



**ARCA CAPITANATA**  
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l'ABITARE  
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

# LINEE DI INDIRIZZO GENERALI

Triennio 2026-2028

## Introduzione

Il triennio 2026–2028 si colloca in una fase decisiva per il sistema pubblico dell’abitare, caratterizzata da un livello di investimenti, di complessità attuativa e di responsabilità istituzionale senza precedenti. Le politiche della casa non si confrontano più soltanto con il tema dell’accesso all’alloggio, ma con una trasformazione strutturale del patrimonio pubblico, dei modelli di gestione e degli strumenti finanziari, in un contesto segnato dalla transizione energetica, dalla rigenerazione urbana e dalla crescente domanda di inclusione sociale.

In questo scenario, le Agenzie regionali per la casa sono chiamate a svolgere un ruolo che va ben oltre la gestione ordinaria del patrimonio: esse operano come soggetti attuatori di programmi complessi, interlocutori stabili della Regione e dei Comuni e protagonisti di una stagione di investimenti che intreccia risorse europee, nazionali e regionali. Il Documento di Economia e Finanza Regionale 2026–2028 della Regione Puglia colloca esplicitamente la politica dell’abitare tra le leve dello sviluppo sostenibile regionale, in coerenza con il Green Deal europeo, con il Piano Strutturale di Bilancio dell’Unione Europea 2024 e con gli indirizzi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del Piano Nazionale Complementare.

Il contesto di riferimento resta tuttavia segnato da tensioni strutturali che incidono direttamente sulla qualità della vita delle persone e sulla tenuta sociale delle comunità. La domanda di alloggi pubblici continua a superare ampiamente l’offerta disponibile; il patrimonio di edilizia residenziale pubblica presenta fabbisogni rilevanti di manutenzione, riqualificazione energetica e adeguamento funzionale; l’assenza, dal 2022, di fondi statali strutturali per il sostegno alla locazione accentua le difficoltà delle famiglie più esposte. In questo quadro, la casa si conferma uno snodo centrale delle politiche di coesione, non più affrontabile con interventi frammentari o di breve periodo.

È in tale cornice che si collocano le presenti Linee di indirizzo: esse non costituiscono un mero aggiornamento formale della programmazione, ma un atto di orientamento strategico rivolto al territorio della provincia di Foggia e alle comunità che vi risiedono. Le Linee di indirizzo assumono come dato strutturale la necessità di coniugare funzione sociale, sostenibilità economico-finanziaria e capacità realizzativa, nella consapevolezza che il diritto all’abitare si traduce in qualità della vita, sicurezza, dignità e coesione sociale.

Tale impostazione si innesta in un quadro istituzionale profondamente rinnovato. La riforma introdotta dall’articolo 121 della legge regionale 42/2024, che ha modificato la legge regionale 22/2014, ha ridefinito l’assetto delle Agenzie regionali per la casa e l’abitare, rafforzandone l’omogeneità organizzativa e funzionale e consolidandone la natura di enti pubblici non economici dotati di autonomia organizzativa, patrimoniale e contabile. In tale contesto, il coordinamento regionale delle politiche dell’abitare è stato ulteriormente rafforzato attraverso l’istituzione di ARCA Puglia ed è stato avviato un processo di razionalizzazione del sistema delle Agenzie territoriali, che ha condotto all’istituzione dell’ARCA Sveva-Ofantina, Agenzia competente per i territori della provincia di Barletta-Andria-Trani precedentemente, in parte, ricompresi nell’ambito di operatività di ARCA Capitanata. In questo nuovo assetto, ARCA Capitanata è chiamata a operare in modo coerente e integrato con gli altri soggetti del sistema regionale dell’abitare, mantenendo la piena responsabilità delle funzioni attribuitele nel proprio ambito territoriale di riferimento.

ARCA Capitanata ha avviato un percorso coerente con tale evoluzione. L'Agenzia ha adeguato il proprio Statuto e ha intrapreso una riorganizzazione interna ispirata a un modello dipartimentale e per Aree, finalizzata a rendere più chiara la distinzione tra funzioni di indirizzo, coordinamento e attività operative, nonché a migliorare l'efficienza dei processi e la capacità di risposta ai bisogni degli utenti. Tale riorganizzazione costituisce la base amministrativa per sostenere, nel triennio 2026–2028, l'attuazione dei programmi di investimento e una coerente applicazione delle politiche regionali dell'abitare nella gestione di un patrimonio complesso distribuito su un territorio vasto e diversificato della Capitanata. **In questo quadro strategico, le politiche dell'abitare si sviluppano secondo un approccio multilivello che integra la riqualificazione del patrimonio ERP, la rigenerazione urbana, l'inclusione sociale, la digitalizzazione e la sostenibilità energetica, anche attraverso l'impiego coordinato di risorse europee, nazionali e regionali.**

Accanto agli interventi sul patrimonio di edilizia residenziale pubblica, **assume rilievo strategico lo sviluppo di politiche di housing sociale e di edilizia residenziale sociale (ERS), intese come strumenti capaci di ampliare e diversificare l'offerta abitativa pubblica.** Tali politiche consentono di rispondere in modo più flessibile ai bisogni delle cosiddette fasce di nuova povertà, costituite da nuclei e persone che, pur non rientrando nelle condizioni di maggiore fragilità sociale, incontrano crescenti difficoltà di accesso e permanenza nel mercato libero dell'abitazione.

In tale prospettiva, l'housing sociale e l'ERS rappresentano non solo una risposta abitativa complementare all'ERP tradizionale, ma una leva strutturale di equilibrio sociale ed economico, in grado di intercettare bisogni abitativi emergenti, favorire la mixité sociale e ridurre, in modo sistemico, le pressioni sul patrimonio ERP, **anche attraverso il contrasto ai fenomeni di morosità e di occupazione abusiva, da affrontare con strumenti integrati di prevenzione, accompagnamento sociale e gestione attiva del patrimonio.** La dimensione e la complessità degli interventi rendono necessario affiancare agli strumenti tradizionali di finanziamento pubblico il ricorso a modelli innovativi di intervento, in grado di garantire sostenibilità nel tempo e maggiore capacità realizzativa; in questo quadro, **il coinvolgimento delle Energy Service Company (ESCO) assume un rilievo strategico e rappresenta una delle principali opzioni per accelerare i processi di riqualificazione energetica del patrimonio ERP.**

ARCA Capitanata ha già avviato, in coerenza con le misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e in particolare con l'iniziativa **REPowerEU**, un articolato percorso di valutazione e sviluppo di proposte progettuali presentate da ESCO qualificate, che interessano immobili di edilizia residenziale pubblica ubicati nel Comune di Foggia e in numerosi Comuni della provincia. Alla data attuale risultano acquisite e in istruttoria numerose proposte, riferite a interventi di riqualificazione energetica integrata degli edifici ERP, per un volume complessivo di investimenti di rilevante entità.

Tali interventi producono effetti diretti sulla sostenibilità economico-finanziaria dell'Agenzia e sul benessere degli assegnatari, ponendo al centro il tema della sostenibilità delle concessioni e della capacità del sistema di reggere una trasformazione strutturale del patrimonio pubblico.

Su un piano organizzativo e gestionale, la dimensione complessiva degli investimenti programmati e potenzialmente attivabili nel triennio 2026–2028 comporta un livello di complessità finanziaria e amministrativa straordinario. ARCA Capitanata sta rafforzando la propria capacità tecnica e organizzativa per affrontare tale sfida; tuttavia, la realizzazione di investimenti di questa portata richiede un concorso responsabile e continuativo di tutti i livelli istituzionali coinvolti, a partire dal sostegno regionale, affinché ciascun soggetto contribuisca, per la parte di propria competenza, alla costruzione di un sistema dell'abitare solido, sostenibile e orientato al medio-lungo periodo.

Le presenti Linee di indirizzo traggono origine da questa consapevolezza. Esse si fondano su un'analisi dei fattori esterni e interni che condizionano l'azione dell'Agenzia e orientano la programmazione verso obiettivi capaci di tenere insieme risposta al fabbisogno abitativo, qualità dei servizi offerti agli utenti, sostenibilità economico-finanziaria, accelerazione degli investimenti, innovazione degli strumenti di intervento e rafforzamento della macchina amministrativa.

ARCA Capitanata è chiamata a operare in questo quadro con senso di responsabilità e visione strategica, ponendo al centro le persone e le comunità del territorio della provincia di Foggia. Questo è il senso profondo delle presenti Linee di indirizzo: trasformare il patrimonio pubblico in leva di qualità dell'abitare, ridurre le situazioni di disagio, rafforzare la coesione sociale e contribuire, attraverso un'azione amministrativa solida e innovativa, allo sviluppo sostenibile della Capitanata.

L'Amministratore Unico  
*dott. Giuseppe Liscio*

## Indice

Premessa .....	6
1 L'analisi di contesto .....	7
1.1 <i>L'analisi esterna</i> .....	7
1.1.1 Le politiche dell'Abitare della Regione Puglia .....	7
1.1.2 Il fabbisogno abitativo tra ERP ed ERS e i servizi connessi .....	10
1.1.3 L'evoluzione dei flussi finanziari dell'ente: la determinazione dei canoni di locazione a legislazione vigente e le attività straordinarie in conto capitale .....	15
1.2 <i>L'analisi interna</i> .....	19
1.2.1 L'organizzazione dell'Agenzia e la gestione delle risorse umane .....	19
1.2.2 I processi di transizione digitale per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa .....	23
1.2.3 La gestione della morosità e l'impatto sugli equilibri correnti di competenza e di cassa .....	26
1.2.4 Le risorse in conto capitale: i programmi e i progetti di investimento .....	29
2 Le linee d'indirizzo strategico .....	33
2.1 <i>La qualità dei servizi offerti agli utenti</i> .....	33
2.2 <i>Le attività di prevenzione e contrasto della morosità</i> .....	34
2.3 <i>La valorizzazione delle risorse umane</i> .....	35
2.4 <i>La valorizzazione del patrimonio immobiliare tra alienazioni e nuove costruzioni</i> .....	37
2.5 <i>I processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa</i> .....	38
2.6 <i>L'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza</i> .....	39

## Premessa

Le Linee di indirizzo generali di Arca Capitanata rappresentano il 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.

# 1 L'analisi di contesto

## 1.1 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;
- la domanda e l'offerta di ERP e ERS;
- l'evoluzione dei flussi finanziari

### 1.1.1 Le politiche dell'Abitare della Regione Puglia

Nel triennio 2026–2028 la politica dell'abitare della Regione Puglia si colloca in uno scenario in profonda trasformazione, nel quale la casa non è più concepita soltanto come uno spazio fisico, ma come una vera e propria infrastruttura sociale, energetica e digitale. Il DEFR 2026–2028 (D.G.R. 895/2025; Del. C.R. 282/2025) inserisce la politica abitativa tra le leve fondamentali dello sviluppo sostenibile regionale, in linea con il Green Deal europeo e con il quadro finanziario pluriennale dell'Unione europea, oltre che con gli indirizzi nazionali previsti dal PNRR – in particolare nelle Missioni 2 (Rivoluzione verde e transizione ecologica) e 5 (Inclusione e coesione) – e dal Piano Nazionale Complementare.

Il quadro esterno tracciato dal DEFR evidenzia una dinamica complessa. Da un lato si registra un miglioramento di alcuni indicatori economici e occupazionali, dall'altro cresce la pressione sul sistema abitativo regionale, sia nei contesti urbani sia nei comuni dell'entroterra. Le città capoluogo, fra cui Foggia, manifestano un incremento significativo della domanda di casa e un aggravamento delle condizioni di fragilità abitativa, anche in conseguenza dell'assenza di fondi statali strutturali per il sostegno alla locazione. Nei comuni più piccoli emergono invece fenomeni di spopolamento, invecchiamento della popolazione e degrado edilizio, che contribuiscono a generare un fabbisogno di interventi mirati di recupero e riqualificazione. In questo contesto, la Regione adotta un approccio multilivello che integra edilizia pubblica, rigenerazione urbana, inclusione sociale, digitalizzazione e sostenibilità energetica, configurando una visione unitaria e coerente del sistema abitativo.

La strategia regionale prende corpo attraverso una pluralità di strumenti europei, nazionali e regionali che, nel loro insieme, definiscono il quadro operativo del triennio. Un ruolo centrale è svolto dagli interventi finanziati dal PNRR e dal PNC attraverso il **Programma “Sicuro, Verde e Sociale”** (PNRR M2C3), finalizzato alla riqualificazione energetica e sismica degli edifici ERP e al miglioramento della qualità dei quartieri pubblici. A esso si affianca il **Programma PASS – Abitare Sostenibile e Solidale**, individuato dal DEFR come infrastruttura regionale permanente dell'housing

sociale e orientato non soltanto alla costruzione e al recupero di alloggi ad alta efficienza energetica, ma anche alla sperimentazione di modelli innovativi di coabitazione, ai servizi di prossimità, alle comunità energetiche e alle forme di residenzialità leggera (PASS Linea 1 e Linea 3).

Una direttrice altrettanto rilevante è rappresentata dagli interventi previsti dal **Programma Integrato di Edilizia Residenziale Sociale finanziato con la Delibera CIPE 127/2017**, fra i quali spicca l'intervento localizzato nel Comune di Foggia, che prevede la realizzazione di nuovi alloggi ERP per un importo pari a € 9.123.530,25 e che vede ARCA Capitanata quale soggetto attuatore. Si tratta di un investimento strategico per un territorio caratterizzato da una domanda abitativa elevata e persistente.

Le risorse del **PR FESR-FSE+ 2021–2027** completano il quadro degli strumenti disponibili, in particolare negli Obiettivi di Policy 2 (Transizione verde) e 4 (Inclusione sociale), che sostengono interventi dedicati all'efficientamento energetico del patrimonio pubblico, alla rigenerazione degli spazi urbani, al miglioramento dell'accessibilità e dei servizi nei quartieri ERP (Azione 2.1 e Azione 8.1). La dotazione complessiva di tali interventi, pari a € 70.686.843,24, rappresenta una componente fondamentale del sistema di finanziamenti a disposizione della Regione.

In continuità con le misure dedicate alla transizione verde e in coerenza con gli indirizzi europei e regionali in materia di efficientamento energetico, la programmazione dell'abitare prevede anche l'utilizzo di strumenti innovativi di attuazione. Nell'ambito di tale processo, un ruolo sempre più significativo è attribuito – anche in raccordo con il Green Deal europeo e con l'impianto operativo del PR FESR-FSE+ 2021–2027 – alle **Energy Service Company (ESCO)** e agli **strumenti di Energy Performance Contracting (EPC)**. Le ESCO rappresentano un modello consolidato a livello europeo per la realizzazione di interventi di efficientamento energetico degli edifici pubblici, basato sul principio del pagamento a prestazione e sull'esternalizzazione della componente tecnico-energetica.

Tali strumenti, pur non configurandosi come finanziamenti diretti, costituiscono un meccanismo di attuazione complementare ai programmi regionali e nazionali, poiché consentono agli enti pubblici di ridurre i consumi energetici, abbattere le emissioni, migliorare il comfort abitativo e realizzare interventi senza l'anticipazione integrale delle risorse. Nel quadro delle politiche dell'abitare, la Regione Puglia considera le ESCO uno strumento particolarmente rilevante per gli interventi sul patrimonio ERP — soprattutto su immobili con elevato fabbisogno di riqualificazione energetica o con criticità manutentive — e per la realizzazione di soluzioni integrate all'interno dei quartieri pubblici, anche in connessione con le comunità energetiche e con i sistemi intelligenti di gestione degli impianti (smart building e smart district).

Accanto alle ESCO, la programmazione regionale attribuisce rilievo crescente anche ai modelli di partenariato pubblico-privato (PPP), richiamati dal DEFR e destinati a rafforzare la capacità amministrativa dei Comuni e delle ARCA nella gestione di interventi complessi. Il PPP diventa, in tale contesto, uno strumento funzionale a:

- mobilitare capitale privato per interventi di recupero e nuova costruzione di alloggi ERP;
- affidare a operatori specializzati la gestione integrata di servizi energetici, manutentivi e tecnologici;
- implementare sistemi di housing sociale e residenzialità innovativa attraverso forme miste pubblico-private;
- garantire continuità operativa e maggiore efficienza nella gestione tecnica del patrimonio.



A ciò si aggiunge l'**Accordo per la Coesione Puglia 2024–2029**, che prevede ulteriori investimenti per il riuso di immobili pubblici dismessi, la riqualificazione di contesti urbani fragili e la creazione di nuovi spazi collettivi, rafforzando così la capacità d'intervento sul territorio.

Una parte significativa della programmazione regionale è inoltre destinata ai comuni con meno di 10.000 abitanti, ai quali il DEFR dedica un'attenzione specifica nell'ambito delle politiche per le aree interne. In questi contesti, caratterizzati da criticità demografiche e sociali, la Regione promuove interventi mirati alla manutenzione, al recupero e alla valorizzazione del patrimonio ERP diffuso, con un impatto particolarmente rilevante sui comuni della Capitanata.

Alla dimensione degli investimenti materiali si affianca quella del sostegno economico alle famiglie. **L'art. 11 della legge 431/1998 ("Fondo Affitti")**, richiamato dal DEFR, consente l'attivazione di bandi regionali per il sostegno alla locazione e per la riduzione della morosità incolpevole. La gestione di tali procedure avviene in modalità interamente dematerializzata attraverso la piattaforma PUSH – Puglia Social Housing, contribuendo a una maggiore trasparenza, tempestività e tracciabilità degli interventi.

**La digitalizzazione** costituisce uno degli assi più innovativi della politica abitativa regionale. **La piattaforma PUSH – Puglia Social Housing**, individuata dal DEFR come infrastruttura digitale di riferimento, è destinata a diventare il perno dell'ecosistema informativo regionale dell'abitare, grazie alla capacità di raccogliere e integrare dati sul patrimonio ERP, sulle assegnazioni, sugli interventi finanziati e sulle condizioni degli alloggi. Nel triennio 2026–2028 essa rappresenterà uno strumento operativo essenziale per le ARCA e per l'intero sistema regionale della casa.

In questo quadro si inserisce anche **il rinnovato assetto regolamentare determinato dalla L.R. 22/2014, come modificata dall'art. 121 della L.R. 42/2024**, che rafforza il ruolo delle ARCA come soggetti della programmazione attuativa. Le Agenzie sono chiamate a elaborare piani triennali operativi coerenti con il DEFR, a collaborare con i Comuni nella progettazione e realizzazione degli interventi di rigenerazione urbana e housing sociale, a intercettare le opportunità offerte dai programmi regionali, nazionali ed europei e a sostenere la digitalizzazione delle procedure e dei servizi.

All'interno di questo scenario complessivo, ARCA Capitanata opera in un territorio complesso e strategico. Il fabbisogno abitativo è elevato e particolarmente concentrato nel Comune di Foggia e nelle aree periurbane; il patrimonio ERP richiede interventi significativi di riqualificazione energetica, miglioramento sismico, rigenerazione urbana e digitalizzazione; molti comuni minori della provincia rientrano a pieno titolo nelle politiche dedicate alle aree interne; e sono già presenti interventi finanziati – come quello previsto dalla Delibera CIPE 127/2017 – che entreranno nel pieno della realizzazione nel triennio 2026–2028.

In tale contesto, e proprio per rispondere in modo più efficace ai fabbisogni evidenziati, ARCA Capitanata, in raccordo con gli indirizzi regionali e con l'evoluzione del quadro normativo, ha già avviato prime **attività esplorative con le ESCO e sta valutando l'impiego di modelli di PPP per specifici interventi di riqualificazione energetica e per la gestione di servizi integrati**. Queste modalità operative, che si affiancano alle linee di finanziamento tradizionali e ai fondi strutturali, potranno costituire nel triennio 2026–2028 un ulteriore strumento per incrementare l'efficienza energetica del patrimonio ERP, migliorare la qualità dell'abitare e ampliare la capacità di intervento dell'Agenzia sul territorio.

La possibilità di attivare nuove linee PASS, di partecipare alle misure FESR-FSE+, di contribuire alla rigenerazione urbana dei contesti fragili e di potenziare la gestione digitale del patrimonio rappresenta

lo spazio concreto attraverso cui ARCA Capitanata potrà tradurre gli indirizzi regionali in interventi concreti, misurabili e di impatto per la provincia di Foggia.

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

La quantificazione del fabbisogno di edilizia residenziale pubblica e sociale rappresenta un tema di grande complessità per comprendere il quale non basta soffermarsi sulla disponibilità e qualità degli alloggi: l'analisi delle diverse forme di povertà, la pressione demografica, la capacità di spesa delle famiglie, l'accessibilità economica della casa e, non da meno, il cambiamento della struttura della famiglia, sono fenomeni che non possono essere ignorati per una lettura allargata della domanda dell'abitare.

L'I.S.T.A.T. ci racconta come sono cambiate le famiglie in Italia: dal censimento del 1951 emergeva che il 20,1% delle famiglie era formata da sei o più componenti, una percentuale inferiore soltanto a quella delle famiglie con tre componenti pari al 20,7%, mentre le persone sole erano il 9,5%. I dati riferiti al 2022 fotografano, invece, una nuova idea di famiglia: le famiglie unipersonali sono diventate il 37,4% del totale mentre la famiglia di tre componenti passa al 17,6% e le famiglie di almeno sei persone rappresentano un'eccezione, pesando sul totale per l'1,2%.

La diversificazione della domanda e il cambio di rotta sociale e culturale impone l'attivazione di politiche di *housing* destinate a persone e famiglie bisognose di soluzioni abitative che non rientrano nei criteri di accesso per l'edilizia residenziale pubblica, ma sono impossibilitate nel sostenere l'onere di un affitto di mercato. Da qui nasce l'esigenza di usufruire di alloggi a canoni calmierati (generalmente non superiori al 30% del reddito) con l'obiettivo di accogliere le trasformazioni dell'abitare sociale, riducendo il disagio abitativo e promuovendo la coesione sociale. Per affrontare questi nuovi bisogni, frutto della crisi sociale legata "all'abitare", che si manifesta con diversi fenomeni, come l'aumento della povertà abitativa, il crescente numero di sfratti per morosità incolpevole, l'incremento del disagio abitativo tra i giovani, penalizzati per autonomia di vita e possibilità di formare nuove famiglie, diventa sempre più urgente un dibattito sulla necessità di **un Piano Casa** che possa dare risposte ai nuovi bisogni abitativi. A tal proposito, non si possono dimenticare specifici segmenti di domanda come i giovani, i lavoratori, gli studenti e gli anziani.

Il report annuale redatto dal Ministero degli interni sugli sfratti relativi all'anno 2024 registra dati che devono indurre ad un'attenta riflessione: solo in Puglia le sentenze di sfratto sono aumentate del 13,9%<sup>1</sup>.

La Corte Costituzionale ha «incluso nel catalogo dei diritti inviolabili» della persona il diritto all'abitazione, che «rientra fra i requisiti essenziali caratterizzanti la socialità cui si conforma lo Stato democratico voluto dalla Costituzione» (sentenza n. 217 del 1988 e sentenze n. 128 del 2021, n. 44 del 2020), poiché è compito dello Stato assicurare «che la vita di ogni persona rifletta ogni giorno e sotto ogni aspetto l'immagine universale della dignità umana» (sentenza n. 217 del 1988).

Il diritto alla casa, dunque, è una questione di equità sociale, la cui attuazione oggi non può prescindere da obiettivi strategici quali:

---

<sup>1</sup>([https://ucs.interno.gov.it/ucs/allegati/Download:Provvedimenti\\_esecutivi\\_di\\_sfratto\\_e\\_richieste\\_di\\_esecuzione\\_dati\\_2024-23323050.htm](https://ucs.interno.gov.it/ucs/allegati/Download:Provvedimenti_esecutivi_di_sfratto_e_richieste_di_esecuzione_dati_2024-23323050.htm)).

- l'incremento dell'offerta di alloggi sociali e a prezzi accessibili;
- il rilancio dell'edilizia convenzionata;
- la rigenerazione urbana e il recupero del patrimonio edilizio pubblico inutilizzato;
- le misure di sostegno per garantire affitti sostenibili, con strumenti di calmierazione per contrastare gli sfratti;
- gli investimenti nell'edilizia studentesca e per categorie fragili, per garantire soluzioni abitative adeguate a studenti, anziani e persone senza dimora.

Investire su questi obiettivi è la sfida per il raggiungimento di un modello di equità sociale e sostenibilità economica, che pone al centro il benessere della persona, offrendo spazi di qualità, servizi condivisi e un'urbanistica inclusiva.

### **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 15 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 1.770. 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 7.998 e soprattutto se rapportato al tasso di turn-over del patrimonio che a novembre 2025 ha raggiunto lo 0,76%. In dettaglio, per dare risposta alla domanda effettiva sarebbe necessario garantire un turn-over medio del patrimonio di circa il 23%, mentre si riesce a soddisfarne appena lo 0,8% su base annua.

Nella tabella 1 è dettagliato per ognuno dei 15 comuni sopramenzionati il numero di domande pervenute con gli alloggi disponibili.

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

<b>Comune</b>	<b>Domande pervenute</b>	<b>Alloggi di proprietà</b>	<b>Tasso di turn-over richiesto</b>
Anzano Di Puglia	12	28	42,86%
Apricena	65	298	21,81%
Bovino	19	55	34,55%
Foggia	706	4.943	14,28%
Lesina	22	6	366,67%
Manfredonia	339	661	51,29%
Ortanova	65	250	26,00%
Panni	2	24	8,33%
Rodi Garganico	12	32	37,50%
San Giovanni Rotondo	127	121	104,96%
San Severo	237	1.158	20,47%
Stornara	28	63	44,44%
Stornarella	18	57	31,58%
Torremaggiore	63	202	31,19%
Troia	55	100	55,00%
<b>Totale</b>	<b>1.770</b>	<b>7.998</b>	<b>22,13%</b>

### **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	1.035
Chieuti	66
Deliceto	4
Faeto	8
Foggia	4.943
Ischitella	5
Isole Tremiti	11
Lesina	6
Lucera	327
Manfredonia	661
Margherita di Savoia	137
Mattinata	74
Monte Sant'Angelo	173
Monteleone di Puglia	11
Motta Montecorvino	3
Ordona	39
Orsara di Puglia	72
Orta Nova	250
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
<b>Totale</b>	<b>11.324</b>

I nuclei familiari per i quali è stata disposta regolare assegnazione sono 10.390 di cui 10.017 sono ERP, 46 sono ERS e 327 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 (2024 e 2025)**

<i>Numero componenti</i>	<i>2025</i>	<i>2024</i>
1 componente	2.666	2.635
2 componenti	3.422	3.184
3 componenti	2.004	2.008
4 componenti	1.327	1.550
5 componenti	623	748
Più di 5 componenti	348	417
<b>Totale</b>	<b>10.390</b>	<b>10.542</b>

**Tabella 4 L'età dei componenti dei nuclei familiari degli assegnatari (2024 e 2025)**

<i>Età</i>	<i>2025</i>	<i>2024</i>
Fino a 18 anni	1.883	2.100
Da 19 a 65 anni	15.471	16.850
Oltre 65 anni	8.785	8.697
<b>Totale</b>	<b>26.139</b>	<b>27.647</b>

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**

<b>Alloggi (superficie netta)</b>	
Fino a 40 m2	89
Da 40 a 60 m2	2.253
Da 60 a 75 m2	2.078
Da 75 a 95 m2	5.137
Più di 95 m2	1.767
<b>Totale</b>	<b>11.324</b>

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 così come modificata dalla Legge regionale 3/2025 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**

<b>Fascia reddito</b>	<b>Numero di alloggi</b>	<b>Totale canoni</b>	<b>Canone medio</b>	<b>Canone minimo</b>	<b>Canone massimo</b>	<b>Scaglioni di reddito</b>
15% del canone oggettivo	1.112	36.560,68 €	32,88 €	25,00 €	56,25 €	14.275,95 €
33% del canone oggettivo	1.031	57.106,49 €	55,39 €	25,00 €	121,62 €	9.150,00 €
55% del canone oggettivo	406	32.027,82 €	78,89 €	25,00 €	200,34 €	12.200,00 €
75% del canone oggettivo	288	30.175,26 €	104,78 €	33,92 €	280,57 €	15.250,00 €
90% del canone oggettivo	236	29.476,72 €	124,90 €	47,89 €	295,64 €	19.062,50 €
100% del canone oggettivo	863	159.476,31 €	184,79 €	26,38 €	374,97 €	30.500,00 €
11% del reddito annuo	6.081	500.201,91 €	82,26 €	25,00 €	273,38 €	30.500,00 €
C.S.	46	8.613,16 €	187,24 €	139,20 €	318,26 €	
<b>TOTALE</b>	<b>10.063</b>	<b>853.638,35 €</b>				

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

<b>Fascia canone</b>	<b>Numero di alloggi</b>	<b>Totale canoni</b>	<b>Canone medio</b>	<b>Canone minimo</b>	<b>Canone massimo</b>
A (40%)	109	13.410,80 €	123,03 €	71,15 €	188,18 €
B (70%)	195	41.846,59 €	214,60 €	124,51 €	303,13 €
C (100%)	23	7.579,48 €	329,54 €	205,99 €	416,01 €
<b>TOTALE</b>	<b>327</b>	<b>62.836,87 €</b>			

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 (2025-2023)**

<b>Procedimenti d'ufficio</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Assegnazioni ex novo a seguito dispositivi emessi dai Comuni e Prefettura	86 (31 di ERP)	145 (68 di ERP)	41
Contratti di locazione stipulati e relativa consegna degli alloggi agli assegnatari	67	96	96
Proposte di decadenza ai Comuni territorialmente competenti	3	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	61	58	53
<b>Procedimenti ad istanza di parte</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Ampliamenti nucleo familiare - art. 13 co.2 e 3 della L.R. 10/2014	217	334	253
Ospitalità temporanee art. 13 co.4 della L.R. 10/2014	46	99	88
Subentri nel contratto di locazione art. 13 co 1 della L.R. 10/2014	269	434	330
Revisione canoni di locazione art. 14 e 30 della L.R.P. 10/2014	615	201	275
Accensione deleghe sindacali inquilini	1614	301	217
Cancellazione deleghe sindacali inquilini	465	96	155

### **1.1.3 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 assegnatario<sup>2</sup>.

Il canone medio applicato da Arca Capitanata è di poco superiore a 84 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 2025 costituisce la base per le previsioni del bilancio 2026-2028.

**Tabella 9 Le entrate per canoni di locazione su immobili di proprietà o gestiti da Arca Capitanata 2021 - 2025**

Capitolo	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025*
20601.1	Alloggi di proprietà costruiti con contributo dello Stato	€ 9.937.551,19	€ 11.128.369,67	€ 11.242.720,92	€ 11.000.134,23	€ 11.327.683,52
20601.4	Locali di proprietà adibiti ad uso diverso	€ 168.812,30	€ 174.359,70	€ 178.543,61	€ 149.564,08	€ 163.285,10
20601.5	Alloggi e locali di proprietà dello Stato	€ 20.799,85	€ 21.497,49	€ 22.029,38	€ 21.784,55	€ 21.910,91
20601.6	Alloggi gestiti c/to terzi	€ 26.370,55	€ 29.221,21	€ 30.008,36	€ 30.487,02	€ 32.067,98
	<b>Totale</b>	<b>€ 10.153.533,89</b>	<b>€ 11.353.448,07</b>	<b>€ 11.473.302,27</b>	<b>€ 11.201.969,88</b>	<b>€ 11.544.947,51</b>

\* elaborazioni su dati Incasaweb.

Fonte: rendiconto della gestione

I canoni locativi crescono nel quinquennio considerato del 13,70% passando da € 10.153.533,89 a € 11.544.947,51 del 2025. Il salto maggiore (+11,82%) si registra nel 2022 ed è determinato

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

- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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.
- Il canone di locazione, su richiesta degli assegnatari, è ridotto, ove risulti superiore, all’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.



dall'aggiornamento (in aumento) del costo di costruzione degli immobili, parametro utilizzato per il calcolo del valore oggettivo del canone di locazione.

Il 2023 e il 2024 presentano valori sostanzialmente in linea con il 2022. In dettaglio, si evidenzia un incremento del 1,05% nel 2023 e una riduzione del 2,36% nel 2024 rispetto all'anno precedente. Nel 2025 i canoni ritornano a crescere del 3,06% sul 2024. Tale incremento è collegato all'attività di aggiornamento anagrafico-reddituale degli assegnatari che ha determinato, a partire dal mese di luglio, una bollettazione più alta di € 74.415,49 su base mensile. Nel 2026, per il semplice effetto trascinarsi (i nuovi canoni saranno bollettati da gennaio anziché da luglio) è previsto un incremento delle relative entrate per € 446.492,95 su base annua. Se a ciò si aggiungono i risultati attesi dell'attività di recupero della morosità (nel 2025 sono state inviate circa 1.000 messe in mora e sono in fase di emissione circa 700 ingiunzioni fiscali), si può facilmente ritenere arrivare nel 2026 ad una emissione per canoni di locazione di quasi **12,3 milioni di euro** con un incremento percentuale di 6,11 punti.

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. A novembre 2025, le anticipazioni complessive ammontano a € 4.324.915,14. 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 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 prelazione che hanno stessa natura contabile: sono, cioè, considerate a tutti gli effetti entrate da alienazione di immobili.

Nella tabella 10 sono indicati i proventi derivanti dall'alienazione immobili nel triennio 2023-2025.

***Tabella 10 Le entrate da alienazione del patrimonio 2023-2025***

<b><i>Descrizione</i></b>	<b><i>2023</i></b>	<b><i>2024</i></b>	<b><i>2025*</i></b>	<b><i>Totale</i></b>
Corrispettivi per estinzione diritti di prelazione di alloggi ceduti	€ 530.969,53	€ 618.258,99	€ 412.868,27	€ 1.562.096,79
Entrate da alienazioni di immobili (acquisiti in un'unica soluzione)	€ 812.795,00	€ 542.632,50	€ 293.915,91	€ 1.649.343,41
Entrate da alienazioni di immobili (acquisiti rateali)	€ 405.179,37	€ 394.401,70	€ 286.645,12	€ 1.086.226,19
<b>Totale</b>	<b>1.750.966,90 €</b>	<b>1.557.317,19 €</b>	<b>993.429,30 €</b>	<b>4.297.666,39 €</b>

## 1.2 *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 umane, 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.

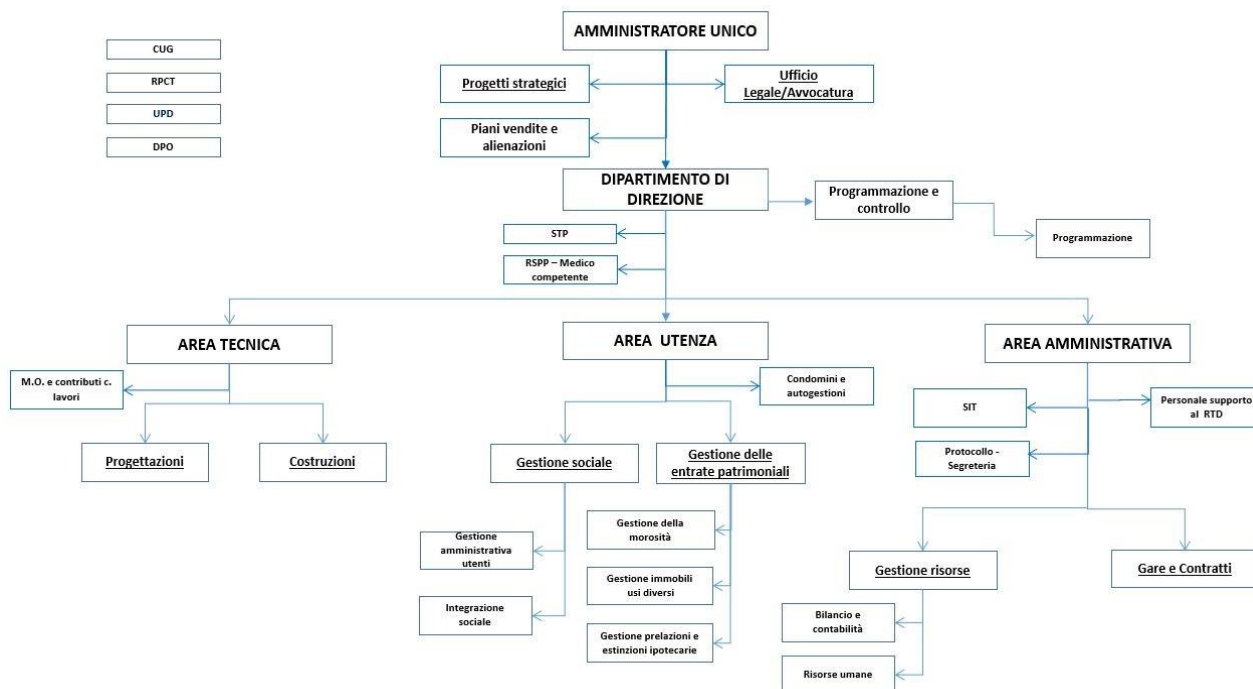
### 1.2.1 L'organizzazione dell'Agenzia e la gestione delle risorse umane

La riforma introdotta dall'articolo 121 della legge regionale 42/2024, che ha aggiornato la legge regionale 22/2014, ha ridefinito l'assetto e le competenze delle Agenzie Regionali per la Casa e l'Abitare (ARCA), promuovendo una maggiore omogeneità organizzativa e funzionale sul territorio regionale e consolidandone il ruolo quali enti pubblici non economici dotati di autonomia organizzativa, patrimoniale e contabile. Nell'ambito del nuovo modello di governance, la riforma ha individuato ARCA Puglia quale struttura regionale di coordinamento strategico, con funzioni di indirizzo, monitoraggio e supporto alle ARCA territoriali, tra cui ARCA Capitanata e la costituenda ARCA Svevo-Angioina, per la quale la legge prevede il trasferimento delle funzioni, del personale e dei rapporti giuridici dalle preesistenti agenzie territoriali, finalizzato alla piena operatività del nuovo sistema abitativo regionale.

A seguito delle modifiche normative introdotte dall'art. 121 della L.R. 42/2024, l'Agenzia ha inoltre proceduto all'adeguamento del proprio Statuto, adottato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 156 del 29 luglio 2025, in conformità alle prescrizioni dell'art. 35 dello Statuto vigente e previo confronto con le organizzazioni sindacali confederali e degli inquilini maggiormente rappresentative. Lo Statuto aggiornato, trasmesso alla Regione Puglia per l'approvazione definitiva, assicura la piena coerenza dell'assetto istituzionale dell'Agenzia con il nuovo quadro ordinamentale delineato dalla riforma e costituisce parte integrante del processo di riallineamento al modello regionale delle ARCA.

In questo contesto, ARCA Capitanata ha adeguato la propria organizzazione ai requisiti introdotti dalla riforma, adottando un modello dipartimentale e per Aree coerente con il disegno regionale e con le finalità di specializzazione e chiarezza delle responsabilità richieste dal nuovo quadro ordinamentale. Le scelte organizzative deliberate con l'atto n. 193/2025 rispondono all'esigenza, resa esplicita dal legislatore regionale e richiamata nelle motivazioni della stessa delibera, di dotare l'Agenzia di strutture più leggere, funzionali e integrate, capaci di garantire una gestione efficiente dei servizi abitativi, un presidio tecnico-amministrativo qualificato e una chiara distinzione tra funzioni di indirizzo, coordinamento e attività operative. Con tale provvedimento, adottato il 6 ottobre 2025, l'Agenzia ha approvato il nuovo assetto organizzativo, sostitutivo del precedente, che consolida il modello dipartimentale e definisce in modo puntuale la distribuzione delle funzioni, delle responsabilità e delle strutture operative, inserendosi nel più ampio processo di riallineamento al disegno regionale delineato dalla riforma.

L'assetto organizzativo dell'Agenzia, come ridefinito dalla citata deliberazione dell'Amministratore Unico n. 193 del 6 ottobre 2025, è rappresentato in figura 1 ed illustra la struttura dipartimentale e la distribuzione delle funzioni, delle responsabilità e delle articolazioni operative.



**Figura 1 l'organigramma di ARCA Capitanata (Delibera AU n. 193/2025)**

L'organigramma rappresentato nella figura precedente illustra il modello dipartimentale e per Aree adottato dall'Agenzia con la citata deliberazione. Al vertice è collocato l'**Amministratore Unico**, Dott. Giuseppe Liscio, nominato con delibera di G.R.n.1936/2022, e successivo decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 489 del 27/12/2022, organo di indirizzo politico-amministrativo ai sensi dell'art. 9 della L.R. 22/2014, che esercita le funzioni di indirizzo strategico e di vigilanza generale sull'attività dell'Agenzia, mentre la struttura amministrativa, posta sotto il coordinamento del Direttore, costituisce l'apparato gestionale incaricato dell'attuazione degli indirizzi definiti.

All'interno di tale assetto organizzativo, il Direttore – figura gestionale prevista dalla L.R. 22/2014, incaricata dell'attuazione degli indirizzi dell'Amministratore Unico e della gestione complessiva dell'Agenzia – assume la responsabilità del Dipartimento di Direzione e del Settore Programmazione e Controllo. In tale ruolo, il Direttore assicura la coerenza dell'azione amministrativa con la programmazione regionale e con gli indirizzi definiti dall'Amministratore Unico, il coordinamento tecnico-amministrativo delle funzioni trasversali e la verifica dei risultati.

Sotto il coordinamento del Dipartimento si collocano tre Aree organizzative – Amministrativa, Utente e Tecnica – ciascuna diretta da un Dirigente. Completano la struttura gli Uffici in staff all'Amministratore Unico e al Direttore, deputati al supporto tecnico-specialistico e al presidio delle attività di controllo, legale e strategico.

A completamento del nuovo modello organizzativo, l'Agenzia ha applicato la metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali approvata con deliberazione n. 225 del 31 ottobre 2025, finalizzata alla graduazione delle funzioni in coerenza con i criteri di responsabilità, complessità gestionale e

rilevanza strategica definiti dalla riforma. In attuazione di tale metodologia, con deliberazione n. 228 del 4 novembre 2025 l'Amministratore Unico ha conferito gli incarichi dirigenziali alle tre Aree organizzative e ha istituito le posizioni di Elevata Qualificazione (EQ) necessarie al presidio delle funzioni tecnico-gestionali più complesse, assicurando così la piena operatività dell'assetto organizzativo delineato.

L'intera struttura è stata inoltre definita in modo da garantire la piena compatibilità con gli sviluppi ordinamentali derivanti dalla riforma regionale, inclusa la futura attivazione dell'ARCA Svevo-Angioina e il conseguente trasferimento delle funzioni, del personale e dei rapporti giuridici disposto dall'art. 121 della L.R. 42/2024. Tale impostazione consente all'Agenzia di operare con un modello già allineato ai requisiti strutturali e funzionali delineati dal legislatore, assicurando continuità amministrativa nella fase transitoria e una più agevole integrazione nel nuovo sistema abitativo regionale.

In questo quadro, la struttura organizzativa si articola come segue:

- **Uffici in staff all'Amministratore Unico** a sua volta suddiviso in:
  - **l'ufficio Legale/Avvocatura**, la cui responsabilità è affidata a una posizione di Elevata Qualificazione (EQ), incaricata della tutela degli interessi dell'Agenzia, della gestione del contenzioso e dell'assistenza giuridico-amministrativa agli organi di vertice e agli uffici;
  - **la posizione EQ Progetti Strategici**, responsabile della programmazione e progettazione degli interventi di manutenzione straordinaria e di recupero degli alloggi, in raccordo con le Aree competenti;
  - **l'ufficio Piani Vendite e Alienazioni**, che gestisce le procedure tecnico-amministrative di dismissione del patrimonio immobiliare e cura la digitalizzazione degli atti e dei fascicoli immobiliari.
  - Il personale e le posizioni di EQ in staff all'Amministratore Unico hanno, quale dirigente di riferimento, il Direttore, ad eccezione della EQ Progetti Strategici, la cui dipendenza funzionale è definita in relazione al progetto e al dirigente competente per materia.
- **Dipartimento di Direzione** con a capo il Direttore, Avv. Massimo Raponi, che coordina le Aree nell'attuazione degli obiettivi, verifica costantemente l'efficacia dell'azione amministrativa e sovrintende alle strutture di programmazione, controllo e supporto al vertice, incluse la Struttura Tecnica Permanente (STP), il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e il Medico Competente. Sono incardinati nel Dipartimento:
  - **il Settore Programmazione e Controllo**, che coadiuva l'Amministratore Unico nella definizione delle scelte strategiche, nella programmazione annuale e pluriennale e nel monitoraggio dei risultati;
  - **l'ufficio Programmazione**, che supporta la pianificazione operativa e il raccordo con gli strumenti programmatori.
- **Area Amministrativa** diretta dal Dirigente, Ing. Francesco Rizzitelli, presidia la gestione contabile e finanziaria, la contrattualistica pubblica, la gestione del personale, i sistemi informativi e la documentazione amministrativa, attraverso i Settori **Gestione Risorse** e **Gare e Contratti**, oltre agli Uffici SIT, Protocollo, Segreteria e al personale di supporto al RTD.
  - **Settore Gestione Risorse** – la cui responsabilità è affidata a una posizione di EQ – cura la programmazione e la rendicontazione contabile, la redazione dei documenti di bilancio, la gestione fiscale, la verifica finanziaria degli atti e la gestione giuridico-economica del personale. Comprende gli **uffici Bilancio e contabilità** e **Risorse umane**.
  - **Settore Gare e Contratti** – anch'esso affidato a una posizione di EQ – gestisce le procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, la predisposizione degli atti di gara e il coordinamento con i RUP, assicurando la corretta tenuta del Piano triennale dei lavori, servizi e forniture.

- **Ufficio SIT** gestisce e mantiene i sistemi informativi, il censimento e la banca dati del patrimonio ERP.
- Gli uffici in linea del **Protocollo** e della **Segreteria** garantiscono la gestione documentale e il supporto agli organi istituzionali.

Il Dirigente dell'Area Amministrativa riveste anche il ruolo di **Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD)**, assicurando il coordinamento dei processi di digitalizzazione e di trasformazione dei servizi.

- **Area Utenza** diretta *ad interim* dal Dirigente Ing. Francesco Rizzitelli, gestisce i rapporti con gli assegnatari e le attività sociali e patrimoniali connesse all'edilizia residenziale pubblica. Comprende i Settori Gestione Sociale e Gestione delle Entrate Patrimoniali, oltre all'Ufficio Condomini e Autogestioni.
  - **Settore Gestione Sociale** – la cui responsabilità è affidata a una posizione di EQ – cura la gestione amministrativa dei nuclei familiari assegnatari di alloggi ERP ed ERS, occupandosi di assegnazioni, contratti, subentri e revisioni dei canoni. Comprende gli **uffici Gestione amministrativa utenti**, che sovrintende ai procedimenti amministrativi relativi ai contratti, e **Integrazione sociale**, che gestisce i progetti di inclusione e accompagnamento dei nuclei fragili.
  - **Settore Gestione delle Entrate Patrimoniali** – anch'esso affidato a una posizione di EQ – è responsabile della gestione delle morosità, del recupero crediti e delle attività relative alle prelezioni, alle estinzioni ipotecarie e agli immobili a uso diverso. Comprende gli **uffici Gestione morosità, Gestione immobili a usi diversi e Gestione prelezioni ed estinzioni ipotecarie**.
  - In linea al Dirigente è collocato l'**ufficio Condomini e autogestioni**, che cura la costituzione, la gestione amministrativa e quella contabile dei condomini e delle autogestioni, favorendo la partecipazione degli assegnatari e il buon governo delle parti comuni.
- **Area Tecnica** diretta dal Dirigente Ing. Vincenzo De Devitiis, è preposta alla programmazione, progettazione e realizzazione degli interventi edilizi e manutentivi sul patrimonio abitativo pubblico. Comprende i Settori Progettazioni e Costruzioni, oltre all'ufficio Manutenzione ordinaria e contributo conto lavori.
  - **Settore Progettazioni** – la cui responsabilità è affidata a una posizione di EQ – cura la programmazione e lo sviluppo delle attività edilizie, la richiesta e gestione dei finanziamenti, la predisposizione dei progetti e delle convenzioni urbanistiche, nonché i rapporti con la Regione Puglia e con i Comuni.
  - **Settore Costruzioni** – anch'esso affidato a una posizione di EQ – gestisce la fase di esecuzione dei lavori, la direzione lavori, la contabilità delle opere e la rendicontazione dei finanziamenti, assicurando il rispetto delle normative tecniche e di sicurezza.
  - In linea al Dirigente è collocato l'**ufficio Manutenzione ordinaria e contributo conto lavori**, responsabile degli interventi di manutenzione ordinaria sul patrimonio, delle verifiche sugli impianti e della gestione dei contributi a carico degli assegnatari.

In conclusione, della descrizione dell'assetto organizzativo, si evidenzia che la piena operatività delle Aree e dei Settori è assicurata dalla dotazione organica dell'Agenzia, adeguata alla riorganizzazione del 2025 e ai fabbisogni programmati.

La dotazione organica, composta da 55 unità di personale – come definite nell'Allegato 2 alla deliberazione dell'Amministratore Unico n. 193 del 6 ottobre 2025 – articolate in 3 Dirigenti, 8 Elevate Qualificazioni, 16 Funzionari, 19 Istruttori, 7 Operatori Esperti e 1 Operatore, è stata riallineata alla

riorganizzazione del 2025 e al Piano dei fabbisogni aggiornato. La distribuzione del personale riflette criteri di proporzionalità rispetto ai carichi di lavoro, alle funzioni specialistiche e alle esigenze organizzative, con l'obiettivo di garantire continuità operativa e valorizzazione delle professionalità interne.

Nel corso del 2025, l'Agenzia è stata interessata da un fisiologico *turnover*, con cessazioni concentrate nelle aree degli istruttori e dei funzionari e una mobilità volontaria verso altra amministrazione. Tale dinamica ha temporaneamente ridotto la forza lavoro disponibile, rendendo necessario un aggiornamento della programmazione e una rimodulazione dei fabbisogni. Il fenomeno costituisce un elemento rilevante dell'analisi interna, in quanto incide sulla capacità di risposta dell'Agenzia e sulle priorità gestionali del triennio.

Parallelamente, nel 2025 si sono concluse le procedure di progressione verticale previste dalla programmazione vigente, con l'inquadramento del personale avente diritto nei nuovi profili professionali. Tali interventi hanno contribuito a consolidare l'assetto dell'Agenzia e a favorire una migliore distribuzione delle competenze interne, completando il ciclo di riallineamento della dotazione organica avviato con la riorganizzazione del 2025.

Contestualmente, sono state aggiornate le schede di competenza e responsabilità e rafforzato il raccordo tra la gestione del personale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di assicurare un migliore allineamento tra struttura organizzativa, obiettivi operativi e risultati attesi.

Nel quadro dell'analisi interna, la gestione delle risorse umane si configura pertanto come un modello orientato alla razionalizzazione dei ruoli, alla chiarezza delle responsabilità e alla piena integrazione tra organizzazione e programmazione del personale. Tale impostazione rappresenta il presupposto delle linee di indirizzo in materia di capitale umano, che saranno approfondite nel capitolo successivo – in particolare al paragrafo 3.1.4 “La valorizzazione delle risorse umane” – in coerenza con il PTFP, con il PIAO e con la programmazione strategica dell'Agenzia.

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

Arca Capitanata ha orientato il suo agire istituzionale basandosi sulle *best practice* della pubblica amministrazione.

Perseguire una “buona prassi” non può però prescindere dall'adozione di principi fondamentali come il buon andamento, l'imparzialità, la pianificazione strategica, l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione, la gestione della sicurezza informatica e la comunicazione trasparente, per garantire efficienza, trasparenza ed efficacia nei servizi erogati ai cittadini.

Per il raggiungimento di tali obiettivi è fondamentale agire sull'infrastruttura digitale pianificando azioni concrete, volte a diffondere buone pratiche che mirino a rafforzare i concetti di integrità, etica pubblica, trasparenza e rendicontazione.

I processi di transizione al digitale registrano migliori risultati in termini di risparmio, efficientamento e servizi ai cittadini, quando soggetti a indicatori e misurazioni e dove la transizione verso la modalità digitale ha un profondo impatto sui processi, non limitandosi unicamente alla semplice dematerializzazione dei documenti cartacei.

Il progetto di Arca Capitanata volto ad operare una trasformazione in senso digitale, dei propri processi ed attività, ha orientato il proprio focus su:

- *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*.

Nel 2025, ARCA Capitanata ha proseguito con decisione nel percorso di trasformazione digitale, orientando le proprie azioni verso la piena maturità dei sistemi informativi e l'integrazione con le **infrastrutture nazionali**. L'anno è stato caratterizzato da un rafforzamento significativo della **governance del dato**, con particolare attenzione alla qualità, alla sicurezza e alla gestione integrata delle informazioni. Parallelamente, sono stati potenziati gli strumenti a supporto dell'organizzazione interna, favorendo un **ambiente di lavoro** più connesso, affidabile e capace di sostenere processi sempre più complessi e integrati. In questo quadro si inseriscono i seguenti interventi:

- **censimento anagrafico e reddituale** dell'utenza, che consolida la qualità e la completezza dei dati gestiti dall'Ente;
- migrazione dei dati e dei sistemi applicativi verso il cloud del **PSN**, con un significativo incremento della sicurezza, dell'affidabilità e della resilienza della piattaforma di gestione del patrimonio;
- adesione alla **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** e integrazione dei primi servizi, tra cui la verifica dell'esistenza in vita, costituendo un passaggio fondamentale verso la progressiva **interoperabilità** dei sistemi dell'Ente con le infrastrutture nazionali;
- integrazione dell'**app IO** per l'invio digitale degli avvisi di pagamento e delle comunicazioni, con l'obiettivo strategico di ridurre le spese di bollettazione e favorire un utilizzo prevalente del canale digitale;
- installazione di una rete **Wi-Fi 7** a copertura dell'intera sede istituzionale, migliorando l'affidabilità e la velocità della connettività interna;
- acquisizione delle licenze **Microsoft 365** per tutti i dipendenti, potenziando la produttività, la collaborazione interna e la sicurezza applicativa.

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

I canoni di locazione costituiscono la quasi totalità delle entrate correnti di Arca Capitanata, mentre i proventi derivanti dall'alienazione degli alloggi rappresentano l'unica entrata propria in conto capitale. I primi garantiscono il funzionamento dell'Agenzia, coprendo le spese di personale, le tasse, nonché l'acquisto di beni e servizi; i secondi finanziano le manutenzioni straordinarie, gli interventi di recupero edilizio e la realizzazione di nuovi alloggi.

Per questo motivo, la capacità di gestire la morosità relativa ai canoni di locazione e alle alienazioni degli alloggi, assume un ruolo decisivo, incidendo direttamente sulla sostenibilità e sulla sopravvivenza stessa dell'Agenzia.

Fino al 2023, l'attività di recupero della morosità derivante dai canoni di locazione insoluti di alloggi e locali commerciali, consisteva prevalentemente nell'invio periodico di comunicazioni di messa in mora. In molti casi, gli assegnatari più collaborativi, si presentavano agli sportelli per riconoscere il debito e sottoscrivere un piano di rientro. Questa gestione, seppur in forma graduale, ha contribuito a mantenere la sostenibilità operativa dell'Agenzia, evidenziando al contempo l'importanza di strumenti più strutturati per ottimizzare il recupero dei crediti e il flusso delle entrate. Nel corso del 2024, l'Agenzia ha implementato un approccio sistematico per la prevenzione e il recupero della morosità, potenziando gli strumenti a disposizione per la riscossione, a cominciare da quelli informatici: sono state sviluppate nuove procedure informatiche, elaborazioni ed estrazioni ad hoc per facilitare l'individuazione delle posizioni debitorie e produrre, tramite stampa unione, le lettere di messa in mora. In questo modo, l'Agenzia ha potuto procedere all'invio di un migliaio di raccomandate A/R di messa in mora, un balzo in avanti significativo rispetto al passato. Molti degli assegnatari raggiunti dagli atti di messa in mora hanno provveduto a regolarizzare la propria posizione, riconoscendo l'importo dovuto e sottoscrivendo un piano di rientro (raccomandate di messa in mora inviate: 1.089, raccomandate di messa in mora consegnate: 594, piani di rientro attivati: 129, per un totale di € 1.429.861,02, acconti versati: € 70.830,23).

Nel 2025, si è cercato di mettere a sistema le strategie e gli strumenti adottati nell'ultimo biennio. In particolare, l'Agenzia ha operato lungo quattro direttrici:

- **il completamento del censimento anagrafico-reddituale** ha consentito di mettere ordine a diverse posizioni contabili e di adeguare i canoni alle reali condizioni economiche degli assegnatari. In particolare, ha consentito di superare la precedente sovra rappresentazione degli assegnatari nella fascia di canone massimo, causata principalmente dall'assenza di dati reddituali aggiornati e non da un'effettiva capacità contributiva.

La nuova collocazione dei nuclei familiari, basata sui redditi effettivi, ha generato un duplice effetto economico-finanziario. In primo luogo, l'aumento dei redditi dichiarati o acquisiti per i nuclei familiari precedentemente inseriti nelle fasce più basse, ha determinato un incremento del bollettato complessivo, con conseguente aumento delle entrate accertate. In secondo luogo, la migrazione di un numero significativo di assegnatari dalla fascia di canone massimo (storicamente caratterizzata da livelli di morosità molto più elevati), verso le fasce di canone più basse (ove la propensione al pagamento risulta più alta e stabile), ha prodotto un miglioramento del tasso medio di riscossione. L'effetto combinato dell'aumento del bollettato e della redistribuzione più favorevole del rischio di morosità, ha generato un incremento degli incassi superiore al mero aumento dei canoni, con impatti positivi sugli equilibri di cassa e sul risultato di amministrazione. Il miglioramento del tasso storico di riscossione comporterà inoltre, negli esercizi successivi, una riduzione dell'accantonamento obbligatorio al FCDE, che si tradurrà in un aumento della capacità di spesa corrente e in un rafforzamento della sostenibilità finanziaria dell'Ente.

- **la pulizia del database**: nel corso dell'anno è stato effettuato un approfondito processo di verifica e bonifica anagrafica dei nuclei familiari, finalizzato all'allineamento delle posizioni e alla corretta rappresentazione dei crediti in bilancio. Tale verifica ha consentito di individuare un numero significativo di posizioni riferite ad assegnatari deceduti, per le quali non risultavano ulteriori componenti del nucleo familiare aventi titolo alla voltura del contratto né soggetti obbligati alla regolarizzazione della posizione debitoria. Attraverso la cancellazione di posizioni estinte o la rettifica di altre che impattavano erroneamente sulla bollettazione, si è intervenuti ex ante sulla generazione di partite contabili insussistenti;
- **l'erogazione del fondo sociale** quale contributo in conto morosità per gli assegnatari più vulnerabili dal punto di vista economico con impatto sulla morosità cosiddetta involontaria. Tra dicembre 2024 e dicembre 2025 sono stati erogati quasi 300.000,00 euro;
- **l'intensificazione delle attività di recupero con il supporto della società di riscossione.**

La morosità complessiva al 31 ottobre 2025, al netto dei piani di rateizzazione sottoscritti alla stessa data, ammonta ad € 73.653.642,05 € in aumento di € 1.801.524,61 rispetto al 2024 quanto era pari a € 71.852.117,44. Nel 2023 lo stesso valore è stato di € 67.484.498,75 € (figura 2). Ne consegue che il valore complessivo dei crediti vantati dall'Agenzia nei confronti dei propri assegnatari è cresciuto, tuttavia, (aspetto positivo frutto delle strategie introdotte) si è più che dimezzata la velocità di crescita.

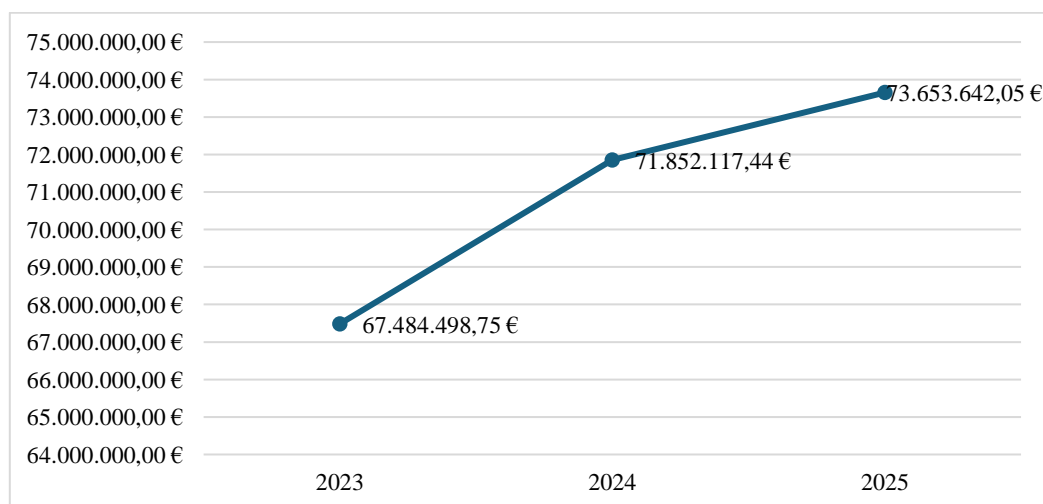


Figura 2. Il valore della morosità 2023-2025

L'effetto delle azioni intraprese è particolarmente evidente per i contratti in essere per i quali l'incremento totale dal 2024 al 2025 è del solo 1,48% (tabella 11).

Tabella 11 La morosità dei contratti attivi per tipologia contrattuale.

Tipologia contrattuale	Anno 2025	Anno 2024	Differenza VA	Differenza %
Locazioni abitative	€ 51.658.457,16	€ 51.306.997,51	€ 351.459,65	0,69%
Locazioni commerciali	€ 441.242,36	€ 410.862,32	€ 30.380,04	7,39%
Occupazioni abusive	€ 9.596.802,66	€ 9.084.488,59	€ 512.314,07	5,64%
Altro	€ 86.106,00	€ 79.590,87	€ 6.515,13	8,19%
<b>Totale</b>	<b>€ 61.782.608,18</b>	<b>€ 60.881.939,29</b>	<b>€ 900.668,89</b>	<b>1,48%</b>

Meno performante è, invece, il dato relativo ai contratti chiusi che passa da € 10.970.178,15 (2.172 posizioni) del 2024 agli attuali € 11.871.033,87 (2.362 posizioni). L'incremento è pari a € 900.855,72 (190 posizioni).

Per la morosità relativa ai contratti cessati valgono le stesse considerazioni già fatte in passato: 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 € 1.000,00 (tabella 12) 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. Ne consegue che, prima di intraprendere le azioni di recupero è necessario condurre un'analisi accurata sulla convenienza economica dell'azione amministrativa.

**Tabella 12. La morosità dei contratti cessati per fascia d'importo**

<b>Fascia d'importo</b>	<b>Importo complessivo</b>	<b>Numero di posizioni</b>	<b>Morosità media</b>
Minore di 1.000,00 €	€ 289.691,45	1298	€ 223,18
Tra 1.000,00 e 5.000,00 €	€ 1.076.878,83	438	€ 2.458,63
Tra 5.000,00 e 10.000,00 €	€ 1.611.701,61	220	€ 7.325,92
Oltre 10.000,00 €	€ 8.892.761,98	406	€ 21.903,35
<b>Totale</b>	<b>€ 11.871.033,87</b>	<b>2362</b>	<b>€ 5.025,84</b>

Considerando i dati di preconsuntivo, si registra un **miglioramento del tasso di morosità corrente**, che nel 2025 si attesta intorno al 30%, a fronte di un tasso di morosità corrente del 33% nel 2024 e di una media del 35% rilevata negli ultimi sei anni.

#### **1.2.4 Le risorse in conto capitale: i programmi e i progetti di investimento**

L'agenzia ha approvato il Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 con delibera dell'A.U. n.267 del 09.12.2025. Il Piano è uno strumento di programmazione strategica e operativa che individua la realizzazione di interventi di nuova costruzione (tabella 13) e di recuperi edilizi (tabella 14) finanziati da contributi regionali, nazionali ed europei.

***Tabella 13 Piano Triennale OOPP 2026-2028 - Nuove costruzioni***

<b>Intervento</b>	<b>Fonte di finanziamento</b>	<b>Importo</b>	<b>Documento di programmazione</b>
Progetto di nuova costruzione di n.112 alloggi nel Comune di Foggia alla Via Lucera	Privati	€411.552,82	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n.48 alloggi nel Comune di Cerignola alla Via Basilicata n.30-32-34-36 e via XX Settembre n.18-20	Fondi FSC 2021-2027	€8.600.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n.10 alloggi nel Comune di San Severo	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€2.200.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n.24 alloggi nel Comune di Foggia	L.67/88 - 179/92- 135/97	€4.411.586,83	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n. 6 alloggi localizzati nel Comune di Carapelle al Viale del Mezzogiorno	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 1.100.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di nuova costruzione di alloggi localizzati nel Comune di Apricena (Lotto 131)	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 1.994.836,92	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Candela F.19 P.Ile 293,297,298,300,305	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 1.425.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Trinitapoli via G. Pira	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 - delibera A.U. 267 del 09/12/2025

**Tabella 14 Piano Triennale OOPP 2026-2028 – Recupero e demolizioni**

<b>Intervento</b>	<b>Fonte di finanziamento</b>	<b>Importo</b>	<b>Documento di programmazione</b>
Progetto di recupero n.36 alloggi Borgo Incoronata nel Comune di Foggia Lotto 477	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 4.490.802,86	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.24 alloggi Via Padre Matteo nel Comune di San Severo Lotto 524	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 3.000.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.16 alloggi Via Salvatore Rosa nel Comune di Manfredonia Lotto 447	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 2.000.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.16 alloggi Parco Padre Pio nel Comune di Zapponeta Lotto 549	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 2.000.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.24 alloggi via Sancta Maria de Salinis nel Comune di Margherita di Savoia Lotto 533-562	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 3.000.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.6 alloggi via madonna incoronata 27 nel Comune di Mattinata Lotto 473	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 788.053,28	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero n.6 alloggi via San Filippo Neri 82 nel Comune di Vico del Gargano recupero Lotto 16509	PR PUGLIA FESR FSE 2021-2027	€ 920.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Progetto di recupero nel Comune di Carapelle recupero Lotto 441	D.G.R. 197/2011 L.560/93	€843.013,17	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Interventi di recupero in Manfredonia al lotto n.  546	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 – recuperi	€ 686.465,88	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025
Interventi di demolizione in Apricena al lotto n. 529	Fondi FSC 2021-2027	€ 4.000.000,00	Piano Triennale delle Opere Pubbliche 2026-2028 – delibera A.U. 267 del 09/12/2025

L'Agenzia per monitorare, coordinare e pianificare gli investimenti in modo coerente con gli obiettivi strategici dell'ente ha approvato con delibera dell'A.U. n.285 del 16.12.2025 il Piano degli investimenti 2026-2028. Esso contiene le attività in corso relative al Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia nuove costruzioni e recuperi, per un importo rispettivamente di € 15.951.912,00 ed € 10.550.000,00 (tabella 15).

**Tabella 15 Piano degli investimenti 2026-2028**

<b>Intervento</b>	<b>Fonte di finanziamento</b>	<b>Importo</b>	<b>Attività in corso e programmata</b>	<b>Documento di programmazione</b>
Progetto di nuova costruzione di n. 10 alloggi localizzati nel Comune di Foggia Viale G. La Torre	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.000.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n. 2 edifici per complessivi n. 12 alloggi localizzati nel Comune di Margherita di Savoia via Salini	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Progetto di nuova costruzione di n. 12 alloggi localizzati nel Comune di Stornarella alla Strada comunale del Forcone	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Troia Via G. Pascoli	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di costruzione di n. 16 alloggi di edilizia residenziale pubblica nel Comune di Orta Nova Via Toscana	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di costruzione di n. 12 alloggi di edilizia residenziale pubblica nel Comune di San Ferdinando di Puglia Via G. Almirante	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – nuove costruzioni	€ 2.200.000,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di costruzione di n. 16 alloggi nel Comune di Manfredonia	DGR n.1585 del 15.11.2005	€ 2.951.912,00	Aggiudicazione gara nel 2025 e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti – delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori per il superamento delle barriere architettoniche, riqualificazione energetico e miglioramento sismico presso il Comune di San Severo Lotto 57 alla P.zza Giovanni XXIII nn. 21-22-23.	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
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	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di efficientamento energetico di 2 edifici ERP per complessivi 12 alloggi ubicati in Carapelle al Viale del Mezzogiorno nn. 13 e 15	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di efficientamento energetico di 3 edifici ERP per complessivi 18 alloggi ubicati in Trinitapoli alla P.zza della Costituzione	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025

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	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di efficientamento energetico di 2 edifici ERP con 12 alloggi ubicati in Margherita di Savoia alla Via Togliatti n. 8 e via Nenni n. 2	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di efficientamento energetico di 1 edificio ERP per complessivi 6 alloggi ubicati in Torremaggiore alla Via Togliatti n. 46	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di efficientamento energetico di edifici ERP localizzati nel Comune di Ortona alla Via Statale n. 5 e via don Carlo Gnocchi	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
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	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
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	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 550.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
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	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025
Lavori di riqualificazione energetica nel Comune di Lucera	Programma dell'abitare sostenibile e solidale Regione Puglia - Delibera di Giunta Regionale n. 2419 del 19.12.2019 – recuperi	€ 1.000.000,00	Indizione gara nel 2025, Aggiudicazione e cantierizzazione prevista nel 2026	Piano investimenti - delibera A.U. 285 del 16/12/2025



## 2 Le linee d'indirizzo strategico

### 2.1 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 10.390 nuclei familiari e nei suoi immobili vivono oltre 26.139 abitanti.

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

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 dettaglio, l'indagine è stata effettuata su un campione di 296 utenti (289 somministrati in modalità indiretta e 7 in modalità diretta).

Sono stati valutati i servizi di:

- **inquilinato** per le pratiche di preparazione, firma e registrazione dei contratti, cambio alloggio, variazione/ampliamento del nucleo familiare, variazione del canone;
- **manutenzione** dove oltre agli stessi interventi manutentivi è stato considerato anche lo stato di conservazione dell'immobile;
- **patrimonio** per le richieste di riscatto alloggio, autorizzazione di esecuzione di lavori edilizi, estinzione del diritto di prelazione in caso di vendita di alloggio.

Le rilevazioni hanno messo in evidenza gli aspetti da migliorare. In particolare, se il giudizio complessivo sull'Agenzia è risultato positivo (60,15%), i tempi di evasione delle pratiche, con particolare riferimento al servizio manutentivo e a quello del patrimonio, sono risultati critici. Appena sufficiente, invece, è stato il giudizio sull'inquilinato.

Da quanto rappresentato, l'ente sta procedendo ad effettuare una ulteriore indagine per la misurazione della soddisfazione degli utenti per l'anno 2025 al fine di poter confrontare i risultati con il valore sintetico del grado di soddisfazione del periodo precedente quale benchmark di riferimento. In relazione ai risultati ottenuti si potrà procedere alla redazione del Piano di miglioramento delle attività.

Al fianco della rilevazione della qualità percepita, l'Agenzia continuerà nell'attività di mappatura dei processi ed implementazione di un sistema di misurazione puntuale dei tempi di conclusione dei procedimenti.

**Tabella 16. Gli indirizzi strategici in tema di qualità dei servizi offerti agli utenti**

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Garantire la tempestività dei procedimenti Incrementare gli introiti	Migliorare la qualità di erogazione dei servizi agli utenti da valutare attraverso indagini di <i>customer satisfaction</i> e la redazione del Piano di miglioramento
	Riduzione dei tempi di risposta/chiusura dei procedimenti l'implementazione di un sistema di misurazione puntuale dei tempi di conclusione dei procedimenti

## 2.2 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 1.2.3, dimostrano che le azioni introdotte dall'Agenzia nel 2025 hanno, da un lato, ridotto il *trend* di crescita della morosità (ad esempio, sui contratti attivi l'incremento è stato del solo 1,48%), dall'altro determinato una riduzione del tasso di morosità corrente sceso al 30% rispetto ad una media dell'ultimo quinquennio di circa il 35%.

Si tratta di risultati importanti che consentono all'ente di introitare maggiori risorse soprattutto da destinare alla manutenzione del patrimonio.

L'obiettivo da perseguire nel triennio 2026-2028 è quello di **ridurre l'ammontare complessivo della morosità**, invertendo completamente la tendenza sia attraverso una migliore capacità di riscossione dei canoni correnti, sia attraverso le azioni di recupero. Per perseguire quanto scritto, non è necessario inventarsi qualcosa di nuovo, ma basta intensificare le strategie e le azioni intraprese nel biennio 2024-2025.

Sul lato del recupero, sarà data particolare attenzione 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. Uno strumento da potenziare è quello della *phone collection* per sollecitare il pagamento dei debiti più bassi e dei piani di rateizzazione. È necessario, poi, continuare a finanziare il Fondo sociale quale misura finalizzata ad aiutare gli assegnatari a rientrare dei propri debiti nei confronti di Arca Capitanata.

**Tabella 17. Gli indirizzi strategici in tema di prevenzione, contrasto e recupero della morosità**

<i>Principio</i>	<i>Indirizzo</i>
Prevenire la morosità	Verifica e correzione delle bollettazioni errate
	Avvio dell'attività di <i>Phone collection</i> per debiti bassi e per sollecitare il pagamento puntuale dei piani di rateizzazione.
Contrastare la morosità	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

## 2.3 *La valorizzazione delle risorse umane*

La valorizzazione del capitale umano rappresenta una delle priorità strategiche per l'Agenzia nel triennio 2026-2028, in continuità con quanto emerso dall'analisi interna e con le esigenze organizzative evidenziate a seguito della riorganizzazione del 2025. La dinamica del personale osservata nell'ultimo anno – caratterizzata da un fisiologico turnover, dalle progressioni verticali concluse e dalla rimodulazione dei fabbisogni – ha reso evidente l'importanza di un sistema di gestione delle risorse umane capace di integrare sviluppo professionale, competenze specialistiche e sostenibilità organizzativa.

A fronte di tali elementi, le linee di indirizzo dell'Amministratore Unico orientano l'Agenzia verso un modello evoluto di gestione del personale, fondato su alcuni assi strategici. Il primo riguarda il **consolidamento dell'organico** attraverso un uso pieno e responsabile delle capacità assunzionali, finalizzato non solo alla copertura delle posizioni rese vacanti dal turnover, ma anche al riequilibrio delle competenze nei settori maggiormente sollecitati dalle nuove funzioni dell'Agenzia. In tale prospettiva, la pianificazione del personale dovrà proseguire nel garantire che il reclutamento sia tempestivo, coerente con i fabbisogni e in grado di rafforzare la capacità operativa delle Aree.

Un secondo ambito strategico riguarda la **valorizzazione delle professionalità interne**, intesa sia come sostegno alla crescita verticale e orizzontale, sia come rafforzamento dell'autonomia operativa e della responsabilizzazione diffusa. Il completamento delle progressioni verticali del 2025 ha rappresentato un primo passo in questa direzione; nel triennio successivo, la valorizzazione passerà attraverso sistemi di sviluppo delle competenze, percorsi di aggiornamento mirati e una piena integrazione tra valutazione della performance, formazione e allocazione delle responsabilità. Tale integrazione, già avviata con l'aggiornamento delle funzioni e delle responsabilità alla luce della riorganizzazione 2025 e con il raccordo tra i processi di gestione del personale e il Sistema di misurazione e valutazione della performance, costituirà un fattore chiave per migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza complessiva.

Un ulteriore asse strategico riguarda il **benessere organizzativo e l'ambiente di lavoro**, che assume particolare rilevanza in un contesto caratterizzato da carichi operativi elevati e da una crescente complessità amministrativa. Le linee di indirizzo promuovono un modello orientato alla cura del clima interno, al dialogo continuo con il personale, alla prevenzione dello stress lavoro-correlato e al rafforzamento delle politiche di conciliazione vita-lavoro. In coerenza con il ruolo del CUG e con le disposizioni in materia di pari opportunità, l'Agenzia continuerà a favorire condizioni di lavoro inclusive, rispettose delle diversità e basate sulla partecipazione responsabile.

Infine, assume centralità la **digitalizzazione dei processi HR**, cioè dell'insieme delle attività amministrative e organizzative che riguardano la gestione del personale – dai fascicoli digitali agli atti, dalle presenze alla formazione e alla valutazione – indispensabile per sostenere la transizione verso un'amministrazione più veloce, trasparente e orientata ai risultati. La gestione informatizzata dei procedimenti, l'integrazione delle banche dati e la semplificazione dei flussi interni rappresentano elementi essenziali per liberare risorse, migliorare la qualità delle informazioni e supportare le scelte gestionali dell'Agenzia.

Nel loro complesso, queste direttrici configurano un approccio alla valorizzazione delle risorse umane fondato su sviluppo, motivazione, competenze e benessere organizzativo. Esse costituiscono il quadro di riferimento entro il quale saranno declinate le azioni del triennio, in coerenza con il PTFP, con il PIAO e con la strategia generale dell'Agenzia.

A completamento del quadro descrittivo, si riportano di seguito alcune tabelle di sintesi utili a rappresentare l'attuale dotazione organica, l'evoluzione programmata del personale e gli assi strategici di intervento per il triennio 2026–2028.

**Tabella 18. Gli indirizzi strategici in tema di valorizzazione delle risorse umane**

<b>Principio</b>	<b>Indirizzo</b>
Consolidamento dell'organico	Copertura dei posti coerentemente con l'assetto organizzativo
Valorizzazione del personale interno	Sviluppo delle competenze attraverso formazione mirata, in coerenza con gli obiettivi di <i>performance</i>
	Previsione delle progressioni economiche e tra aree
Benessere organizzativo e clima interno	Monitoraggio clima interno, conciliazione vita-lavoro e supporto ai carichi operativi
Digitalizzazione dei processi HR	Consolidamento della digitalizzazione dei processi HR già avviata (fascicoli digitali, atti, presenze, work flow) e semplificazione dei flussi documentali connessi alla gestione del personale

## 2.4 La valorizzazione del patrimonio immobiliare tra alienazioni e nuove costruzioni

La valorizzazione del patrimonio immobiliare rappresenta uno degli obiettivi strategici di Arca Capitanata. Questo obiettivo è declinato nella realizzazione di nuovi alloggi, nella riqualificazione delle unità immobiliari detenute attraverso attività di manutenzione straordinaria e nella dismissione degli stessi. Tale obiettivo nello specifico è misurabile attraverso un indicatore ottenuto dal valore 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.

Per valorizzare efficacemente il patrimonio immobiliare dell'Agenzia è necessario adottare una strategia integrata che coniughi obiettivi economici, sociali e ambientali. La valorizzazione non si limita alla mera dismissione o locazione degli immobili, ma implica una gestione attiva e innovativa del patrimonio esistente. Occorre partire da una mappatura dettagliata degli immobili per individuare quelli strategici, sottoutilizzati o in disuso, definendo per ciascuno la destinazione più appropriata. Gli interventi di **riqualificazione energetica**, di **riattamento degli alloggi sfitti** (finanziati con le risorse derivanti dalla ex legge 560/93) e di **rigenerazione urbana** possono inoltre incrementare il valore e la funzionalità degli edifici, migliorandone l'efficienza e la qualità abitativa. Parallelamente, è rilevante promuovere forme di **partenariato pubblico-privato** per attrarre risorse, destinandole alla manutenzione e all'ammodernamento del patrimonio prevedendo anche gli interventi di **housing sociale** che permettono di aumentare l'offerta abitativa a canoni accessibili, migliorare la coesione sociale e rigenerare il territorio, rispondendo ai bisogni di fasce di popolazione che non riescono ad accedere al mercato libero, ma non rientrano nemmeno nell'edilizia residenziale pubblica tradizionale (ERP). Inoltre, la valorizzazione deve essere accompagnata da una gestione trasparente, digitale e orientata al servizio del cittadino, capace di trasformare gli immobili pubblici in risorse per lo sviluppo sostenibile del territorio e il miglioramento della qualità dell'abitare.

L'Agenzia deve coordinare e pianificare gli investimenti in modo coerente con gli obiettivi strategici dell'ente partendo dal Piano Triennale delle opere pubbliche 2026-2028 (delibera dell'A.U. n.267 del 09.12.2025) e proseguire con il monitoraggio dei cronoprogrammi del Piano degli investimenti 2026-2028 (delibera dell'A.U. n.285 del 16.12.2025).

Le linee di intervento individuate sono orientate al miglioramento di tali indicatori, con l'obiettivo di incrementare il valore complessivo del patrimonio e, conseguentemente, favorire una più adeguata valorizzazione economica attraverso canoni o prezzi di vendita più coerenti con le condizioni qualitative raggiunte.

*Tabella 19. Gli indirizzi strategici in tema di valorizzazione del patrimonio*

Principio	Indirizzo
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
	Partecipazione alla misura M7I17 - PNRR per l'efficientamento energetico
	Attuazione di interventi di <i>Housing sociale</i>

## 2.5 I processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa

Nel triennio 2026-2028, ARCA Capitanata intende rafforzare il proprio **posizionamento digitale**, con una strategia orientata alla **sicurezza informatica avanzata**, alla **piena interoperabilità** con le piattaforme nazionali e al miglioramento dell'efficienza operativa interna. Il prossimo anno sarà dedicato a un ulteriore potenziamento tecnologico, con l'obiettivo di consolidare e modernizzare l'infrastruttura esistente, e al **rafforzamento delle competenze digitali del personale**.

Parallelamente, l'Ente mira a elevare la qualità dei servizi digitali rivolti all'utenza, attraverso sistemi più integrati e automatizzati, capaci di **snellire i tempi procedurali** e **accelerare l'erogazione dei servizi**. In questa visione si inseriscono le seguenti iniziative:

- realizzazione di attività di **vulnerability assessment** e **penetration test** per valutare l'efficacia delle attuali misure di sicurezza, identificarne le vulnerabilità, mitigare i rischi per i sistemi e i dati e prevenire eventuali attacchi;
- **erogazione di formazione sulla sicurezza informatica rivolta a tutto il personale**, in coerenza con gli indirizzi promossi dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, che pone lo sviluppo delle competenze come elemento centrale per il rafforzamento della sicurezza nella P.A.;
- sviluppo e potenziamento dell'integrazione con l'**app IO**, finalizzato all'invio di avvisi di pagamento e comunicazioni, alla richiesta di firme digitali su documenti e contratti e all'utilizzo del servizio **SEND** su IO per l'invio di comunicazioni a valore legale;
- potenziamento dell'integrazione dei sistemi informativi con la **PDND** per aumentare i livelli di interoperabilità;
- sottoscrizione di una convenzione con ACI per la consultazione telematica dei dati **PRA**;
- sincronizzazione del NAS con un ambiente cloud;
- prosecuzione delle attività di inventario dei dispositivi hardware e sostituzione delle apparecchiature obsolete;
- progettazione di un sistema basato sull'**intelligenza artificiale** per la classificazione e lo smistamento automatico delle PEC ai vari uffici, ispirato alle soluzioni già adottate da INPS.

La trasformazione digitale rappresenta oggi un pilastro fondamentale per la modernizzazione dell'Ente e per il miglioramento continuo dei servizi rivolti ai cittadini. Gli interventi realizzati e quelli programmati per il prossimo futuro evidenziano un impegno costante verso un modello organizzativo più efficiente e orientato ai dati, nel quale **tecnologia**, **processi** e **competenze** si sviluppano in modo sinergico.

ARCA Capitanata conferma così la volontà di proseguire lungo un percorso di **innovazione continua**, ponendo al centro **trasparenza**, **accessibilità** e **valore pubblico**

*Tabella 20. Gli indirizzi strategici in tema di digitalizzazione, trasparenza e semplificazione amministrativa*

<b>Principio</b>	<b>Indirizzo</b>
Miglioramento della sicurezza informatica e l'interoperabilità	La realizzazione di attività di vulnerability assessment e penetration test
	il potenziamento e l'integrazione appIO e PDNP
Migliorare strumenti e processi di lavoro	Il completamento del caricamento dei dati sul sistema regionale PUSH
	la progettazione di un sistema basato sull'intelligenza artificiale per la classificazione e lo smistamento automatico delle PEC ai vari uffici
	il completamento del sistema di Business Intelligence relativamente alla parte di monitoraggio dei tempi dei procedimenti.

## ***2.6 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), nell’quale apposita sezione 2.3 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”.

Come ribadito dall’ANAC, la prevenzione della corruzione e la trasparenza si qualificano quali dimensioni del valore pubblico, poiché, se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza diventano essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.

In quest’ottica, la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente.

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l’azione amministrativa.

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.

In tale ottica, 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 e completato nel 2025, per una nuova mappatura dei processi/procedimenti espletati dai singoli uffici dell'Arca Capitanata, nell'ambito del relativo assetto organizzativo (come disposto 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, proseguita nel 2024 e 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).

Il completamento della Fase 2 e dell'intera attività di (ri)mappatura dei processi/procedimenti in carico a ciascun ufficio dell'Agenzia, costituisce la base da esaminare al fine di consentire, al RPCT di concerto con il Direttore e i Dirigenti, l'individuazione di ulteriori ed eventuali misure di prevenzione della corruzione che si configureranno necessarie, anche in riferimento a quanto sarà, in argomento, previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025 approvato dall'ANAC il 12 novembre 2025, come comunicato dal Presidente dott. G. Busia, durante la 42a Assemblea annuale ANCI tenutosi a Bologna.