



BILANCIO DI PREVISIONE ANNO 2018/2020

PIANO DELLE ATTIVITA' O PIANO PROGRAMMA

(Art. 8 del Regolamento di Contabilità Armonizzata)

PREMESSA

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 7 del Regolamento di Contabilità approvato con Delibera del Commissario ad Acta n. del 100/2016, l'Ente deve realizzare la pianificazione delle risorse. Infatti il Regolamento prevede che :

- 1. La pianificazione rappresenta il processo di analisi e valutazione, nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie, della possibile evoluzione della gestione dell'ente e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto ai piani e programmi futuri.*
- 2. Il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Autonomo per le Case Popolari, ha il potere di indirizzo politico-amministrativo, definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare, adottando gli atti che rientrano nello svolgimento di tali funzioni, in armonia con le generali linee programmatiche ed in conformità a quanto previsto dallo statuto dell'Ente.*
- 3. Il principio della programmazione viene attuato nel rispetto dei principi contabili generali contenuti nell'allegato 1 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 e i relativi documenti saranno predisposti in modo da consentire ai portatori di interessi di conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire e da poter valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.*
- 4. Costituiscono documenti di programmazione dell'Istituto Autonomo per le Case Popolari di Trapani:*

- 1. Il piano delle attività o piano programma;*
omissis

L'elaborazione del Piano delle Attività, pertanto, rappresenta il punto di partenza di tutto il processo di programmazione delle future attività dell'Istituto, ponendosi quale collegamento tra il Bilancio di Previsione 2018/2020 ed i programmi amministrativi stessi, esplicitati come attività e obiettivi dai Dirigenti delle Aree.

Il presente "Piano programma", redatto ogni anno dall'organo di vertice, oltre ai contenuti previsti dai commi 2 e 2bis dell'art. 17 della legge regionale 17 marzo 2000 n. 8 e successive modifiche ed integrazioni, descrive le linee strategiche dell'Ente da intraprendere o sviluppare in un arco temporale definito; espone il quadro economico generale, indica gli indirizzi di governo e dimostra le coerenze e le compatibilità tra le richieste e le aspettative dei cittadini e le specifiche finalità dell'Ente.

La relazione illustra, inoltre, le caratteristiche dell'Ente, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi resi dall'Ente, precisando risorse umane e strumenti.

La stessa comprende:

- *per la parte entrate*, una valutazione generale sui mezzi finanziari, che individui le fonti di finanziamento e che evidenzii l'andamento storico degli stessi;
- *per la parte spesa*, la relazione individua l'entità e l'incidenza percentuale della previsione con riferimento alla spesa corrente e consolidata, a quella di sviluppo e per investimenti.

La relazione è accompagnata da un piano triennale che descrive in modo quantitativo le scelte strategiche che l'Istituto vuole realizzare.

Le valutazioni finanziarie di competenza trovano riscontro nel bilancio di previsione pluriennale e, relativamente all'anno di competenza, coincidono con il preventivo finanziario del bilancio di previsione annuale 2017.

1. CARATTERISTICHE DELL' ENTE

L'Istituto autonomo per le case popolari di Trapani (di seguito denominato " Istituto ") è un Ente pubblico non economico fondato il 22 Dicembre 1921 con il precipuo scopo di realizzare alloggi destinati alle classi sociali meno abbienti e di assumerne, poi, la gestione. Ha competenza su tutto il territorio provinciale che comprende ventiquattro Comuni per un totale di n. 7.618 alloggi popolari, n. 827 locali e n. 7 aree, per un totale di Kmq 2.459,84 di territorio servito. L'attività amministrativa viene esercitata presso la sede principale di Trapani. L'Istituto è istituzionalmente dotato di autonomia statutaria, amministrativa e finanziaria e rientra nel novero degli Istituti vigilati dalla Regione Siciliana. Ha, infatti, uno Statuto che stabilisce la propria organizzazione, un proprio Bilancio finanziario di tipo autorizzatorio le cui entrate correnti sono, in prevalenza, rappresentate dai canoni di locazione con cui l'Ente finanzia la maggior parte delle proprie spese. Quest'ultimo aspetto ha contribuito a fornire una particolare connotazione privatistica – imprenditoriale all'Ente, rispetto ad altre pubbliche amministrazioni.

L'IACP di Trapani è sottoposto alla vigilanza dell'Assessorato delle Infrastrutture e della mobilità della Regione Siciliana.

In atto:

ha proprio bilancio finanziario, con regolamentazione contabile di adeguamento a quanto previsto nel D.P.R.S. n. 729 del 29 maggio 2006 e da quest'anno dal D.L. 118/2011, con proprie entrate ordinarie (canoni di locazione e rate di riscatto) e straordinarie (competenze per realizzare interventi costruttivi e entrate dalla cessione in proprietà di immobili di cui alla L.R. 43/94 ecc.).

Per lo svolgimento della propria attività non usufruisce di alcun trasferimento ordinario di fondi a carico del bilancio regionale a copertura delle entrate correnti entrate per l'applicazione di canoni minimi sociali stabiliti in funzione di leggi regionali, né di altre sovvenzioni di entrate ordinarie a copertura degli eventuali disavanzi strutturali annuali;

diversamente dagli altri Enti vigilati dalla Regione, applica al personale dipendente il Contratto Collettivo degli Enti locali (Dirigenti e Personale delle Categorie), per precisa volontà della stessa Regione Siciliana: - nota dell'Ass.to Reg.LL.PP. Gruppo XI/A n. 2951 del 06/07/96 sull'applicazione agli IIAA.CC.PP. della Sicilia del CCNL 1994/97 Enti Locali e nota prot.2846 del 29/06/99 dell'Assessorato Regionale LL.PP. con la quale viene comunicata e confermata l'applicazione agli IIAACCP del CCNL 1998/2001 e quindi successivi CCNL 2002/2005.

Come più volte ribadito dall'Ufficio Legislativo e Legale della Regione Siciliana (cfr. pareri prot. n. 4756/78.83.11 dell'1 giugno 1983, n. 2281/186.85.11 del 5 marzo 1987, n. 167.00.11) gli II.AA.CC.PP. della Sicilia sono enti pubblici non economici regionali, sono cioè enti strumentali per il conseguimento di fini relativi all'edilizia economica e popolare o comunque sovvenzionata propri della Regione e, come tali, sono sottoposti alla "vigilanza e tutela" del competente Assessorato Regionale delle Infrastrutture e della Mobilità, ai sensi dell'art. 3 del D.P.R. n. 683/1977.

NORMATIVA E ADEMPIMENTI DI RIFERIMENTO

- 1.1 - Statuto
- 1.2 - Regolamento di contabilità
- 1.3 - Separazione poteri tra Organo Politico e Dirigenza
- 1.4 - Consiglio di Amministrazione (Commissario Regionale) e Collegio Sindacale
- 1.5 - Organismo Indipendente di Valutazione
- 1.6 - Relazioni Sindacali, Delegazione Trattante e RSU aziendale, Contratti di Lavoro della Dirigenza e del Personale;
- 1.7 - Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi
- 1.8 - Norme statali e regionali

1.1. STATUTO

Il vigente Statuto dell'IACP di Trapani è stato approvato con D.M. del 9/10/1939 numero 9481 e successivamente modificato con aggiornamenti al fine di essere adeguato alla normativa nazionale e regionale (D.C. 390 del 31/10/1988 esitata favorevolmente dalla Giunta del Governo regionale con provvedimento numero 502 del 21/12/1988 – D.C. 171 del 3/5/2001 resa esecutiva con deliberazione numero 324 del 31/7/2001 – D.C. numero 99 del 21/10/2016 – D. C. numero 29 del 10/05/2017).

1.2. REGOLAMENTO DI CONTABILITA'

Facendo seguito all'entrata in vigore del Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici di cui al D.lgs 118/2011, è stato approvato con Delibera n. 100/2016 il nuovo Regolamento di Contabilità, che si applica nell'IACP di Trapani ai fini della tenuta della contabilità, della formazione del Bilancio di Previsione e dei Conti Consuntivi.

Per la tenuta delle scritture finanziarie ed economico-patrimoniali l'Istituto si avvale di sistemi di elaborazione automatica dei dati coerenti con i criteri dettati dal nuovo sistema contabile che consentono una contabilità integrata sotto l'aspetto finanziario, economico e patrimoniale.

1.3. SEPARAZIONE DEI POTERI TRA ORGANO POLITICO E DIRIGENZA

Nell'IACP di Trapani, si applica D.Lgs 165/2001 ed il D.Lgs 150/2009, per quanto recepito dalla Regione Siciliana, e la L.R. 10/2000 sebbene non sia stato ancora approvato il Regolamento tipo ai quali gli II.AA.CC.PP. della Sicilia devono adeguare i propri statuti e Regolamenti organizzativi.

1.4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (COMMISSARIO REGIONALE) E COLLEGIO SINDACALE

In merito al Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale dell'IACP di Trapani, occorre fare riferimento alla seguente normativa.

- Legge 22/10/1971 n. 865
- Legge Regionale 18/03/1977 n. 10
- Legge Regionale 20/08/1994 n. 32
- Legge Regionale 28/03/1995 n. 22
- Legge Regionale 16/04/2003 n. 4 art. 26
- Statuto IACP approvato come sopra indicato;
- Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi di cui alla delibera n. 1/2013 e successive mm. ed ii.

Il Collegio Sindacale previsto dall'art.6, 6° comma, della Legge n. 865/71, dalla Legge Regionale n.10 del 18 marzo 1977 e dall'art.16 dello Statuto (D.M. del 9/10/39 n. 9481 e successivamente modificato) dell'IACP di Trapani. Ad oggi l'Istituto risulta privo di Collegio per lo spirare dei termini previsti dalla legge, ed è in attesa di rinnovo.

1.5. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Con Delibera del Commissario ad Acta n. 11273 del 11/9/2014 è stato costituito nell'IACP di Trapani l'O.I.V. – Organismo di Valutazione Indipendente di cui al D.Lgs. n. 150/2009, che, tra l'altro, deve verificare la realizzazione degli obiettivi e la valutazione del personale con qualifica dirigenziale e delle PP.OO.

1.6. RELAZIONI SINDACALI, DELEGAZIONE TRATTANTE E R.S.U. AZIENDALE . CONTRATTI DI LAVORO

Il sistema delle relazioni sindacali, nel rispetto dei distinti ruoli e responsabilità dell'Ente e dei sindacati, deve essere coerente con l'obiettivo di contemperare l'esigenza di incrementare e mantenere elevate l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati alla collettività, con l'interesse al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla crescita professionale del personale (*art. 3 CCNL 01/14/1999*).

Il predetto obiettivo, a livello aziendale, nel rispetto obbligatorio del contratto nazionale di lavoro, comporta un sistema di relazioni sindacali stabile, che si articola nei seguenti modelli relazionali:

- a) **Contrattazione decentrata** integrativa sulle materie e con le modalità indicate dal CCNL nazionale (*art.4 CCNL 01/04/99*); **Delegazione Trattante**;
- b) **Informazione** (*art. 7 CCNL 01/04/99*);
- c) **Consultazione**, nei casi previsti dal D.lgs. 29/93 e art. 19 D.lgs.626/94;
- d) **Concertazione** (*art. 8 CCNL 01/04/99*);
- e) **Monitoraggio e verifiche** (*art.25 CCNL 01/04/99*)

Le relazioni con i soggetti sindacali sono disciplinate dall'art.41 del Regolamento degli Uffici e dei Servizi.

L'Ente riconosce come interlocutori nell'ambito delle relazioni sindacali di ordine generale le rappresentanze sindacali unitarie (R.S.U.), democraticamente elette, e le organizzazioni sindacali rappresentative, territoriali e di categoria, ai sensi del D.Lgs. 165/2001 e dei contratti collettivi di lavoro.

Nei confronti delle rappresentanze sindacali di cui al comma 1, l'Ente attua misure di partecipazione e i modelli relazionali previsti dalla contrattazione collettiva nazionale del lavoro vigente nel tempo, nell'ambito delle competenze e delle materie stabilite.

Il sistema delle relazioni sindacali ha carattere permanente e, nel rispetto dei principi di correttezza e buona fede, è improntato al riconoscimento dei distinti ruoli e responsabilità dell'Ente e dei sindacati.

1.7. REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

L'attuale Regolamento per l'organizzazione degli Uffici e dei Servizi è stato approvato con Delibera n. 1/2013 e s.m.i. ed è entrato in vigore il 12/01/2013.

1.8. INTERVENTO REGIONE SICILIANA

La Regione Siciliana da tempo deve procedere alla riforma degli II.AA.CC.PP. della Sicilia al fine di consentire agli stessi di adempiere con efficacia ed efficienza nell'assolvimento dei compiti istituzionali demandati agli stessi da leggi nazionali e regionali

Nelle more di tale trasformazione è auspicabile un intervento della Regione al fine di agevolare le iniziative tendenti a favorire un piano per costruire nuovi alloggi in affitto a canone sociale, a canone moderato, a canone convenzionato con eventuale patto di futura vendita e fondi a garanzia della manutenzione degli alloggi gestiti.

Inoltre è auspicabile una norma atta a regolare le procedure in campo di gestione degli alloggi e per chiarire le competenze nei rapporti con i Comuni.

2.1 – LOCALIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE

L'IACP di Trapani amministra un patrimonio immobiliare che è l'attuale risultanza, oltre che del patrimonio storico di proprietà, di quello derivante da una serie di incorporazioni in applicazione di leggi statali: L. n. 865 del 22/10/71 e D.P.R. n. 1036 del 31/12/72, e leggi regionali: L.R. n.86/81;

L'IACP di Trapani nel tempo ha realizzato e gestisce gli immobili rimasti in locazione o con rateizzazione della vendita.

Al 31 dicembre 2017 il **patrimonio degli alloggi** e dei locali gestiti dall'Istituto, composto da n. 7.600 e da 818 locali, risulta così distribuito:

PATRIMONIO IMMOBILIARE IACP TRAPANI

ALLOGGI	LOCALI
---------	--------

Locazione

Inquilini con regolare contratto	3.725		396	
In attesa di contratto	458		64	
In attesa di voltura	543		37	
Revoca in corso	32		1	
Canone fisso (L.R.15/86)	74			
totale		4.832		498

Requisiti		247		12
------------------	--	------------	--	-----------

Occupati

Abusivi privi di istanza di regolarizzazione	1.192		45	
Revocati in attesa di sgombero	12			
Decaduti in attesa di sgombero	66		2	
totale		1.270		47

Richieste di regolarizzazione

Abusivi L.R. n. 1/1992	8		5	
Requisiti L.R. n. 1/1992	5			
Abusivi L.R. n. 11/2002	105			
Requisiti L.R. n. 11/2002	47			
totale		165		5

Non in reddito

Disponibili	316		210	
Inagibili	55		15	
In attesa di essere consegnati (nuove assegnazioni)	34		25	
In custodia (consegnati in attesa di abitabilità)	3		6	
totale		408		256

A riscatto

A riscatto	59			
A riscatto con pagamento rateale scaduto	619			
totale		678		

Riscattati		6.575		52
-------------------	--	--------------	--	-----------

Totale complessivo		14.175		870
TOTALE ALLOGGI GESTITI	7.600			
TOTALE LOCALI GESTITI	818			
TOTALE UNITA' IMMOBILIARI GESTITE	8.418			

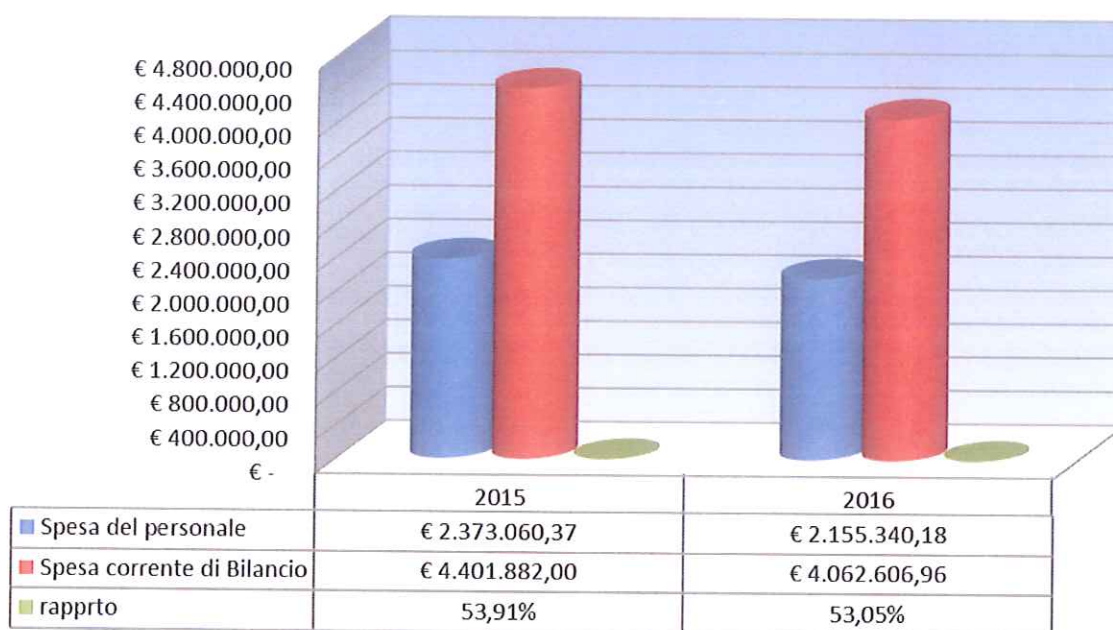
LE RISORSE UMANE IMPIEGATE

La struttura organizzativa, secondo quanto evidenziato nella seguente tabella, comprende tre AREE: Organizzativa, Gestione del patrimonio ed Economico-finanziaria con a capo tre dirigenti, vi sono nove servizi e due Staff, e in tutto, coma da D.C. n. 108 del 22/12/15 di riorganizzazione dell'Ente, con 47+22 dipendenti tra personale di ruolo e non di ruolo poiché nel 2017 sono cessati dal servizio di n. 2 unità di ruolo mentre si è proceduto alla stabilizzazione di n. 2 unità a T.D.

2017	SETTORE	DIRIG	CAT. D/3	CAT. D/1	CAT. C	CAT. B/3	CAT. B	CAT. A	TOTALI
DOTAZ. ORGANICA APPROVATA CON D.C. 1/2011	Amministrativo	1	1	3	12	4	5	1	27
	Tecnico	1	2	4	6	2	6	0	21
	Econom. Finanz.	1	0	2	7	3	2	1	16
	Staff Amm.ne	0	0	0	1	1	0		2
	Staff Sist. Inf.	0	0	2	2	1	1		6
	TOTALI	3	3	11	28	11	14	2	72
PERSONALE IN SERVIZIO	Amministrativo	0	1	3	10	0	5	1	20
	Tecnico	0	2	2	3	0	3	0	10
	Econom. Finanz.	1	0	2	4	1	2	0	10
	Staff Amm.ne	0	0	0	1	0	0	0	1
	Staff Sist. Inf.	0	0	2	2	1	1	0	6
	TOTALI	1	3	9	20	2	11	1	47
POSTI DISPONIBILI	Amministrativo	1	0	0	2	4	0	0	7
	Tecnico	1	0	2	3	2	3	0	11
	Econom. Finanz.	0	0	0	3	2	0	1	6
	Staff Amm.ne	0	0	0	0	1	0	0	1
	Staff Sist. Inf.	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALI	2	0	2	8	9	3	1	25

L'incidenza della spesa corrente consolidata rispetto alla spesa totale è rappresentata dal seguente grafico (situazione dell'anno 2016 – fonte: ultimo consuntivo approvato - 2016).

Rapporto tra spesa del Personale e spesa corrente di Bilancio



Analisi ambientale, valutazione delle risorse finanziarie e diagnosi della struttura interna.

Attualmente l'Ente si trova ad operare in un contesto ambientale denso di criticità: la maggior parte del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica regionale, costituito da alloggi e locali gestito è vetusto, bisognoso di interventi strutturali di ampia portata ma rappresenta, pur sempre, la possibilità di un tetto per circa settemila famiglie in situazione di disagio sociale. Pur persistendo, ancora, ai giorni nostri, l'annoso problema della casa, la Regione, ormai da tempo, non effettua trasferimenti in conto capitale da destinare alle costruzioni e manutenzioni degli alloggi popolari: infatti, il gettito IRAP, destinato inizialmente a finanziare anche l'edilizia sociale, nell'ultimo decennio, è stato utilizzato unicamente per assecondare la crescita abnorme della spesa sanitaria; la legge regionale n. 15/86, unica norma di settore vigente in Sicilia è stata del tutto svuotata, azzerando le risorse che, fino alla fine degli anni novanta, erano all'uopo destinate; i fondi gescal integralmente inutilizzati. A tutt'oggi, tutti gli Istituti, fronteggiano le spese del proprio Bilancio unicamente con le entrate provenienti dai canoni di affitto di alloggi degli inquilini e la vendita di alloggi. L'importo dei canoni è stato fissato con legge regionale n.18 del 07-06-1994 – delibera CIPE del 13/03/1995 modificata in data 20/12/1996 e non può essere modificato da parte degli Enti. Una problematica che attanaglia da tempo il settore è rappresentata dalla presenza di una morosità nei pagamenti da parte degli inquilini. Si è, infatti, innescato un circolo vizioso, una situazione al limite del paradosso: la legge seleziona gli assegnatari degli alloggi sulla base del livello di reddito e del carico familiare: risultano agevolate famiglie con bassi redditi o reddito pari a zero che, divenute titolari di contratto, riscontrano grosse difficoltà a mantenere fede agli impegni finanziari assunti. La situazione è peggiorata nel corso degli anni a causa della crisi economica.

In tutto il territorio regionale, si sono diffusi fenomeni di occupazione abusiva degli alloggi da parte di famiglie che si trovano in perenne disagio sociale. La normativa in materia di esecuzione degli sfratti è alquanto vaga e confusionaria soprattutto per quanto riguarda l'attribuzione delle competenze: a tratti la riserva ai Comuni ove sono situati gli alloggi, poi anche agli II.AA.CC.PP. gestori degli stessi. In ogni caso, gli sfratti di queste famiglie, da praticarsi con strumenti coattivi piuttosto invasivi, rappresenta un problema etico non indifferente, pur nel coinvolgimento di tutte le istituzioni pubbliche competenti.

In virtù del principio di sussidiarietà che sempre deve caratterizzare i rapporti tra gli Enti pubblici nel governo del territorio, l'Istituto si è preso carico di problemi sociali di notevole portata anche non istituzionalmente di propria competenza, finendo col mutare la ragione stessa della propria esistenza da Ente a carattere imprenditoriale, *longa manus* della Regione nel campo dell'Edilizia economico-popolare, a quello di Ente erogatore di ammortizzatori sociali nei confronti di una classe emarginata di popolazione a cui la politica non fornisce, ancora, risposte concrete.

In un contesto di grande crisi economica qual è quello attuale nel quale il bisogno della casa da parte famiglie assurge ad esigenza primaria, l'intervento Stato, della Regione e di tutte le istituzioni coinvolte nel campo dell'edilizia residenziale pubblica diventa essenziale. E' urgente rilanciare gli investimenti nel settore ricorrendo a varie fonti di finanziamento anche a livello europeo e perseguire una politica di affitti a canone calmierato, ma è anche fondamentale dare un nuovo assetto organizzativo agli II.AA.CC.PP. nell'ottica dello snellimento delle strutture e della razionalizzazione dei costi di gestione: l'edilizia sociale è fatta di immobili ma anche di nuclei familiari in carne ed ossa che hanno la necessità di essere governati da Enti strumentali snelli ed efficienti che rappresentano, in ambito regionale, il luogo dell'indirizzo politico generale e della vigilanza in materia di edilizia pubblica e, in ambito locale, la celerità nella soluzione dei problemi abitativi.

Le problematiche che caratterizzano il contesto esterno fin qui descritte, impongono, dunque, un notevole salto di qualità nell'operatività della quotidiana gestione, per poter garantire, seppur in maniera minimale, il soddisfacimento dei bisogni degli utenti sempre più numerosi e diversificati. Si pone, principalmente, la questione di dare soluzione al problema delle risorse scarse in conseguenza del totale azzeramento dei trasferimenti regionali e statali nel settore dell'edilizia residenziale pubblica, sia mediante un'azione incisiva sul fronte delle entrate e del recupero della morosità ma anche attraverso una maggiore razionalizzazione dei costi e l'implementazione di meccanismi legati al controllo di gestione.

Tutta l'azione strategica messa in campo dal management può essere, pertanto, ricondotta alla mission istituzionale che risulta ben esplicitata nello Statuto aziendale, emanato nel lontano 1921 che all'art. 1 recita testualmente: *"L'Istituto Autonomo per le Case Popolari per la Provincia di Trapani con sede in Trapani ha lo scopo di provvedere case alle classi meno abbienti in tutti i Comuni della circoscrizione provinciale nei quali se ne manifesti il bisogno, in conformità della vigente legislazione sulla edilizia economica e popolare."*

Si osserva che tale fine ultimo dell'Ente, rappresentato dal soddisfacimento del bisogno abitativo da parte delle classi meno abbienti, risulta ancora attuale ai tempi d'oggi e, anzi, si è rafforzato in relazione alla crisi economica in atto, divenendo un problema sociale di notevole portata. Ciò che è mutato, invece, sono gli strumenti per la sua realizzazione: l'Istituto non dispone attualmente dei fondi necessari per ampliare l'offerta di alloggi; lo sforzo maggiore sta nel preservare, invece, il patrimonio esistente che necessita di importanti opere di manutenzione. In tal modo è possibile garantire, con il ricambio generazionale, alloggi disponibili per le nuove famiglie.

Alla luce di quanto sopra descritto, si può, pertanto, definire la vision aziendale dell'I.A.C.P. di Trapani come la seguente: *"riuscire a preservare nel tempo l'intero patrimonio edilizio esistente, realizzato nel corso degli anni, attraverso un'importante attività di manutenzione e ristrutturazione degli alloggi."*

All'interno dell'Ente, questi valori, di cui si è sempre curata la massima diffusione, hanno svolto una funzione implicita di comprensione della strategia, rafforzato l'identità dell'organizzazione e il senso di identificazione dei singoli dipendenti con la stessa.

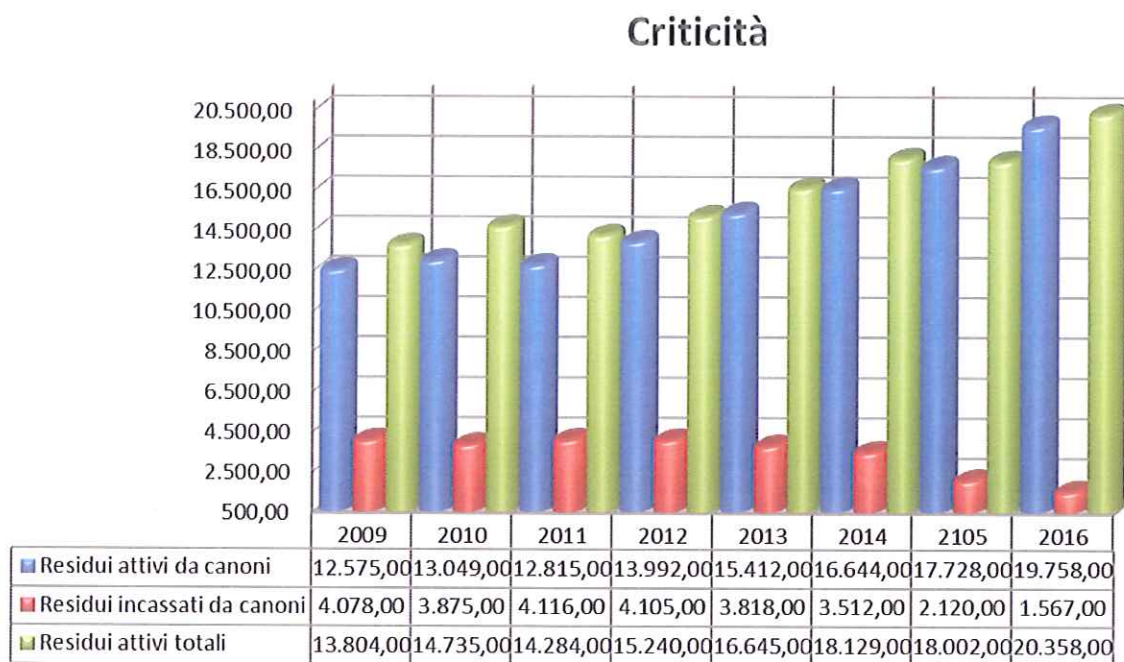
Per il triennio 2014/2016, così come per gli anni passati, sono state intercettate alcune tra le più importanti situazioni di criticità, ma anche opportunità provenienti dal contesto esterno qui di seguito descritte e nel contempo, individuati i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione interna.

ASPETTI DI CRITICITA' E FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO:

Criticità:

- **morosità nei pagamenti da parte degli inquilini:** costituisce una delle problematiche più rilevanti per l'Ente che si è acuita, nel corso degli anni, a causa della crisi economica e dalla presenza di una normativa vaga e contraddittoria: la legge seleziona gli assegnatari degli alloggi sulla base del livello di reddito e del carico familiare: risultano agevolate famiglie con bassi redditi o reddito pari a zero che, divenute titolari di contratto, manifestano notevoli difficoltà nel mantenere fede agli impegni finanziari assunti. Il fenomeno trova rappresentazione, nei rendiconti di gestione dell'Ente, ove si riscontrano elevati residui attivi la cui riscossione si è manifestata in modo molto lento e farraginoso.

Il grafico, qui di seguito, evidenzia, in migliaia di euro, l'andamento del fenomeno nel periodo 2009/2016



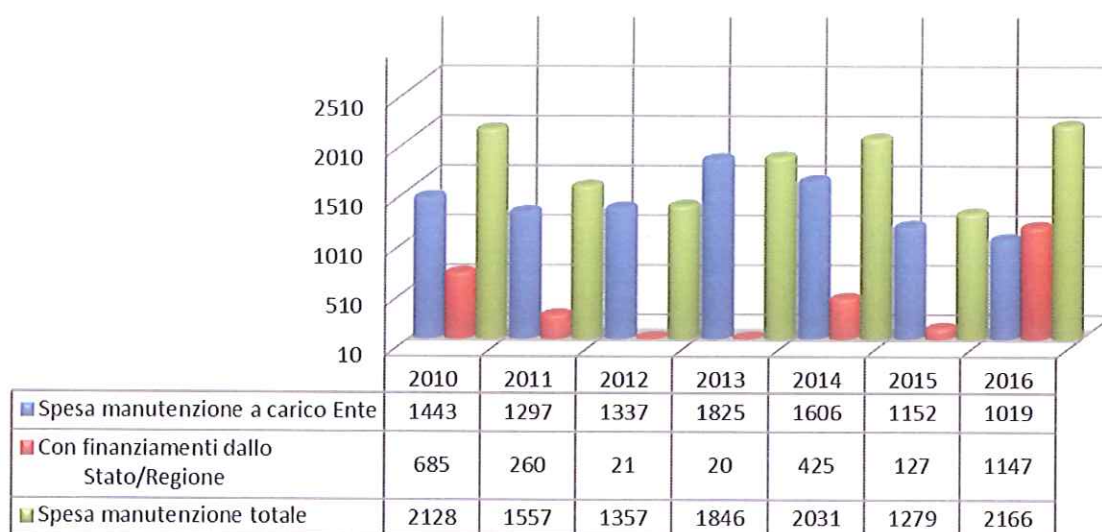
Dal grafico, si può osservare un andamento crescente dei residui attivi e, in lieve declino, per le riscossioni.

Le strategie volte ad accelerare il processo di recupero dei crediti sono state molteplici nel tempo: in generale si è preferito intrattenere un approccio bonario con l'utente, invitandolo a regolarizzare i pagamenti anche mediante accordi di rateizzazione e in ultimo, organizzando progetti di incentivo alla produttività che prevedevano anche l'impegno del personale in visite domiciliari allo scopo di convincere e motivare l'utenza a definire la propria posizione debitoria.

L'azione legale e i ruoli esattoriali hanno rappresentato il rimedio estremo esperito nei confronti di un'utenza irrecuperabile da parte della quale si è manifestato un atteggiamento di totale rifiuto.

L'insufficienza dei fondi per rendere un efficace/efficiente servizio di manutenzione del patrimonio: il fabbisogno di manutenzione degli alloggi popolari è in crescente aumento a causa della vetustà degli stessi immobili; le risorse economiche sono scarse ed insufficienti a garantire una adeguata manutenzione di tutti gli edifici. Esse sono, ormai, rappresentate, esclusivamente, dai canoni di locazione pagati dagli inquilini più puntuali e dalle vendite degli alloggi; con i suddetti fondi occorre assicurare anche il pagamento di tutte le altre spese correnti dell'Ente, comprese le spese di manutenzione: Il grafico sotto riportato evidenzia la spesa (in migliaia di euro) impegnata, nel periodo 2010/2016, per le manutenzioni ordinaria e straordinaria dell'Ente, e dunque le risorse ad esse destinate a carico Ente e a carico dello Stato/Regione:

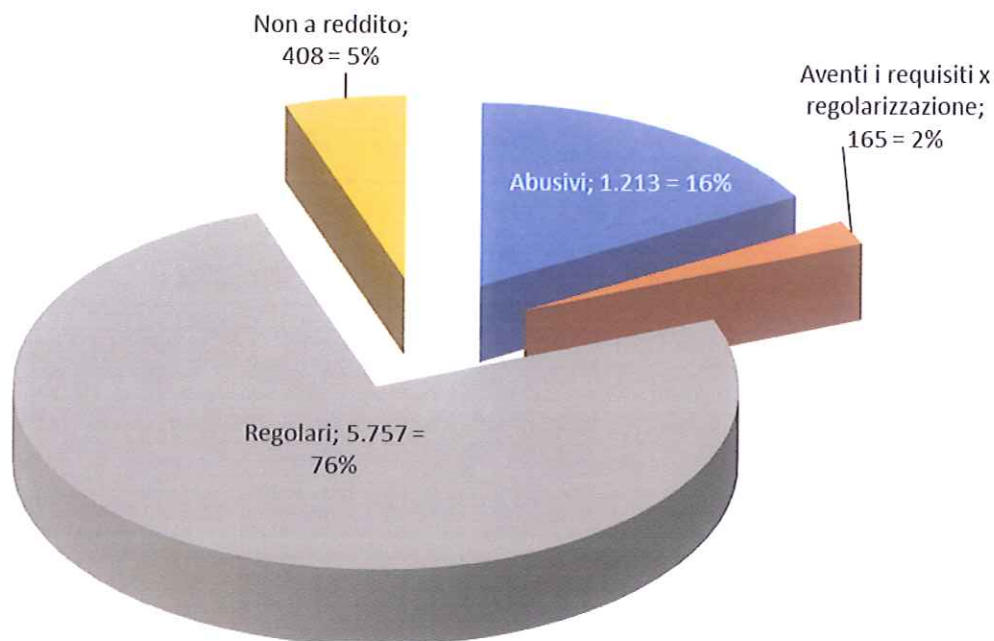
Spesa per manutenzione



Si osserva un andamento altalenante, comunque insufficiente, dei fondi provenienti dallo Stato/Regione destinati alla manutenzione.

L'abusivismo da parte di famiglie caratterizzate da forte disagio sociale: esistono fenomeni di occupazione abusiva degli alloggi da parte di famiglie che si trovano in perenne stato di precarietà economico-sociale e che non possono permettersi il pagamento di un affitto. Alcune unità immobiliari rese libere sono sistematicamente vandalizzate e occupate abusivamente ancora prima che possano essere riassegnate agli aventi diritto. Il fenomeno ha assunto proporzioni notevoli e, lo schema in basso, ne mostra l'entità al mese di dicembre 2017:

Abusivismo



Totale alloggi gestiti: 7.600

■ Abusivi ■ Aveni i requisiti x regolarizzazione ■ Regolari ■ Non a reddito

L'esecuzione degli sfratti, allo stato attuale, risulta essere un procedimento alquanto complesso reso tale da una disciplina normativa molto vaga e confusionaria soprattutto con riferimento all'individuazione degli Enti competenti all'esercizio delle relative azioni esecutive sebbene nel corso dell'anno 2017 sono stati eseguiti alcuni sfratti per morosità.

Presenza di anomalie riguardanti il patrimonio immobiliare: il notevole patrimonio gestito dall'Ente presenta difformità urbanistiche, catastali, di titolarità del diritto come conseguenza di abusi edilizi commessi dagli stessi conduttori e mai dichiarati. Sussiste la necessità di provvedere, in via preliminare, ad un apposito censimento del patrimonio e la compilazione della cosiddetta "scheda del fabbricato";

Instabilità del vertice politico-decisionale e legislazione nazionale/regionale carente e confusionaria: a causa della mancata designazione dei membri del Consiglio di amministrazione, dall'anno 2008 ad oggi si sono avvicendati, presso l'Istituto, ben tre tra commissari ad acta e straordinari, impegnati, per lo più, nel governo delle emergenze. Vi sono stati periodi caratterizzati dalla mancanza assoluta del vertice politico dovuta a ritardi nelle nomine da parte della Regione. Ciò ha comportato, in generale, lentezze nel corretto svolgimento dell'attività amministrativa dell'Ente.

OPPORTUNITA':

Sussistenza di rapporti diretti con organi politici presso la Regione: da sempre l'Istituto intrattiene rapporti continui e diretti con funzionari, dirigenti, nonché organi politici della Regione. Ciò ha consentito di sensibilizzare maggiormente tali soggetti in merito alle problematiche tecniche più urgenti;

Possibilità di partecipare a bandi pubblici di finanziamento per il reperimento di fondi da destinare alla manutenzione degli alloggi;

Emanazione della legge regionale n. 9/2013 che amplia la casistica prevista per la regolarizzazione e la vendita di alloggi popolari in base alla quale: *i comuni e gli enti gestori di patrimonio residenziale pubblico alienano gli immobili residenziali locati o comunque condotti o detenuti da soggetti aventi i requisiti previsti dalla legge regionale 9 agosto 2002, n. 11 e successive modifiche ed integrazioni, ancorché non siano stati perfezionati gli atti di regolarizzazione dei contratti di locazione, fermo restando il pagamento dei canoni arretrati eventualmente dovuti. L'alienazione degli immobili avviene previa domanda degli interessati La dismissione è definita entro 180 giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge. Con la presente legge si è ampliata la gamma di alloggi da poter vendere.*

Regime di mercato aperto per affitti e vendite di immobili non ad uso abitativo ed aree edificabili di proprietà dell'Istituto: non sussistono vincoli legislativi in merito alla determinazione del canone di affitto per locali e aree. Lo stesso viene calcolato sulla base di una stima del valore di mercato;

PUNTI DI FORZA:

Dimensioni contenute: le dimensioni organizzative dell'Istituto sono molto contenute, nonostante lo stesso operi in un contesto provinciale. La principale attività viene svolta in un'unica sede e, questo aspetto permette di poter centralizzare e tener sotto controllo tutte le attività operative e razionalizzare i costi di gestione dell'intero apparato amministrativo.

Informatizzazione: In virtù delle sue contenute dimensioni, l'Ente ha raggiunto una quasi integrale informatizzazione e digitalizzazione delle procedure. In particolare:

- a) la corrispondenza esterna destinata ad altri Enti pubblici viene spedita tramite PEC;
- b) Le comunicazioni tra uffici interni avvengono mediante email;
- c) i pareri tecnico/contabili sono resi elettronicamente;
- d) i mandati sono elaborati e poi trasmessi alla tesoreria con modalità informatiche;
- e) la corrispondenza protocollata mediante il protocollo informatico,...

Le predette soluzioni hanno consentito, complessivamente, un risparmio in termini di risorse di cancelleria e la riduzione dei tempi delle procedure.

Ufficio legale interno: è presente un Ufficio legale interno per la gestione dei numerosi contenziosi insorti con gli inquilini morosi. Ciò ha consentito, nel tempo, un'economia di risorse finanziarie senza, per questo, pregiudicare l'efficacia dell'azione legale;

Regolamento interno sulla gestione della morosità: prevede la possibilità di accordare lunghe dilazioni di pagamento sui debiti agli inquilini in difficoltà finanziarie. Per mezzo di questo strumento sono state recuperate svariate posizioni debitorie;

Personale: il personale risulta essere dotato di adeguate competenze professionali per affrontare le diverse problematiche. Viene spesso coinvolto, dal management, nella condivisione degli obiettivi e motivato attraverso l'implementazione di progetti per l'incentivazione della produttività. Diversamente dagli altri pubblici dipendenti, sussiste la consapevolezza di come la propria retribuzione sia strettamente legata agli introiti dell'Ente piuttosto che ai trasferimenti correnti della Regione e/o dello Stato. Quest'ultimo aspetto costituisce un'ulteriore motivazione.

PUNTI DI DEBOLEZZA:

- struttura organizzativa da revisionare ed alcuni processi interni da ridisegnare;

- mancanza di figure fondamentali qualificate per coprire i vuoti d'organico dovuti ai numerosi pensionamenti;
- carenza di personale tecnico.

I quattro aspetti sopra analizzati sono stati meglio schematizzati mediante la seguente matrice SWOT e successivamente elaborate varie strategie, atte a :

- a) sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'Ente;
- b) sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce;
- c) eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità;
- d) individuare i piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

<p>PUNTI DI FORZA</p> <p><i>1) Dimensioni contenute;</i></p> <p><i>2) Elevato grado di informatizzazione;</i></p> <p><i>3) Presenza di Ufficio legale interno per la gestione del contenzioso;</i></p> <p><i>4) Possibilità di concedere dilazioni per il pagamento dei debiti;</i></p> <p><i>5) personale competente.</i></p>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p><i>1) struttura organizzativa da revisionare ed alcuni processi interni da ridisegnare;</i></p> <p><i>2) mancanza di figure essenziali, dirigenti, funzionari, tecnici;</i></p> <p><i>3) carenza di personale tecnico</i></p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p><i>1) rapporti diretti con dirigenti, funzionari ed organi politici;</i></p> <p><i>2) possibilità di partecipazione a bandi pubblici per intercettare finanziam.;</i></p> <p><i>3) ampliamento della casistica prevista per la regolarizzazione e la vendita di alloggi popolari con la L.R. 9/13;</i></p> <p><i>4) Regime di mercato aperto per affitti e vendite di locali ed aree edificabili di proprietà dell'Istituto;</i></p>	<p>MINACCE</p> <p><i>1) morosità pagamento degli inquilini;</i></p> <p><i>2) azzeramento dei fondi statali/reg.li per manutenzione alloggi;</i></p> <p><i>3) occupazione abusiva degli alloggi;</i></p> <p><i>4) vetustà alloggi presenza di difformità riguardanti il patrimonio immobiliare;</i></p> <p><i>5) instabilità del vertice politico/decisionale.</i></p>

LINEE PROGRAMMATICHE ED OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2018/2020:

Coerentemente con la mission e la vision istituzionali dell'Ente, ampiamente descritte nelle pagine che precedono, l'intendimento di questa Amministrazione, per il triennio 2018/2020, è quello di indirizzare gli organi di gestione verso obiettivi di breve e lungo termine orientati alla conservazione ed al mantenimento del patrimonio edilizio accumulatosi nel corso degli anni e che, in assenza di manutenzione rischierebbe di essere depauperato.

In seguito all'emanazione della legge 190/2012 “ legge anticorruzione “ e del d.lgs 33/2013 “ legge sulla trasparenza “, si è rafforzato l'obiettivo di questa Amministrazione di consolidare tali valori divenendo, essi stessi, obiettivi prioritari dell'agire amministrativo e di promuoverne la massima diffusione all'interno dell'Ente, ma anche presso tutti gli attori sociali coinvolti nell'attività amministrativa.

Si ritiene, parimenti, che debba essere sostenuta ogni attività interna volta alla riduzione della morosità, la cui azione di contrasto ha già dato risultati positivi nel recente periodo risalente al triennio precedente 2015/17.

Per l'anno 2018 il traguardo deve tendere ad una ulteriore riduzione del 10% della morosità accertata rispetto al dato consolidato, ritenendo inoltre che la razionalizzazione del nuovo sistema informatico darà la possibilità di far rientrare nel triennio in questione la morosità ad una percentuale fisiologica nel panorama di edilizia residenziale pubblica pari al 30%.

In virtù di tale importante premessa, gli obiettivi strategici di medio e lungo periodo sono proiettati al recupero di somme e di efficienza nella conduzione dei servizi e si possono sintetizzare come di seguito:

OBIETTIVI STRATEG. TRIENNIO 2018-2020	DESCRIZIONE	INDICATORI TRIEN. 2018/20
LEGALITA' TRASPARENZA	Promuovere all'interno e all'esterno la massima diffusione dei valori di legalità e di trasparenza.	Predisposizione ed attuazione dei piani anticorruzione e della trasparenza.
RISOLUZIONE DELLE PRINCIPALI CRITICITA' RIGUARDANTI IL PATRIMONIO IMMOBILIARE DELL' ENTE	Correzione delle difformità urbanistiche, catastali, di titolarità del diritto e pianificazione delle azioni correttive;	sistemazione del 100% di tutte le anomalie; sanare gli abusi edilizi; individuazione e stima delle aree di proprietà; vendita di aree non a reddito
MESSA A REDDITO DEI LOCALI	Individuazione delle azioni per rendere redditivi i locali	Affitto o vendita dei locali con problemi ambientali
RIDIMENSIONAMENTO DEL FENOMENO DELLE OCCUPAZIONI ABUSIVE:	riduzione del numero degli occupanti abusivi con diritto di regolarizzazione	Promuovere accordi territoriali con i Comuni
RECUPERO DELLA MOROSITA' PREGRESSA DEGLI INQUILINI	Recupero dei crediti pregressi degli inquilini e vendite aree e locali improduttivi; vendita alloggi nei condomini a proprietà mista;	Recupero della morosità pregressa al 31.12.2016 con particolare riferimento a quella riguardante i locali

RENDERE PIU' EFFICIENTE /EFFICACE IL SERVIZIO DI MANUTENZIONE	Con le risorse impiegate a carico dell'Ente, rendere un servizio migliore sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo.	Indice di efficienza: miglioramento dei tempi di sopralluogo e di esecuzione dell'intervento rispetto alla richiesta. Miglioramento del gradimento dell'utenza misurata mediante l'indice di customer satisfaction
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' ED EFFICIENZA DEL PATRIMONIO ABITATIVO	Predisposizione di progetti di manutenzione straordinaria per il miglioramento delle condizioni degli immobili, rimozione di situazioni di pericolo e la riqualificazione energetica degli edifici.	Allestimento di progetti esecutivi di manutenzione straordinaria e rivolti anche alla riqualificazione energetica.
RIDUZIONE GENERALE DEI COSTI	condivisione delle attrezzature ai fini del risparmio; semplificazione dei processi; miglioramento dei canali di comunicazione interni ed esterni, con maggiore utilizzo delle reti informatiche.	Riduzione dei costi generali mediante una politica di razionalizzazione della spesa. Riduzione progressiva delle spese impegnate
RAZIONALIZZAZIONE DEL PERSONALE	Gestione del turn over Fascicolo informatico del dipendente	Assunzione figure prioritarie Almeno il 30% dei dipendenti
PROMOZIONE DELLA MASSIMA TRASPARENZA ED INTEGRITA' DELL'ATTIVITA' DELL'ENTE	Rendere trasparente ogni attività dell'Ente, pubblicando sul sito istituzionale ogni atto e documento della vita dell'Istituto, nonché il miglioramento di un servizio di customer satisfaction.	Miglioramento ed adeguamento del sito istituzionale dell'Istituto e l'introduzione della gestione e manutenzione diretta del sito; Gestione partecipata nei confronti dell'utenza.
AGGIORNAMENTO BANCA DATI	Aggiornare il CED apportando tutte le correzioni che emergeranno dalla analisi del patrimonio dell'Istituto.	Verifica ed aggiornamento di tutta la banca dati dello Staff S.I.
VENDITA PATRIMONIO VETUSTO	Il patrimonio richiede continua manutenzione. L'Ente non detiene le risorse necessarie e sufficienti. In particolare, gli immobili più datati sono bisognosi di continue opere di manutenzione. L'obiettivo è di alienare il maggior numero possibile di immobili più vetusti.	Vendita degli immobili vetusti

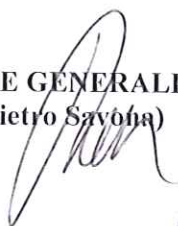
Il presente piano delle attività costituisce parametro di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore e la valutazione della performance dei Servizi ed individuale per l'anno 2018.

I predetti obiettivi sono naturalmente accompagnati con tutti quelli già programmati nel Piano Triennale delle Opere Pubbliche già approvato che oltre ai normali interventi di accordo quadro, finalizzati alla manutenzione urgente necessaria per garantire le dovute risposte all'utenza, prevede interventi di completamento di programmi costruttivi incompiuti, per esempio nel Comune di Mazara del Vallo. Il prossimo triennio sarà anche caratterizzato dalla possibilità, finalmente offerta dalla Regione Siciliana, che negli interventi possibili di programmazione per i fondi FESR europei 2014/2020 nell'asse 4 ha inserito negli Istituti Autonomi Case Popolari per proporre interventi di efficientamento energetico nell'edilizia residenziale pubblica e nell'asse 9.4.1 per interventi nei quartieri.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

L'Ente, con deliberazione commissariale n. 11 del 29.01.2016 ha aggiornato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e programma Triennale della trasparenza e dell'integrità, mettendo in atto tutte le azioni previste dall'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001. L'Ente, infatti, ha adottato una serie di atti amministrativi volti ad applicare correttamente e compiutamente la normativa in materia di anticorruzione e di trasparenza amministrativa. Inoltre, nel corso dell'esercizio 2015 sono stati attuati tutti gli adempimenti previsti dalla normativa, attraverso il sito WEB istituzionale, al fine di far conoscere a utenti e cittadini portatori di interessi gli atti fondamentali dell'attività amministrativa dell'IACP di Trapani e di farli interagire con l'Ente, attraverso strumenti di comunicazione, veloci, trasparenti e meno costosi.

IL DIRETTORE GENERALE
(dott. Pietro Savona)



IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
(geom. Salvatore Gueli)

