bisogni.

L'ultimo tema da affrontare riguarda l'applicazione dell'IMU sugli immobili destinati all'ERP. Si tratta di una questione assai spinosa. La norma è poco chiara e i funzionari comunali, nell'incertezza, preferiscono emettere i relativi avvisi di accertamento che, in alcuni casi, superano anche i 500,00 euro per alloggio. Si tratta di una spesa che se rapportata all'intero patrimonio di Arca Capitanata ammonterebbe a circa 5 milioni di euro annui di sola imposta a cui aggiungere sanzioni e interessi per almeno altri 2 milioni. Se si considera che il canone medio bollettato dall'Agenzia è di circa 80 euro per alloggio al mese e su tale patrimonio persiste una morosità in media del 35%, è facile calcolare che la riscossione per i canoni di locazione non basterebbe per pagare l'imposta. Si tratta cioè di una spesa semplicemente insostenibile. La criticità non riguarda solo Arca Capitanata, ma l'intero sistema dell'ERP. Il ruolo sociale degli alloggi è chiaro e non è un caso se quattro volte su cinque le commissioni tributarie si esprimono in favore dell'Agenzia. Ad ogni buon conto, appare necessario fare definitivamente chiarezza a livello normativo poiché non si può gestire un servizio pubblico così importante con un'incognita di natura finanziaria così rilevante. Lo scenario peggiore è quello di soccombere in giudizio ed essere condannati al pagamento dell'imposta, tuttavia, anche il solo fatto di impegnare gli uffici nella preparazione della cause tributarie, nello spendere risorse per gli affidamenti legali che, invece, potrebbero essere allocate sui servizi agli inquilini, nonché la necessità di accantonare ulteriori risorse in bilancio in proporzione al contenzioso pendente, aggiungono criticità alla gestione. Nelle more che il legislatore compia i suoi passi, è importante sedersi allo stesso tavolo con i rappresentanti comunali, illustrando gli interventi manutentivi e costruttivi nonché i servizi che Arca Capitanata eroga e intende erogare ai residenti in modo che ci si renda effettivamente conto e ci si convinca dalla natura sociale dell'Agenzia e dei suoi alloggi.

Arca Capitanata è pronta a queste nuove sfide finalizzate alla valorizzazione del patrimonio immobiliare, alla capacità di autofinanziarsi, alla riduzione del disagio e all'accrescimento del benessere abitativo nei confronti delle diverse fasce di utenti.

L'Amministratore Unico
dott. Giuseppe Liscio

INDICE

1	Premessa	1
2	L'analisi di contesto	2
2.1	L'analisi esterna	2
2.1.1	<i>Le politiche dell'Abitare della Regione Puglia</i>	2
2.1.2	<i>Le attività di sgombero degli alloggi programmate della Cabina di regia istituita presso la Prefettura di Foggia</i>	4
2.1.3	<i>Il fabbisogno abitativo tra ERP ed ERS e i servizi connessi</i>	5
2.1.4	<i>L'evoluzione dei flussi finanziari dell'ente: la determinazione dei canoni di locazione a legislazione vigente e le attività straordinarie in conto capitale</i>	10
2.2	L'analisi interna	13
2.2.1	<i>L'organizzazione dell'Agenzia e la gestione delle risorse umane</i>	13
2.2.2	<i>I processi di transizione digitale per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa</i>	16
2.2.3	<i>La gestione della morosità e l'impatto sugli equilibri correnti di competenza e di cassa</i>	17
2.2.4	<i>Le risorse in conto capitale: i programmi e i progetti di investimento</i>	20
3	Le linee d'indirizzo strategico	24
3.1.1	<i>La qualità dei servizi offerti agli utenti</i>	24
3.1.2	<i>Le attività di prevenzione e contrasto della morosità</i>	25
3.1.3	<i>La valorizzazione del patrimonio immobiliare tra alienazioni e nuove costruzioni</i>	26
3.1.4	<i>La valorizzazione delle risorse umane</i>	27
3.1.5	<i>I processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa</i>	29
3.1.6	<i>L'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza</i>	30

1 Premessa

Il presente documento definisce le linee di indirizzo generali di Arca Capitanata. Si tratta di un documento di pianificazione e programmazione attraverso il quale l'Amministratore Unico, tenuto conto del contesto normativo e dello stato delle risorse interne all'Agenzia, individua gli indirizzi a cui si deve rifare l'azione amministrativa e gestionale. Esso costituisce il punto di partenza degli altri documenti di programmazione e contiene il Piano delle attività di cui all'allegato 4.1 al D.lgs. 118/2011.

Il documento è strutturato in due parti: la prima contiene l'analisi delle condizioni esterne ed interne all'ente; nella seconda sono individuati gli indirizzi strategici lungo un orizzonte temporale almeno triennale.

L'analisi delle condizioni esterne, in particolare, tiene conto de:

- gli obiettivi individuati dalla Regione per il periodo considerato anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali;
- la valutazione corrente e prospettica della domanda e dell'offerta di servizio pubblico anche in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo socioeconomico;
- i parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici dell'ente.

L'analisi delle condizioni interne, invece, approfondisce gli aspetti relativi a:

- la disponibilità e la gestione delle risorse umane con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa;
- la disponibilità della strumentazione informatica e i processi di transizione digitale in atto volti alla trasparenza e alla semplificazione amministrativa;
- gli equilibri della situazione corrente di competenza e di cassa con particolare riferimento alla gestione della morosità relativa agli alloggi;
- i programmi ed i progetti di investimento in corso di esecuzione e non ancora conclusi, nonché il reperimento e l'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale compreso l'eventuale ricorso all'indebitamento.
- la valorizzazione e l'alienazione del patrimonio.

Gli indirizzi, infine, sono espressi con riferimento a:

- la qualità dei servizi offerti agli utenti;
- la gestione dei canoni locativi e le conseguenti attività di prevenzione e contrasto alla morosità;
- la valorizzazione del patrimonio attraverso operazione di acquisizione, dismissione, manutenzione straordinaria su interi immobili o di ripristino dei singoli alloggi da mettere a reddito attraverso la locazione (riattamento alloggi sfitti);
- il reclutamento e la valorizzazione del personale interno;
- i processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa,
- l'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza.

2 L'analisi di contesto

2.1 L'analisi esterna

Le strategie di Arca Capitanata sono fortemente influenzate dal contesto normativo e sociale in cui opera. In termini di obiettivi, l'Agenzia deve tener conto degli atti di indirizzo regionali e non può prescindere da un'analisi della domanda e dell'offerta abitativa; in termini di vincoli, essa sconta, invece, il fatto che le risorse a disposizione sono quasi esclusivamente determinate in modo esogeno, per dettame normativo. I canoni di locazione di alloggi ERP, ad esempio, sono regolati in modo matematico dalla legge regionale 10/2014; le modalità per alienare il patrimonio e le regole per stabilirne il valore economico sono previste dalla legge 560/93 e s.m.i. I contributi agli investimenti dipendono, per definizione, dalla volontà e disponibilità di altri enti. Per tale ragione, appare evidente che per la definizione delle linee strategiche si debbano analizzare gli aspetti sopramenzionati.

In dettaglio, sono quattro gli argomenti considerati:

- le politiche dell'abitare della Regione Puglia che consentono di capire la direzione rispetto agli interventi di medio e lungo termine;
- l'attività della Cabina di regia prefettizia in tema di occupazioni abusive per via delle ingenti risorse economiche che si rendono necessarie per le attività di sgombero, recupero e nuova assegnazione degli alloggi;
- la domanda e l'offerta di ERP e ERS;
- l'evoluzione dei flussi finanziari a legislazione vigente per capire i margini finanziari entro cui ci si muove.

2.1.1 Le politiche dell'Abitare della Regione Puglia

ARCA Capitanata, ai sensi dell'art. 7, comma 1 della Legge Regionale 20 maggio 2014, n. 22, agisce come operatore pubblico *“nel campo della edilizia residenziale pubblica e sociale, svolgendo funzioni di promozione, realizzazione e gestione di servizi abitativi, in attuazione dei piani e degli indirizzi regionali”*. Svolge, inoltre, una serie di attività nel campo dell'edilizia e dei piani e programmi di rigenerazione urbana.

Al fine di orientare e definire la programmazione strategica delle attività di questa Agenzia è, perciò, opportuno partire dal Documento di Economia e Finanza Regionale – DEFR, previsto dalla Legge n. 39/2011. Esso contiene le linee programmatiche dell'azione di governo regionale e costituisce l'alveo entro il quale si dipana la programmazione strategica di Arca Capitanata.

Il DEFR 2025-2027 è stato adottato con deliberazione della Giunta regionale n. 883 del 25/06/2024 e successivo provvedimento n. 1713 del 4/12/2024 contenente la nota di aggiornamento NADEFR 2025-2027, definitivamente approvata in sede di Consiglio regionale con deliberazione n. 253 del 18/12/2024.

Il citato documento di economia e finanza regionale tratta delle politiche abitative in un apposito paragrafo (2.28.3), nel quale vengono enunciate le strategie del piano per la casa e l'abitare, a valle di un'attenta analisi del contesto abitativo regionale.

Le politiche dell'abitare regionali dedicano particolare attenzione alla riduzione del disagio abitativo e al miglioramento della qualità del patrimonio di edilizia residenziale pubblica (ERP). Le strategie si concentrano su interventi integrati per accrescere la sicurezza, l'efficienza energetica e l'accessibilità degli alloggi, oltre a promuovere la coesione sociale nelle comunità.

Dall'analisi del fabbisogno abitativo emergono diverse criticità: invecchiamento della popolazione, nuclei familiari più piccoli, fragilità economica e un'elevata incidenza dei costi abitativi. A questo si aggiungono problemi di morosità, degrado degli immobili ERP e mancanza di interventi di manutenzione adeguati.

Per affrontare queste sfide durante il triennio 2025-2027, le strategie principali del Piano per la Casa e l'Abitare rivolgono la loro attenzione a tre dimensioni fondamentali: la qualità fisica degli alloggi, le condizioni sociali degli abitanti e la sostenibilità economica. La strategia si articola su quattro assi principali:

1. programmi di Edilizia Residenziale Pubblica recanti interventi materiali per migliorare il patrimonio ERP;
2. progetti di Housing Sociale, con il coinvolgimento delle ARCA regionali, per dare risposta concreta alla domanda abitativa proveniente da individui e nuclei familiari che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi nel libero mercato ma che non rientrano nei requisiti utili per l'accesso all'ERP;
3. misure di sostegno abitativo: aiuti per il pagamento degli affitti e per contrastare la morosità incolpevole;
4. servizi di intermediazione abitativa: supporto per facilitare l'accesso alla casa.

I principali interventi previsti nel prossimo triennio riguardano:

- la riqualificazione energetica degli edifici pubblici e la creazione di spazi comunitari grazie a fondi del Programma FESR-FSE+ 2021-2027;
- il completamento e l'evoluzione della piattaforma PUSH – Puglia Social Housing mediante l'utilizzo delle risorse del POC Puglia 2014-2020 e del FESR-FSE+ 2021-2027: per centralizzare i dati sugli alloggi ERP e migliorare la gestione attraverso strumenti digitali;
- l'attuazione degli interventi urgenti di recupero e/o manutenzione straordinaria su immobili di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata dei comuni con popolazione inferiore a 10.000 abitanti;
- gli interventi finanziati dal programma PASS (programma dell'Abitare Sostenibile e Solidale) di nuova edilizia e recupero del patrimonio esistente, a cura dei Comuni e ARCA, con priorità di costruzione di edifici a basso impatto energetico (nZeb) e per l'acquisto di alloggi invenduti a cura delle ARCA;
- l'attuazione degli interventi PINQuA (Programma Innovativo Nazionale per la Qualità dell'Abitare), finanziati in parte dal PNRR, mirati a riqualificare e incrementare il patrimonio destinato all'edilizia residenziale sociale, a rigenerare il tessuto urbano e sociale, migliorando la coesione e la sostenibilità ambientale.
- progetti specifici sul territorio, nell'ambito del programma integrato di edilizia residenziale sociale di cui alla delibera CIPE n. 127/2017, tra i quali la previsione per Foggia di nuova costruzione di alloggi ERP, a cura dell'Arca Capitanata, con risorse pari ad euro 9.123530,25;
- misure di sostegno alle famiglie tramite il Fondo fitti che prevede l'erogazione in favore dei Comuni dei contributi di sostegno alle famiglie per la locazione e la riduzione della morosità incolpevole.
- la promozione della sostenibilità in ambito edilizio ed urbano con il supporto della Commissione ITACA e del relativo protocollo, che definisce criteri energetici, ambientali e sociali per edifici e aree urbane più sostenibili.

- la promozione della cultura dell'abitare sociale ai sensi della legge regionale n. 31/2019, attraverso il finanziamento di progetti di coabitazione solidale e condomini solidali per favorire forme di collaborazione e solidarietà tra i cittadini.

2.1.2 *Le attività di sgombero degli alloggi programmate della Cabina di regia istituita presso la Prefettura di Foggia*

L'occupazione abusiva degli immobili, soprattutto di Edilizia Residenziale Pubblica, costituisce una problematica diffusa nel territorio nazionale spesso conseguenza della difficoltà di porre in essere politiche territoriali, urbanistiche e sociali, finalizzate alla riqualificazione delle aree periferiche e alla riduzione dei fattori di marginalità sociale.

Nell'ottica dell'individuazione di misure volte al superamento del fenomeno, il legislatore ha emanato il D.L. 20 febbraio 2017, n. 14 "*Disposizioni urgenti in materia di sicurezza delle città*", convertito, con modificazioni, nella legge n. 48 del 2017¹. Tale testo normativo, all'art. 11, ha espressamente attribuito ai Prefetti la funzione di determinare le modalità esecutive dei provvedimenti concernenti occupazioni arbitrarie di immobili, onde di prevenire il pericolo di turbative dell'ordine e sicurezza pubblica ed assicurare il concorso della Forza pubblica. Inoltre, ha previsto la necessità di individuare scale di priorità anche in considerazione della "tutela delle famiglie in situazioni di disagio economico o sociale".

Ai sensi del sopramenzionato disposto normativo, il Prefetto, in primo luogo, deve provvedere immediatamente all'esecuzione dello sgombero, dandone comunicazione all'Autorità giudiziaria. Qualora non ve ne siano le condizioni, a causa della complessità dell'intervento determinata dalla presenza di soggetti in situazione di fragilità, deve essere istituita una "Cabina di regia", con il coinvolgimento, e la conseguente responsabilizzazione, delle altre Istituzioni interessate.

Le funzioni di tale Cabina di regia sono circoscritte nel tempo e nei contenuti poiché le misure da individuare devono essere di carattere "*emergenziale*" e riguardare unicamente le persone/famiglie cosiddette "*vulnerabili*" e impossibilitate a reperire soluzioni alloggiative alternative.

Nell'ambito del quadro normativo finora descritto, Arca Capitanata ha provveduto, sin dal 2018, a trasmettere alle Prefetture territorialmente competenti (Foggia e Barletta-Andria-Trani), l'elenco dei nominativi degli occupatori abusivi degli alloggi di ERP, di relativa proprietà, situati nei Comuni di rispettiva afferenza, destinatari di provvedimenti di rilascio regolarmente notificati e, pertanto, idonei alla relativa "messa in esecuzione".

La trasmissione di tali elenchi ha dato luogo all'istituzione di apposite Cabine di Regia ai sensi del citato art. 11, dapprima presso la Prefettura di Barletta-Andria-Trani e successivamente presso la Prefettura di Foggia, composte dall'Arca Capitanata, i Comuni di ubicazione degli alloggi occupati *sine titulo*, le forze di Polizia di Stato e Locali, la Guardia di Finanza, l'Arma dei Carabinieri.

Nella specie, tali Cabine di Regia, sulla base degli elenchi degli occupatori abusivi trasmessi dall'Arca Capitanata, hanno provveduto ad esaminare, ogni singola posizione dal punto di vista reddituale, patrimoniale, penale e socio-sanitario. Tali attività hanno condotto all'individuazione, da un lato, delle posizioni "eseguibili" alle quali destinare le operazioni di sgombero e, dall'altro lato,

¹ Tale norma ha subito una sostanziosa modifica ad opera dell'art. 31-ter del D.L. n. 113/2018, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 132/2018, conferendo ai Prefetti competenze più specifiche sia in ordine alla prevenzione di nuove occupazioni abusive che nelle modalità di esecuzione delle ordinanze di rilascio emesse dall'Autorità giudiziaria.

delle posizioni che, qualificate “*vulnerabili*” e impossibilitate a reperire soluzioni alloggiative alternative, sono state identificate non immediatamente eseguibili e da (ri)verificare dopo almeno un anno.

Il sistema sinora delineato ha consentito, lo sgombero degli alloggi di ERP, illegittimamente occupati da soggetti non aventi diritto, in esecuzione dei relativi provvedimenti di rilascio, redatti, dall’Arca Capitanata, ai sensi del combinato disposto dell’art. 20 della L. R. Puglia n. 10/2014 con l’art. 11, comma 12, e l’art. 18 del d.P.R. n. 1035/1972, e sottoscritti dall’Amministratore Unico, in qualità di rappresentante legale p.t. e notificati ai relativi destinatari.

In esito a tali attività di sgombero, l’Agenzia è rientrata nel possesso di 25 alloggi occupati *sine titulo* nel comune di Trinitapoli che si aggiungono ai 29 alloggi recuperati nel comune di Foggia, 11 a San Severo e 14 a Manfredonia.

L’attività di recupero degli alloggi ha posto e pone in capo ad Arca Capitanata una doppia responsabilità: il supporto *ex ante* e *in itinere* alle operazioni di ripresa in possesso degli alloggi e successivamente il riattamento degli stessi affinché possano essere assegnati agli aventi diritto. A tal proposito nel 2024 sono state destinate risorse per oltre 3 milioni di euro finalizzate al riattamento di 111 alloggi tra cui quelli recuperati tramite l’attività della Cabina di regia. I lavori termineranno nei primi mesi del 2025.

2.1.3 *Il fabbisogno abitativo tra ERP ed ERS e i servizi connessi*

La quantificazione del fabbisogno di edilizia residenziale pubblica e sociale non è di facile stima. I dati disponibili presentano basi temporali differenti e sono spesso di tipo aggregato. Pertanto, non consentono un’analisi rigorosa e altamente significativa. Ad ogni modo, essi indicano le tendenze a cui dovere dare risposte.

L’analisi si sviluppa lungo tre direzioni:

1. la domanda potenziale che emerge da studi e ricerche condotti a livello nazionale e regionale;
2. la domanda effettiva o espressa misurata dal numero di domande di partecipazione ai bandi di assegnazione degli alloggi di ERP;
3. la domanda soddisfatta in termini di caratteristiche degli assegnatari e di servizi richiesti.

La domanda potenziale e la necessità di calmierare i canoni di locazione

Secondo il Rapporto Istat del 6 settembre 2022, redatto dal Gruppo di lavoro sulle politiche per la casa e l’emergenza abitativa, l’incidenza delle spese per l’abitazione è più alta per le famiglie in affitto, arrivando a quasi un terzo del loro reddito (27,9%). Le situazioni di maggiore vulnerabilità (quelle in cui il rapporto tra le spese per l’abitazione e il reddito è particolarmente elevato) si individuano tra le persone sole, in particolare quelle fino a 34 anni di età, tra le famiglie monogenitoriali con figli minori e tra le giovani coppie senza figli. La Puglia conferma questo scenario. Dai dati Istat riferiti all’anno 2021, inerenti alle principali voci di spesa sostenute dalle famiglie pugliesi, emerge la rilevanza delle spese per l’abitazione rispetto alle spese per prodotti alimentari e trasporti. Inoltre, analizzando i dati Istat del 2020, relativi al tipo di problemi dell’abitazione in cui si risiede, emerge che su un campione di 100 famiglie, oltre la metà lamenta “spese per l’abitazione troppo alte”, a conferma del peso significativo che rivestono nel bilancio familiare. L’incidenza troppo elevata del canone di locazione è il principale motivo che spinge le

famiglie ad orientarsi verso il settore abitativo pubblico, presentando domanda per un alloggio di ERP. Dai dati raccolti a dicembre 2023 dalla Sezione Politiche Abitative della Regione Puglia, relativi alle domande di partecipazione accolte ai bandi comunali finalizzati alla formazione della graduatoria per l'assegnazione di alloggi di ERP, si nota una netta prevalenza, in tutte le province pugliesi, di "incidenza troppo elevata del canone locativo" tra le motivazioni che spingono una famiglia a presentare richiesta di alloggio pubblico, seguita da "condizioni di sovraffollamento e coabitazione" e da "situazioni di inadeguatezza dell'alloggio in cui si risiede". Dai dati ottenuti dalle risultanze del bando per il contributo al sostegno alla locazione di cui alla Legge n. 431/1998 (elaborati attraverso la piattaforma PUSH) è stato ricavato il profilo delle famiglie che chiedono di accedere ad un alloggio di ERP: si tratta in prevalenza di nuclei familiari costituiti da 3 o 4 componenti, con minori a carico o con presenza di disabili.

La domanda effettiva e la necessità di incrementare il *turn-over* del patrimonio

Entrando nel merito dei numeri, dai dati presenti sul portale ORCA della Regione Puglia emerge che in 18 comuni in cui Arca Capitanata è proprietaria di immobili di edilizia residenziale pubblica il numero di domande di partecipazione a bandi per l'assegnazione di alloggi di ERP è di 2.753. Tale valore non appare eccessivamente elevato se confrontato con il numero di abitanti degli stessi comuni, tuttavia, lo è se rapportato al numero di alloggi di proprietà pari 9.350 e soprattutto se rapportato al tasso di *turn-over* del patrimonio che nel 2024 ha raggiunto lo 0,6%. In dettaglio, per dare risposta alla domanda effettiva sarebbe necessario garantire un *turn-over* medio del patrimonio di circa il 30%, mentre si riesce a soddisfarne appena lo 0,6%.

Nella tabella 1 è dettagliato per ognuno dei 18 comuni sopramenzionati il numero di domande pervenute con gli alloggi disponibili.

Tabella 1 Il confronto tra domanda e offerta di alloggi ERP.

Comune	Domande pervenute	Alloggi di proprietà	Tasso di <i>turn-over</i> richiesto
Anzano Di Puglia	12	28	42,86%
Apricena	80	299	26,76%
Bovino	21	55	38,18%
Cerignola	624	1.037	60,17%
Foggia	798	4.975	16,04%
Lesina	30	6	500,00%
Manfredonia	358	664	53,92%
Margherita Di Savoia	47	137	34,31%
Ortanova	102	251	40,64%
Panni	2	24	8,33%
Rodi Garganico	31	32	96,88%
San Ferdinando Di Puglia	62	160	38,75%
San Giovanni Rotondo	131	121	108,26%
San Severo	258	1.138	22,67%
Stornara	35	63	55,56%
Stornarella	36	57	63,16%
Torremaggiore	70	202	34,65%
Troia	56	101	55,45%
Totale	2.753	9.350	29,44%

La domanda soddisfatta e i servizi richiesti dagli assegnatari

Arca Capitanata possiede e gestisce di un rilevante patrimonio immobiliare costituito, da n.11.344 alloggi di edilizia pubblica residenziale e sociale, ricadenti su tutto il territorio della provincia di Foggia oltre che in tre comuni della provincia BAT (Tabella 2)

Tabella 2. Il numero di alloggi di ARCA Capitanata per Comune

Numero di alloggi per Comune	
Accadia	151
Alberona	10
Anzano di Puglia	28
Apricena	298
Ascoli Satriano	56
Biccari	18
Bovino	55
Cagnano Varano	34
Candela	18
Carapelle	66
Carpino	37
Casalnuovo Monterotaro	5
Casalvecchio di Puglia	20
Castelluccio dei Sauri	23
Castelluccio Valmaggiore	2
Castelnuovo della Daunia	1
Celenza Valfortore	2
Cerignola	1.036
Chieuti	66
Deliceto	5
Faeto	8
Foggia	4.959
Ischitella	5
Isole Tremiti	11
Lesina	6
Lucera	327
Manfredonia	662
Margherita di Savoia	137
Mattinata	74
Monte Sant'Angelo	173
Monteleone di Puglia	11
Motta Montecorvino	3
Ordon	39
Orsara di Puglia	72
Orta Nova	251
Panni	24
Peschici	16
Pietramontecorvino	7
Poggio Imperiale	6
Rignano Garganico	15
Rocchetta Sant'Antonio	32
Rodi Garganico	32
Roseto Valfortore	4
San Ferdinando di Puglia	160
San Giovanni Rotondo	121
San Marco in Lamis	89
San Marco la Catola	18
San Nicandro Garganico	126

San Paolo di Civitate	47
San Severo	1.158
Sant'Agata di Puglia	8
Serracapriola	74
Stornara	63
Stornarella	57
Torremaggiore	202
Trinitapoli	241
Troia	100
Vico del Gargano	25
Vieste	19
Volturino	4
Zapponeta	27
TOTALE	11.344

I nuclei familiari per i quali è stata disposta regolare assegnazione sono 10.542 di cui 10.165 sono ERP, 46 sono ERS e 331 sono assegnazioni a personale delle forze dell'ordine (c.d. Legge Gozzini). Le occupazioni abusive ammontano a 452, mentre 350 sono gli alloggi che risultano sfitti. Nella tabella 3 e 4 sono riportati i nuclei familiari degli assegnatari suddivisi per numero ed età dei componenti.

Tabella 3. I nuclei familiari degli assegnatari per numero di componenti

<i>Composizione del nucleo familiare</i>	<i>Numero componenti</i>
1 componente	2.635
2 componenti	3.184
3 componenti	2.008
4 componenti	1.550
5 componenti	748
più di 5 componenti	417
TOTALE	10.542

Tabella 4. L'età dei componenti dei nuclei familiari degli assegnatari

<i>Fascia d'età</i>	<i>Numero persone</i>
fino a 18 anni	2.100
da 19 a 65 anni	16.850
oltre 65 anni	8.697
senza indicazione data di nascita	32
TOTALE	27.679

Nella tabella 5, invece, è riportata la superficie netta degli alloggi di proprietà. Tale dato è utile per capire la metratura più idonea delle nuove costruzioni.

Tabella 5. La superficie netta degli alloggi di proprietà di Arca capitanata

<i>Alloggi (superficie netta)</i>	<i>Numero alloggi</i>
fino a 40 m ²	89
da 40 a 60 m ²	2.258
da 60 a 75 m ²	2.085
da 75 a 95 m ²	5.143
più di 95 m ²	1.769
TOTALE	11.344

Nella tabella 6 e 7 sono riportati i nuclei familiari assegnatari suddivisi per fasce di reddito e di canone così come previste rispettivamente dalla legge regionale 10/2014 e dal DM del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti del 8 maggio 2014, n. 185.

Tabella 6. I nuclei familiari degli assegnatari di ERP e di ERS per fascia di reddito e canone di locazione

<i>Fascia</i>	<i>Numero di assegnatari</i>	<i>Totale canoni</i>	<i>Canone medio</i>	<i>Canone minimo</i>	<i>Canone massimo</i>	<i>Scaglioni di reddito</i>
15% del canone oggettivo	1.345	43.139,38 €	32,07 €	25,00 €	55,31 €	12.895,09 €
33% del canone oggettivo	841	44.758,57 €	53,22 €	25,00 €	124,51 €	9.150,00 €
55% del canone oggettivo	377	29.215,33 €	77,49 €	29,11 €	201,01 €	12.200,00 €
75% del canone oggettivo	234	23.333,52 €	99,72 €	33,73 €	250,62 €	15.250,00 €
90% del canone oggettivo	118	15.270,11 €	129,41 €	55,66 €	307,28 €	19.062,50 €
100% del canone oggettivo	1.361	257.416,35 €	189,14 €	26,23 €	377,30 €	30.500,00 €
11% del reddito annuo	5.889	399.033,07 €	67,76 €	25,00 €	273,89 €	30.500,00 €
Canone sostenibile	46	8.613,16 €	187,24 €	139,20 €	318,26 €	
TOTALE	10211	820.779,49 €				

Tabella 7. I nuclei familiari degli assegnatari di alloggi ex Gozzini per fascia di reddito e canone di locazione

<i>Fascia</i>	<i>Numero di assegnatari</i>	<i>Totale canoni</i>	<i>Canone medio</i>	<i>Canone minimo</i>	<i>Canone massimo</i>	<i>Fascia</i>
A (40%)	213	26.573,94 €	124,76 €	71,78 €	188,18 €	A (40%)
B (70%)	106	22.728,99 €	214,42 €	124,51 €	303,13 €	B (70%)
C (100%)	12	3.505,28 €	292,11 €	205,99 €	416,01 €	C (100%)
TOTALE	331	52.808,21 €				

Nella tabella 8, infine, sono elencati i servizi connessi al rapporto di locazione con gli assegnatari e richiesti per soddisfare esigenze sopraggiunte in conseguenza alle mutate condizioni del nucleo familiare (vulture, ospitalità, ampliamento stabile del nucleo, revisione canoni) e alla risoluzione di eventuali problematiche di carattere sociale.

Tabella 8. I servizi connessi al rapporto locativo – anni 2023 e 2024

PROCEDIMENTI AD ISTANZA DI PARTE	Pratiche 2024	Pratiche 2023
Ampliamenti nucleo familiare - art. 13 co.2 e 3 della L.R. 10/2014	334	253
Ospitalità temporanee art. 13 co.4 della L.R. 10/2014	99	88
Subentri nel contratto di locazione art. 13 co 1 della L.R. 10/2014	434	330

Revisione canoni di locazione art. 14 e 30 della L.R.P. 10/2014	201	275
Accensione deleghe sindacali inquilini	301	217
Cancellazione deleghe sindacali inquilini	96	155

PROCEDIMENTI D'UFFICIO	Pratiche 2024	Pratiche 2023
Assegnazioni ex novo a seguito dispositivi emessi dai Comuni e Prefettura	145 (68 di ERP)	41
Contratti di locazione stipulati e relativa consegna degli alloggi agli assegnatari	96	96
Proposte di decadenza ai Comuni territorialmente competenti	5	14
Verifica requisiti regolarizzazione rapporti locativi art. 20 L.R.P. 10/2014 così come modificato dall'art. 2 della L.R.P. 50/2014	58	53

2.1.4 *L'evoluzione dei flussi finanziari dell'ente: la determinazione dei canoni di locazione a legislazione vigente e le attività straordinarie in conto capitale*

Le entrate di Arca Capitanata possono essere ascritte a tre categorie principali:

1. i canoni di locazione;
2. i contributi regionali, nazionali e comunitari agli investimenti;
3. le entrate da alienazione degli immobili o il ricorso all'indebitamento.

I canoni di locazione sono utilizzati per coprire i costi amministrativi, gestionali, fiscali e di manutenzione ordinaria degli immobili. I contributi agli investimenti, parte delle entrate da alienazioni (80%) e l'indebitamento finanziano interventi straordinari di abbattimento di barriere architettoniche, efficientamento energetico, rigenerazione urbana e nuove costruzioni. La restante parte degli introiti da alienazione (20%) concorre al mantenimento degli equilibri di parte corrente alla pari dei canoni di locazione.

Si tratta di entrate per la cui determinazione Arca Capitanata ha margini di manovra molto stretti se non nulli. Ad esempio, i canoni di locazione sono determinati sulla base di parametri oggettivi che tengono conto delle caratteristiche dell'alloggio e soggettivi in base alle condizioni reddituali degli assegnatari. La normativa di riferimento è la legge regionale 10/2014 (artt. dal 21 al 30). In particolare, il valore oggettivo dei canoni di locazione *“è stabilito nella misura del 3,85 per cento del valore locativo, determinato moltiplicando il costo unitario di produzione per la superficie convenzionale. Il canone così determinato è maggiorato del 30 per cento”*. La superficie convenzionale e il costo unitario di produzione dipendono da caratteristiche di tipo edificatorio, dall'ubicazione degli immobili nonché dallo stato di conservazione e vetustà degli stessi. Il canone soggettivo, invece, è determinato in misura percentuale rispetto al canone oggettivo in base all'ammontare dei redditi del nucleo familiare assegnatario².

² L'articolo 30 della legge regionale 10/2014 prevede il calcolo del canone soggettivo nel seguente modo:

- a) 15 per cento del canone oggettivo per gli assegnatari con reddito annuo complessivo del nucleo familiare, derivante esclusivamente da pensione, non superiore all'importo di una pensione minima INPS per la generalità dei lavori aumentato dell'importo di una pensione sociale;
- b) 33 per cento del canone oggettivo per gli assegnatari con reddito annuo complessivo del nucleo familiare non superiore al limite di assegnazione diminuito del 40 per cento;
- c) 55 per cento agli assegnatari con reddito annuo complessivo superiore all'importo di cui alla lettera b) e non superiore al limite per l'assegnazione diminuito del 20 per cento;

Il canone medio applicato da Arca Capitanata è di poco inferiore a 80 euro mensili.

Oltre all'ERP, l'Agenzia gestisce anche alloggi a canone sostenibile e alloggi assegnati alle forze dell'ordine (cosiddetti Gozzini), nonché alcuni locali commerciali. Sulle prime due categorie applica i canoni di locazione ai sensi della legge 431/98, mentre sulla terza agisce come operatore di mercato.

Nella tabella 9 sono riportati gli accertamenti di bilancio relativi ai canoni di locazione su immobili di proprietà o gestiti dall'ente negli ultimi 5 anni. Il valore riferito al 2024 costituisce la base per le previsioni del bilancio 2025-2027.

Tabella 9. Le entrate per canoni di locazione su immobili di proprietà o gestiti da Arca Capitanata 2020 - 2024

Descrizione	2020	2021	2022	2023	2024*
Alloggi di proprietà costruiti con contributo dello Stato	€ 10.252.444,68	€ 9.937.551,19	€ 11.128.369,67	€ 11.242.720,92	€ 11.226.442,85
Locali di proprietà adibiti ad uso diverso	€ 175.735,29	€ 168.812,30	€ 174.359,70	€ 178.543,61	€ 151.037,75
alloggi e locali di proprietà dello Stato	€ 23.149,88	€ 20.799,85	€ 21.497,49	€ 22.029,38	€ 21.600,50
alloggi gestiti c/to terzi	€ 26.375,40	€ 26.370,55	€ 29.221,21	€ 30.008,36	€ 30.487,02
Totale	€ 10.477.705,25	€ 10.153.533,89	€ 11.353.448,07	€ 11.473.302,27	€ 11.429.568,12

* elaborazioni su dati Incasaweb.

Fonte: rendiconto della gestione

L'ammontare dei contributi agli investimenti dipende dalla pianificazione regionale, nazionale e comunitaria. Arca Capitanata deve essere capace di intercettare le varie linee di finanziamento attraverso la propria capacità di programmazione e progettazione.

Questa tipologia d'entrata, strategica rispetto alla *mission* dell'Agenzia, non impatta in modo significativo sugli equilibri di bilancio di competenza. In conto capitale, l'importo dei finanziamenti pareggia i budget di spesa (gli accertamenti sono pari agli impegni), tuttavia, a partire dal 2024, per consentire la rapida esecuzione delle opere, l'Agenzia ha anticipato alcuni pagamenti rispetto all'effettiva erogazione da parte della Regione Puglia. Per tale ragione, è importante in fase di programmazione prevedere con cura i flussi di cassa in modo da evitare nel medio-lungo termine possibili squilibri.

Le entrate da alienazione sono legate all'adozione di Piani di alienazioni proposti dalle Arca e approvati dalla Regione sulla base di una specifica normativa (legge 24 dicembre 1993, n. 560 e Decreto 24.02.2015 del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) che definisce le caratteristiche degli alloggi alienabili, le modalità di alienazione e soprattutto il prezzo di vendita. In particolare, i

-
- d) 75 per cento agli assegnatari con reddito annuo complessivo del nucleo familiare superiore all'importo di cui alla lettera c) e non superiore al limite di assegnazione;
 - e) 90 per cento agli assegnatari con reddito annuo complessivo del nucleo familiare superiore all'importo di cui alla lettera d) e non superiore al limite di assegnazione aumentato del 25 per cento;
 - f) 100 per cento agli assegnatari con reddito annuo complessivo del nucleo familiare superiore all'importo di cui alla lettera e) e fino al limite di decadenza.

Limitatamente ai nuclei familiari che non godono di redditi derivanti da lavoro autonomo e aventi redditi compresi fra lo zero e il limite di decadenza, il canone di locazione, su richiesta degli stessi, è ridotto, ove risulti superiore, alla misura dell'11 per cento del reddito complessivo annuo del nucleo familiare degli assegnatari medesimi.

I canoni di locazione di cui alla presente legge non possono comunque essere inferiori a euro 25 mensili.

commi 10 e 10 bis prevedono che: “Il prezzo degli alloggi è costituito dal valore che risulta applicando un moltiplicatore pari a 100 alle rendite catastali determinate dalla Direzione generale del catasto e dei servizi tecnici erariali del Ministero delle finanze [...]. Al prezzo così determinato si applica la riduzione dell'1 per cento per ogni anno di anzianità di costruzione dell'immobile, fino al limite massimo del 20 per cento. Il pagamento del prezzo viene effettuato entro quindici giorni dal perfezionamento del contratto di alienazione. In caso di necessità, documentata dall'ente gestore, di effettuare interventi di manutenzione straordinaria, di restauro e risanamento conservativo o di ristrutturazione [...] di edifici inseriti nei piani di vendita, il prezzo, determinato ai sensi del comma 10, è aumentato dei costi sostenuti per i suddetti interventi”.

Oltre agli introiti per la vendita degli alloggi, Arca Capitanata incassa i cosiddetti diritti per l'estinzione del diritto di prelazione³ che hanno stessa natura contabile: sono, cioè, considerate a tutti gli effetti entrate da alienazione di immobili.

Nella tabella 10 è sono riportati gli introiti per alienazione di immobili relativi al triennio 2022-2024.

Tabella 10. Le entrate da alienazione del patrimonio- 2022-2023-2024

<i>Descrizione</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024*</i>	<i>Totale</i>
Entrate da alienazioni di immobili (acquisti in un'unica soluzione)	241.589,06 €	812.795,00 €	493.312,06 €	1.547.696,12 €
Entrate da alienazioni di immobili (acquisti rateali)	394.818,84 €	405.179,37 €	368.865,18 €	1.168.863,39 €
Corrispettivi per estinzione diritti di prelazione di alloggi ceduti	603.688,45 €	530.969,53 €	573.652,96 €	1.708.310,94 €
Totale	1.240.096,35 €	1.748.943,90 €	1.435.830,20 €	4.424.870,45 €

* Fonte: preconsuntivo 2024.

Fonte: rendiconto della gestione 2022-2023.

In termini di unità vendute, ad oggi risultano riscattati, ai sensi della L. 560/93, 2.273 alloggi su un Piano complessivo⁴ di 7.821 riscattabili. In riferimento al Piano di Cessione vigente ai sensi della Delibera dell'A.U. n. 8/2016 risultano riscattati n. 8 alloggi su n. 235.

³ ex L. 560/1993 art. 1 comma 20 e 25.

⁴ Con riferimento alle attività intraprese nel tempo da Arca Capitanata, si ricorda che il Consiglio di amministrazione dell'allora Istituto Autonomo per le Case Popolari della Provincia di Foggia, con provvedimento n. 13 del 03.02.1994 e successiva presa d'atto del CORECO - rep. n. 1515 dell'8 marzo 1994, deliberò di alienare ai sensi della Legge n. 560/93 il 70% del patrimonio immobiliare cedibile. Il piano di cessione venne successivamente approvato dalla G.R. con Delibera n. 909 del 24.11.1994. Con atto del Consiglio di Amministrazione n. 165 dell'11.05.1995 venne poi deliberata l'integrazione del piano di cessione con l'inclusione degli alloggi ex INCIS-militari e gli alloggi per dipendenti dell'Arma dei Carabinieri e PP.SS. di cui alla L. 134 del 18.03.1959, avente le stesse finalità della L. n. 52 del 06.03.1976 e, quindi, incrementando il patrimonio cedibile per un totale percentuale del 71,70% rimasta sempre nei limiti di quanto fissato nel comma 4 dell'art. unico della L. n. 560/93. Con Delibera del Consiglio di amministrazione n. 305 del 16.12.1999 venne deliberato di eliminare dal piano di cessione n. 1470 alloggi e di integrare lo stesso con altri 1477 alloggi. I suddetti Piani di Cessione comprendono pertanto complessive n. 7.821 unità immobiliari

Con Successivo Decreto del 24 febbraio 2015 del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - pubblicato sulla G.U. n. 115 del 20.05.2015 – vennero definite le procedure di alienazione degli immobili di proprietà dei Comuni, degli Enti pubblici anche territoriali nonché degli Istituti autonomi per le case popolari comunque denominati anche in deroga alle disposizioni procedurali previste dalla legge 24 dicembre 1993, n. 560. In conformità al suddetto Decreto, con Delibera dell'Amministratore unico n. 8/2016, venne approvato un nuovo Programma delle alienazioni comprendente n. 235 unità immobiliari. È in corso l'iter per l'approvazione dell'integrazione – anno 2023 - del Piano di cessione di cui alla Delibera dell'A.U. n. 8/2016 comprendente ulteriori n. 25 alloggi.

2.2 L'analisi interna

Gli indirizzi strategici di Arca Capitanata dipendono oltre che da fattori di carattere esogeno, anche dalla propria capacità di organizzarsi in termini di capitale umano, dotazione strumentale e disponibilità finanziarie. È fondamentale, pertanto, procedere con un'analisi di tali fattori definiti interni in quanto relativi allo stato delle risorse dell'Agenzia.

In dettaglio, sono quattro gli argomenti considerati:

1. l'organizzazione dell'Agenzia e la gestione delle risorse umane;
2. i processi di transizione digitale;
3. la gestione della morosità e l'impatto sugli equilibri di competenza e cassa;
4. le risorse in conto capitale relative ai programmi e interventi d'investimento.

2.2.1 L'organizzazione dell'Agenzia e la gestione delle risorse umane

Con deliberazione dell'Amministratore unico del 20 luglio 2023, n. 129 è stato approvato il nuovo assetto organizzativo di Arca Capitanata (figura 1).

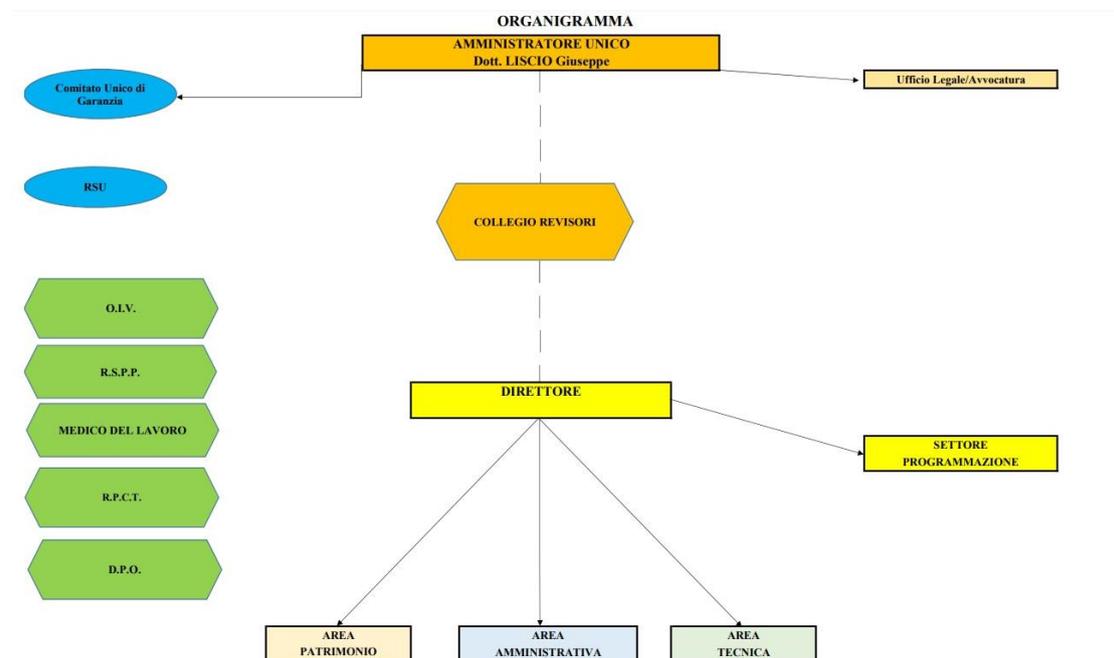


Figura 1. Il nuovo organigramma di Arca capitanata

L'Agenzia è stata suddivisa in tre aree organizzative coordinate dalla Direzione generale: Patrimonio, Amministrativa e Tecnica. La prima area include i servizi rivolti agli utenti in relazione a questioni di natura contrattuale (settore utenza) e gestionale (settore autogestione). Afferisce all'area anche il settore valorizzazione del patrimonio che si occupa sia delle alienazioni immobiliari nonché della individuazione (censimento) dei beni immobili su cui effettuare operazioni di investimento (manutenzioni straordinarie, nuove costruzioni, ecc.). Nell'area organizzativa, infine, appartiene al settore informatico. I Settori che compongono l'area Amministrativa sono il finanziario e gli affari

generali. All'area Tecnica, invece, afferiscono, il settore progettazioni, il settore appalti e contratti, quello relativo alle costruzioni e il settore manutenzioni.

In staff all'Amministratore unico è stato istituito l'ufficio Legale/Avvocatura il cui funzionamento è stato disciplinato con regolamento approvato con provvedimento dell'Amministratore unico n. 137/2023 e successivamente modificato con provvedimento dell'Amministratore Unico n. 4/2024

Come già scritto, le attività sono coordinate dal dipartimento della direzione di cui fa parte il settore programmazione (Figura 2).

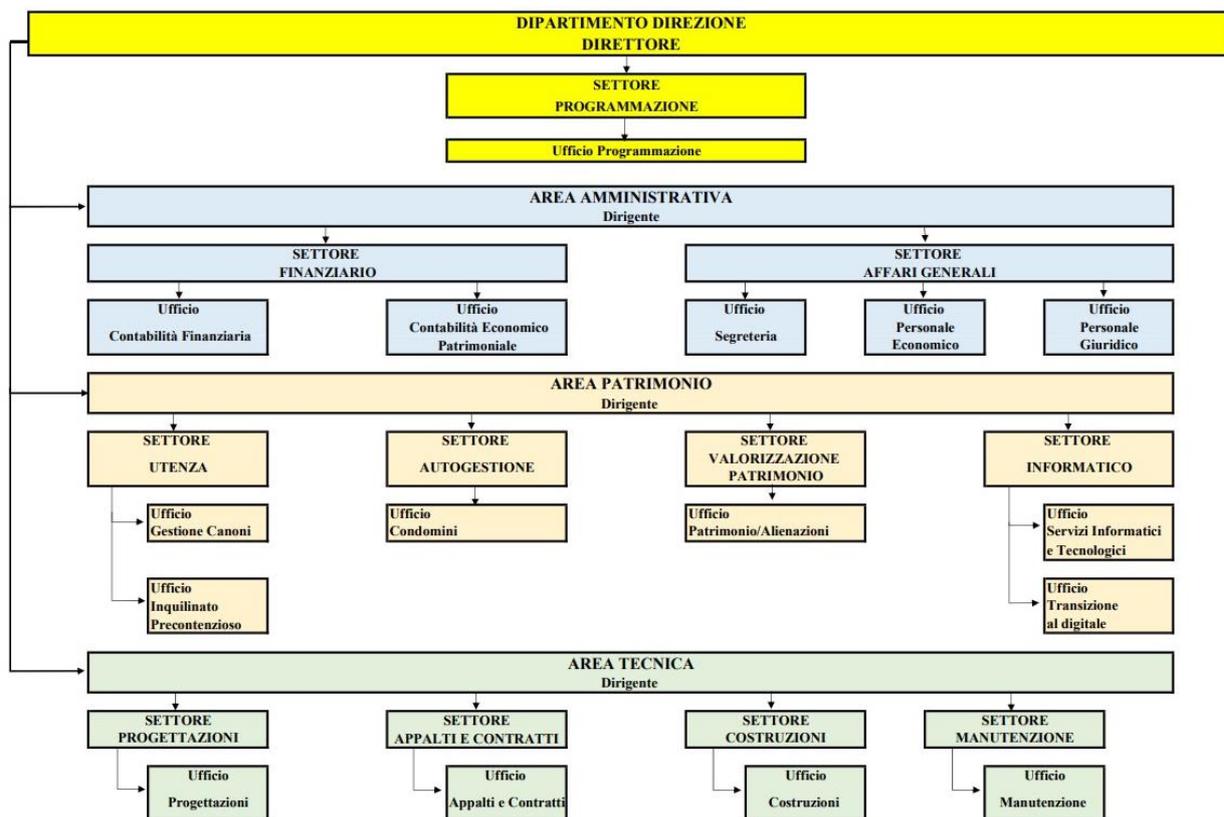


Figura 2. La composizione delle Aree organizzative per servizi

Nel 2024, l'attività dell'Agenzia in tema di organizzazione e gestione delle risorse umane è stata particolarmente intensa. In particolare:

- sono stati assunti a tempo pieno e indeterminato 4 istruttori amministrativi e 2 funzionari con profilo contabile (tabella 11);
- sono stati trasformati tre contratti da part-time (18 ore settimanali) a full-time;
- sono stati espletati n. 4 concorsi per progressioni verticali di cui 2 da operatore esperto a istruttore e 2 da istruttore a funzionario.

In sintesi, si è data piena attuazione al Piano triennale del fabbisogno del personale 2024-2026 ad eccezione dell'assunzione di un funzionario con profilo amministrativo tramite istituto della mobilità.

Tabella 11. Le assunzioni di personale - anno 2024

<i>Area contrattuale</i>	<i>Data assunzione</i>	<i>Atto di riferimento</i>
Istruttore amministrativo	16/05/2024	DELIBERA AU N. 79 DEL 9/05/2024
Istruttore amministrativo	16/05/2024	DELIBERA AU N. 79 DEL 9/05/2024
Istruttore amministrativo	01/06/2024	DELIBERA AU N. 79 DEL 9/05/2024
Istruttore amministrativo	01/06/2024	DELIBERA AU N. 83 DEL 14/05/2024
Funzionario contabile	01/07/2024	DELIBERA AU N. 105 DEL 14/06/2024
Funzionario contabile	01/07/2024	DELIBERA AU N. 105 DEL 14/06/2024

Nel corso dello stesso anno, 3 dipendenti, invece, hanno cessato il proprio rapporto di lavoro con l' Agenzia. Ne consegue che al 1° gennaio 2025, Arca Capitanata presenta un numero di 54 dipendenti a cui si aggiunge il Direttore Generale per una spesa complessiva di € **2.739.424,38 €** (tabella 12)⁵.

Tabella 12. La spesa del personale di Arca capitanata al 1.1.2025

<i>Categorie</i>	<i>Importo</i>
Retribuzione personale T.I. + arretrati contrattuali T.I.	1.252.344,79 €
Retribuzione personale T.D. + arretrati contrattuali T.D.	210.429,84 €
Fondo dirigenti	208.500,00 €
Fondo dipendenti	292.937,84 €
Fondo EQ	100.000,00 €
Retribuzione straordinario	5.000,00 €
Contributi	514.248,99 €
TFR	152.904,63 €
Rivalutazione TFR accantonato	3.058,09 €
Totale	2.739.424,18 €

Oltre ai processi finalizzati ad aumentare il numero di dipendenti, si è proceduto a valorizzare le risorse già presenti attraverso le attività formative. Come riportato nel PIAO 2024-2026, i principi sui quali si è fondato e si fonda la formazione dei dipendenti dell' Arca Capitanata sono:

- partecipazione: il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti, anche al fine di fornire relativi suggerimenti e segnalazioni;
- efficacia: la formazione è monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro;
- efficienza: la formazione è erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e capacità costante di rendimento e di rispondenza alle proprie funzioni o ai propri fini.

I livelli formativi si sono distinti, invece, in:

- interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistico, che interessano e coinvolgono dipendenti appartenenti a diverse aree/servizi dell' Ente (nuovo codice degli appalti);
- formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza;
- formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro.

⁵ Il dato non tiene conto delle spese per incentivi tecnici che risultano neutri sia ai fini del controllo dei limiti di spesa di cui alla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i., sia in termini di equilibri di bilancio giacché sono parimenti previste tra le voci di entrata.

Per quanto concerne, in particolare, la formazione in tema di anticorruzione e trasparenza è stata delineata in modo da coinvolgere tutto il personale e non unicamente i dipendenti operanti nei settori cd. “a rischio corruzione”. Ciò al fine di garantire un’adeguata e diffusa formazione e conoscenza.”

2.2.2 *I processi di transizione digitale per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa*

Nel corso degli anni, Arca Capitanata ha realizzato azioni concrete, volte ad operare una trasformazione in senso digitale dei propri processi ed attività, con particolare riguardo a:

- *Servizi Online*: offerti in via telematica con accesso tramite Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) in conformità all’ art. 71 comma 1 del Codice Amministrazione Digitale (CAD) e Carta di Identità Elettronica (CIE), attuando le disposizioni normative indicate nel Decreto Semplificazioni (articolo 24, DL 16 luglio 2020, n. 76), combinato con la lettura delle modifiche al CAD previste dal decreto stesso, in vigore dal 01 ottobre 2021;
- *Cloud First*: accessibilità ai servizi, in modo sicuro, dal personale ovunque vi sia una connessione a Internet, eliminando le barriere geografiche e abilitando la possibilità di lavorare da remoto;
- *Sicurezza e Privacy by Design*: progettando ed erogando i servizi digitali in modo sicuro e garantendo la protezione dei dati personali come da Regolamento generale per la protezione dei dati personali n. 2016/679 (General Data Protection Regulation o GDPR).

È stato, inoltre, messo in servizio il nuovo sistema di gestione degli atti amministrativi, soddisfacendo la necessità di ottenere una gestione totalmente digitale di tutte le fasi di produzione dell’atto: dalla proposta, ai pareri, ai visti, alla sottoscrizione digitale, alla pubblicazione sia nell’Albo Pretorio Online che nella Sezione di Amministrazione Trasparente, fino alla Conservazione digitale a norma, operando con attività svolte in WorkFlow operativo e scrivania virtuale e con processi di interazione con il preesistente Modulo di Gestione Contabilità Finanziaria per tutto ciò che riguarda gli impegni di spesa, le liquidazioni e le Fatture. Inoltre, il Modulo di Gestione Contabilità Finanziaria è stato integrato con la soluzione SIOPE+, disciplinato dall’art. 1, comma 533, della legge 11 dicembre 2016 (legge di bilancio 2017), per la predisposizione e l’invio del tracciato “Ordinativo di pagamento e incasso” (OPI), secondo gli standard AgID e Banca d’Italia e con l’invio al Sistema di Conservazione Digitale a Norma dei files OPI.

Il processo di digitalizzazione dell’Agenzia, è proseguito con la reingegnerizzazione dell’intera Piattaforma per la gestione dell’Area Contabilità Inquilinato, Patrimonio/Vendite, Manutenzione Ordinaria, già in uso presso l’Ente, secondo le linee guida dettate dalle sopravvenute rivisitazioni dei processi aziendali e con l’attivazione della nuova piattaforma integrata Incasa WEB volta a reingegnerizzare i processi di gestione contabile e locativa degli utenti e del patrimonio gestito dell’Agenzia; gestione della morosità e della rateizzazione dei debiti; alienazione degli immobili; gestione della manutenzione degli immobili. Inoltre, la nuova Piattaforma dell’Area Contabilità Inquilinato e Patrimonio/Vendite, consente il collegamento con la Piattaforma Digitale di pagoPA per i pagamenti verso la Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2024, l’attività di transizione digitale è proseguita nel seguente modo:

- è stato realizzato il nuovo sito istituzionale che è in produzione da dicembre 2024. Il nuovo sito, oltre ad essere maggiormente usabile rispetto a quello precedente, è pienamente in linea con le indicazioni di AgID;
- l’Agenzia ha aderito al PSN (Polo strategico nazionale) per la migrazione in *cloud* della piattaforma InCasa;

- è stata avviata l'attività di verifica della qualità dei dati presenti nei *database*. In particolare sul lato utenti, sono state bonificate oltre 100 posizioni contabili con la cancellazione per insussistenza di circa un milione (bollettazione errata). È stato aggiornato il valore del canone oggettivo di 146 alloggi oggetto di interventi di manutenzione straordinaria. Infine, sono stati bonificati diversi patrimoniali che hanno consentito all'ente di migliorare la percentuale di completamento del sistema regionale PUSH, nonché di trasmettere i dati sul portale del patrimonio del MEF;
- è stato informatizzato il processo di valutazione dei comportamenti dei dipendenti quale fase del nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

A queste attività, si sono affiancate quelle finalizzate a migliorare la qualità del lavoro che variano periodicamente in funzione di modifiche normative, cambi di regolamentazione interna, nuovi obiettivi assegnati al personale, concependo la "transazione digitale" come un insieme continuo di attività che utilizza tecnologie digitali per la rivisitazione dei processi, con l'obiettivo di renderli più efficienti, in quantità e qualità, consentendo una raccolta ed una valutazione dei dati di processo più semplici, accessibili e rappresentative.

2.2.3 *La gestione della morosità e l'impatto sugli equilibri correnti di competenza e di cassa*

I canoni di locazione rappresentano la quasi totalità dell'entrate correnti di Arca Capitanata. Le entrate da alienazione degli alloggi, invece, costituiscono l'unica entrata propria di parte capitale. I primi finanziano il funzionamento dell'Agenzia, coprendo le spese di personale, le tasse, l'acquisto di beni e servizi; le seconde finanziano le manutenzioni straordinarie, i recuperi edilizi e persino le nuove edificazioni di alloggi. Per tale ragione, la capacità di prevenire, contrastare e recuperare la morosità legata ai canoni di locazione o alle alienazioni, è questione dirimente rispetto alla sopravvivenza stessa dell'Agenzia.

La morosità complessiva al 31 ottobre 2024, al netto dei piani di rateizzazione sottoscritti alla stessa data, ammonta ad € 71.852.117,44 per un numero di posizioni pari a 7.560. A distanza di un anno aumenta sia l'importo di € 4.367.618,69 che il numero di posizioni per 303 unità.

In particolare, la morosità relativa ai contratti cessati varia da € 10.037.807,25 (2.081 posizioni) a € 10.970.178,15 (2.172 posizioni) per un incremento annuo di € 932.370,90 (91 posizioni). La morosità sui contratti attivi, invece, cresce di € € 3.435.247,79 (212 posizioni), passando da € 57.446.691,50 (5.176 posizioni) del 2023 a € 60.881.939,29 (5.388 posizioni) attuali.

Per la morosità relativa ai contratti cessati valgono le stesse considerazioni già fatte l'anno scorso: si tratta di una fattispecie particolarmente difficile da recuperare in quanto nei confronti dei debitori non è possibile utilizzare lo strumento del decreto di rilascio dell'alloggio. Per ogni posizione è necessario verificare la nuova residenza e procedere al recupero in forma stragiudiziale o giudiziale, sostenendo i costi che tali azioni comportano. Molti casi sono relativi ad importi inferiori ai € 1000,00 (tabella 13) e per altri è necessario controllare che siano presenti gli atti interruttivi della prescrizione in considerazione del fatto che alcuni crediti sono relativi ad oltre trent'anni fa (figura 3). Ne consegue che, prima di intraprendere le azioni di recupero è necessario condurre un'analisi accurata sulla convenienza economica dell'azione amministrativa.

Tabella 13. La morosità dei contratti cessati per fascia d'importo

<i>Fascia d'importo</i>	<i>Importo complessivo</i>	<i>Numero utenti</i>	<i>Morosità media</i>
Minore di € 1.000,00	265.964,36 €	1140	233,30 €
tra 1.000,01 e 5.000,00	1.068.882,87 €	417	2.563,27 €
tra 5.000,01 e 10.000,00	1.696.943,60 €	232	7.314,41 €
oltre 10.000,00	7.938.387,32 €	383	20.726,86 €
Totale	10.970.178,15 €	2172	5.050,73 €

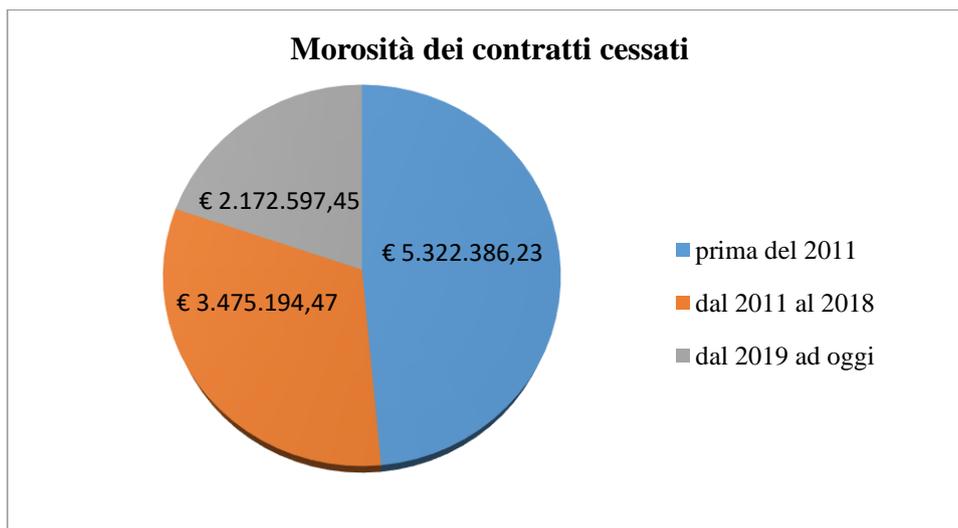


Figura 3. La temporalità dei contratti cessati

Con riferimento ai contratti in essere, dal confronto tra il 2024 e il 2023, ci si rende conto che la morosità cresce con riferimento alle locazioni abitative (+5,85%) e alle occupazioni abusive (+8,59%), mentre cala per le locazioni commerciali (-21,86%) e alla voce residuale “altro” (-3,43%) (tabella 14).

Tabella 14. La morosità dei contratti attivi. Il confronto tra il 2024 e il 2023

<i>Tiologia contrattuale</i>	<i>2024</i>	<i>2023</i>	<i>Differenza</i>
Locazioni abitative	€ 51.306.997,51	€ 48.472.905,37	€ 2.834.092,14
Locazioni commerciali	€ 410.862,32	€ 525.828,02	-€ 114.965,70
Occupazioni abusive	€ 9.084.488,59	€ 8.365.540,95	€ 718.947,64
Altro	€ 79.590,87	€ 82.417,16	-€ 2.826,29
Totale	€ 60.881.939,29	€ 57.446.691,50	€ 3.435.247,79

Entrando nel dettaglio delle locazioni abitative, si osserva (tabella 15) che la crescita della morosità si concentra principalmente tra coloro che sono collocati in fascia 6 e a cui è applicato il 100% del canone oggettivo (+55,65%). Come già evidenziato l'anno scorso, nella sesta fascia di determinazione del canone locativo, ci sono anche coloro (1.046 utenti) che risultano formalmente assegnatari, ma che non hanno mai comunicato il proprio reddito in fase di censimento (censiti nel database di Arca capitanata con reddito zero). Si tratta di posizioni che vanno esaminate una per una

poiché la situazione presente nei database dell’Agenzia potrebbe non essere rispondente a chi realmente vive all’interno di tali alloggi.

Molto più contenuto è, invece, il tasso di crescita della morosità nelle altre fasce di determinazione del canone (+ 5,33% complessivo).

Tabella 15. La morosità dei contratti attivi per locazioni abitative. Il confronto tra il 2024 e il 2023

<i>Fascia locazione</i>	<i>Morosità 2024</i>	<i>Morosità 2023</i>	<i>Bollettato 2024</i>	<i>Diff. (val. ass.)</i>	<i>diff. (%)</i>
1 - 15% Canone oggettivo	3.561.958,64 €	3.498.839,53 €	517.672,56 €	€ 63.119,11	12,19%
2 - 33% Canone oggettivo	1.398.648,46 €	1.371.843,38 €	537.102,84 €	€ 26.805,08	4,99%
3 - 55% Canone oggettivo	505.593,33 €	496.433,53 €	350.583,96 €	€ 9.159,80	2,61%
4 - 75% Canone oggettivo	293.862,55 €	290.823,69 €	280.002,24 €	€ 3.038,86	1,09%
5 - 90% Canone oggettivo	264.249,46 €	232.446,16 €	183.241,32 €	€ 31.803,30	17,36%
6 - 100% Canone oggettivo	29.253.086,34 €	27.534.186,19 €	3.088.996,20 €	€ 1.718.900,15	55,65%
8 - Canone Art. 30	15.274.042,17 €	14.097.293,15 €	4.788.396,84 €	€ 1.176.749,02	24,58%
A - 40% Canone oggettivo	€ 215.392,21	184.199,41 €	318.887,28 €	€ 31.192,80	9,78%
B - Fitto 70% Canone oggettivo	€ 109.021,25	145.450,55 €	272.747,88 €	-€ 36.429,30	-13,36%
C - 100% Del Canone Oggettivo	€ 263.988,30	486.087,05 €	42.063,36 €	-€ 222.098,75	-528,01%
Cs - Canone Sostenibile 431/98	€ 34.904,59	22.402,24 €	103.357,92 €	€ 12.502,35	12,10%
Altro	€ 132.250,21	112.900,49 €	7.077,96 €	€ 19.349,72	273,38%
Totale	51.306.997,51 €	48.472.905,37 €	10.483.052,40 €	€ 2.834.092,14	27,03%

Considerando, infine, i dati di preconsuntivo, si registra un miglioramento del tasso di morosità corrente che nel 2024 è pari a circa il 33% contro una media dell’ultimo quinquennio del 35,68%.

Leggendo in modo sistemico i dati, è possibile affermare che le attività messe in campo negli ultimi anni dall’Agenzia hanno “timidamente” determinato un miglioramento nella gestione della morosità (vedi riduzione del tasso di morosità corrente e tasso di crescita della morosità nelle fasce di determinazione del canone con l’eccezione della fascia 6). Tali azioni, tuttavia, sono efficaci laddove i dati e soprattutto le situazioni sono chiari. Sono tre, invece, i casi in cui Arca Capitanata “fatica” a recuperare morosità: i contratti chiusi, le indennità di occupazione e i canoni da coloro che sono censiti in sesta fascia. È per questo che l’Agenzia ha deciso di esternalizzare il servizio di prevenzione, recupero e contrasto alla morosità, rivolgendosi alla platea di concessionari della riscossione, i cui strumenti di ricerca ed azione, nonché il *know how* posseduto, dovrebbero garantire maggiore incisività nel recupero dei crediti. A tal proposito si rende noto che la gara è stata aggiudicata di recente e che l’aggiudicatario comincerà il proprio servizio nel mese di gennaio 2025.

2.2.4 Le risorse in conto capitale: i programmi e i progetti di investimento

Arca Capitanata è coinvolta in diversi programmi e progetti di investimento volti al recupero del proprio patrimonio. Innanzitutto, vanno ricordati gli interventi legati al PNRR e al PNC e previsti rispettivamente nel Programma Innovativo della qualità dell'abitare (PINQuA) e nel Programma “Sicuro, Verde e Sociale” per un importo complessivo di € 32.830.964,00 (tabella 16). I lavori sono in corso ed in parte potranno essere ultimati nel 2025.

Tabella 16. Gli interventi del PNRR e del PNC

<i>Programma</i>	<i>Comune</i>	<i>Importo</i>
Sicuro, Verde e Sociale	Apricena	3.210.000,00 €
Sicuro, Verde e Sociale	Cerignola	13.355.964,00 €
Sicuro, Verde e Sociale	Chieuti	8.145.000,00 €
Sicuro, Verde e Sociale	Orsara di Puglia	2.500.000,00 €
Sicuro, Verde e Sociale	Pietra Montecorvino	1.000.000,00 €
PINQuA	San Severo	3.080.000,00 €
PINQuA	Torremaggiore	1.540.000,00 €
Totale		32.830.964,00 €

L'agenzia ha programmato la realizzazione di interventi di nuova costruzione (tabella 17) e di recuperi edilizi (tabella 18) finanziati dal Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia per un importo rispettivamente di € 21.919.836,92 ed € € 10.140.873,53.

Tabella 17. Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni

<i>Intervento</i>	<i>Importo</i>	<i>Attività in corso e programmata</i>	<i>Documento di programmazione</i>
Progetto di nuova costruzione di n. 10 alloggi parcheggio localizzati nel Comune di Foggia Viale G. La Torre	€ 2.000.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2024
Progetto di nuova costruzione di n. 2 edifici per complessivi n. 12 alloggi parcheggio localizzati nel Comune di Margherita di Savoia via Salini	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n. 10 alloggi parcheggio localizzati nel Comune di San Severo in via Guareschi	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2026
Progetto di nuova costruzione di n. 12 alloggi parcheggio localizzati nel Comune di Stornarella alla Strada comunale del Forcone	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2027
Progetto di nuova costruzione di n. 6 alloggi parcheggio localizzati nel Comune di Carapelle al Viale del Mezzogiorno	€ 1.100.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2028

Progetto di nuova costruzione di alloggi localizzati nel Comune di Apricena (Lotto 131)	€ 1.994.836,92	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.	Piano Triennale OO.PP. Delibera AU 247 del 10/12/2024
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi parcheggio di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Candela F.19 P.IIe 293,297,298,300,305	€ 1.425.000,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.	Piano Triennale OO.PP. Delibera AU 247 del 10/12/2025
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi parcheggio di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Trinitapoli via G. Pira	€ 2.200.000,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.	Piano Triennale OO.PP. Delibera AU 247 del 10/12/2026
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi parcheggio di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Troia Via G. Pascoli	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2028
Lavori di costruzione di n. 16 alloggi parcheggio di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Orta Nova Via Toscana	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2028
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi parcheggio di edilizia residenziale pubblica nel Comune di San Ferdinando di Puglia Via G. Almirante	€ 2.200.000,00	Gara per affidamento dei lavori nel 2024. Cantierizzazione prevista nel 2025.	Piano investimenti - delibera AU 259 del 17/12/2028
Totale	€ 21.919.836,92		

Tabella 18. Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi

<i>Intervento</i>	<i>Importo</i>	<i>Attività in corso e programmata</i>
Lavori per il superamento delle barriere architettoniche, riqualificazione energetica e miglioramento sismico presso il Comune di San Severo Lotto 57 alla P.zza Giovanni XXIII nn. 21-22-23.	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 2 edifici ERP per complessivi 16 alloggi in Troia alla Via Aldo Moro n. 80 (edif. A), n. 72 (edif. B) - Primo stralcio	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 2 edifici ERP per complessivi 12 alloggi ubicati in Carapelle al Viale del Mezzogiorno nn. 13 e 15	€ 1.074.082,65	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 3 edifici ERP per complessivi 18 alloggi ubicati in Trinitapoli alla P.zza della Costituzione	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 1 edificio ERP per complessivi 16 alloggi ubicati in Orta Nova alla Via Tevere nn. 26-28 e via Di Vittorio n. 53	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 2 edifici ERP con 12 alloggi ubicati in	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.

Margherita di Savoia alla Via Togliatti n. 8 e via Nenni n. 2		
Lavori di efficientamento energetico di 1 edificio ERP per complessivi 6 alloggi ubicati in Torremaggiore alla Via Togliatti n. 46	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di edifici ERP localizzati nel Comune di Ortona alla Via Statale n. 5 e via don Carlo Gnocchi	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di efficientamento energetico di 3 edifici ERP per complessivi 18 alloggi ubicati in San Ferdinando di Puglia alla Via Pastore nn. 32-34-36	€ 939.598,86	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di riqualificazione energetica di 2 edifici ERP con 15 alloggi, localizzato nel Comune di Rignano Garganico alla P.zza Sandro Pertini nn. 11-12 - Lotto 550	€ 550.000,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Lavori di recupero, superamento barriere architettoniche, riqualificazione energetica di edificio ERP in Viale Leonardo da Vinci nn. 21-35 nel Comune di Lucera - Lotto 535	€ 1.000.000,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Totale	€ 10.140.873,53	

Nell'ambito del Programma straordinario di Riqualificazione Urbana e Sicurezza delle Periferie è prevista la realizzazione di 24 alloggi presso il Comune di Foggia per un importo di € 4.411.586,83

È previsto l'utilizzo di risorse derivanti dall'alienazione degli immobili (legge 513/1977 e legge 560/93) per interventi di manutenzione straordinaria (tabella 19).

Tabella 19. Cassa Depositi e Prestiti di Roma - Art.10 DPR n.1036 del 30.12.1972 ex Art. 25 Legge n. 513/1977

<i>Intervento</i>	<i>Importo</i>	<i>Attività in corso e programmata</i>
1. Manutenzione straordinaria del lotto n. 342 sito nel Comune di San Ferdinando di Puglia (BT) alla via Roma nn. 230-232	€ 525.000,00	Nel corso del 2025 si procederà al materiale inizio dei lavori.
2. Manutenzione straordinaria di due edifici del lotto n. 473 sito nel Comune di Mattinata alla via Madonna dell'Incoronata nn. 9 e 27	€ 270.000,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
3. Manutenzione straordinaria di due edifici del lotto n. 592 sito nel Comune di Cagnano Varano alla via G. Falcone nn. 3 e 5	€ 229.500,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
4. Manutenzione straordinaria di un edificio del lotto n. 552 sito nel Comune di Stornarella alla via Cantatore snc scala A	€ 229.500,00	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Totale	€ 1.254.000,00	

Risultano, in aggiunta, risorse stanziata dalla legge regionale n. 20 del 30.12.2015 art. 13, per interventi di recupero edilizio per un totale di € 2.948.714,93 (tabella 21)

Tabella 20. Legge Regionale n. 20 del 30.12.2015 art. 13 - Interventi regionali in materia di edilizia residenziale sovvenzionata. D.G.R. n. 639 del 17.04.2018. D.D. n. 117 del 9.05.2018

<i>Intervento</i>	<i>Importo</i>	<i>Attività in corso e programmata</i>
Interventi di recupero in Foggia al lotto n. 422	€ 700.000,00	Nel corso del 2025 si procederà al materiale inizio dei lavori.
Interventi di recupero in Foggia al lotto n. 456	€ 368.714,93	Nel corso del 2025 si procederà al materiale inizio dei lavori.
Interventi di recupero in Manfredonia al lotto n. 546	€ 686.465,88	Nel corso del 2025 sarà indetta gara per affidamento dei lavori e si procederà all'inizio dei lavori.
Totale	€ 1.755.180,81	

Nel Piano Triennale delle opere pubbliche sono, poi, previsti i seguenti nuovi interventi:

- la manutenzione straordinaria presso il Comune di Foggia alla via Ordonia Lavello 103 – Ex scuola Lepore per € 956.543,04;
- la realizzazione ad Apricena di 22 alloggi – lotto 529 per € 3.892.545,65;
- il recupero del quartiere San Bernardino a San Severo per € 300.000,00;
- intervento di riqualificazione urbana nel comune di Cerignola – lotto 339 – per € 8.423.752,59 finanziato con fondo FSC;
- intervento nel comune di Carapelle – riqualificazione lotto 441 – per € 1.730.000,00 finanziato con D.G.R. 197/2011 e risorse rivenienti dalla L.560/93;
- Interventi di manutenzione straordinaria quartiere Borgo Croci Nord e Borgo Croci Sud per € 411.552,82;
- gli interventi di Mattinata, recupero lotto n. 473 e Vico del Gargano, recupero lotto 16509, rispettivamente per € 788.053,28 e € 920.000,00, sono relativi al Programma di RECUPERO destinato ai PICCOLI COMUNI - “Piano per la Casa e l’Abitare” della Regione Puglia per il triennio 2023 – 2025, approvato con DGR n. 1962 del 22/12/2022, rivolto ai Comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti e alle Agenzie Regionali per la Casa e l’Abitare per il finanziamento di interventi urgenti di recupero e/o manutenzione straordinaria in immobili di edilizia residenziale pubblica presenti sul territorio regionale nei medesimi Comuni;
- gli interventi di Foggia lotto n. 477 - Borgo Incoronata (€4.500.000,00), San Severo lotto n. 524 - Via Padre Matteo (€ 3.000.000,00), Manfredonia lotto n. 447 - Via Salvator Rosa (€ 2.000.000,00) e Zapponeta lotto n. 549 - Parco Padre Pio (€ 2.000.000,00), Margherita di Savoia lotti 533-562 (€ 3.000.000,00) sono stati finanziati dai PR Puglia FESR FSE + 2021-2027 e sono relativi alla verifica e valutazione della sicurezza sismica con relativo miglioramento o adeguamento sismico, all’efficientamento energetico, all’inserimento di tecnologie innovative per ambient assisted living, alla riqualificazione di spazi urbani di pertinenza e alla creazione servizi per l’abitare nei locali condominiali;

Per completare il quadro, si elencano i seguenti interventi in corso:

- il completamento del progetto Rehouse Lotto 512 e la sistemazione aree esterne Lotti 488-512-533-562 presso il Comune di Margherita di Savoia per un importo di € 1.350.000,00;
- fondi da privati per la riqualificazione urbana derivanti dall’Accordo di programma relativo alla costruzione di 112 alloggi nella città di Foggia
- la realizzazione di n.16 alloggi di ERP nel Comune di Manfredonia per € 2.951.912,00;
- la realizzazione di 64 alloggi di ERP nel Comune di Foggia per € 11.900.000,00 di cui alla Delibera CIPE n.127 del 22 dicembre 2017 e n.55 del 24 luglio 2019;

3 Le linee d'indirizzo strategico

3.1.1 La qualità dei servizi offerti agli utenti

Arca Capitanata svolge un servizio pubblico di primaria importanza: garantire una casa confortevole alle fasce di popolazione socialmente più vulnerabili. Essa è, inoltre, chiamata a farlo nel rispetto del pareggio di bilancio e degli equilibri finanziari, vale a dire che i suoi costi correnti devono essere coperti con le entrate proprie derivanti perlopiù dalla riscossione dei canoni di locazione. L'agenzia si rivolge ad una platea di circa 11.000 nuclei familiari e nei suoi immobili vivono oltre 27.000 abitanti.

Per tale ragione, i servizi che essa eroga devono essere organizzati, innanzitutto, **per garantire risposte corrette, omogenee e tempestive agli utenti**, e successivamente, **per massimizzare i propri introiti**.

La correttezza è garantita dalla serie di controlli da parte di figure differenti che vengono effettuati nella gestione di un procedimento (istruttore, funzionario e dirigente). A tal proposito, in coerenza con il PIAO 2024-2026, con deliberazione dell'Amministratore unico del 5 dicembre 2024, n. 233 è stato approvato il "Regolamento dell'attività di controllo del RPCT" che disciplina i criteri e le modalità di svolgimento dei controlli, da effettuare su base campionaria, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), relativamente alle determinazioni e alle deliberazioni adottate dall'Agenzia e finalizzato al riscontro del corretto adempimento formale e sostanziale degli obblighi cui sono normativamente tenuti gli uffici ed i rispettivi dirigenti/responsabili, in materia di anticorruzione e trasparenza. Tale attività di controllo si aggiunge a quella già svolta dai dirigenti, dal direttore e dall'Amministratore unico sulle istruttorie dei procedimenti amministrativi e tecnici.

L'omogeneità è garantita attraverso la lettura sistemica e periodica della norma e dalla predisposizione o l'aggiornamento di regolamenti che prevedano come comportarsi nei casi in cui la stessa norma appaia generica. In assenza di regolamenti e nelle more che siano approvati o aggiornati, è indispensabile che i dirigenti emanino apposite direttive operative che consentano al personale di operare con celerità e tranquillità.

Infine, la tempestività è garantita attraverso la riduzione dei tempi di risposta. A titolo esemplificativo, devono essere ridotti i tempi per le pratiche di subentro e voltura contrattuale, per le richieste di ampliamento del nucleo familiare, per la revisione dei canoni, per l'estinzione del diritto di prelazione, per il riscatto degli alloggi, per la sottoscrizione dei piani di rateizzazione, per gli interventi di natura manutentiva.

Sotto l'assunto che correttezza, omogeneità e tempestività delle risposte determinino un incremento del grado di soddisfazione degli utenti, nel 2024, si è proceduto con lo svolgimento di indagini di *customer satisfaction* per valutare qualitativamente l'operato dell'Agenzia. In particolare, ci si è concentrati sui servizi erogati dall'ufficio "Inquilinato", "Patrimonio" e "Manutenzioni" che più di altri hanno il contatto diretto con l'utenza. Per il prossimo triennio tali indagini continueranno ad essere utilizzate come strumento di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia. Per tale ragione, è importante, da un lato, migliorare la metodologia di somministrazione, dall'altro, ampliare i servizi/uffici da sottoporre a valutazione.

L'ulteriore sforzo che l'Agenzia deve compiere è quello di affiancare ad un sistema che valuta i servizi in modo soggettivo, uno di valutazione oggettiva, basato sulla misurazione dei tempi di conclusione dei procedimenti. Entrambi i sistemi devono costituire la base per la valutazione della *performance* individuale e organizzativa dei dipendenti di Arca Capitanata.

Infine, per la massimizzazione degli introiti, oltre all'attività di istruire le richieste di rateizzazioni e di procedere alla stipula degli atti di vendita degli alloggi nel più breve tempo possibile, diventa improcrastinabile l'attività di rilevazione dei redditi e della composizione dei nuclei familiari, cioè il cosiddetto censimento della popolazione residente negli alloggi di proprietà.

Tabella 21. Gli indirizzi strategici in tema di qualità dei servizi offerti agli utenti

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Garantire la correttezza dei procedimenti	Avvio dei controlli campionari dei procedimenti da parte del RPCT in aggiunta al controllo già posto in essere dall'istruttore, dal funzionario e dal dirigente responsabili del procedimento
Garantire l'omogeneità di trattamento	Redazione o aggiornamento dei regolamenti dell'Agenzia e nelle more, adozione da parte dei dirigenti di direttive operative che consentano al personale di operare con celerità e tranquillità
Garantire la tempestività dei procedimenti	Riduzione dei tempi di risposta/chiusura dei procedimenti da valutare attraverso indagini di <i>customer satisfaction</i> e l'implementazione di un sistema di misurazione puntuale dei tempi di conclusione dei procedimenti
Incrementare gli introiti	Aggiornamento dei redditi e della composizione dei nuclei familiari così come previsto dalla legge 10/2014

3.1.2 Le attività di prevenzione e contrasto della morosità

La gestione della morosità è una delle attività più critiche da affrontare. Il carattere strategico della sua prevenzione, contrasto e riduzione è del tutto scontato: se l'Agenzia non incassa i canoni di locazione, ne va della sua sopravvivenza poiché è con quegli introiti che paga gli stipendi, le spese di funzionamento, le tasse, le manutenzioni ordinarie.

I dati riportati nel paragrafo 2.2.3, dimostrano, da un lato, che le azioni messe in campo dall'Agenzia nel 2024 hanno ridotto il *trend* di crescita della morosità (ciò lo si nota dalla riduzione del tasso di morosità corrente), dall'altro, come tale crescita sia riconducibile a tre fattispecie: i contratti chiusi; le occupazioni abusive; i cosiddetti redditi zero collocati nella sesta fascia di determinazione del canone di locazione, cioè, coloro che non si sono presentati all'ultimo censimento, assegnatari perlopiù sconosciuti all'Agenzia. Si tratta di tre categorie di utenti per aggredire la morosità dei quali i soli strumenti di cui Arca Capitanata è in possesso non sono sufficienti. È per questo che a partire da gennaio 2025, in attuazione del PIAO 2024-2026, e a seguito dell'espletamento di una procedura di gara, l'Agenzia sarà supportata da un operatore esperto, iscritto all'elenco ministeriale dei concessionari della riscossione. Con il supporto specialistico in materia, sarà possibile sviluppare una strategia d'intervento efficace che tenga conto innanzitutto della natura della morosità (colpevole o incolpevole), della sua anzianità, dello stato dei contratti (chiusi o attivi) e degli importi dovuti per singolo utente. Insieme all'operatore economico, sarà individuato l'importo al di sotto del quale diventa diseconomico il recupero. Particolare attenzione sarà data agli atti interruttivi della prescrizione al fine di evitare l'insorgere di contenziosi o al fine di considerare possibili accordi transattivi con gli utenti per i quali non si ha certezza che l'intero credito sia certo, liquido ed esigibile. Inoltre, a livello di database, si continuerà con l'attività di "pulizia" in modo da procedere con la cancellazione dei crediti insussistenti. All'operatore è stato affidato anche il compito di svolgere l'attività di *phone collection* per debiti più bassi e per sollecitare il pagamento puntuale dei piani di rateizzazione. Attività che cerchi di capire le situazioni, informi sulle possibili forme di sgravio o sussidio. A tal proposito, nel 2024 Arca Capitanata si è fatta promotrice a livello regionale dell'istituzione del Fondo sociale e con propria deliberazione del 29 novembre 2024, n. 231, ne ha

approvato, dopo un fattivo confronto con le organizzazioni sindacali degli inquilini, il regolamento attuativo. Si tratta di una misura finalizzata alla corresponsione dei contributi agli assegnatari che non siano in grado di sostenere l'onere per il pagamento del canone di locazione e per il rimborso dei servizi prestati dall’Agenzia, nonché per i cambi di alloggio, con diritto prioritario per gli assegnatari che versano in condizioni di morosità dovuta a stato di disoccupazione o grave malattia. In altri termini, si tratta di una misura contributiva che aiuta gli assegnatari a rientrare dei propri debiti nei confronti di Arca Capitanata.

A livello istituzionale, poi, bisognerà intensificare l’attività di collaborazione con i Comuni e in particolare con il corpo di Polizia locale per accertare le posizioni in fascia 6 e con reddito non dichiarato.

L’obiettivo finale è quello, in prima istanza, di continuare nella riduzione della percentuale di morosità corrente (tale obiettivo si raggiunge sia attraverso un maggior incasso, sia attraverso la riduzione della bollettazione emessa per errore); successivamente di incrementare il valore assoluto degli introiti correnti e di migliorare il tasso di recupero inteso come riscossione a residuo oppure come riscossione sui piani di rateizzazione.

Tabella 22. Gli indirizzi strategici in tema di prevenzione, contrasto e recupero della morosità

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>	<i>Strumento di attuazione</i>
Prevenire la morosità	Verifica e correzione delle bollettazioni errate	Procedura ad evidenza pubblica
	Avvio dell'attività di <i>Phone collection</i> per debiti bassi e per sollecitare il pagamento puntuale dei piani di rateizzazione.	
Contrastare la morosità	Avvio delle attività di accertamento per coloro che sono collocati in sesta fascia e non hanno dichiarato il proprio reddito	
	Invio delle messe in mora e successivamente delle ingiunzioni fiscali	
Recupero della morosità	Finanziamento ed erogazione del Fondo sociale	
	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche di rateizzazione	
	Valutazione di accordi transattivi per utenti per i quali l'intero debito non è certo, liquido ed esigibile	

3.1.3 La valorizzazione del patrimonio immobiliare tra alienazioni e nuove costruzioni

Arca gestisce un patrimonio di circa 12.000 unità immobiliari. Le attività di valorizzazione del patrimonio immobiliare rappresentano, unitamente alla gestione del disagio abitativo e alla capacità di autofinanziarsi, la *mission* dell’Agenzia.

Il processo di valorizzazione contempla sia le attività di dismissione patrimoniale che quelle di manutenzione straordinaria, riqualificazione anche urbana e costruzione di nuovi alloggi. Il risultato complessivo dei tre gruppi di attività deve produrre valore per l’Agenzia. In altri termini, è assolutamente necessario che di anno in anno il valore delle immobilizzazioni materiali, al netto di quelle in corso, decurtato del valore delle alienazioni e delle quote di ammortamento annuo e aumentato del valore relativo agli interventi di riqualificazione e nuove costruzioni, non diminuisca. Prioritario è il **rispetto dei cronoprogrammi previsti nel Piano triennale delle opere pubbliche** approvato con delibera dell’Amministratore unico del 10 dicembre 2024, n. 247 e **nel Piano degli investimenti** approvato con delibera dell’Amministratore unico del 17 dicembre 2024, n. 259. Lo stato di avanzamento dei lavori va misurato sia in senso fisico (quantità di opere realizzate) sia in senso finanziario (impegni e liquidazioni effettuate).

Non meno importante è l'attività di **riattamento degli alloggi sfitti** finanziata con le risorse derivante dall'alienazione degli immobili (ex legge 560/93). A tal proposito, con DGR n. 1471 del 04/11/2024, pubblicata sul BURP n. 93 del 18/11/2024, la Regione Puglia ha rimesso alla disponibilità di Arca Capitanata le somme necessarie per il riattamento di n. 71 alloggi ERP (di cui 40 nella città capoluogo) e n. 42 alloggi riservati alle Forze dell'Ordine operanti nel territorio, c.d. legge 'Gozzini' (di cui 34 nella città capoluogo), assegnando il termine di 13 mesi per l'inizio dei lavori. Per un valore complessivo di euro 4.830.698, 06. Si tratta di un obiettivo strategico prioritario in quanto consente di rispondere al fabbisogno abitativo oltre che fa aumentare il valore del patrimonio. In aggiunta, poiché si tratta di interventi per i quali è possibile beneficiare dei cosiddetti bonus edilizi, cioè delle detrazioni fiscali, vi è pure convenienza economica.

Altre risorse devono essere ricercate per interventi di manutenzione straordinaria legate, ad esempio, ad **interventi di efficientamento energetico o abbattimento di barriere architettoniche**.

Infine, è necessario ricercare contributi, partecipare a bandi, nonché prevedere risorse proprie a cofinanziamento, per **interventi di housing sociale** in linea con gli indirizzi regionali.

Poiché sia il calcolo dei canoni di locazione che i prezzi di alienazione degli immobili sono determinati sulla base di parametri quali la vetustà e lo stato di conservazione manutentivo, appare evidente che le linee d'intervento definite mirino a migliorare tali parametri e conseguentemente portino ad una bollettazione più alta del canone di locazione o ad un prezzo di vendita maggiore.

Tabella 23. Gli indirizzi strategici in tema di valorizzazione del patrimonio

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Valorizzare il patrimonio	Rispetto dei cronoprogrammi in termini di avanzamento fisico e finanziario delle opere previste nel Piano triennale delle opere pubbliche
	Riduzione degli alloggi sfitti
	Attuazione di interventi manutentivi per i quali sono previste le detrazioni fiscali
	Attuazione di interventi di <i>Housing sociale</i>

3.1.4 La valorizzazione delle risorse umane

Condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi e, in generale, per il buon funzionamento dell'Agenzia, è porre grande attenzione alla gestione e valorizzazione del capitale umano.

I tempi di risposta agli utenti, ad esempio, si riducono se migliorano gli iter procedurali, se aumentano le competenze degli istruttori e dei responsabili di procedimento, ma anche il numero di unità preposte a tali adempimenti.

Per tale ragione, è fondamentale **massimizzare il numero di nuove assunzioni**, compatibilmente con le risorse di bilancio disponibili.

È altrettanto indispensabile utilizzare tutti gli strumenti contrattuali per premiare il merito. A tal proposito, è fatto espresso indirizzo di continuare a prevedere nel Piano del Fabbisogno del personale, **procedure di progressioni verticali di tipo ordinario ed in deroga** (quest'ultime, nel limite dello 0,55% del monte salari del 2018). È poi necessario continuare con la previsione di **procedure per le progressioni all'interno delle aree**, cosiddette orizzontali.

La valorizzazione avviene, infine, attraverso il potenziamento della formazione. In tal senso è indispensabile provvedere alla **redazione di un Piano formativo** che discenda dai fabbisogni d'ufficio e personali, e che si avvalga anche **dei formatori interni** al fine di consentire lo scambio di

buone pratiche tra colleghi, di metodi e principi che aiutino a migliorare il dialogo tra uffici, riducendo i tempi dei procedimenti.

Tabella 24. Gli indirizzi strategici in tema di valorizzazione delle risorse umane

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Aumentare il numero di dipendenti	Massimizzazione nel triennio l'utilizzo dei resti assunzionali
Valorizzare e motivare le competenze interne	Previsione delle progressioni verticali ordinarie e in deroga
	Previsione delle progressioni tra aree (cosiddette progressioni orizzontali)
Migliorare le competenze interne	Redazione di un Piano della formazione che tenga conto dei fabbisogni di settore e personale

Tutto ciò deve essere fatto, tenendo conto, ovviamente, dei limiti imposti dalla norma sia in termini di resti assunzionali utilizzabili sia rispetto al tetto di spesa stabilito dalla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i.

A tal proposito è fatto obbligo nel presente documento dimostrare il rispetto di tali vincoli, prevedendo i valori economici che poi saranno inseriti nel bilancio di previsione.

In dettaglio, nella tabella 25 è riportato il limite di spesa per il personale calcolato ai sensi della legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

Tabella 25. Il limite per la spesa del personale

<i>Descrizione</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Media</i>
Spesa personale (A)	2.865.507,62 €	2.686.997,23 €	2.725.978,85 €	2.759.494,57 €
Componenti escluse (B)	80.746,08 €	69.493,63 €	148.880,82€	99.706,84 €
Componenti assoggettate al limite di spesa	2.784.761,54 €	2.617.503,60 €	2.577.098,03 €	2.659.787,72 €

Nella tabella 26, invece, sono riportati i budget di spesa da inserire, successivamente, nelle previsioni di bilancio 2025-2027.

Tabella 26. Le previsioni di spesa per il personale 2025-2027

<i>Capitoli spesa</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Previsioni 2025</i>	<i>Previsioni 2026</i>	<i>Spesa 2027</i>
10.201,10	Retribuzione ed indennità al personale dipendente.	1.337.233,00 €	1.337.233,00 €	1.367.027,12 €
10.201,20	Retribuzione lavoro straordinario	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
10.201,40	Contributi assicurativi e previdenziali.	546.640,00 €	546.640,00 €	547.240,00 €
10.201,60	Inail e assicurazioni varie per il personale dipendente.	32.000,00 €	32.000,00 €	32.000,00 €
10.201,80	Retribuzione ed indennità al personale a tempo determinato	215.000,00 €	200.000,00 €	172.574,13 €
10.201,90	Posizioni organizzative	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
10.201,10	Fondo miglioramento efficienza servizi.	292.937,84 €	292.937,84 €	292.937,84 €
10.201,11	Fondo dirigenza	208.500,00 €	208.500,00 €	208.500,00 €
10.201,12	Fondo incentivi art. 113 dlgs 50/2016 – lavori	634.569,15 €	456.755,58 €	53.600,65 €
10.201,13	Fondo incentivi art.113 dlgs 50/2016 - servizi e forniture	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
10.201,18	Rimborso spese personale dipendente	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €

10.201,19	Altre competenze - buoni pasto	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
10.201,20	Altre competenze - altre spese	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
10.201,30	Fondo incentivi (art.113 dlgs 50/2016) "programma sicuro, verde e sociale"	22.763,46 €	22.763,46 €	0,00 €
10.201,31	Fondo incentivi (art. 113 del d.lgs. 50/2016) pnrr – pinqua	10.049,08 €	10.049,08 €	0,00 €
10.901,50	Fondo accantonamento tfr	161.000,00 €	161.000,00 €	161.000,00 €
10.402,23	Acquisto di servizi per formazione obbligatoria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10.403,50	Spese per formazione del personale.	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
10.201,30	DIARIE E TRASFERTE.	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
	Totale	3.647.692,53 €	3.454.878,96 €	3.021.879,74 €

Nella tabella 27 sono infine riportati gli importi da escludere ai sensi della sopramenzionata norma.

Tabella 27. Le previsioni di spesa per il personale 2025-2027

<i>Spese escluse</i>	2025	2026	2027
Incentivi tecnici al personale	687.381,69 €	509.568,12 €	73.600,65 €
Spese per categorie protette	141.306,92 €	141.306,92 €	141.306,92 €
Oneri derivanti dai rinnovi contrattuali pregressi	169.939,16	169.939,16	169.939,16
Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	19.000,00 €	19.000,00 €	19.000,00 €
Totale	1.017.627,77 €	839.814,20 €	403.846,73 €

Se ai valori riportati in tabella 26, sottraiamo quelli in tabella 27, emerge una spesa di personale da riportare nel bilancio di previsione 2025-2027 che rispetta i parametri previsti della legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i. (tabella 28).

Tabella 28. Le previsioni di spesa per il personale 2025-2027

	2025	2026	2027
Spesa soggetta a limite	2.630.064,76 €	2.615.064,76 €	2.618.033,01 €
Margine di contenimento	29.722,96 €	44.722,96 €	41.754,71 €

3.1.5 I processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa

La “transizione digitale” è stata definita come un insieme continuo di attività che utilizza tecnologie digitali per la rivisitazione dei processi, con l’obiettivo di renderli più efficienti, in quantità e qualità, consentendo una raccolta ed una valutazione dei dati più semplici, accessibili e rappresentativi.

Sulla base della soprariportata definizione ben si comprende che tale insieme di attività assume una connotazione strategica se è funzionale agli obiettivi di *outcome* dell’Agenzia, cioè se consente di migliorare la qualità e la quantità dei servizi erogati ai vari *stakeholders*.

In tale contesto è possibile definire due linee d’intervento: quelle in qualche modo obbligatorie che rendono Arca Capitanata tecnologicamente più moderna, sicura e confacente alle norme di settore, in particolare il Codice di amministrazione digitale e quelle interne finalizzate a migliorare la qualità del lavoro e, appunto, la qualità dei servizi erogati.

Rientrano nella prima fattispecie:

1. il completamento del processo di migrazione dei sistemi *in cloud* con particolare riferimento alla suite di gestione del patrimonio e dell'inquinato;
2. il potenziamento dei sistemi di sicurezza.

Fanno parte della seconda casistica:

1. il completamento del caricamento dei dati patrimoniali sul sistema regionale PUSH;
2. l'adeguamento dei sistemi informatici ai mutamenti organizzativi e regolamentari (ad esempio è necessario adeguare il modulo di gestione della morosità alle prescrizioni del nuovo regolamento sulle dilazioni di pagamento);
3. la "pulizia" dei dati nei DB sia in riferimento ai dati patrimoniali (ad esempio la rettifica dei dati catastali errati) e contrattuali con la correzione delle posizioni che non corrispondono alla situazione di fatto;
4. l'utilizzo della procedura per la valorizzazione degli interventi manutentivi anche ai fini dell'incremento del valore del patrimonio. Oggi non risulta informatizzato il processo che consente di allocare correttamente gli interventi manutentivi sul patrimonio;
5. il completamento del sistema di *Business Intelligence* relativamente alla parte di monitoraggio dei tempi dei procedimenti.

Tabella 29. Gli indirizzi strategici in tema di digitalizzazione, trasparenza e semplificazione amministrativa

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Adeguarsi alle norme e Linee guida AGiD	Completamento del processo di migrazione in cloud delle suites informatiche
	Potenziamento dei sistemi di sicurezza
Migliorare strumenti e processi di lavoro	Il completamento del caricamento dei dati patrimoniali sul sistema regionale PUSH
	Adeguamento dei sistemi informatici ai mutamenti organizzativi e regolamentari
	Pulizia dei BD attraverso la correzione dei dati non corretti o non rappresentativi dello stato di fatto
	Informatizzazione della procedura per l'allocazione degli interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili anche al fine di registrare l'incremento del valore economico
	il completamento del sistema di Business Intelligence relativamente alla parte di monitoraggio dei tempi dei procedimenti.

3.1.6 *L'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza*

La legge 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", prevede, all'art. 1, comma 8, che l'organo di indirizzo di ciascuna Pubblica Amministrazione definisca gli obiettivi strategici, in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, quale contenuto imprescindibile sia dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale che del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.), confluito, a seguito di quanto disposto dall'art. 6 del d.l. n. 80/2021 convertito nella l.n. 113/2021 n. 113, nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), quale apposita sezione rubricata "*Rischi corruttivi e trasparenza*".

L'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, stabilisce, inoltre, che “La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”.

L'allineamento tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali-operativi relativi alle politiche di trasparenza e di prevenzione del rischio di corruzione si configura, pertanto, traguardo necessario per assicurare l'integrità dell'amministrazione, rendendo la gestione del rischio corruttivo parte integrante di tutti i processi decisionali e, in particolare, dei processi di programmazione, controllo e valutazione.

Nell'ottica, quindi, di una sempre maggiore integrazione tra gestione dei rischi corruttivi e ciclo della performance, come raccomandato dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e dalle deliberazioni ANAC, le misure di trattamento dei rischi di corruzione, definiti come rischi prioritari, devono sempre più integrarsi con gli obiettivi di performance delle strutture. In tal senso, le misure di prevenzione della corruzione debbono sempre di più assumere un chiaro contenuto “organizzativo” incidendo in concreto sui processi organizzativi dell'Agenzia.

Le misure di prevenzione del rischio corruttivo si dividono in “obbligatorie e generali” e “ulteriori”. Le misure obbligatorie e generali discendono da specifiche disposizioni di legge e dai PNA (Piani Nazionali Anticorruzione, adottati dall'Anac) devono necessariamente essere previste e attuate dall'Agenzia in quanto fondamentali nella prevenzione dei fenomeni corruttivi e si identificano in:

- trasparenza;
- pubblicazione contratti pubblici;
- accesso civico;
- codice di comportamento;
- rotazione del personale;
- astensione in caso di conflitti di interesse;
- conferimento incarichi dirigenziali;
- pantouflage – *revolving doors*;
- incarichi extraistituzionali;
- formazione di commissioni;
- *whistleblowing*;
- formazione del personale;
- patti di integrità;
- azioni di sensibilizzazione e rapporti con i portatori di interesse.

Sulla base delle risultanze dell'analisi dei rischi effettuata, l'Agenzia, in riferimento a ciascuna area di rischio, ha definito, nei precedenti PTCT e Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO, la programmazione delle misure di prevenzione obbligatorie e generali indicando gli obiettivi, la tempistica, i soggetti responsabili, gli indicatori e le modalità di attuazione.

Le misure ulteriori per la prevenzione della corruzione, invece, si identificano in strumenti “aggiuntivi” alle misure obbligatorie previste dalle disposizioni di legge e la cui individuazione da parte dell'Agenzia è strettamente correlata alla peculiarità e specificità dell'attività amministrativa svolta dall'Ente.

Le misure ulteriori hanno, pertanto, un contenuto organizzativo che investe l'Agenzia nel suo complesso secondo l'articolazione nei vari settori e uffici in base ai diversi processi/procedimenti. L'applicazione di tali misure consente una personalizzazione della strategia di prevenzione della corruzione sulla base delle caratteristiche ed esigenze proprie dell'Ente.

Al fine di procedere ad una nuova individuazione di “Misure ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio”, il RPCT dell'Agenzia, coadiuvato dalla relativa struttura di supporto, nel 2023, ha proceduto

ad avviare l'iter, proseguito nel 2024, per una nuova mappatura dei processi/procedimenti espletati dai singoli uffici dell'Arca Capitanata, anche in ragione della revisione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia con riorganizzazione delle relative Aree Dirigenziali e di determinati uffici ad esse afferenti, disposta con Delibera dell'Amministratore Unico n. 129 del 20.07.2023.

Tali attività di mappatura si è concretizzata in n. 2 fasi:

1. IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI, espletata nel 2023, nella quale ciascun Responsabile di ufficio, supportato dal RPCT e dalla relativa struttura, ha provveduto a redigere una nuova elencazione dei processi/procedimenti di relativa afferenza;
2. DECRIZIONE DEL PROCESSO/PROCEDIMENTO, iniziata nel 2023 e proseguita nel 2024 (per essere, infine, completata nel 2025) nella quale ciascun Responsabile di ufficio ha sinora proceduto a mappare almeno il 60% del totale dei processi elencati nella FASE 1, fornendo, per ciascuno di essi, i seguenti dati: oggetto del processo/procedimento; input (modalità di instaurazione: istanza di parte o d'ufficio); numero e descrizione delle fasi in cui il processo/procedimento si articola; output (risultato conclusivo: atto/provvedimento).

Tale attività di (ri)mappatura consentirà di operare una nuova identificazione delle attività poste in essere dall'Arca Capitanata che, per loro natura e/o peculiarità, potrebbero risultare esposte a rischi corruttivi, al fine di programmare, in via progressiva ed in esito al completamento della descrizione di tutti i processi/procedimenti elencati nella fase 1 da ciascun ufficio, le misure organizzative per la relativa prevenzione.

Nell'attesa di completamento delle suesposte attività e conseguenziali valutazioni, l'Agenzia, per il triennio 2025/2027, conferma le misure ulteriori precedentemente adottate con indicazione dei rispettivi obiettivi, tempistica, soggetti responsabili, indicatori e modalità di attuazione, nell'ottica dell'intensificazione delle seguenti misure ulteriori:

- rotazione funzionale del personale, non solo nelle aree a maggior rischio corruzione;
- linguaggio chiaro e semplice nei rapporti con l'utenza e negli atti amministrativi destinati agli utenti.