



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

Consiglio di Amministrazione del 27/6/2014

DELIBERAZIONE N. 381/6B

Convocato mediante lettera del 25/6/2014 con prot. n.23876, trasmessa tramite posta elettronica e a mezzo fax, si è riunito il C.d.A. alle ore 14.30 presso il Distretto di Oristano, via Tempio n.11, Oristano, per discutere e deliberare l'O.d.G. allegato alla precitata lettera di convocazione.

----***----

Sono presenti:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Prof. Giorgio SANGIORGI | Presidente |
| 2) Prof. Agostino Mario ARA | Consigliere |
| 3) Sig. Luciano Alberto COLLU | Consigliere |
| 4) Dott. Efisio TRINCAS | Consigliere |
| 5) Sig. Antonio SERRA | Presidente del Collegio Sindacale |

E' assente giustificato il Consigliere Rag. Vittorio RANDAZZO.

E' assente giustificato il Componente del Collegio Sindacale Rag. Pietro SORU.

E' assente, inoltre, il Componente del Collegio Sindacale Dott.ssa Teresa GOTTARDI in quanto ritiene irrituale la convocazione.

Assiste e partecipa in veste di Segretario, a norma dell'art.13 comma 6 lettera q) dello Statuto, il Dott. Giovanni ACHENZA.

Assume la Presidenza il Prof. Giorgio SANGIORGI il quale constatato il numero legale dei presenti e la regolarità della convocazione dichiara aperta e valida la seduta.

Oggetto: 6) **REVISIONE OBIETTIVI 2014:**

6B) **INDIRIZZI GENERALI ED OBIETTIVI STRATEGICI 2014**

Il Presidente illustra la proposta

----- O M I S S I S -----
IL CONSIGLIO

PREMESSO CHE:

- l'art. 2 della Legge regionale 15 maggio 1995, n. 14 stabilisce che "la Giunta regionale impartisce agli enti le opportune direttive, nel rispetto degli indirizzi generali definiti negli atti di programmazione regionale";
- l'art. 12 della Legge regionale 8 agosto 2006, n. 12 prevede che il Consiglio di amministrazione di AREA emani gli indirizzi per il perseguimento degli obiettivi e svolga ogni funzione non attribuita ad altri organi, esclusi in ogni caso gli atti di gestione da riservare ai dirigenti, e che per le attività, le linee di intervento ed i servizi assegnati dalla Giunta regionale, decida nell'ambito degli indirizzi, direttive e modalità attuative stabiliti dalla stessa Giunta;
- l'art. 9 dello Statuto dell'Azienda oltre quanto previsto dalla succitata legge istitutiva precisa che il Consiglio *"assegna gli obiettivi e le relative risorse umane, finanziarie e strumentali al Direttore Generale e verifica il loro utilizzo"*;
- l'art. 18 della L.R. n. 12/2006 prevede che il Direttore Generale diriga, controlli e coordini le attività delle strutture organizzative al fine di conseguire gli Obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione e di assicurare l'attuazione dei piani, dei programmi e delle direttive;

VISTO il Regolamento di Organizzazione dell'Azienda che precisa le funzioni degli organi di governo e dei dirigenti e, in particolare, prevede che:

- gli Organi di governo determinano gli indirizzi, le direttive, i programmi e i progetti, per funzioni o complessi organici di funzioni e la relativa allocazione di quote del bilancio alle strutture competenti;
- il Direttore Generale, con apposito provvedimento, assegna ai Dirigenti gli Obiettivi ed i progetti da realizzare;
- i Dirigenti dei Servizi danno attuazione, in relazione alle funzioni attribuite agli uffici ai quali sono assegnati, agli indirizzi, alle direttive, ai programmi e ai progetti;

ATTESO che la Giunta Regionale con la Delibera della n. 6/10 del 14/02/2014 ha definito gli obiettivi generali e gli indirizzi strategici per la gestione dell'Azienda;

ATTESO, altresì, che la Giunta ha approvato quale parte integrante della citata delibera uno specifico piano degli indicatori che si intende integralmente richiamato nella presente deliberazione;

DATO ATTO che con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 381/6A del 27/06/2014 è stata revocata, a seguito della nota prot. n. 1503/gab del 16 giugno 2014 dell'Assessorato regionale dei lavori pubblici, la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione 377/3 del 20/05/2014 di approvazione degli obiettivi dell'Azienda relativi al 2014;

UDITA la relazione del Presidente;

CONSIDERATA la necessità di procedere alla individuazione degli Obiettivi strategici secondo le indicazioni contenute nella succitata nota prot. n. 1503/gab del 16 giugno 2014 dell'Assessorato regionale dei lavori pubblici;

UDITO il Direttore Generale che esprime il parere di legittimità sul presente atto;

D E L I B E R A, all'unanimità dei presenti

- di approvare gli obiettivi strategici di cui all'allegato documento, che costituisce parte integrante della presente deliberazione, che in calce si riporta;
- di affidare l'attuazione dei predetti obiettivi al Direttore Generale;
- di inviare la presente agli Assessorati interessati;
- di inviare la presente delibera alla RAS - Assessorato Programmazione e Bilancio, all'Assessorato LL.PP. e all'Assessorato al Personale per il controllo preventivo di cui all'art.3, comma 1, lett. a) della L.R. n.14/95.

ALLEGATO:

<< **INDIRIZZI GENERALI ED OBIETTIVI STRATEGICI 2014**

PREMESSA

<<INDIRIZZI ed OBIETTIVI 2014

(Statuto art. 9; DGR 6/10)

Premessa

Nell'ambito organizzativo ed aziendale, l'individuazione e la conforme definizione degli obiettivi – annuali e pluriennali - che ci si ripropone di conseguire costituisce contemporaneamente da un lato il compito di maggiore rilevanza strategica nel quale si concretizza il ruolo del Vertice aziendale, dall'altro lo strumento indispensabile per l'assegnazione di puntuali obiettivi operativi alla struttura gestionale.

Le più costruttive applicazioni del *management by objectives* giungono a determinare – a cascata e con un metodo ampiamente partecipativo – gli obiettivi specifici assegnati a ciascun ufficio e a ciascun collaboratore, prevedendo altresì gli strumenti operativi e le azioni destinate a conseguirli. Evidente, a questo punto, anche la stretta connessione con il “ciclo della *performance*” e con la valutazione di rendimento e di risultato.

In AREA, data le particolari caratteristiche dell'Azienda dettate dalla Legge istitutiva e dallo Statuto, questa responsabilità è “suddivisa” tra il **Consiglio**, il **Direttore Generale** e la stessa **Regione Sardegna**, attraverso una complessa articolazione.

Il compito di mettere in atto le necessarie azioni per il conseguimento degli obiettivi è affidato al **Direttore Generale** che, al c. 6 dell'Art. 13 dello Statuto, nelle varie lettere, trova con precisione indicate le proprie prerogative e le conseguenti responsabilità gestionali, realizzando così la nitida separazione tra l'organo politico e quello gestionale.

In definitiva, gli obiettivi che AREA, nella sua qualità di ente economico dotato di autonomia imprenditoriale, può porsi non si esaurirebbero in quelli eventualmente assegnati dalla Regione. Va segnalato che, per lo meno negli ultimi anni, AREA si è tempestivamente **adeguata alle indicazioni espresse dalla Regione Sardegna, mentre peraltro non è stato assegnato ad AREA alcun finanziamento finalizzato a programmi costruttivi.** (Anzi AREA ha dovuto in ripetute occasioni far ricorso a fondi propri o ad anticipazioni di quelli regionali per il completamento di opere già programmate, il cui costo per diverse circostanze risultava lievitato nel tempo).

Metodologia

Come noto, la difficoltà principale nell'implementazione di un sistema di obiettivi risiede nella determinazione degli **indicatori**, che dovranno risultare **rilevanti, pertinenti, specifici e misurabili nel tempo; costituiti da valori derivanti da standard** ottenuti sia attraverso la serie dei risultati ottenuti nel tempo che attraverso il *benchmark*.

Sarà compito successivo del **Direttore Generale** provvedere, con propri atti - e **tenendo conto delle indicazioni contenute nel piano di azione relativo ai diversi obiettivi e sotto obiettivi già presente nella sopra menzionata Delibera GR** - a precisare:

- piano operativo;
- indicatori relativi all'attuazione del piano operativo;
- azioni necessarie e conseguenti.

Obiettivi 2014

Le **attività di AREA** nel triennio 2014/2016 si orienteranno sulla base del Piano degli indirizzi e degli obiettivi generali assunti con **delibera della Giunta Regionale n.6/10** del 14.02.2014.

Tale orientamento aziendale è per altro costantemente monitorato sulla base della rilevazione delle **esigenze abitative provenienti dalle istanze Comunali e territoriali**, nonché dalle iniziative programmate dall'Amministrazione regionale così come previsto dal comma 1 dell'articolo 5 della Legge regionale 8 agosto 2006, n.12.

A tal riguardo e in questo quadro specifico, non può essere sottaciuta la mancata istituzione di un **Osservatorio regionale sulla condizione abitativa della Sardegna**, affidata nelle previsioni della L.R. 12/2006 all'Osservatorio Economico di cui alla L.R. n.7/2005 e però concretamente mai attuata.

In effetti, la acquisizione, la raccolta, l'elaborazione, la diffusione e la valutazione dei dati regionali sulla condizione abitativa e sulle attività nel settore dell'edilizia residenziale, così come prescritto dall'articolo 5 della citata legge regionale n.12 del 2006, avrebbe rappresentato un valido contributo anche per l'Azienda regionale nella definizione di più mirati obiettivi strategici nel campo di propria competenza e avrebbe evitato la possibilità di localizzazioni di interventi in aree a bassa tensione abitativa e dunque senza il supporto della necessaria domanda.

Rileva inoltre non poco, allo stato della programmazione 2014/2016, la mancanza di una valutazione statistica dei dati sensibili comparati con più articolati dati di natura socio economica raffiguranti lo stato di grave criticità in cui versa la società sarda negli ultimi anni, per effetto della crisi congiunturale in atto. In tal senso si può evidenziare che mentre il comma 4 del citato articolo 5 della L.R. n.12 del 2006, prevede un flusso informativo-decisionale che dall'Osservatorio Economico si orienta verso gli Enti locali per le funzioni ad essi attribuite in materia di edilizia abitativa, in realtà i Comuni e le Provincie negli ultimi anni i cui si è data attuazione alla legge regionale in questione, hanno agito privi di qualunque supporto operativo in tema di visione statistica ed economica dei vari contesti operativi regionali.

In particolare, la Giunta Regionale con la Delibera n. 6/10 del 14/02/2014 ha individuato i seguenti obiettivi strategici:

Obiettivo 1 - Programma di localizzazione nuovi interventi: programmazione e realizzazione di nuovi interventi di edilizia residenziale pubblica (a canone sociale e moderato) al fine di incrementare l'offerta ERP, commisurata al fabbisogno abitativo locale, in base a criteri di minimizzazione del consumo del suolo e incentivando il recupero del patrimonio edilizio esistente. Realizzazione interventi pilota di edilizia sociale a energia quasi zero (direttiva comunitaria 2010/31/CE, art. 9);

Obiettivo 2 - Programma di manutenzione/pronto intervento/recupero alloggi esistenti: programmazione delle attività di manutenzione straordinaria, degli spazi comuni, manutenzione straordinaria degli edifici non residenziali e in generale recupero del patrimonio ERP esistente, di proprietà dell'Azienda, con particolare riguardo all'organizzazione del pronto intervento;

Obiettivo 3 - Piani di vendita alloggi: revisione e aggiornamento piani di vendita e attuazione attraverso la vendita agli affittuari in diritto di prelazione o, in alternativa, sul libero mercato, previa regolarizzazione delle situazioni (acquisizione proprietà aree, volture catastali, eventuali sanatorie edilizie, ecc.) al fine della compravendita;

Obiettivo 4 - Assegnazione del Fondo Sociale: assegnazione del Fondo Sociale, previa verifica delle emergenze e situazioni di disagio;

Obiettivo 5 - Anagrafe del patrimonio e dell'utenza: redazione e aggiornamento dell'anagrafe del patrimonio immobiliare e dell'utenza (a canone sociale e moderato), al fine di documentare in tempo reale l'offerta abitativa dell'Azienda e fornire supporto all'Osservatorio Regionale della Condizione Abitativa;

Obiettivo 6 - Recupero morosità: Recupero delle morosità pregresse attraverso gli accordi per i piani di rientro, previo avvio delle procedure di diffide nei confronti degli inquilini morosi;

Gli obiettivi così individuati e gli ulteriori obiettivi strategici che il Consiglio di Amministrazione ritiene di individuare sono riconducibili a tre **aree strategiche**:

a) area dei rapporti attivi e passivi con gli utenti di ERP;

Un qualificato rapporto con gli utenti – ERP, canone moderato, locali commerciali – costituisce un obiettivo strategico di interesse primario, da perseguirsi con un insieme di interventi che riguardano la gestione corretta e puntuale del rapporto locatizio e la tempestiva manutenzione degli immobili al fine di preservarne la piena fruibilità. Rientrano nell'indirizzo una molteplicità di obiettivi, accompagnati da azioni conseguenti, miranti ad una più piena cognizione del rapporto locatizio, con conseguente puntuale e decisa azione di contrasto alla morosità e alle situazioni irregolari - ma anche concretizzando le procedure conciliative concordate con gli OO.SS. degli inquilini - ed a creare le condizioni perché lo stato di ciascun alloggio, debitamente conosciuto, sia oggetto di azione manutentiva programmata ed efficace. Ricerche di carattere socio-demografico, rilevazioni di *customer satisfaction*, sportelli dedicati, monitoraggio delle segnalazioni e degli interventi, accesso alla proprietà della casa costituiranno altrettanti programmi tesi a porre gli utenti al centro dell'attività di AREA.

b) area delle attività progettuali, gestionali e costitutive del patrimonio;

Lo sviluppo delle attività costruttive, perseguito anche con il ricorso a tecnologie sperimentali o innovative, rappresenta l'elemento fondante della *mission* di AREA, sul quale si concentrano le attese dei cittadini. In questo ambito occorre superare rapidamente le difficoltà esistenti per il completamento delle attività progettuali e realizzative, indirizzando l'attenzione agli EELL per la definizione di nuovi programmi di intervento. Parallelamente alle nuove costruzioni, occorre procedere alla riqualificazione del patrimonio esistente sia con una puntuale attività di ricognizione e certificazione, sia con interventi di recupero

c) area del miglioramento dell'organizzazione operativa e delle performance gestionali dell'Azienda e delle proprie articolazioni funzionali.

Occorre superare la perdurante frammentazione aziendale attraverso la definizione di processi e di procedure operative univoche e standardizzate, incardinate su un assetto organizzativo più efficace ed efficiente e su adeguati Sistemi Informativi. Rinforzo del decentramento ai distretti bilanciato da una puntuale struttura centrale. Definizione ottimale dei ruoli e delle responsabilità. Attenzione allo sviluppo delle Risorse umane, sia attraverso la razionalizzazione del sistema premiante sia con un piano di formazione. Avviamento di azioni specifiche di rilancio e di rinforzo dell'immagine e della comunicazione aziendale interna ed esterna.

Per ciascuna area sono di seguito individuati gli Obiettivi strategici. Si precisa che gli obiettivi dal n. 1 al n. 6 sono stati individuati dalla Giunta Regionale con la Delibera n.6/10 del 14/02/2014.

azienda regionale per l'edilizia abitativa

Deliberazione n.381/6B del 27/6/2014

pag. 7

OBIETTIVO STRATEGICO 1	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Programma di localizzazione nuovi interventi. Programmazione triennale e realizzazione di nuovi interventi di edilizia residenziale pubblica (a canone sociale e moderato) al fine di incrementare l'offerta ERP, commisurata al fabbisogno del patrimonio edilizio esistente. Realizzazione interventi pilota di edilizia abitativo locale, in base a criteri di minimizzazione del consumo del suolo e incentivando il recupero del patrimonio edilizio esistente.	1.1. Redazione del Programma Triennale degli interventi a seguito di apposita manifestazione di interesse volta ai Comuni.	Numero di interventi programmati	20%	50
	1.2. Misurazione dell'offerta abitativa realizzata attraverso la realizzazione di nuovi alloggi, da localizzarsi in rapporto al fabbisogno abitativo locale.	Numero di nuovi alloggi (sociale + moderato) in rapporto al fabbisogno manifestazioni di interesse	50%	80% del fabbisogno.
	1.3. Sotto-indicatore di misurazione del grado di soddisfacimento abitativo relativo al fabbisogno di alloggi a canone moderato.	Numero di nuovi alloggi a canone moderato	25%	80% del fabbisogno
	1.4. Sotto-indicatore realizzazione interventi pilota di edilizia sociale a energia quasi zero (direttiva comunitaria 2010/31/CE, art. 9).	Numero di interventi pilota	5%	-

azienda regionale per l'edilizia abitativa

Deliberazione n.381/6B del 27/6/2014

pag. 8

OBIETTIVO STRATEGICO 2	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Programma di manutenzione/pronto intervento/recupero alloggi esistenti. Programmazione delle attività di manutenzione straordinaria, degli spazi comuni, manutenzione straordinaria degli edifici non residenziali e in generale, recupero del patrimonio ERP esistente, di proprietà dell'Azienda, con particolare riguardo all'organizzazione del pronto intervento.	2.1 Classificazione dello stato d'uso degli immobili delle priorità di intervento sulla base delle ricognizioni (sopralluoghi).	Numero di edifici classificati.	30%	8.000
	2.2 Misurazione della capacità gestionale dell'ente finalizzata al miglioramento delle condizioni del patrimonio.	Numero di interventi di manutenzione rispetto agli interventi necessari.	50%	80%
	2.3 Misurazione della customer satisfaction, attraverso il pronto intervento in coerenza con i parametri qualitativi e della tempistica indicati nella Carta dei Servizi.	Numero di interventi urgenti realizzati in conformità Carta dei Servizi.	20%	90%
OBIETTIVO STRATEGICO 3	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Piani di vendita alloggi. Revisione e aggiornamento piani di vendita e attuazione attraverso la vendita agli affittuari in diritto di prelazione o, in alternativa, sul libero mercato, previa	3.1. Misurazione della capacità tecnica e amministrativa di regolarizzazione delle situazioni edilizie	Numero di alloggi regolarizzati	40%	300

azienda regionale per l'edilizia abitativa

Deliberazione n.381/6B del 27/6/2014

pag. 9

regolarizzazione delle situazioni (acquisizione proprietà aree, volture catastali, eventuali sanatorie edilizie, ecc.) al fine della compravendita.	3.2. Misurazione della capacità di attuazione dei piani di vendita pregressi e nuovi	Numero di alloggi venduti	60%	50%
OBIETTIVO STRATEGICO 4	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Assegnazione del Fondo Sociale, previa verifica delle emergenze e situazioni di disagio.	4.1 Individuazione assegnatari in fascia A con necessità di accesso al Fondo Sociale.	Numero di assegnatari fascia A	40%	80%
	4.2 Misurazione della capacità gestionale del Fondo in coerenza con la Carta dei Servizi.	Numero di assegnatari soddisfatti nella fascia più debole rispetto alle richieste	60%	90%
OBIETTIVO STRATEGICO 5	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Redazione e aggiornamento dell'anagrafe del patrimonio immobiliare e dell'utenza: redazione e aggiornamento dell'anagrafe del patrimonio immobiliare e dell'utenza (a	5.1. Ricognizione del patrimonio immobiliare residenziale e dello stato locativo a canone sociale e moderato	Numero di immobili analizzati in rapporto alla totalità del patrimonio	15%	50%
	5.2. Redazione software anagrafe	N. 1 Software realizzato	20%	1

azienda regionale per l'edilizia abitativa

Deliberazione n.381/6B del 27/6/2014

pag. 10

canone sociale e moderato), al fine di documentare in tempo reale l'offerta abitativa dell'Azienda e fornire supporto all'Osservatorio Regionale della Condizione Abitativa.	5.3. Implementazione dati anagrafe immobiliare e utenza e relativo aggiornamento	N. di schede anagrafe implementate in rapporto al patrimonio analizzato.	15%	80%
	5.4. Report annuale sull'offerta abitativa a canone sociale e/o moderato	N. Report	50%	1
OBIETTIVO STRATEGICO 6	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Recupero delle morosità pregresse attraverso gli accordi per i piani di rientro, previo avvio delle procedure di diffide nei confronti degli inquilini morosi	6.1. Attività di avvio delle procedure di diffide nei confronti degli inquilini morosi.	Numero di procedure di diffide avviate	40%	80%
	6.2. Misurazione della capacità di recupero delle morosità pregresse	Numero di accordi per i piani di rientro rispetto al numero di inquilini morosi.	60%	50%
OBIETTIVO STRATEGICO 7	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Miglioramento delle relazioni con l'utenza da attuarsi attraverso una	7.1 Implementazione dei Front Office dei Distretti	Apertura o potenziamento dei Front Office nei Distretti		

maggior presenza territoriale e un maggior livello di trasparenza	7.2. Programmazione e attuazione di maggiori livelli di trasparenza	Rivisitazione sito		
OBIETTIVO STRATEGICO 8	DESCRIZIONE	INDICATORI	PESO	TARGET 2014
Miglioramento delle attività amministrative, dei processi e dell'organizzazione del lavoro al fine di assicurare maggiori livelli di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Crescita, sviluppo e formazione permanente del personale.	8.1. Definizione e standardizzazione procedure amministrative di competenza della DG e dei Distretti	Adozione di Linee guida per l'omogeneizzazione delle procedure delle Ragionerie dei Distretti e per la semplificazione operativa nell'accertamento dei residui		
	8.2. Introduzione di un sistema informativo omogeneo per la gestione dell'inquilinato e della morosità	N. 1 Software realizzato		1
	8.3. Ricostruzione dell'anagrafico delle cause pendenti e del contenzioso in essere	N. 1 Software realizzato		
	8.4. Adeguamento delle conoscenze e delle competenze del personale	Piano di formazione del personale		

Ai sensi e per gli effetti di cui all'art.5 della L.R. 14/95 si attesta la legittimità dell'atto.

IL DIRETTORE GENERALE

F.to (Dott. Giovanni Achenza)

Oristano, 27/6/2014

IL DIRETTORE GENERALE

F.to (Dott. Giovanni Achenza)

IL PRESIDENTE

F.to (Prof. Giorgio Sangiorgi)

Ai sensi e per gli effetti di cui all'art.5 della L.R. 14/95 si attesta la legittimità dell'atto.

IL DIRETTORE GENERALE

F.to (Dott. Giovanni Achenza)