



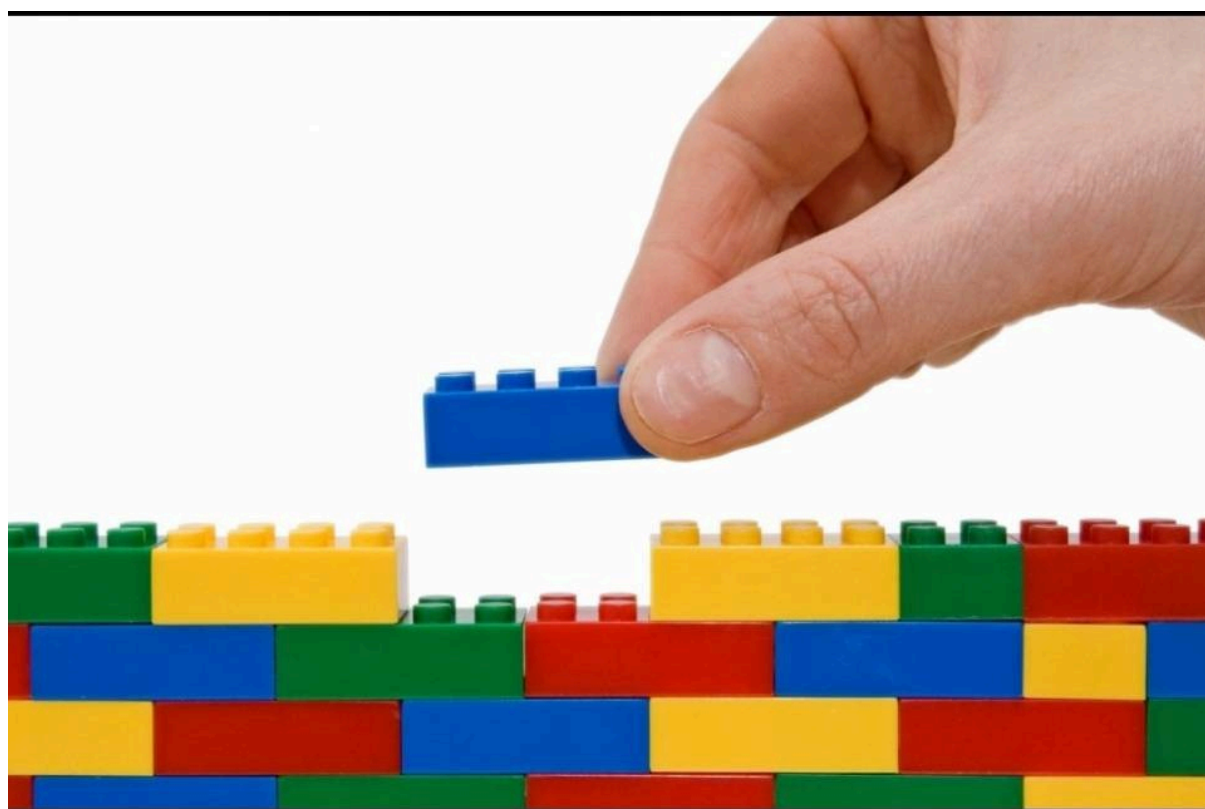
azienda regionale per l'edilizia abitativa
azienda regionale pro s'edilizia abitativa

INDIRIZZI GENERALI PER L'ATTIVITA' DELLA DIRIGENZA

LINEE DI INDIRIZZO

DELL'AMMINISTRATORE UNICO

2025 - 2027



PREMESSA

L'Azienda Regionale per l'Edilizia Abitativa (A.R.E.A.) è un ente pubblico economico, istituito nel 2006. Costituisce lo strumento attraverso cui la Regione risponde alla domanda abitativa di soggetti in condizioni economiche e sociali disagiate. A.R.E.A. è organizzata in una direzione generale a cui fanno riferimento quattro servizi centrali e dieci servizi territoriali, uno tecnico e uno amministrativo per ognuna delle 5 unità territoriali in cui è diviso il territorio regionale: Cagliari, Oristano, Carbonia, Nuoro e Sassari.

Seppur nata ormai da quasi vent'anni con l'intenzione di unire i vecchi IACP della Sardegna, questo processo di unificazione non si è mai concretizzato in modo completo: i territori comunicano poco tra loro e con i servizi centrali; problematiche simili o identiche vengono affrontate in modi differenti senza un confronto finalizzato all'individuazione della soluzione migliore e alla sua applicazione unitaria.

Nonostante le numerose criticità che caratterizzano l'Azienda sin dalla sua costituzione, un'occasione unica e strategica per rilanciare il ruolo dell'edilizia residenziale pubblica in Sardegna è rappresentata dal programma RinnovAREA. Con un investimento complessivo di 300 milioni di euro — provenienti in larga parte dal Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC) — RinnovAREA costituisce il più rilevante piano di manutenzione mai avviato sul patrimonio abitativo regionale. L'iniziativa mira a superare anni di trascuratezza, attraverso interventi strutturali e urgenti su immobili che da tempo versano in condizioni critiche, segnando un deciso cambio di passo rispetto al passato.

Accanto a RinnovAREA si colloca un ulteriore intervento di rilievo, dedicato al recupero del quartiere di Sant'Elia, a Cagliari. Grazie a un'intesa operativa con l'Amministrazione comunale — che prevede una ripartizione degli interventi tra Comune e Azienda — sarà possibile riqualificare le facciate e le aree cortilizie del grande complesso residenziale, contribuendo alla riqualificazione complessiva di uno dei quartieri simbolo della città.

Oltre alle azioni dedicate alla riqualificazione del patrimonio, il governo dell'Azienda dovrà essere orientato a superare le difficoltà che ne limitano l'efficacia operativa.

In primo luogo l'Azienda appare isolata sotto il profilo istituzionale. Verranno attivati contatti con il mondo universitario; verranno intensificate le interlocuzioni con le rappresentanze degli inquilini, dei professionisti e delle imprese; verranno recuperati i rapporti, finora assenti, con altre aziende che operano nell'ambito dell'edilizia popolare nel territorio nazionale; verranno quindi curate le relazioni con i Comuni e con le loro rappresentanze.

Tra le criticità principali si registra il rapporto con l'utenza. Non tutti i territori presentano un ufficio relazioni con il pubblico (URP) strutturato; gli utenti, specialmente per alcune sedi territoriali, lamentano difficoltà a comunicare telefonicamente e prendere appuntamenti con gli uffici e ad ottenere risposte alle loro istanze. Inoltre il sito internet non presenta una interfaccia comunicativa semplice ed intuitiva, non è dotato di un'area riservata e, in generale, non è conforme alle Linee guida AGID per i siti web e i servizi digitali della Pubblica Amministrazione. Occorre dunque urgentemente codificare in modo chiaro tutti i procedimenti dell'ente, dotare gli uffici territoriali di linee guida omogenee sulla gestione del rapporto con l'utenza, migliorare la capacità di risposta alle istanze dell'inquilinato, rinnovare il sito web in un'ottica di trasparenza e accessibilità.

A.R.E.A., pur essendo un ente economico pubblico, non può trascurare il proprio ruolo sociale. Con le crescenti difficoltà da parte dei comuni nell'offrire risorse umane ed economiche per i servizi sociali, è diventato complesso gestire un'utenza caratterizzata da marginalità, problemi sociali, bassa scolarizzazione e difficoltà relazionali all'interno dei condomini. L'Azienda dovrebbe valutare la possibilità di destinare risorse umane competenti e preparate a questo aspetto, anche in via sperimentale per i primi anni.

La capacità operativa dell'ente è strettamente connessa alla qualità delle risorse umane. Negli ultimi tempi si è registrato un progressivo incremento del numero di dipendenti, accompagnato dall'avvio di

procedure di reclutamento per posizioni dirigenziali. È necessario intensificare tali sforzi, puntando alla completa copertura degli incarichi di dirigenza, superando le soluzioni “ad interim” e adottando concorsi propri o altre modalità di selezione che permettano di acquisire personale qualificato, in grado di garantire la continuità operativa e l'erogazione di servizi di qualità. Per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'Azienda, è fondamentale che A.R.E.A. possa operare con maggiore incisività all'interno del sistema regionale. Il pieno raggiungimento dei suoi obiettivi richiede una maggiore autonomia funzionale, che le permetta di agire in modo più efficace; ovviamente, tale autonomia si esplica con una coerente assunzione di responsabilità, sia organizzativa che patrimoniale.

Parallelamente, è fondamentale potenziare l'attività formativa per rafforzare le competenze specifiche richieste dai diversi profili professionali presenti in A.R.E.A., con particolare attenzione alle abilità relazionali e alla gestione dei conflitti. In questo ambito, emergono ampi margini di miglioramento.

Dal punto di vista della gestione del patrimonio e dell'inquilinato, l'Azienda oggi opera con due software diversi, uno utilizzato dalle unità territoriali di Sassari, Nuoro e Oristano, uno differente utilizzato dalle unità territoriali di Carbonia e Cagliari. L'aggiornamento e l'implementazione di alcune funzioni essenziali del primo risultano impediti da un contenzioso originatosi anni fa; il secondo è ormai obsoleto. Si rende dunque urgente e necessario dotare l'Azienda di un software unico e funzionale per tutte le unità territoriali.

Oltre al patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica, che conta circa 24.000 alloggi, A.R.E.A. dispone di un ulteriore patrimonio composto da circa 3.000 unità tra locali commerciali, autorimesse, altri immobili e terreni. È necessario valorizzare questo patrimonio, destinandolo alla locazione laddove sussistano condizioni di agibilità, oppure promuovendone l'alienazione attraverso piani di vendita strutturati. Nel perseguire questi obiettivi, l'Azienda deve continuare a preservare la propria vocazione sociale, prevedendo condizioni agevolate per enti, organizzazioni e associazioni che operano nel territorio.

Altro aspetto critico è la difficoltà di spesa da parte dell'ente: molti programmi di recupero e di nuove costruzioni finanziati con risorse specifiche sono fermi da anni. Occorre improrogabilmente impegnare e spendere quelle risorse e, laddove il contesto sia mutato e quelle opere non si rendano più necessarie, riprogrammare rapidamente la spesa.

A questo quadro si aggiungono ulteriori problematiche ben note, tra cui l'elevata morosità, le difficoltà nella gestione dei contenziosi, la complessità della gestione dei condomini misti per la realizzazione di lavori di ristrutturazione, le occupazioni abusive, gli allacci irregolari delle utenze, i fenomeni di subaffitto e la verifica del mantenimento dei requisiti per l'assegnazione degli alloggi.

Si deve osservare, infine, come esiste una profonda difficoltà a rendere fruibili quegli alloggi che si rendono liberi, i cosiddetti alloggi “di risulta”, che spesso rimangono vuoti e inutilizzati per anni, diventando spesso oggetto di occupazioni abusive. Questo aspetto rappresenta un collo di bottiglia nella riduzione delle graduatorie comunali per la casa.

Dal punto di vista operativo si intende agire su quattro filoni principali:

A) Gestione del patrimonio

B) Rapporti con l'utenza

C) Autonomia dell'Azienda

D) Organizzazione interna

A) GESTIONE DEL PATRIMONIO

1. **RinnovAREA.** Dare avvio al grande piano di manutenzione straordinaria del patrimonio dell'Azienda che prevede un finanziamento di circa 300 milioni di euro in tre anni. Occorrerà collegare gli interventi ai finanziamenti disponibili, valutarne i costi, selezionare quelli per i quali occorre ricorrere a professionisti esterni; a tale proposito valutare l'opportunità di una specifica manifestazione di interesse che consenta di procedere rapidamente ai necessari affidamenti diretti.
2. Avviare il grande progetto di **riqualificazione del Quartiere di S.Elia a Cagliari**, in accordo con il Comune e in raccordo con gli interventi previsti dal Progetto RinnovAREA.
3. Rendere disponibili gli **alloggi di risulta in tempi brevi**, ottimizzando la spesa e coinvolgendo il nuovo inquilino nella riqualificazione dell'immobile per opere non essenziali a garantire la sicurezza, a fine di ridurre le graduatorie comunali.
4. **Ricognizione locali ad uso non abitativo e bandi di affidamento in locazione o vendita.** Occorre censire i locali non destinati ad abitazione, verificarne le condizioni e le possibilità di utilizzo, stabilire, attraverso opportune valutazioni, se sia preferibile la locazione o l'alienazione, che va promossa quando i locali richiedono importanti interventi di manutenzione straordinaria.
5. **Georeferenziazione e fascicolazione** di tutto il patrimonio dell'Azienda, propedeutico a un collegamento con il software gestionale che consenta di accedere rapidamente a tutte le informazioni relative a ogni immobile, sia di tipo amministrativo (assegnatario, regolarità pagamenti, contenziosi, subentri), sia di tipo tecnico (interventi di manutenzione ordinaria, straordinaria, ristrutturazione con relativi costi).
6. Attraverso la collaborazione con gli enti locali, favorire un **censimento degli alloggi vuoti** o assegnati a persone che non possiedono i requisiti, utilizzano l'alloggio come seconda casa, lo subaffittano. Il censimento è funzionale a rendere disponibili nuovi alloggi di risulta.
7. Garantire il **pronto intervento per interventi manutentivi d'urgenza** (per esempio le perdite d'acqua improvvise). Il pronto intervento deve essere assicurato anche nei giorni festivi, mediante la reperibilità di un tecnico di A.R.E.A. e di un operatore economico. L'Azienda si doterà di un numero telefonico ad hoc.

B) RAPPORTI CON L'UTENZA

1. **Istituzione degli URP** in tutti i territori, con fasce orarie di accoglienza mattutine e pomeridiane; l'URP del territorio di Cagliari viene aperto in Via Firenze, con il trasferimento del servizio tecnico e del servizio amministrativo; l'URP del territorio di Carbonia viene ubicato nella sede di Via Angioy, in prospettiva di riprendere gli interventi di ristrutturazione all'Albergo Centrale in Via Manno dove è già presente uno spazio arredato per l'URP e dove occorre trasferire gli uffici e l'archivio.
2. **Standardizzazione delle procedure di gestione delle relazioni con il pubblico.** Viene istituito un gruppo di lavoro che individua le linee guida per la relazione con l'utenza, sia per quel che riguarda l'URP, che per le modalità di prenotazione degli appuntamenti, che del contatto telefonico. Sarà possibile comunicare via telefonica con i nostri uffici in fasce orarie e giornaliere prestabilite. Il servizio telefonico dovrà essere monitorabile, per studiare le eventuali criticità e i conseguenti miglioramenti.
3. **Aggiornamento del sito internet** e inserimento di un'area riservata per gli utenti. Il sito internet deve essere rivisto nella sua chiave grafica e comunicativa, in modo tale da rendere più immediato e intuitivo l'accesso ai contenuti. Un'area riservata, accessibile tramite SPID,

consentirà di consultare la bollettazione, verificare l'eventuale situazione debitoria, compilare modulistica direttamente online e prenotare un appuntamento.

4. **Mediazione sociale.** Istituzione di un servizio di mediazione sociale, tramite affidamento esterno, che fornirà sia servizio di assistenza all'URP sia prestazioni di mediazione sul campo in particolari contesti, dove questa figura professionale avrà il compito di instaurare un rapporto di fiducia con gli inquilini, aiutare nel processo di apprendimento all'abitare consapevole, dalla cura del proprio alloggio al rispetto delle regole condominiali e di buon vicinato.
5. **Modernizzazione delle modalità di pagamento.** Oltre all'invio del bollettino per il pagamento delle quote tramite posta, è necessario offrire anche la possibilità di riceverlo via email, di visualizzarlo nell'area riservata del sito web e di effettuare il pagamento tramite sistemi digitali, come PagoPA.

C. AUTONOMIA DELL'AZIENDA

1. **Adesione a Federcasa,** per consentire ad A.R.E.A. di rapportarsi con le altre aziende casa, avere accesso a consulenze, acquisire tutto il know-how disponibile, sia in termini di comunicazione che di condivisione di buone pratiche.
2. **Coperture delle dirigenze e assunzione di personale.** Occorre occupare tutte le posizioni da dirigente tramite procedure di mobilità, procedure concorsuali e utilizzo dell'art. 28, comma 4 bis, L.R. 31/1998 eliminando gli incarichi ad interim; redigere il Piano del Fabbisogno del Personale individuando le priorità per ogni servizio; stabilire quante e quali figure assumere, sia tramite scorrimenti di graduatoria, dove non sono richieste elevate professionalità, e tramite indizione di concorsi strettamente connessi con le attività aziendali. In particolare occorre riorganizzare il controllo di gestione, attualmente scoperto, al fine di monitorare l'andamento della spesa e il raggiungimento degli obiettivi.
3. Interventi formali nel **recupero crediti** e nella **diminuzione della morosità**, condividendo obiettivi concreti e valutabili.
4. **Riaccertamento dei residui attivi e passivi e riprogrammazione delle risorse finanziarie.**
5. **Partecipazione a bandi europei e nazionali**, con l'istituzione di un ufficio preposto, al fine di aumentare le capacità di attingere a fonti di finanziamento esterne all'Azienda che non siano esclusivamente fondi trasferiti dalla RAS. Questo consentirà anche di migliorare le competenze del nostro personale.
6. **Gestione degli archivi**, con la digitalizzazione e la corretta gestione del materiale di interesse storico, la gestione degli scarti d'archivio, la collocazione in ambienti idonei.
7. Cura del rapporto con **enti locali, sindacati e associazioni di settore**, con il coinvolgimento nella valutazione dei problemi e nella definizione dei possibili interventi risolutivi, con appositi incontri bilaterali.

D. ORGANIZZAZIONE INTERNA

1. **Adozione di un software unico** per la gestione del patrimonio, e auspicabilmente della contabilità e dei servizi amministrativi, per tutto l'ente, promuovendo una chiusura consensuale del contenzioso con la software house che fornisce in questo momento le unità territoriali di Nuoro, Sassari e Oristano.
2. **Istituzione del comitato di direzione** composto da amministratore, DG e da tutti i dirigenti, da riunire in modo sistematico almeno una volta al mese, con la funzione di monitorare al meglio l'attività dell'Azienda e scambiare opinioni e buone pratiche al fine di favorire l'integrazione tra i diversi servizi.

3. **Revisione del regolamento sui procedimenti**, aggiornandolo e prevedendo l'individuazione di un protocollo che consenta il monitoraggio dei tempi della gestione dei procedimenti.
4. Redazione di un **Piano della formazione** che consenta una formazione adeguata e utile al personale di A.R.E.A.
5. **Riorganizzazione dei servizi**. Nell'ambito della propria autonomia organizzativa, è necessario verificare la distribuzione dei servizi e dei settori, sia a livello centrale sia a quello territoriale, riappropriandosi di tutte le funzioni che permettano di rispondere in modo efficace alla missione aziendale. Questo obiettivo può essere raggiunto anche attraverso l'analisi delle best practices adottate da altre Aziende Casa nelle diverse realtà regionali, e mediante una valutazione accurata dei carichi di lavoro associati a ciascun incarico.
6. **Ottenimento della certificazione di qualità ISO:9001**, auspicabilmente per l'intera Azienda o, almeno, per alcuni singoli servizi. Il processo potrebbe iniziare con alcune unità territoriali e servizi campione.

SCHEMA TEMPORALE DELLE LINEE PROGRAMMATICHE

	2025	2026	2027
Gestione del patrimonio	Avvio del progetto Rinnovarea secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Avvio del progetto di riqualificazione del quartiere di S.Elia, secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Aumento del numero di alloggi di risulta recuperati e disponibili per le graduatorie Stesura di un regolamento per la locazione del patrimonio non ERP Avvio del processo per l'alienazione del patrimonio non ERP e ERP	Attuazione del progetto Rinnovarea secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Attuazione del progetto di riqualificazione del quartiere di S.Elia, secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Aumento del numero di alloggi di risulta recuperati e disponibili per le graduatorie Bandi di alienazione del patrimonio non ERP	Attuazione del progetto Rinnovarea secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Attuazione del progetto di riqualificazione del quartiere di S.Elia, secondo obiettivi e cronoprogrammi concordati con l'assessorato ai LL PP Aumento del numero di alloggi di risulta recuperati e disponibili per le graduatorie Bandi di alienazione del patrimonio non ERP
Rapporti con l'utenza	Istituzione di un gruppo di lavoro per le relazioni con il	Avvio di un progetto di mediazione sociale	Implementazione del sito internet con un'area riservata per

	pubblico Istituzione degli URP Avvio del progetto di rinnovamento del sito internet Avvio del progetto per il miglioramento del contatto telefonico	Pubblicazione del nuovo sito internet Nuove modalità di pagamento dei canoni Contatto telefonico con l'utenza standardizzato e migliorato Istituzione del pronto intervento per le manutenzioni	l'utenza Monitoraggio e miglioramento della mediazione sociale
Autonomia dell'Azienda	Adesione a Federcasa Copertura delle posizioni dirigenziali vacanti e del personale, secondo quanto previsto dal Piano del Fabbisogno del Personale Riaccertamento dei residui Ricognizione della spesa, assestamento del bilancio Interventi formali per il recupero dei crediti e la riduzione della morosità	Redazione e attuazione del Piano del Fabbisogno del Personale Riaccertamento dei residui Ricognizione della spesa, assestamento del bilancio Interventi formali per il recupero dei crediti e la riduzione della morosità Istituzione di un ufficio per la progettazione europea e la partecipazione a bandi	Redazione e attuazione del Piano del Fabbisogno del Personale Riaccertamento dei residui Ricognizione della spesa, assestamento del bilancio Interventi formali per il recupero dei crediti e la riduzione della morosità
Organizzazione interna	Avvio di un progetto per l'adozione di un software gestionale unico Istituzione del comitato di direzione Revisione del regolamento sui procedimenti, avvio di un progetto per l'ottenimento della Certificazione ISO:9001, avvio di un progetto per la definizione dei carichi di lavoro Riorganizzazione del	Adozione di un software gestionale unico per tutta l'Azienda Ottenimento della Certificazione ISO:9001 almeno per una unità territoriale Miglioramento del Piano della Formazione	Miglioramento del software gestionale unico mediante implementazione di nuovi moduli e funzionalità (georeferenziazione, App per gli inquilini, ...) Ottenimento della Certificazione ISO:9001 per altri servizi territoriali e auspicabilmente per l'intera Azienda Miglioramento del Piano della Formazione

	servizio Controllo di Gestione Redazione del Piano della Formazione		
--	---	--	--