



ALLEGATO 1

PIANO DELLA PERFORMANCE

2018-2020

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 10, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo n. 150/2009, è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Da compimento alla fase programmatoria del Ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del decreto sopra citato. Il "Piano della Performance 2018-2020" (di seguito "Piano") descrive i "traguardi" che lo IACP di Trapani si propone di raggiungere nel corso del triennio, tenuto conto delle condizioni di contesto attuali e di quelle future (prevedibili). Il Piano costituisce un "documento ad hoc" che si aggiunge ai documenti di programmazione economico finanziaria e di bilancio che l'Ente è tenuto a redigere. Si precisa che il Piano non sostituisce i documenti in parola, né ne rappresenta una inutile duplicazione. Esso, infatti, si propone di "mettere a sistema" le informazioni contenute nei documenti di programmazione e di bilancio, nonché di fornire una sintesi ragionata, allo scopo di aiutare gli utenti dei servizi a comprendere meglio la Performance futura dell'Ente, sotto il profilo:

- della efficacia delle politiche pubbliche;
- della qualità dei servizi erogati;
- dei rendimenti dei fattori della produzione;
- del contenimento dei costi;
- della salvaguardia dei delicati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

La finalità del Piano è quella di individuare gli obiettivi strategici dell'Istituto e quelli operativi, collegati ad ogni obiettivo strategico; definire gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché assegnare ad ogni obiettivo delle risorse (umane e finanziarie) e individuare le azioni specifiche necessarie al suo raggiungimento.

L'obbligo di fissare obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance (efficienza, efficacia, qualità delle relazioni con i cittadini, grado di soddisfazione del cittadino/utente), mette il cittadino al centro della programmazione e della rendicontazione.

Attraverso il Piano, l'Istituto rende partecipe la cittadinanza degli obiettivi che si è dato, garantendo trasparenza e ampia diffusione presso i soggetti amministrati. I cittadini potranno verificare e misurare non solo la coerenza e l'efficacia delle scelte operate dall'amministrazione e la rispondenza di tali scelte ai principi e valori ispiratori degli impegni assunti, ma anche l'operato dei dipendenti, i quali sono valutati (anche ai fini dell'erogazione degli strumenti di premialità, oltre che ai fini della crescita professionale individuale) sulla base del raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano.

Il Piano costituisce quindi uno strumento innovativo di cui l'Ente si dota per incrementare l'efficacia e l'efficienza della propria peculiare azione amministrativa. Come ogni strumento potrà e dovrà essere perfezionato nel tempo, al fine di renderlo sempre più consono alle esigenze dell'Ente e degli interlocutori a cui questa risponde.

ANALISI DEL CONTESTO

Questa sezione del piano ha ad oggetto l'analisi del contesto esterno ed interno e consente di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'Amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

4.1 Analisi del contesto esterno L'analisi del contesto esterno si sviluppa su due livelli: uno generale, afferente il contesto economico, sociale, tecnologico ed ambientale, ed uno specifico, condotto attraverso l'analisi dei principali stakeholder dell'Amministrazione. Quanto al contesto esterno, deve osservarsi che l'Ente si muove in un territorio caratterizzato da rilevanti problematiche di ordine sociale ed economico. Essendo l'Istituto chiamato ad erogare un servizio fondamentale, quale quello della casa, le difficoltà appaiono di tutta evidenza. Infatti, deve rilevarsi come un cospicuo numero di utenti non corrisponda regolarmente i canoni, comportando per l'Amministrazione la difficoltà di procedere alla definizione di un'organica programmazione degli interventi per la conservazione del proprio patrimonio immobiliare.

Tale fenomeno è legato sia al generale contesto di recessione economica che colpisce soprattutto i destinatari dell'edilizia sociale, sia alla circostanza per cui negli utenti molto spesso manca la consapevolezza di essere assegnatari di beni pubblici e, quindi, destinati alla collettività.

Ulteriore questione connessa al mancato introito dei canoni è rappresentata dal fenomeno delle occupazioni sine titolo. Tale situazione è particolarmente rilevante nell'ottica gestionale non solo per l'intrinseca irregolarità di cui è espressione, ma soprattutto perché altera il funzionale collegamento che l'ordinamento stabilisce tra il previo accertamento di una necessità abitativa tale da risultare meritevole di tutela e l'effettiva soddisfazione di tale importante necessità, che si concretizza a mezzo dell'assegnazione dell'alloggio pubblico. La gravità del fenomeno può peraltro presentarsi con intensità differenziate a seconda che esso si configuri in termini radicali, consistenti in un'assenza originaria del titolo derivante da occupazioni perpetrate in via di fatto o a seguito di illecita trasmissione del possesso dell'alloggio da precedenti aventi titolo, oppure che si configuri come conseguenza di vicende che possono venire ad esistenza nel corso di un rapporto locativo (ad esempio, per l'inesistenza dei presupposti per un subentro nella titolarità della locazione che prosegue in via di fatto con un soggetto non avente titolo).

Inoltre, dal versante degli altri interlocutori esterni, è emersa in diversi tavoli tecnici la difficoltà di procedere agli sfratti verso nuclei familiari disagiati, dovendo poi le amministrazioni preposte procedere alla collocazione dei nuclei familiari in abitazioni adeguate.

Circa i rapporti IACP – Regione, sono strutturate in termini di ampio dialogo e collaborazione da parte dell'Ente che, però non sempre trova riscontro nell'azione dell'Ente Regionale che mantiene una situazione commissariale da circa 15 anni con tutto quello che ciò comporta in fase di programmazione e capacità di indirizzo.

Ulteriori riflessioni in merito al “contesto esterno” devono essere sviluppate relativamente alle seguenti problematiche:

- 1) la vetustà degli immobili, aggravata dalla circostanza per cui dal 2007 al 2016 in Sicilia il settore dell'edilizia residenziale pubblica non ha quasi ricevuto finanziamenti statali/regionali per investimenti in alloggi, per la ristrutturazione e la riqualificazione del patrimonio esistente: tutto ciò, per l'Ente, si traduce in termini assai negativi non solo per l'impossibilità di realizzare nuove abitazioni di ERP, ma anche per l'impossibilità di riqualificare il patrimonio gestito e, men che meno, di puntare ad una dimensione più qualificante del contestuale recupero urbano dei vari complessi abitativi;
- 2) la forte incidenza che i costi della fiscalità esercitano sulla gestione del patrimonio immobiliare di ERP, senza distinzione tra i beni e le attività di marcata finalizzazione sociale e quelli ad essa estranei.

4.2 Analisi del contesto interno

Il principale punto di forza dell'Istituto è rilevabile nella storia umana e professionale e nella struttura dell'Ente.

Quanto alle risorse tecnologiche e strumentali, l'Ente è dotato di software che consentono la gestione delle unità immobiliari comprendente l'anagrafe degli utenti e del patrimonio, la loro situazione reddituale e contestualmente la loro situazione creditoria o debitoria nei confronti dell'Istituto. E' inoltre dotato di software per la gestione integrata del protocollo, della contabilità finanziaria, economico patrimoniale e del personale. Il settore tecnico è invece carente di software utili alla programmazione, progettazione, e gestione dei lavori. Telematicamente, inoltre l'Azienda è convenzionata con l'amministrazione finanziaria per il controllo delle capacità reddituali degli utenti, con l'amministrazione del territorio per le visure e gli accatastamenti.

Per contro i punti di debolezza si identificano:

elevata età media del personale;

scarsità di risorse umane rispetto alle esigenze derivanti dal mutato quadro normativo e funzionale nazionale, dal blocco normativo all'ingresso di nuove unità di personale e dalla riduzione di organico rispetto al passato;

difficoltà di rotazione e mobilità interna tra funzioni ed uffici a causa della carenza di personale.

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI

2.1 Chi siamo.

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 circa n. 8.000 tra alloggi popolari e locali per un totale di Km² 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.

2.2 Cosa facciamo.

La mission istituzionale dell'IACP di Trapani risulta ben esplicitata già 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 ragione d'essere dell'Ente, rappresentata dal soddisfacimento del bisogno abitativo da parte delle classi meno abbienti di popolazione, si è mantenuta nel tempo e, anzi, si è rafforzata in relazione alla crisi economica in atto, divenendo un problema sociale di notevole portata. Ciò che è mutato, invece, sono gli strumenti messi in campo : 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.* “.

L'azione strategica messa in campo dal management dell'Istituto ha, dunque, il suo punto di riferimento nella mission e nella vision aziendali che ne costituiscono le principali linee guida. Nel contesto interno 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. Troviamo evidenza di tutto questo in numerosi documenti dell'Ente a partire dallo Statuto a finire con i documenti di programmazione economico-finanziaria pubblicati sul sito istituzionale. La mission anima, pertanto, l'attività operativa di tutta la struttura che è incentrata fondamentalmente sul recupero dei crediti e sulla razionalizzazione dei costi attività necessarie nella misura in cui consentono di sopperire alla carenza di trasferimenti regionali e statali e, dunque, di soddisfare le esigenze finali degli stakeholders.

L'Istituto ha lo scopo prioritario di provvedere alla realizzazione di programmi di intervento e gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata, agevolata e convenzionata, nonché di esplicare tutte le funzioni ad esse spettanti, quale operatore pubblico dell'edilizia ed agenzia tecnica a disposizione degli enti locali e di operatori pubblici e privati. L'Ente cura la gestione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica per l'intero territorio provinciale. In particolare, rientrano nella gestione del patrimonio di ERP le seguenti attività: scelta e consegna alloggi, instaurazione del rapporto locativo con l'utenza, determinazione ed aggiornamento dei canoni locativi, manutenzione degli immobili e cessione in proprietà degli stessi. L'Istituto, inoltre, opera come stazione appaltante per la realizzazione di interventi di nuove costruzioni, recupero e riqualificazione urbana, acquisto e recupero, anche nell'ambito di programmi integrati. Con riguardo alla gestione del patrimonio, un crescente rilievo sta assumendo la costituzione dei condomini misti e la promozione dell'autogestione dei servizi comuni negli stabili composti da alloggi in locazione: ciò anche al fine, di predisporre una più organica programmazione delle risorse da destinare agli interventi di manutenzione.

Nel triennio 2011/2013, per la prima volta, sono state analizzate alcune tra le più importanti situazioni di criticità, presenti nell'Ente, contestualmente alle opportunità provenienti dal contesto esterno e ai punti di forza e di debolezza dell'organizzazione qui di seguito descritti. La suddetta analisi ha condotto alla elaborazione degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo e delle relative strategie.

1.3 Come operiamo

Ai sensi dell'Art. 5 - PRINCIPIO DI SEPARAZIONE DELLE COMPETENZE - del vigente “Regolamento di Organizzazione”, la struttura organizzativa dello IACP mette in relazione l'organo di governo con le strutture operative titolate a realizzare le funzioni di servizio. Il sistema organizzativo dell'Ente è costituito dalla Direzione, affidata alla responsabilità del Direttore e dalle Aree. Gli ambiti di programmazione si articolano in Aree, con i rispettivi Servizi e Staff. Le Aree, costituenti articolazioni strutturali di massimo livello, si distinguono, in relazione alle funzioni, in Servizi. La gestione amministrativa, tecnica e finanziaria delle Aree spetta ai dirigenti che l'assicurano nella osservanza degli atti normativi e programmatori, nonché delle direttive dell'Organo Politico e del Direttore; non è possibile sottacere una difficoltà oggettiva dalla carenza di alcune figure amministrative e tecniche con l'aggiunta di una carenza più generalizzata di personale rispetto ad una dotazione organica di 72 unità. **(ALLEGATO 1 - DOTAZIONE ORGANICA)**

Le articolazioni organizzative sub dirigenziali assicurano la realizzazione di attività e prodotti finali, nell'ambito del programma delle strutture alle quali sono subordinate". Tali articolazioni costituiscono l'area delle Posizioni Organizzative.

Di recente l'assetto organizzativo è stato modificato, in virtù di D.C. n. 125 del 2017; attualmente risultano individuate tre unità dirigenziali, con sei Posizioni Organizzative. La riorganizzazione è stata disposta nell'ottica di garantire il soddisfacimento di diverse esigenze dell'Ente, tenendo conto in particolare delle esigenze di conseguire un risparmio finanziario, di recepire le normative statali e regionali in materia (fra cui l'art. 2 del D.L. n. 95/12, "spending review") e di garantire lo snellimento della struttura ai fini del perseguimento dell'efficacia, efficienza ed imparzialità nell'agire amministrativo.

Quanto alle risorse finanziarie che consentono di perseguire le finalità istituzionali, deve osservarsi che non vi sono trasferimenti dallo Stato o dalla Regione. Le fonti di entrata prevalenti sono rappresentati dai canoni locativi, dalla vendita degli alloggi, dall'incameramento delle spese generali riconosciute dalla Regione per l'attuazione di interventi e programmi di edilizia residenziale pubblica. Deve rilevarsi, in proposito, che nel corso dell'ultimo decennio si sono drasticamente ridotte le risorse statali e regionali destinate alle politiche abitative pubbliche e di ciò ne hanno risentito anche la qualità e la quantità dei servizi forniti all'utenza.

1.4 L'amministrazione in Cifre (dati consuntivi 2016)

PERSONALE – La struttura organizzativa comprende tre aree: Organizzativa, Gestione del patrimonio, Finanziario con a capo tre dirigenti e due staff, vi sono sei servizi, e in tutto 72 dipendenti previsti di ruolo e, in atto n. 22 dipendenti non di ruolo. (**ALLEGATO - 2 ORGANIGRAMMA**).

Le tre aree funzionali raggruppano attualmente i seguenti servizi:

Area Organizzativa:

1. Risorse umane ed organizzazione;
2. Gestione inquilini;
3. Urp.

Area Gestione Patrimonio:

1. Segreteria Tecnica ed appalti;
2. Manutenzione e recupero edilizio;
3. Programmazione e gestione tecnica.

Area Finanziaria:

1. Contabilità e Programmazione risorse;
2. Economato e Provveditorato;
3. Legale e Contenzioso.

Tra l'Organo politico e la Direzione, inoltre risulta incardinato l'Ufficio di **Staff Affari Istituzionali e Generali** ed inoltre, alle dirette dipendente della Direzione, la **Staff Sistemi informativi**.

L'Ufficio ha prestato la massima attenzione alla normativa sul personale e, in relazione a tanto, in linea con quanto previsto dal D. L. n. 90 del 24/6/2014 ha accertato che la spesa relative al costo complessivo del personale in c/competenza per l'anno 2016 calcolata in Euro 2.155.340,18 e che detrae alcuni costi espressamente indicati dalla norma, quali i contributi pervenuti dalla Regione Sicilia per i dipendenti ex L.S.U ed ex PUC e la spesa relativa ai dipendenti assunti ai sensi della

Legge 68/1999, ha subito un decremento dello 13,46% in riguardo alla spesa media del triennio 2011/2013 calcolata in € 2.490.481,45.

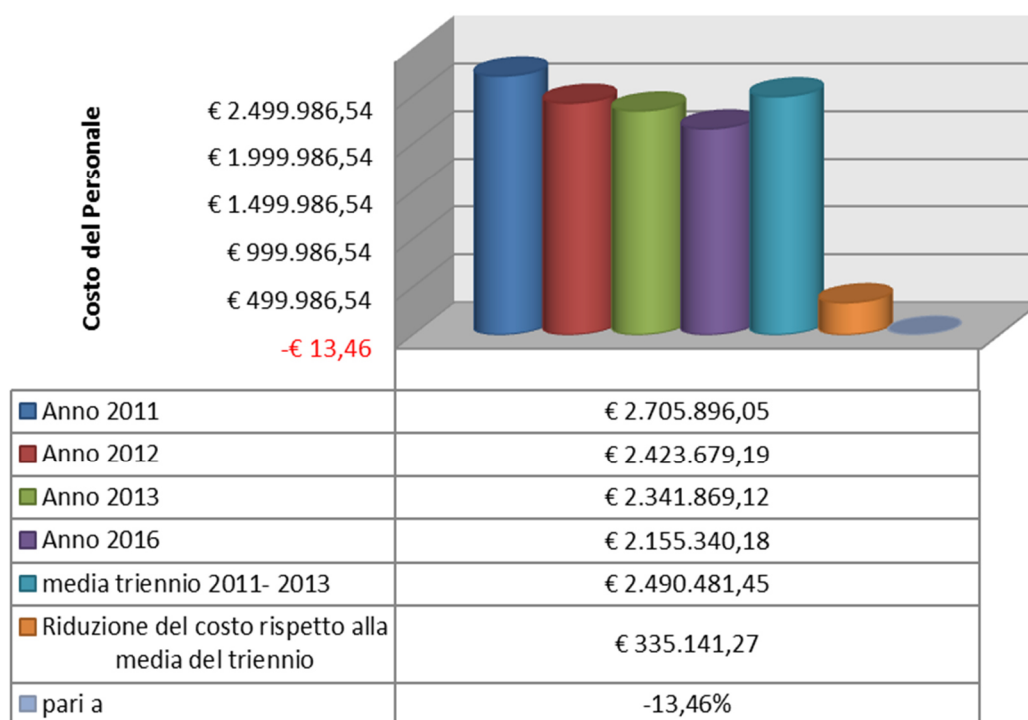
Di seguito il calcolo della percentuale di riduzione della spesa per il personale anno 2016 rispetto al triennio 2011/2013:

CONFRONTO TRA LA SPESA DEL PERSONALE ANNO 2016 IMPEGNATE IN C/COMPETENZA RISPETTO ALLA SPESA MEDIA DEL TRIENNIO 2011/2013

ANNO		COSTO DEL PERSONALE	MEDIA DEL TRIENNIO	VERIFICA COSTO PERSONALE 2016 RISPETTO ALLA MEDIA TRIENNIO 2011/2013	%
2011		€ 2.705.896,05	€ 2.490.481,45		
2012		€ 2.423.679,19			
2013		€ 2.341.869,12			
2016		€ 2.155.340,18	€ 2.490.481,45	-€ 335.141,27	-13,46%

Per semplicità di comprensione se ne riporta anche l'andamento grafico

Andamento grafico del triennio



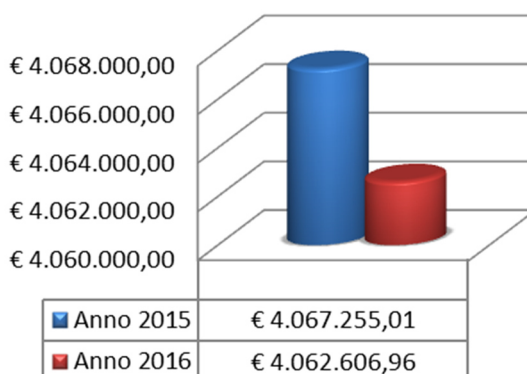
In riferimento, poi, alla spesa corrente di Bilancio, quella definitiva impegnata nell'anno 2015, è risultata pari ad €. 4.067.255,01 mentre **quella al momento impegnata nell'anno 2016, perché suscettibile di variazione, è pari ad €. 4.062.606,96.**

Calcolo della percentuale della
spesa corrente anni 2015/2016

Anno 2015 € 4.067.255,01
Anno 2016 € 4.062.606,96
Differenza - € 4.648,05

$\frac{€ 4.648,05 \times 100}{€ 4.062.606,96} =$ in diminuzione dello 0.11%

Andamento della spesa corrente di Bilancio



MOROSITA' 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.

La problematica relativa alla morosità degli inquilini è stata ulteriormente affrontata ed in maniera sinergica da parte dei tre settori dell'Ente ed in particolare dagli Uffici URP, C.E.D., Inquilinato e Patrimonio, ciascuno per le proprie competenze. A tal fine, negli anni sono state poste in essere iniziative volte al recupero della morosità che vanno diversificate.

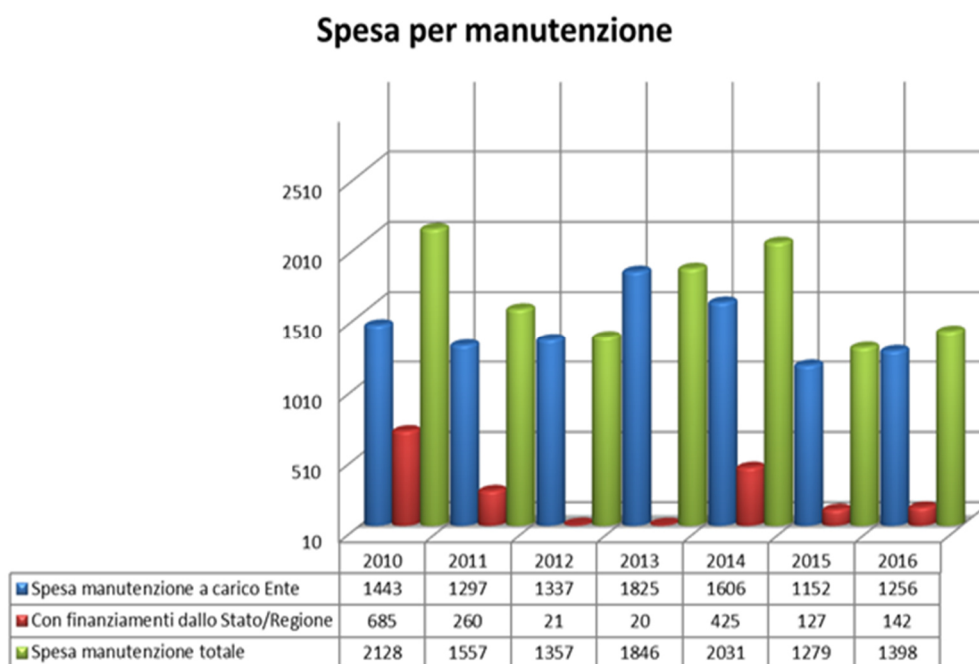
Il fenomeno trova rappresentazione, nei rendiconti di gestione dell'Ente, ove si riscontrano elevati residui attivi la cui riscossione si è manifestata in modo molto lento e farraginoso. Il grafico, qui di seguito, evidenzia, in migliaia di euro, l'andamento del fenomeno per gli anni dal 2009 al 2016:

Criticità



Dal grafico, si può osservare un andamento crescente dei residui attivi e pressoché costante 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 che hanno visto impegnato il personale in visite domiciliari allo scopo di convincere e motivare l'utenza a saldare 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.

MANUTENZIONE - L'insufficienza dei fondi per poter 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 ancora insufficienti a garantire una adeguata manutenzione di tutti gli edifici sebbene negli anni di riferimento, 2015 e 2016 l'Istituto abbia intercettato diversi finanziamenti anche se di modesta quantità. La maggior parte delle risorse sono 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, per gli anni dal 2010 al 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:



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

Efficacia/efficienza della manutenzione degli immobili: in questi ultimi anni, avvalendosi delle risorse già prontamente disponibili, gli obiettivi sono stati fissati ai fini del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività manutentiva sugli alloggi soprattutto mediante una riorganizzazione del servizio.

Gli indicatori più idonei a misurare tale miglioramento consistono:

1. Nell'incremento del rapporto n. interventi eseguiti/n. interventi richiesti;
2. Nel miglioramento del gradimento dell'utenza misurata attraverso l'indice di customer satisfaction;
3. Nel miglioramento della qualità ed efficienza del patrimonio abitativo attraverso la predisposizione di progetti di manutenzione straordinaria per il miglioramento delle condizioni degli immobili, rimozione di situazioni di pericolo e la riqualificazione energetica

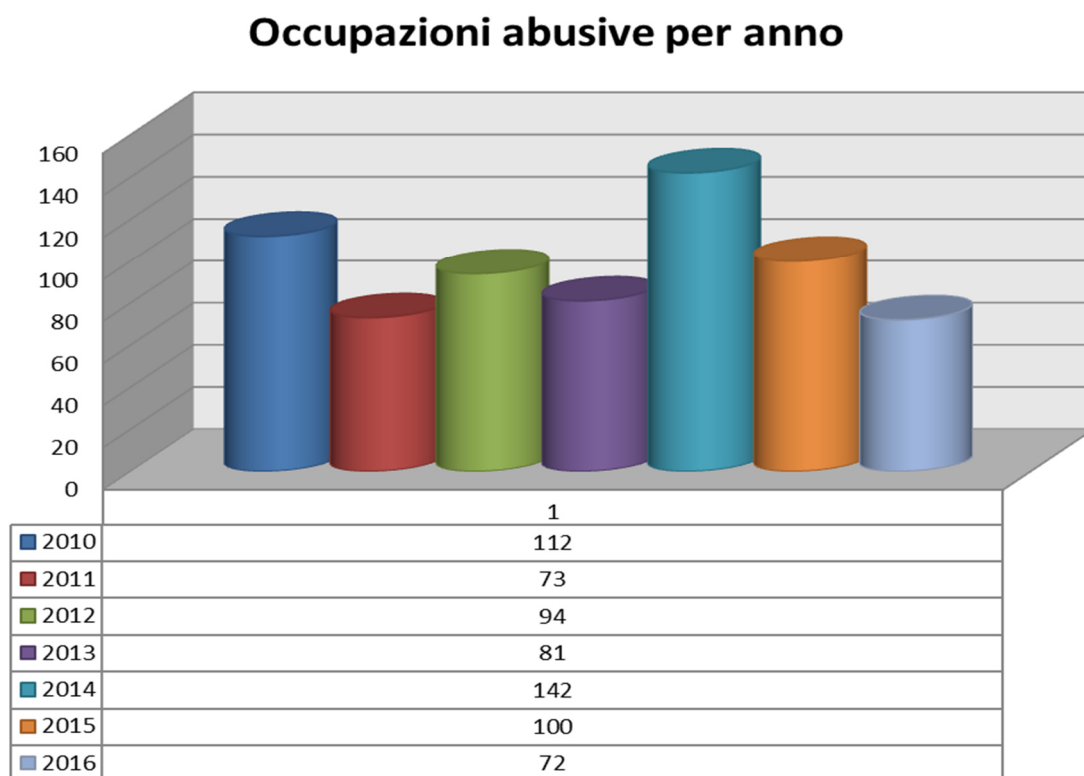
degli edifici strumentali ai fini dell'utilizzo di eventuali finanziamenti provenienti dalla Comunità europea o dello Stato o della Regione.

Perdurano, comunque, le difficoltà dell'Ente ad assicurare un livello di manutenzione, ordinaria ma soprattutto straordinaria adeguate allo stato di necessità del patrimonio presente nel territorio. Tale stato di cose è destinato a perdurare, e/o aggravarsi, se non ci saranno ulteriori risorse disponibili da parte della Regione.

Nell'anno 2018 l'Ente è impegnato a portare avanti la progettazione e gli appalti di opere finanziate con particolare riguardo ai finanziamenti europei.

Per quanto riguarda la gestione, si è in presenza di anomalie riguardanti il patrimonio immobiliare poiché in alcuni casi, presenta difformità urbanistiche, catastali, di titolarità del diritto come conseguenza di abusi edilizi commessi dagli stessi conduttori e mai dichiarati. Sussiste la necessità di continuare l'attività di censimento del patrimonio già avviata nel biennio precedente.

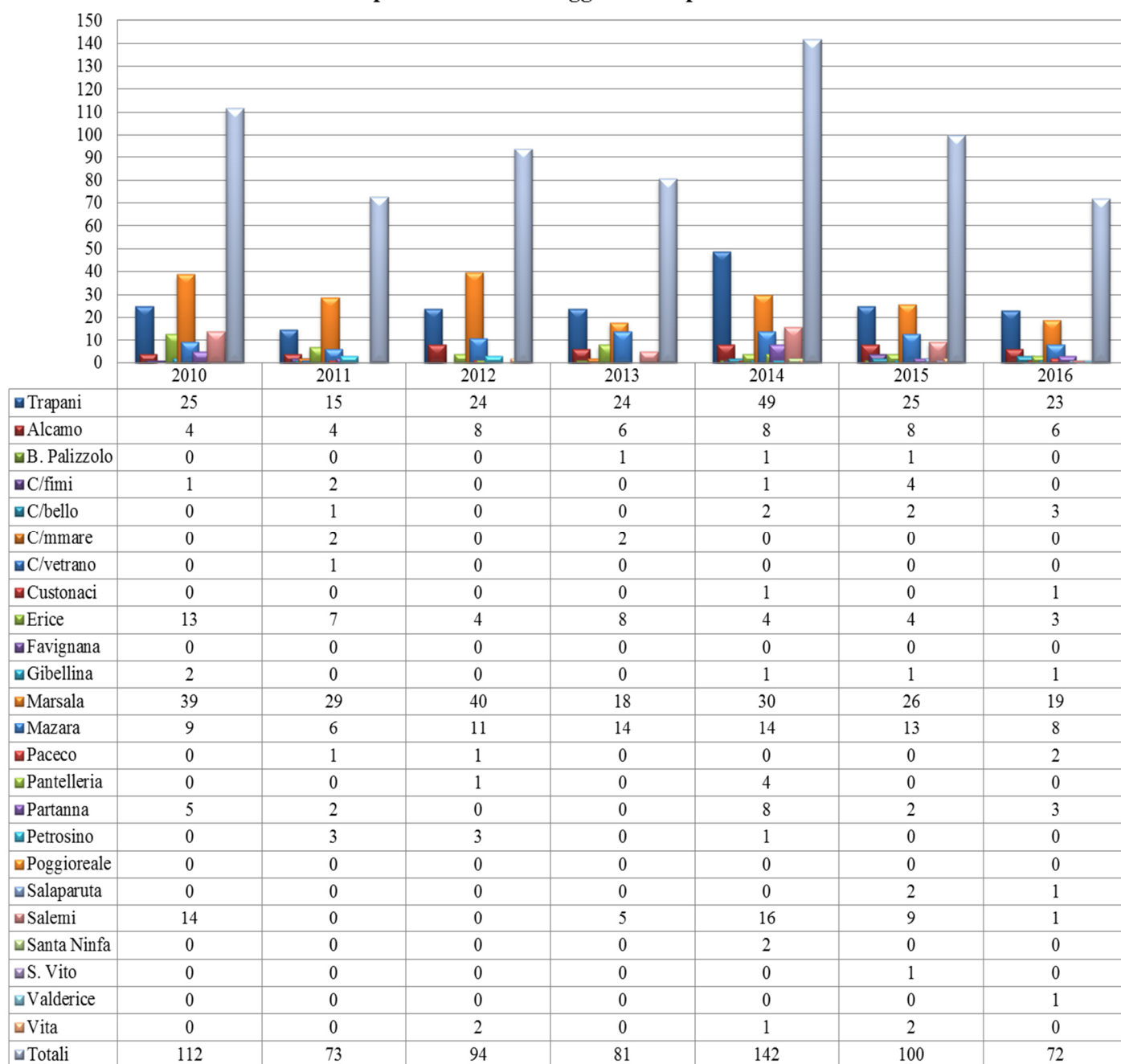
ABUSIVISMO - Esistono fenomeni di occupazione abusiva degli alloggi da parte di famiglie che si trovano in perenne stato di precarietà economico-sociale e che non possono permettersi il pagamento di un affitto. Alcune unità immobiliari rese libere sono sistematicamente vandalizzate e occupate abusivamente 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 2016:



E' evidente come il fenomeno sia strettamente connesso ai periodi di crisi economica.

L'esecuzione degli sfratti è un procedimento 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, seppure dovrebbe essere scontata la competenza dei Comuni in alcuni dei quali si sono create situazioni allarmanti come da prospetto che segue.

Occupazioni abusive alloggi distinte per Anno/Comuni



PATRIMONIO DELL'ISTITUTO

Alla data considerata, il patrimonio gestito dall'Ente consta delle seguenti unità immobiliari:

LOCALI IN LOCAZIONE		
Inquilini con regolare contratto	412	
In attesa di contratto	65	
In attesa di voltura	29	
Revoca in corso	1	
Totale		507
LOCALI REQUISITI		
		12
LOCALI OCCUPATI		
Abusivi privi di istanza di regolarizzazione	42	
Decaduti in attesa di sgombero	2	
Totale		44
RICHIESTE DI REGOLARIZZAZIONE		
Abusivi L.R. n. 1/1992	6	
Totale		6
LOCALI NON IN REDDITO		
Disponibili	193	
Inagibili	16	
In attesa di essere consegnati (nuove assegnazioni)	28	
In custodia (consegnati in attesa di abitabilità)	9	
Totale		246
LOCALI RISCATTATI		
		51
TOTALE COMPLESSIVO		
		866

Aree

IN LOCAZIONE		
Inquilini con regolare contratto	3	
In attesa di contratto	1	
Totale		4
NON LOCATE		
		3
VENDUTE		
		1
TOTALE COMPLESSIVO		
		8

ALLOGGI IN LOCAZIONE		TOTALE
Inquilini con regolare contratto	4.048	
In attesa di contratto	414	
In attesa di voltura	370	
Revoca in corso	28	
Canone fisso (L.R. 15/86)	103	4.963
ALLOGGI REQUISITI		227
ALLOGGI OCCUPATI		
Abusivi privi di istanza di regolarizzazione	1.113	
Revocati in attesa di sgombero	10	
Decaduti in attesa di sgombero	70	1.193
RICHIESTE DI REGOLARIZZAZIONE		
Abusivi Legge 513/77 art. 25	0	
Abusivi L.R. n. 1/1992	10	
Requisiti L.R. n. 1/1992	6	
Abusivi L.R. n. 11/2002	115	
Requisiti L.R. n. 11/2002	49	180
ALLOGGI NON IN REDDITO		
Disponibili	326	
Inagibili	65	
In attesa di essere consegnati (nuove assegnazioni)	12	
In custodia (consegnati in attesa di abitabilità)	13	411
ALLOGGI A RISCATTO		
A riscatto	71	
A riscatto con pagamento rateale scaduto	618	689
ALLOGGI RISCATTATI		6.480
TOTALE COMPLESSIVO		14.148

RISORSE FINANZIARIE

Ai fini di un'analisi sintetica della salute finanziaria di seguito si riportano sinteticamente i dati dell'ultimo preventivo approvato da cui emerge lo stato di salute e di equilibrio cui l'Istituto perviene di volta in volta. A tal proposito si evidenziano i risultati del Risultato di Amministrazione presunto (allegato C al Bilancio di previsione) e del Quadro riassuntivo generale (allegato al Bilancio di previsione) che si fanno parte del presente Piano rispettivamente come **ALLEGATO 3** ed **ALLEGATO 4**.

L'ADEGUATEZZA DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI.

L'esperienza di questo primo anno di implementazione del sistema, articolato così come descritto nelle pagine precedenti, non può che definirsi estremamente positiva e costruttiva per l'Ente. Tutta l'impostazione (dalla scelta e condivisione di mission e obiettivi al controllo in corso d'opera) ha permesso di contrastare un elemento di grande imprevedibilità: l'estrema variabilità del contesto ambientale resa tale, soprattutto per le Aziende pubbliche, non solo dalle mutazioni dei comportamenti degli utenti/clienti in relazione alla crisi economica in atto, ma anche dall'imposizione di continui e nuovi adempimenti legislativi che spesso dirottano le scelte iniziali degli amministratori e che pongono l'Ente in una perenne condizione di ambiguità dell'operare quotidiano.

Emerge tuttavia un aspetto degno di valutazione: fissati gli obiettivi strategici di cui all'**ALLEGATO N. 5**, l'Ente ha, soprattutto, concentrato le proprie energie sull'attività di programmazione di breve periodo e controllo di gestione in quanto, attività queste, più direttamente correlate alla valutazione della performance e, in questo senso, il sistema ha funzionato correttamente. Il nuovo “ *modus operandi* “, in accostamento al nuovo sistema di valutazione delle performances, ha, inoltre, contribuito a radicare nei dipendenti la cultura del “ *lavorare per obiettivi* “, ma anche la piena comprensione della mission istituzionale, passaggio, questo, essenziale, nel caso specifico dell'IACP che non può contare, come per gli altri Enti pubblici, su una sostenibilità finanziaria dello Stato e della Regione.

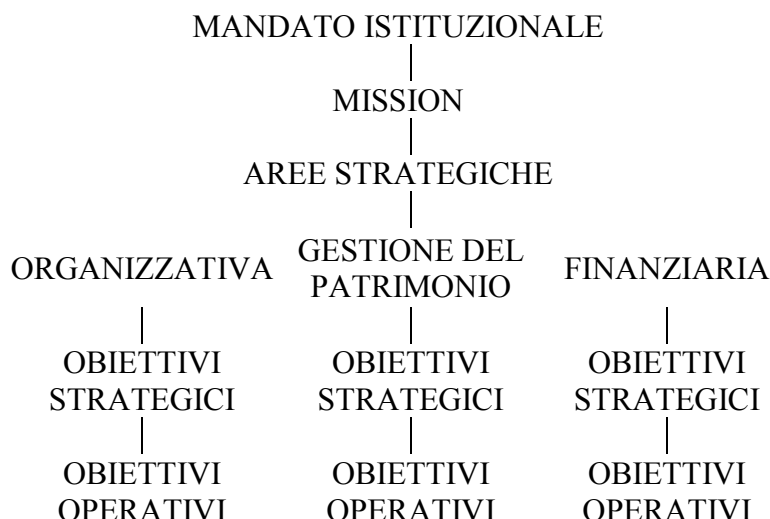
L'intendimento attuale dell'Amministrazione è, per il futuro, quello di corredarsi di strumenti che possano permettere una valutazione dell'adeguatezza degli obiettivi strategici tenendo, pur sempre conto, dell'instabilità dell'attuale assetto normativo. Un valido ausilio, in proposito potrebbe essere rappresentato dalla balancescore card. L'implementazione di questo strumento consentirebbe di valutare obiettivi e strategie dell'Ente in relazione alle quattro prospettive di analisi: economico-finanziaria, dei clienti, dei processi interni, dell'innovazione (apprendimento e crescita), coniugando misure di risultato interne con esterne e consentendo, soprattutto, di studiare le relazioni di causa – effetto fra le diverse prospettive.

L'aspettativa è quella di:

- testare la validità della strategia attuale;
- anticipare a monte il verificarsi di eventuali risultati negativi, fornendo una valutazione della strategia ex-ante ed in itinere e non solo ex-post;
- collegare maggiormente l'azione di pianificazione strategica con le attività gestionali ed operative e con i relativi sistemi di controllo.

PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nel diagramma sottostante viene sintetizzato l'Albero della Performance dell'Ente, dove sono rappresentate le aree strategiche di intervento, gli obiettivi, strategici (triennali) ed operativi (annuali), di cui sono esplicitati relativi outcome e target nella pianificazione che faranno successivamente con apposite tabelle di dettaglio le singole aree.



OBIETTIVI STRATEGICI

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), di cui all'articolo 14 del Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Con D.C. n. 83 del 2013 e ss.mm., lo IACP di Trapani ha adottato il "Sistema di misurazione per la valutazione della performance", finalizzato a dare valore documentale al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'attuazione del programma si realizza attraverso un'azione convergente sulle strutture e sulle persone. In particolare, il citato decreto legislativo n. 150, nel definire il ciclo di gestione della performance, impone alle amministrazioni di individuare e attuare in maniera coerente le priorità politiche e gli obiettivi programmatici, collegandoli direttamente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. In tale ottica è stata orientata l'attività di pianificazione strategica, fondata sulla mission che la legge affida agli IACP.

Gli obiettivi devono essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi vengono definiti dall'organo di indirizzo al vertice dell'Ente, coinvolgendo i dirigenti, che a loro volta consultano i responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi sono articolati in strategici ed operativi.

Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo, ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (outcome: impatto atteso) e dall'orizzonte temporale di riferimento. Infatti, gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder.

Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi, rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance. L'indicatore costituisce una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni e/o esterni. Gli indicatori, quindi, possono essere definiti come elementi informativi, qualitativi e quantitativi che consentono di rappresentare in maniera intellegibile le attività dell'Ente e di fornire informazioni aggiuntive, anche su aspetti non contemplati dalla contabilità, ma fondamentali per valutare i risultati e gli effetti complessivi della gestione.

Essi, pertanto, consistono in quozienti fra valori e/o quantità, parametri quantitativi e qualitativi, tratti dai documenti contabili, preventivi e consuntivi, e da rilevazioni extra-contabili, attraverso i quali è possibile:

- ottenere informazioni significative ad integrazione di quelle fornite dagli altri sistemi informativi;
- orientare i diversi attori organizzativi nella definizione e nella valutazione delle decisioni strategiche e gestionali nonché in quella delle performance;
- supportare e migliorare i processi di comunicazione interna ed esterna.

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Essi individuano:

- 1) uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative.

La definizione dei piani operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase operano gli attori coinvolti nella realizzazione dei singoli obiettivi. Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, possono essere assegnati obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità: molti degli obiettivi sono stati programmati in quota parte, nel presupposto che è necessario migliorare il coordinamento tra le varie articolazioni organizzative, al fine di garantire servizi più efficaci ed efficienti per gli stakeholder.

I dirigenti sono responsabili degli obiettivi strategici (programmazione triennale); le posizioni organizzative degli obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi rappresentano la declinazione nel breve periodo degli obiettivi strategici e hanno durata annuale, definiti coerentemente e in seno agli obiettivi strategici, ma potrebbero essere validi e quindi riproponibili anche nell'anno successivo.

Gli obiettivi operativi, in linea generale, possono essere distinti in:

Obiettivi di Innovazione: consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti/servizi

Obiettivi di sviluppo: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione

Obiettivi di mantenimento: legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Le caratteristiche dell'Istituto hanno determinato la possibilità di perseguire obiettivi operativi/gestionali «di valore» che ricomprendono quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente e continuativo pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità strategiche.

L'Ente ha individuato, nelle Aree la linea strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria stessa consentendo, ai Servizi di definire le attività solo in riferimento all'anno 2018 essendo tali gli obiettivi validi e riproponibili l'anno successivo. Gli obiettivi ed i piani operativi con l'indicazione delle strutture organizzative coinvolte sono contenuti nell' **Allegato 5**.

Ai Dirigenti viene fatto carico, con proprio specifico provvedimento, di assegnare ai singoli Servizi/Staff, gli Obiettivi Operativi per l'anno corrente, avendo cura di meglio specificare i compiti generalmente di competenza, l'attività ordinaria, il personale mentre per il budget finanziario si rimanda al bilancio di previsione.

FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

La redazione del Piano della Performance 2017-2019 si ispira ai contenuti delle Linee-guida della CIVIT (oggi ANAC) (Delibere nn. 88/2010, 104/2010, 112/2010, 114/2010, 22/2011, 1/2012, 2/2012, 3/2012).

Tuttavia, ai fini della redazione del Piano, si è tenuto conto dei livelli attuali di maturità della gestione dei processi di pianificazione, programmazione e controllo della performance dell'Ente, utilizzando il patrimonio di esperienze e conoscenze già da tempo sviluppatosi in seno all'IACP.

In altri termini, l'Ufficio di Direzione costituito all'interno dell'Ente come da art. 51 del Regolamento degli Uffici e dei Servizi, ha inteso redigere un Piano in forma "semplificata", seguendo un approccio graduale ai fini dell'adeguamento agli indirizzi e modelli proposti dall' ANAC. Risulta ovvio, pertanto, che i Piani successivi a quello oggetto del presente atto dovranno allinearsi in misura sempre maggiore agli indirizzi ANAC.

In considerazione del quadro normativo nazionale, il Piano della performance è integrato anche con gli obiettivi del Piano della Prevenzione della Corruzione, della Trasparenza e dell'Integrità., in coerenza con le direttive ANAC (oltre alle citate delibere nn.105/2010,2/2012, la delibera n.6/2013 in continuità con le precedenti e la recente delibera n.12 del 28.10.2016), che sottolineano la necessità di operare il coordinamento e la integrazione tra gli ambiti relativi alla performance e quelli della trasparenza, cosicché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza ed integrità diventino obiettivi del Piano Performance.

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Ogni obiettivo ed ogni scelta operata dall'Amministrazione nella pianificazione delle performance ha un'evidente effetto di collegamento con la programmazione economico finanziaria contenuta nel bilancio di previsione per l'esercizio 2018, già formalmente approvato con D.C. n. 139 del 29 Dicembre 2017. Il principale collegamento tra la pianificazione delle performance e la programmazione può rilevarsi nell'obiettivo strategico della riduzione della morosità ed in quello dell'incremento delle cessioni degli immobili agli assegnatari.

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

Molto è stato fatto per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance, nonostante le difficoltà che caratterizzano il contesto di riferimento. Il programma, infatti, rappresenta un'occasione per lo sviluppo dell'intero settore dell'edilizia residenziale pubblica in una Regione caratterizzata da un'economia povera dove il "sociale" rappresenta uno degli strumenti privilegiati per il perseguimento del benessere dei cittadini. In aderenza alla più recenti previsioni normative è stato, infine, dato risalto nella programmazione degli obiettivi al miglioramento della qualità dei servizi, alla trasparenza ed al monitoraggio delle strategie messe in campo dall'Ente nella prevenzione della corruzione.

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
(geom. Salvatore Gueli)

IL DIRETTORE
(dott. Pietro Savona)