



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
DI ORGANIZZAZIONE**

2022/2024



PREMESSA

L'articolo 6 del DL 9 giugno 2021 n. 80, convertito con la legge n. 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa - in particolare: il *Piano della performance*, il *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza*, il *Piano organizzativo del lavoro agile* e il *Piano triennale dei fabbisogni del personale* - quale misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA. funzionale all'attuazione del PNRR.

Le finalità del PIAO sono infatti:

- consentire un **maggior coordinamento dell'attività programmatica** delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una **migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi** ai cittadini e alle imprese.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori.

Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante **valenza strategica** e, dall'altro, di un forte **valore comunicativo**, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vuole ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

In questa fase di prima applicazione del PIAO si è scelto comunque di concepire un nuovo documento programmatico che non fosse semplicemente la sommatoria dei piani e delle programmazioni che la norma fa convergere nel documento, ma uno strumento per quanto possibile che delineasse le strategie messe in campo nei vari ambiti e la loro convergenza sul valore pubblico quale finalità ultima dell'azione amministrativa e delle politiche dell'Ente.

A tal fine, il PIAO, come prescritto dall'art. 6 del DL 80/2021, espone: gli obiettivi programmatici e strategici della performance, anche con riferimento alle azioni e interventi regionali per l'implementazione del PNRR; la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile; le strategie di reclutamento e formazione delle risorse umane; gli strumenti e le fasi per raggiungere la piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e per



raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; le procedure da semplificare e reingegnerizzare; le modalità e le azioni finalizzate a realizzare al piena accessibilità fisica e digitale dell'Ente; le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Nel PIAO assume particolare rilevanza la tematica del **Valore Pubblico (VP)**. Nella sezione dedicata viene quindi esplicitata la convergenza delle azioni nei diversi ambiti previsti dal PIAO verso la realizzazione del fine comune di **creazione** di Valore Pubblico e la misura di efficacia delle stesse.

Il PIAO 2022/2024 è così articolato:

Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'Amministrazione;

Sezione 2 – Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione;

2.1 Valore Pubblico

2.2 Performance

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Sezione 3 – Organizzazione

3.1 Struttura organizzativa

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.3 Piano Triennale del Fabbisogno di Personale

Sezione 4 – Monitoraggio

ACER
Agenzia Campana per l'Edilizia Residenziale
DIREZIONE GENERALE



Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Ente	<i>ACER – Agenzia Campana per l'Edilizia Residenziale</i>
Sede legale	<i>Via Domenico Morelli, 75 – 80121 NAPOLI</i>
Codice Fiscale	<i>08496131213</i>
Sito internet istituzionale	<i>www.acercampania.it</i>
Telefono	<i>081 7973111</i>
Pec	<i>acercampania@legalmail.it</i>

Dipartimento di Avellino: Via dei Due Principati n. 156 – 83100 Avellino – pec: acer.dip.av@pec.it;

Dipartimento di Benevento: Via Teodoro Mommsen n. 6 – 82100 Benevento – pec: acer.dip.bn@pec.it;

Dipartimento di Caserta: Via Eleuterio Ruggiero n. 45 – 81100 Caserta – pec: acer.dip.ce@pec.it;

Dipartimento di Napoli: Via Domenico Morelli n. 75 – 80121 Napoli – pec: acer.dip.na@pec.it;

Dipartimento di Salerno: Via Alberto Alì n. 1 – 84121 Salerno – pec: acer.dip.sa@pec.it.



Sezione 2 – Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

2.1 Valore Pubblico

“ ... il valore pubblico è ciò che viene creato o aggiunto attraverso le attività delle organizzazioni pubbliche e dei loro manager. Il punto di attenzione è posto su ciò che viene aggiunto in termini di valore legato a outcome sociali” (Hartley et al. 2017, p. 673).

Quando si parla di *public value* il focus è sulla dimensione strategica della gestione aziendale, sulla capacità delle istituzioni pubbliche di generare valore per una collettività attraverso l'utilizzo delle risorse di cui dispone.

Pertanto, nel nostro contesto, il Valore Pubblico è la capacità di ACER di generare un beneficio stabile e duraturo per i destinatari del servizio offerto.

Per fare ciò ACER è chiamata ad esplicitare il contributo atteso nel sistema territoriale e quale missione è chiamata a svolgere: **l'analisi del contesto regionale mostra che la funzione di questa Agenzia non si gioca solo sulla capacità di costruire o di mantenere il Patrimonio, ma si gioca anche sulla capacità di offrire servizi abitativi in grado di soddisfare i bisogni di chi è tagliato fuori dal mercato immobiliare, attraverso modelli di gestione in grado di combinare la sostenibilità economica, con quella sociale ed ambientale.**

Per verificare la capacità dell'Ente di produrre Valore Pubblico occorre misurare, sotto i profili sia quantitativi che qualitativi, l'impatto sulla collettività e sul territorio delle azioni messe in campo e i cambiamenti ottenuti sulla comunità di riferimento.

2.1.1 Strategia

Il processo di terziarizzazione che ha investito il settore dell'ERP mostra la chiara consapevolezza che le organizzazioni delle aziende della Casa sono sempre meno orientate alla costruzione immobiliare e alla gestione del patrimonio e sempre più proiettate ad offrire servizi dell'abitare integrati con altri servizi di welfare alla persona. Si sta perfezionando, pertanto, un nuovo modello di gestione che segna il passaggio dalla vecchia missione strategica che coinvolgeva esclusivamente la sfera patrimoniale (progettazione, costruzione, manutenzione, gestione) alla nuova, orientata alla progettazione di modelli di sostenibilità economica coerenti con la capacità di soddisfare i bisogni sociali per cui le aziende pubbliche esistono.



2.1.2 Stakeholder

Il tessuto familiare italiano cambia ormai da anni la propria natura, diventando sempre meno compatibile con un modello di welfare che tende ad identificare come vero e proprio perno del sistema la famiglia stessa. Infatti, se da un lato il numero delle famiglie cresce, la dimensione dei nuclei è sempre più ridotta. A livello nazionale si registra un forte incremento delle famiglie unipersonali ed un costante calo di quelle numerose. Inoltre, il progressivo invecchiamento della popolazione, l'aumento delle separazioni, l'arrivo di cittadini stranieri, la mancanza del lavoro hanno contribuito a ridisegnare il nuovo modello di welfare.

Agli stakeholder tradizionali, pertanto, si aggiungono:

- nuclei con monocomponente;
- cittadini stranieri singoli;
- genitori separati;
- coppie giovani e disoccupate, anche con figli.

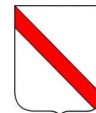
2.1.3 Tempi di attuazione degli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici che attengono alla sfera patrimoniale (progettazione, costruzione, manutenzione, gestione) prevedono l'attuazione degli interventi di cui al Piano Triennale delle Opere (Allegati 01 e 02).

Gli obiettivi strategici orientati al soddisfacimento dei bisogni sociali prevedono, a partire da quest'anno, la progettazione dei modelli di intercettazione dei bisogni (in maniera differenziata sul territorio regionale) e la successiva implementazione degli stessi.

2.1.4 Indicatori di Valore Pubblico

Gli indicatori di outcome utilizzati per monitorare l'efficienza gestionale mirano a misurare non più l'impatto economico delle scelte aziendali, ma l'efficacia delle sue azioni. Pertanto, diventa poco significativo il costo di costruzione al mq, ed invece diventa importante il tasso di copertura del bisogno, l'impatto dell'accesso alla casa, l'emancipazione sociale degli individui o dei nuclei familiari che vi abitano, il miglioramento delle condizioni di salute, l'accesso al mondo del lavoro degli inquilini disoccupati e il miglioramento delle performance scolastiche dei minori.



2.1.5 Baseline

ACER nasce il primo gennaio del 2020, dalla fusione per incorporazione dei vecchi IACP, con l'obiettivo di riorganizzare e reingegnerizzare i servizi offerti. L'avvio delle attività è stato segnato da una forte contrazione del personale e dall'assenza di turn over e oggi, a due anni e mezzo dalla nascita, finalmente ACER sta prendendo vigore, dopo un decollo lento e faticoso.

Gran parte dei servizi attualmente offerti sono stati ereditati dai vecchi istituti, con logiche e procedure ancora dipartimentali; la reingegnerizzazione dei servizi attuata da ACER, orientata in primis a creare procedure armonizzate sull'intero territorio regionale, prevede la riscrittura integrale dei servizi, preceduta dalla fase di intercettazione dei bisogni e dall'analisi delle soluzioni adottabili.

2.1.6 Target

L'attuazione degli obiettivi strategici descritti è preceduta dall'attuazione degli obiettivi definiti nel Piano Triennale del Fabbisogno del Personale 2022/2024, indispensabile per il potenziamento trasversale di tutte le Unità Operative, attualmente notevolmente sottodimensionate.

2.1.7 Fonte

Al fine del monitoraggio dello stato di attuazione del Piano triennale del Fabbisogno del Personale, si rimanda alla relazione di cui alla Sezione 4 del presente piano.

2.2 Performance

2.2.1 Obiettivi di performance

La pianificazione di ACER, proiettata alla performance attesa dell'Amministrazione, nonché sul contributo che la stessa intende apportare attraverso la propria azione nel soddisfacimento dei bisogni degli utenti nel corso dell'esercizio amministrativo, è la seguente:



- Migliorare l'integrazione e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- Migliorare l'organizzazione interna e la performance dell'Ente;
- Migliorare la performance organizzativa;
- Introdurre strumenti di semplificazione delle procedure amministrative;
- Favorire l'attuazione e la condivisione delle riforme dei servizi;
- Attuare il processo di controllo di gestione, e avviare l'utilizzo di cruscotti direzionali;
- Impostare un set di indicatori strategici per l'analisi del bilancio;
- Redigere le linee guida per la valutazione ambientale strategica di piani territoriali manutentivi e costruttivi;
- Revisionare e rafforzare il sistema informativo per il monitoraggio dello stato di attuazione delle opere;
- Agevolare l'attuazione del PNRR;
- Creare un flusso automatizzato di distribuzione degli atti digitali per tutte le tipologie di provvedimenti dell'Ente;
- Sensibilizzare l'utenza su tematiche di rilevanza ambientale.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Nelle more della predisposizione del PIAO, alla luce della proroga della sua approvazione, con delibera CdA n. 51/121 del 28/04/2022 ACER ha approvato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la trasparenza 2022/2024 (Allegato 03), che qui integralmente si acquisisce.



Sezione 3 – Organizzazione

3.1 Struttura Organizzativa

3.1.1 Organigramma

Con delibera CdA n. 21/35 del 05/08/2020 è stato approvato il Regolamento funzionale di organizzazione e di attuazione dello Statuto ACER e l'Organigramma aziendale di ACER (Allegati 04 e 05).

3.1.2 Definizione aree dirigenziali e declaratoria competenze

Con delibera CdA n. 25/58 del 14/12/2020 sono state definite le aree dirigenziali, la declaratoria delle relative competenze e l'assegnazione degli incarichi dirigenziali (Allegato da 06 a 11).

Con il collocamento in quiescenza di due dirigenti (Festa e Boscaino), con il comando in uscita di un dirigente (Schiavo) e con l'assunzione per mobilità volontaria di un dirigente (Tommaselli), gli incarichi dirigenziali risultano così assegnati:

Direzione Generale: avv. Giuliano Palagi

Area Legale: avv. Giuliano Palagi

Area Finanziaria: avv. Giuliano Palagi ad interim

Area Tecnica: ing. Vincenzo Paolo

Area Informatica: avv. Monica Tommaselli ad interim

Dipartimento di Avellino: ing. Vincenzo Paolo ad interim

Dipartimento di Benevento: avv. Giuliano Palagi ad interim

Dipartimento di Caserta: avv. Giuliano Palagi ad interim

Dipartimento di Napoli: avv. Monica Tommaselli ad interim

Dipartimento di Salerno: avv. Monica Tommaselli

3.1.3 Definizione posizioni organizzative

Con delibera CdA n. 25/56 del 14/12/2020 sono state definite le aree di Posizione Organizzativa (Allegato 12), così articolate:



per l'Area centrale:

- "DIREZIONE GENERALE, SUPPORTO AGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE, S.P.P. MANUTENZIONI SEDI DI LAVORO E FUNZIONI DATORIALI", n. 3 p.o.;
- "LEGALI E CONTENZIOSE (AVVOCATURA)", n. 2 p.o.;
- "SERVIZI GENERALI", n. 1 p.o.;
- "GESTIONE AMMINISTRATIVA E CONTABILE RISORSE UMANE (GESTIONE PERSONALE)", n. 1 p.o.;
- "ATTIVITA' ECONOMICO-FINANZIARIE, DI ECONOMATO, DI CONTABILITA' UTENZA", centralizzate, n. 3 p.o.;
- "SISTEMI E PROGRAMMI INFORMATIVI, SVILUPPO PIATTAFORME E STRUTTURE INFORMATIZZATE", n. 2 p.o.;
- "ATTIVITA' TECNICHE E GARE D'APPALTO", centralizzate, n. 2 p.o.;

per i Dipartimenti

- dipartimento di AVELLINO: n. 5 p.o. di cui una di profilo contabile anche in posizione di relazione funzionale con area centrale economico-finanziaria;
- dipartimento di BENEVENTO: n. 5 p.o. di cui una di profilo contabile anche in posizione di relazione funzionale con area centrale economico-finanziaria;
- dipartimento di CASERTA: n. 5 p.o. di cui una di profilo contabile anche in posizione di relazione funzionale con area centrale economico-finanziaria;
- dipartimento di NAPOLI: n. 8 p.o. di cui una di profilo contabile anche in posizione di relazione funzionale con area centrale economico-finanziaria;
- dipartimento di SALERNO: n. 5 p.o. di cui una di profilo contabile anche in posizione di relazione funzionale con area centrale economico-finanziaria.

3.2 Organizzazione del Lavoro Agile

3.2.1 L'Organizzazione del lavoro agile

Tra gli strumenti di programmazione confluiti nel PIAO ai sensi dell'art. 6 del DL 80/2021 è incluso il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), la cui adozione è stata prevista dall'art. 263, comma 4bis del decreto legge 34/2020 convertito con



modificazioni dalla legge n. 77/2020, al fine di programmare lo sviluppo del lavoro agile oltre la fase emergenziale.

Tale Piano definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Tutto ciò anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, coinvolgendo i cittadini e gli stakeholder.

L'impatto delle crisi e delle situazioni emergenziali hanno accelerato il processo di cambiamento già in atto nella pubblica amministrazione, ma per dar corso ad una compiuta implementazione di tale modalità di lavoro, anche al di fuori delle situazioni emergenziali, è necessario sviluppare un'organizzazione agile, che faciliti il rinnovamento in linea con le tendenze organizzative più evolute, in un percorso di change management che coinvolga tutti gli attori dell'Ente. Pertanto, è evidente che l'organizzazione e il lavoro agile sono molto di più del lavoro a distanza e riguardano un nuovo modo di lavorare, più efficace ed efficiente, a prescindere dal luogo ove si svolge la prestazione lavorativa.

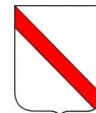
Come ricordato nelle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo e dalle modalità scelte per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi e delle modalità di lavoro;
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro e Responsabilizzazione sui risultati;
- Utilità per l'amministrazione e Benessere del lavoratore;
- Digitalizzazione e rinnovamento dei processi aziendali;
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

In conformità a tali principi l'implementazione di un'efficace organizzazione agile può tradursi in una maggiore flessibilità lavorativa e autonomia, con la conseguenza di una maggiore responsabilità sui risultati da ottenere e quindi una maggiore produttività.

3.2.2 Lavoro agile: azioni ed obiettivi



Con l'intento di implementare a regime la modalità del lavoro agile, ACER vuole:

- Incrementare la digitalizzazione dei servizi/processi;
- Semplificare i procedimenti, adottando procedure più snelle e riducendo le tempistiche;
- Migliorare le conoscenze digitali dei lavoratori;
- Sviluppare ulteriormente la flessibilità organizzativa interna;
- Mappare e monitorare i processi organizzativi interni;
- Sviluppare strumenti per la misurazione delle performance trasversali;
- Incentivare l'utilizzo della comunicazione agile con strumenti di videoconferenza.

La corretta implementazione delle nuove logiche organizzative esige una programmazione puntuale dell'arco del triennio di riferimento 2022/2024, con l'individuazione di indicatori e target di riferimento che possano configurare il percorso di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel tempo, alla luce anche delle risorse disponibili.

3.3 Piano Triennale del Fabbisogno di Personale

3.3.1 PTFP 2022/2024

Nelle more della redazione del PIAO, con delibera CdA n. 50/119 del 03/03/2022 ACER ha approvato il Piano triennale del Fabbisogno di Personale 2022/2024 (Allegato 13).

3.3.2 Formazione del Personale

Le azioni formative che ACER porta avanti già dallo scorso anno tengono conto dell'evoluzione del contesto politico/sociale in cui si opera (ad esempio, attuazione del PNRR).

Il ruolo della formazione è fondamentale per accompagnare il processo di sviluppo organizzativo e di cambiamento in atto nella PA e per garantire la continua riqualificazione del personale.

Pertanto, oltre alla continuazione dei percorsi formativi avviati con SDA Bocconi, saranno progettati percorsi formativi, anche in modalità a distanza, per il miglioramento

ACER

Agenzia Campana per l'Edilizia Residenziale

DIREZIONE GENERALE



delle necessarie competenze specialistiche e digitali, e per implementare modelli organizzativi tendenti alla semplificazione e qualità delle procedure e alla digitalizzazione dei servizi.

Saranno garantite le attività formative e di aggiornamento su materie obbligatorie (anticorruzione, privacy, sicurezza sul lavoro).

ACER attua misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale, quali politiche di permessi per il diritto allo studio.

In particolare, come previsto dal CCNL 2016-2018, art. 45, ai dipendenti sono concessi, in aggiunta alle attività formative programmate dall'amministrazione - permessi retribuiti, nella misura individuale di 150 ore per ciascun anno solare e nel limite del nel limite del 3% del personale in servizio all'inizio di ogni anno, arrotondato all'unità superiore e quelli a tempo determinato purché in servizio da oltre 6 mesi. Tali permessi sono utilizzabili in coincidenza con l'orario di servizio per l'effettiva frequenza, o per attività che richiedano la presenza del dipendente presso la sede dei corsi, per la partecipazione a stage necessari al conseguimento del titolo di studio, per il tempo occorrente a coprire la distanza tra la sede di lavoro e quella ove si tengono le attività, per sostenere le prove d'esame in alternativa ai permessi per esami.

È incentivata la frequenza da parte dei dipendenti di corsi e iniziative formative presso università e altri enti esterni correlati all'attività di competenza, prevedendone la possibilità di frequenza in orario di servizio.

Non ultimo, vi sarà una costante azione di ACER volta a promuovere la cultura dell'integrità, dell'etica e della trasparenza.



Sezione 4 – Monitoraggio

Nell'attesa che intervengano disposizioni normative di integrazione e semplificazione anche per la fase di rendicontazione degli strumenti di programmazione assorbiti dal PIAO, ACER intende produrre una **Relazione integrata annuale** estesa a tutti gli ambiti oggetto del PIAO.

Il monitoraggio degli obiettivi strategici avviene a cadenza annuale, con il Sistema di misurazione e valutazione della Performance adottato da ACER, nell'ambito della Relazione sulla Performance. Il monitoraggio degli obiettivi di performance e di comportamento avviene con cadenza annuale, tramite relazioni dei dirigenti.

Per il monitoraggio degli obiettivi di digitalizzazione, di semplificazione e di quelli previsti al punto 2.2.1 saranno adottati degli indicatori quantitativi e qualitativi.

Il monitoraggio dei rischi corruttivi e di trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e con le modalità previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza adottato.

Il monitoraggio di attuazione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2022/2024 avviene con cadenza annuale, nell'ambito della Relazione integrata annuale.

Il Direttore Generale
Avv. Giuliano Palagi