



Regione Lombardia
LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° X / 4279

Seduta del 06/11/2015

Presidente

ROBERTO MARONI

Assessori regionali FABRIZIO SALA *Vice Presidente*

VALENTINA APREA
VIVIANA BECCALOSSÌ
SIMONA BORDONALI
FRANCESCA BRIANZA
CRISTINA CAPPELLINI
GIOVANNI FAVA

GIULIO GALLERA
MASSIMO GARAVAGLIA
MARIO MELAZZINI
MAURO PAROLINI
ANTONIO ROSSI
ALESSANDRO SORTE
CLAUDIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Fabrizio De Vecchi

Su proposta dell'Assessore Fabrizio Sala

Oggetto

DIRETTIVE ALLE AZIENDE LOMBARDE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE (ALER) - ANNO 2016

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

Il Dirigente Francesco Maria Foti

Il Direttore Generale Gian Angelo Bravo

L'atto si compone di 54 pagine

di cui 50 pagine di allegati

parte integrante



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTO l'art. 1 L.R. 30/2006 con cui è stato istituito il Sistema regionale e sono stati definiti i soggetti che lo costituiscono, tra cui le Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER), come individuato nell'allegato A1, Sezione II, art.1;

VISTO l'art. 48 dello Statuto Regionale "Enti del sistema regionale", che ha stabilito che le funzioni amministrative riservate alla Regione possono essere esercitate anche tramite enti dipendenti, aziende, agenzie e altri organismi, istituiti e ordinati con legge regionale e sottoposti al controllo ed alla vigilanza della Regione;

VISTA la L.R. 14/2010 che, in attuazione dello Statuto regionale, ha modificato l'art. 1 comma 1 ter L.R. 30/2006, prevedendo che i compiti operativi e le attività gestionali riconducibili alle funzioni amministrative riservate alla Regione sono svolti, di norma, tramite gli enti del Sistema regionale come individuati con deliberazione della Giunta regionale, sulla base delle competenze attribuite;

VISTO l'art. 79 ter L.R. 34/1978, che stabilisce che i soggetti del Sistema regionale concorrono con la Regione alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica e che, a tal fine, la Giunta regionale individua gli interventi e le misure attuative necessari graduandoli in relazione alla tipologia degli enti medesimi;

VISTA la L.R. 2 dicembre 2013, n. 17, che ha delineato il nuovo assetto della gestione dell'edilizia residenziale pubblica lombarda ed in particolare:

- ha introdotto la figura del Presidente amministratore unico al posto del consiglio di amministrazione;
- ha disciplinato l'accorpamento delle attuali 13 ALER in 5 aziende (MILANO, PAVIA-LODI, BRESCIA-CREMONA-MANTOVA, BERGAMO-LECCO-SONDRIO, VARESE-COMO-MONZA E BRIANZA-BUSTO ARSIZIO);
- ha stabilito che gli accorpamenti delle ALER avvengono mediante fusione per incorporazione entro 12 mesi dall'entrata in vigore della legge di riforma;

VISTE, in particolare, le deliberazioni:

- D.g.r. del 23 dicembre 2013, n. 1207, con la quale si procede alla nomina dei Presidenti delle ALER di cui alla L.R. 17/2013;
- D.g.r. del 28 febbraio 2014, n. 1441, Determinazioni in ordine all'elenco regionale degli idonei alla nomina dei componenti del consiglio territoriale (art.



Regione Lombardia

LA GIUNTA

19 bis L.R. 27/2009);

- D.c.r. del 15 luglio 2014, n. 424, con la quale è stato approvato lo Schema tipo di Statuto delle ALER (art.14 L.R. 27/2009);
- D.g.r. del 5 dicembre 2014, n. 2863, con la quale si è dato atto del completamento del processo di fusione per incorporazione delle ALER (art. 27 L.R. 17/2013);
- D.g.r. del 5 dicembre 2014 n. 2835 con cui è stato approvato il Piano di risanamento aziendale presentato dal Presidente e Direttore Generale di ALER Milano, ai sensi dell'art. 13 della LR 24/2014;

RICHIAMATE la D.c.r del 9 luglio 2013, n. 78 "Programma Regionale di Sviluppo della X legislatura" e la D.c.r. del 9 dicembre 2014, n. 557 di approvazione del Documento di Economia e Finanza regionale 2014, che prevede tra le priorità strategiche per la Lombardia, l'edilizia residenziale pubblica e l'housing sociale, con la riforma del sistema di edilizia residenziale pubblica e una nuova programmazione di settore;

RICHIAMATA la D.g.r. D el 24 gennaio 2014, n. 1272, Direttive alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) per l'anno 2014;

RICHIAMATA la D.g.r. del 6 febbraio 2016, n. 3122, Direttive alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) per l'anno 2015;

RICHIAMATI gli incontri bilaterali che si sono tenuti con le aziende durante il mese di settembre 2015, in cui si sono condivisi gli obiettivi aziendali comuni e specifici contenuti nelle Direttive per l'anno 2016;

RICHIAMATI i poteri di coordinamento, indirizzo, vigilanza e controllo di Regione Lombardia sull'attività, sugli organi e sugli atti delle ALER di cui all'art. 2 comma 1, lett. p), art. 5 commi 1) e 4), art. 23 commi 2), 3) e 4) e art. 24 L.R. 27/2009;

DATO ATTO che disposizioni e vincoli contenuti nella presente deliberazione si configurano quali atti di indirizzo e programmazione ai fini e per gli effetti di cui all'art.11 L.R. 32/2008;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

RICHIAMATA la D.g.r. del 29 aprile 2013 n. 87 "Il Provvedimento Organizzativo 2013", con la quale è stato nominato quale dirigente dell'Unità Organizzativa Programmazione Politiche abitative il Dott. Francesco Maria Foti;

RITENUTO di approvare le seguenti determinazioni, contenute nell'allegato A "Direttive alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER)- anno 2016", che costituisce parte integrante del presente provvedimento;

All'unanimità dei voti espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di approvare l'allegato A "Direttive alle Aziende Lombarde per l'Edilizia residenziale (ALER) - anno 2016", comprensivo dell'allegato A1 "Standard dei servizi pubblici: analisi economico-finanziaria", dell'allegato A2 "Schema unico per il Piano dei Conti", dell'allegato A.3 "Schema per la composizione del credito", che costituiscono parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. di dare atto che le disposizioni ed i vincoli contenuti nella presente si configurano quali atti di coordinamento, indirizzo ai fini e per gli effetti di cui all'art. 11 L.R. 32/2008 e agli artt. 2 comma 1, lett. p) e 5 commi 1) e 4) L.R. 27/2009 e di richiedere pertanto agli organi di amministrazione ed ai vertici dirigenziali delle ALER di prendere atto formalmente, per quanto di competenza, delle determinazioni regionali.

IL SEGRETARIO
FABRIZIO DE VECCHI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

Direttive regionali
Alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER)

Anno 2016

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'A' with a horizontal crossbar and a vertical stem, followed by a smaller, similar character.

Indice

1. Il ciclo annuale di programmazione	3
2. Gli Standard dei servizi abitativi pubblici	4
2.1 Premessa di contesto e metodologica	4
2.2 L'equilibrio economico-finanziario	6
2.2.1 <i>L'equilibrio economico-finanziario di Aler Bergamo-Lecco-Sondrio</i>	8
2.2.2 <i>L'equilibrio economico-finanziario di Aler Brescia-Cremona-Mantova</i>	9
2.2.3 <i>L'equilibrio economico-finanziario di Aler Milano</i>	9
2.2.4 <i>L'equilibrio economico-finanziario di Aler Pavia-Lodi</i>	9
2.2.5 <i>L'equilibrio economico-finanziario di Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza</i>	10
2.3 I costi del personale	10
2.3.1 <i>I costi del personale di Aler Bergamo-Lecco-Sondrio</i>	12
2.3.2 <i>I costi del personale di Aler Brescia-Cremona-Mantova</i>	12
2.3.3 <i>I costi del personale di Aler Milano</i>	13
2.3.4 <i>I costi del personale di Aler Pavia-Lodi</i>	13
2.3.5 <i>I costi del personale di Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza</i>	13
2.4 Fondo permanente per il patrimonio	14
2.5 L'indebitamento	14
2.6 La definizione di ulteriori standard	15
3. Indirizzi regionali annuali	16
3.1 Obiettivi aziendali comuni	16
3.2 Obiettivi aziendali specifici	17
3.3 SIREAL	17
4. Regole di gestione	18
4.1 Area economico-finanziaria	18
4.2 Area organizzazione e personale	20
4.3 Area contratti	20
4.4 Area tecnica e patrimonio	21
4.5 Area trasparenza, anticorruzione e controlli interni	22
4.6 Dematerializzazione	23



1 Il ciclo annuale di programmazione

A partire dall'anno 2016, le attività di indirizzo e controllo regionale, si coordinano con le attività di programmazione annuale delle aziende, secondo l'articolazione temporale di seguito indicata.

Termini	Attività
31 ottobre	Adozione della DGR annuale contenente gli obiettivi prioritari aziendali e gli adempimenti richiesti alle aziende (art. 2, co. 1, lett. p); art. 5 co. 1 e 4; art. 23 co. 2, 3 e 4; art. 24; art. 27 co. 9 L.R. 27/2009). L'adozione del provvedimento regionale avviene a conclusione di un confronto Regione/ALER sulle priorità specifiche e di sistema, che sarà avviato a partire dalla metà del mese di settembre.
31 dicembre	Approvazione del Bilancio di previsione e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER alla Giunta regionale (DG Casa) (art. 24 co. 2 e 3 L.R. 27/2009).
31 gennaio	Adozione del provvedimento con il quale il Presidente dell'ALER assegna gli obiettivi aziendali annuali al Direttore generale , ivi compresi gli obiettivi prioritari definiti dalla Giunta regionale (art. 19, co. 3, lett. a) L.R. 27/2009) attraverso le presenti direttive.
28 febbraio	1. Adozione da parte del Direttore Generale dell'ALER e trasmissione al Presidente dell'ALER e alla Giunta regionale (DG Casa) della relazione conclusiva sul conseguimento degli obiettivi aziendali riferiti all'esercizio precedente (art. 19, co. 7, lett. e) L.R. 27/2009); 2. Adozione da parte del Direttore Generale ALER e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER alla Giunta regionale (DG Casa) della relazione conclusiva sulla gestione finanziaria riferita all'esercizio precedente (art. 19, co. 6 e art. 24 co. 2 L.R. 27/2009).
31 marzo	Adozione da parte della Giunta regionale e trasmissione al Consiglio ed alla competente Commissione consiliare del Rapporto annuale sull'attività delle ALER, sull'andamento del fabbisogno abitativo e sull'attuazione degli interventi (art. 5, co. 5 e 6 L.R. 27/2009).
31 maggio	Approvazione del Bilancio di esercizio e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER alla Giunta regionale (DG Casa), unitamente ai dati previsti per la formazione del Bilancio consolidato regionale (art. 24 co. 2 e 3 L.R. 27/2009). Per l'anno 2016: ✓ entro 31 maggio trasmissione alla Giunta regionale (DG Casa) dei prospetti finalizzati alla raccolta dei dati inerenti le partite infragruppo ai fini della redazione del bilancio consolidato di Regione Lombardia; ✓ entro il 30 giugno approvazione e trasmissione del Bilancio di esercizio.
31 luglio	Trasmissione a cura del Direttore Generale (o Presidente) della Relazione semestrale sull'andamento della gestione finanziaria e sullo stato di attuazione degli obiettivi aziendali annuali definiti secondo le Direttive regionali



N.B. il Centro Unico di Vigilanza e Controllo (CUV) è costituito dalla Struttura Vigilanza del Sistema di Edilizia Residenziale Pubblica. L'attività di vigilanza svolta dal Centro è impostata e realizzata mediante un Piano annuale di controllo approvato con Decreto del Direttore Generale della Direzione generale Casa, Housing Sociale, EXPO 2015 e Internazionalizzazione delle Imprese.

2 Gli Standard dei servizi abitativi pubblici

2.1 Premessa di contesto e metodologica

La legge regionale n. 17 "Modifiche alla Legge regionale 4 dicembre 2009, n. 27" (Testo unico delle leggi regionali in materia di edilizia residenziale pubblica) approvata dal Consiglio Regionale della Lombardia il 26 novembre 2013, ha previsto la ridefinizione del sistema istituzionale, di governance e di gestione di tutte le aziende Lombarde di Edilizia Residenziale (d'ora in poi Aler) con l'obiettivo di perseguire logiche di efficienza nella gestione anche tramite l'identificazione di costi standard.

Tra il 2014 e 2015 è stato avviato un confronto con le aziende, che nel contempo stavano perfezionando il processo di fusione per incorporazione, con l'obiettivo di identificare e condividere i possibili criteri per la misurazione dei diversi aspetti della gestione e condividere il dataset informativo necessario per la costruzione dei costi standard.

Il percorso di identificazione dei costi standard ha tenuto conto, fin da subito, delle specificità del contesto di riferimento e quindi:

- del ruolo di governance di Regione Lombardia e della valenza "sociale" dei servizi di edilizia residenziale pubblica;
- delle specificità di ciascuna Aler lombarda in termini di bacino d'utenza di riferimento, di quantità e qualità di servizi erogati, nonché di processi operativi adottati per rispondere ai fabbisogni dell'utenza;
- del processo di fusione delle Aler avviato nel 2013 e in via di perfezionamento nel corso del 2015.

Per rispondere alla necessità di identificare le modalità applicative del meccanismo del "costo standard" in tale contesto si è dimostrato importante ed opportuno chiarire fin da subito il concetto di "costo" e di "standard". Se il "costo" esprime la valorizzazione dei fattori produttivi impiegati in un determinato periodo amministrativo (tipicamente un anno) per l'esercizio di certe funzioni e per la produzione di determinati servizi, il concetto di "standard", invece, è interpretabile dal punto di vista teorico almeno secondo due prospettive:

- il valore definito sulla base del livello "ottimale" di efficienza atteso per una certa attività;
- il livello definito come obiettivo da raggiungere in relazione al grado di miglioramento che s'intende realizzare (ad esempio recupero del 2-3-5% di produttività).

Il significato attribuito al concetto di "standard" varia anche in funzione degli scopi per i quali i costi sono misurati. Il costo standard è utilizzato dalle imprese nell'ambito dei sistemi interni di programmazione e controllo come meccanismo per il governo dei costi di produzione e quindi per la responsabilizzazione dei dirigenti sull'efficienza ed efficacia dei processi gestionali. In questa prospettiva, quindi, il concetto di "costo standard" è interpretabile come obiettivo da raggiungere in relazione al grado di miglioramento che si intende realizzare.

Nel contesto della Pubblica Amministrazione, invece, sembra prevalere l'interpretazione del "costo standard" come livello "ottimale" di efficienza atteso per i servizi pubblici. Infatti, il costo standard è stato utilizzato prevalentemente come base di riferimento cui collegare il finanziamento delle funzioni e servizi fondamentali svolti dalle diverse aziende nell'ambito dei trasferimenti inter-istituzionali tra amministrazioni pubbliche, aspetto quest'ultimo strettamente connesso con la definizione di un livello "essenziale" di bisogni da soddisfare. In questo caso la logica applicativa del costo standard è la seguente:

Cstd = P

dove Cstd corrisponde al costo standard e P equivale al "prezzo" riconosciuto per la prestazione ovvero la remunerazione da assicurare all'azienda pubblica (ma anche privata) che eroga il servizio. Sul piano operativo si identificano prima i servizi e le prestazioni essenziali e per ciascuno di questi viene poi definito il livello di costo "ottimale" atteso (secondo vari metodi di calcolo e basi di riferimento) cui corrisponde l'importo da trasferire. Gli esempi applicativi del costo standard come logica di finanziamento sono numerosi: la Sanità, le funzioni fondamentali degli enti locali, il trasporto pubblico locale e recentemente le Università.

Rispetto al sistema delle Aler, la logica di utilizzo del costo standard come base per il finanziamento si è dimostrata fin da subito di difficile applicazione poiché, secondo l'attuale assetto istituzionale di "ente pubblico economico", la Regione non interviene nel finanziamento della gestione il cui equilibrio economico è una prerogativa posta sotto la responsabilità delle singole aziende. I ricavi derivanti dai servizi erogati sono ottenuti direttamente dagli utenti e devono pertanto essere sufficienti a coprire i costi sostenuti.

In tale contesto la logica dei "costi standard" dovrebbe essere interpretata più propriamente come necessità di definire un meccanismo operativo da parte della Regione finalizzato da un lato, a definire il livello "standard" delle prestazioni e dei servizi da garantire in modo omogeneo sul territorio regionale (es. qualità degli alloggi, dei livelli di manutenzione, dei servizi agli utenti, etc.), dall'altro a rafforzare la responsabilizzazione delle Aler sul raggiungimento dell'equilibrio economico complessivo della propria gestione.

Con riferimento al dataset informativo necessario per la costruzione dei costi standard, invece, è stata effettuata una verifica iniziale dei livelli di omogeneizzazione dei sistemi informativi presenti nelle diverse Aler che ha evidenziato una situazione di diffusa eterogeneità informativa. Da un lato si sono rilevate disomogenee modalità di rilevazione, trattamento e interpretazione dei dati contabili da parte delle singole aziende derivanti anche dalle diverse articolazioni dei sistemi di contabilità analitica (o dalla loro assenza). Dall'altro lato si sono rilevate differenze tra le Aler per quanto riguarda i processi operativi adottati per la gestione di alcune attività (ad esempio bollettazione, recupero degli alloggi sfitti, assicurazioni, recupero crediti) e la presenza di impegni contrattuali vincolanti e peculiari di ogni realtà (ad esempio convenzioni con i comuni per la gestione degli alloggi, *global service* e appalti per la manutenzioni degli alloggi, etc.).

Successivamente è stata condotta un'analisi delle principali categorie di costo e ricavo in una prospettiva di benchmark tra le diverse Aler a partire dai dati storici. Le principali voci di costo nelle Aler risultano essere le spese per servizi e le spese per il personale. La spesa per servizi è stata analizzata in termini di composizione ed evoluzione temporale negli ultimi cinque anni: spese generali, spese per consulenze, spese amministrazione stabili, spese di manutenzione stabili, spese per servizi a rimborso, spese per interventi edilizi. L'analisi di benchmark, in particolare, ha riguardato i dati storici delle tredici Aler e ha permesso di evidenziare allo stesso tempo anche i valori aggregati delle nuove cinque Aler.

Grazie ai risultati dell'analisi quantitativa e data la natura "strumentale" delle Aler al perseguimento da parte della Regione delle funzioni in materia di edilizia residenziale pubblica, la logica dei "costi standard" prevista dalla legge 17/2013 è stata quindi interpretata come meccanismo operativo per la definizione di livelli "standard" delle prestazioni e dei servizi da garantire in modo omogeneo sul territorio regionale e per la responsabilizzazione delle Aler sul raggiungimento dell'equilibrio economico complessivo della propria gestione.

Si tratta quindi di un meccanismo operativo che agisce non solo sul "lato dei costi" del conto economico ma anche su quello dei ricavi. Introdurre un meccanismo finalizzato a identificare "standard" solo ed esclusivamente sul fronte dei costi della gestione, difatti, rischierebbe di ignorare le condizioni fondamentali attraverso cui queste aziende perseguono l'equilibrio

economico. Inoltre, data la disomogeneità dei sistemi informativi esistenti tra le varie Aler, la definizione di un unico valore di riferimento di costo standard per tutte le Aler è per definizione non applicabile o rappresenterebbe una pura utopia.

Ai fini dell'introduzione di un efficace meccanismo di costi standard per il sistema di edilizia residenziale pubblica, pertanto, risulta fondamentale attivare un negoziato istituzionale tra Regione Lombardia e le Aler che tragga ispirazione da un duplice principio: da un lato responsabilizzare le aziende sull'efficiente utilizzo delle risorse pubbliche, dall'altro stimolare ciascuna Aler a migliorare il proprio livello di funzionalità, cercando di trarre vantaggio da un confronto puntuale e costante con il modo di operare delle altre realtà.

Il modello dei costi standard è stato declinato in parametri standard che tengono conto:

1. del lavoro effettuato nel corso del 2014 (sia in termini di analisi quantitative che delle interviste effettuate);
2. del processo di omogeneizzazione dei sistemi informativi delle Aler avviato con il sistema SIREAL (Sistema Informativo Integrato Regione Lombardia - ALER) e in fase di perfezionamento;
3. delle recenti direttive regionali per l'anno 2015 (DGR 2 febbraio 2015, n. 3122) che ribadiscono l'importanza di "perfezionare l'integrazione dei processi aziendali (razionalizzazione delle attività, economie di scala, sinergie operative, finanziarie e manageriali)" e di portare a termine il progetto di standardizzazione dei processi e dei sistemi informativi aziendali avviati nel 2013 con il sistema SIREAL.

I costi standard di seguito rappresentati sono da intendersi come parametri di riferimento riferiti ai ricavi, ai costi e ai livelli di servizio attesi per tutte le aziende con riguardo alla gestione complessiva, a specifiche voci di costo/ricavo, a specifiche attività/processi. Essi sono definiti dalla Regione sulla base di un obiettivo complessivo di miglioramento del sistema delle Aler, in relazione ai risultati conseguiti negli esercizi precedenti, alle specificità dei vari territori e del confronto tra le aziende. Pertanto i costi standard tengono conto della congruità tra risorse disponibili e compiti istituzionali.

In relazione alla situazione gestionale delle singole realtà aziendali, attraverso le direttive regionali annuali sono definiti gli obiettivi specifici di ciascuna Aler per il raggiungimento dei parametri di riferimento dei costi standard. Tali obiettivi scaturiscono da un processo di confronto e condivisione e rappresentano anche il punto di riferimento per la definizione degli obiettivi prioritari da assegnare ai direttori generali.

2.2 L'equilibrio economico-finanziario

Il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario è una condizione fondamentale per garantire alle Aler il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali. In particolare, sono critiche le attività di manutenzione, conservazione e valorizzazione del patrimonio. La variabilità delle riscossioni e l'incidenza della morosità sono fattori che condizionano lo sviluppo di politiche di autofinanziamento aziendale sostenibili da parte delle Aler. L'incidenza significativa della gestione tributaria degli ultimi anni ha ulteriormente condizionato l'accantonamento di risorse per la manutenzione del patrimonio.

Il risultato reddituale parziale per valutare tale capacità di conseguire un livello adeguato di equilibrio economico è il margine lordo di primo livello è calcolato come:

Margine economico lordo di I livello = Ricavi delle vendite e prestazioni (voce A1 del conto economico) - Costi per servizi (voce B7 del conto economico)¹

¹ Fonte: conto economico riclassificato di cui al foglio 1C, voci A1 e B7, dei prospetti regionali allegati ai Bilanci consuntivi delle Aler.



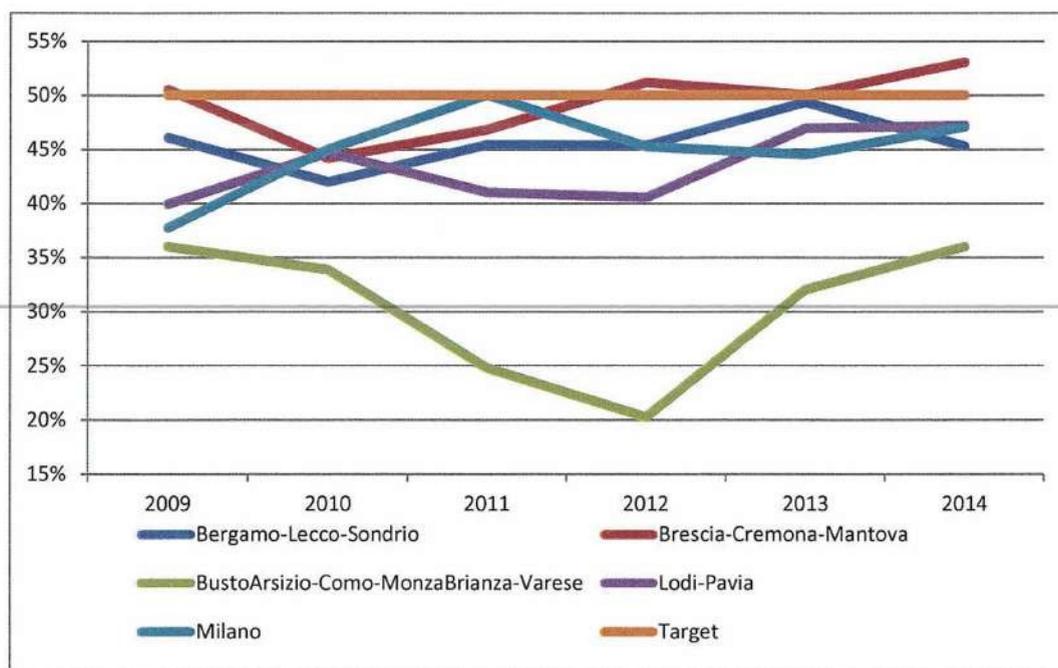
Tale margine rappresenta il valore residuo a disposizione di ciascuna Aler per la copertura dei costi del personale, degli ammortamenti, delle svalutazioni dei crediti e degli altri costi di esercizio.

Il rapporto, espresso in termini percentuali, tra il margine lordo di primo livello e i ricavi delle vendite e delle prestazioni permette di valutare la capacità delle aziende di conseguire un livello adeguato di equilibrio economico.

$$\text{Margine lordo di I livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni} = (\text{Margine lordo di primo livello} / \text{Ricavi delle vendite e delle prestazioni}^2) * 100$$

Il parametro standard ritenuto congruo per le Aler, calcolato sulla base dei risultati storici e di un margine di recupero di efficienza ritenuto compatibile, non dovrebbe essere inferiore a un valore medio pari al 50%. Tale standard rappresenta la condizione necessaria al fine di assicurare il raggiungimento da parte delle aziende dell'equilibrio economico a valere nel tempo, che non sia influenzato da fattori contingenti o discrezionali di breve periodo. La figura 1 evidenzia il posizionamento delle Aler rispetto a tale standard nel periodo considerato.

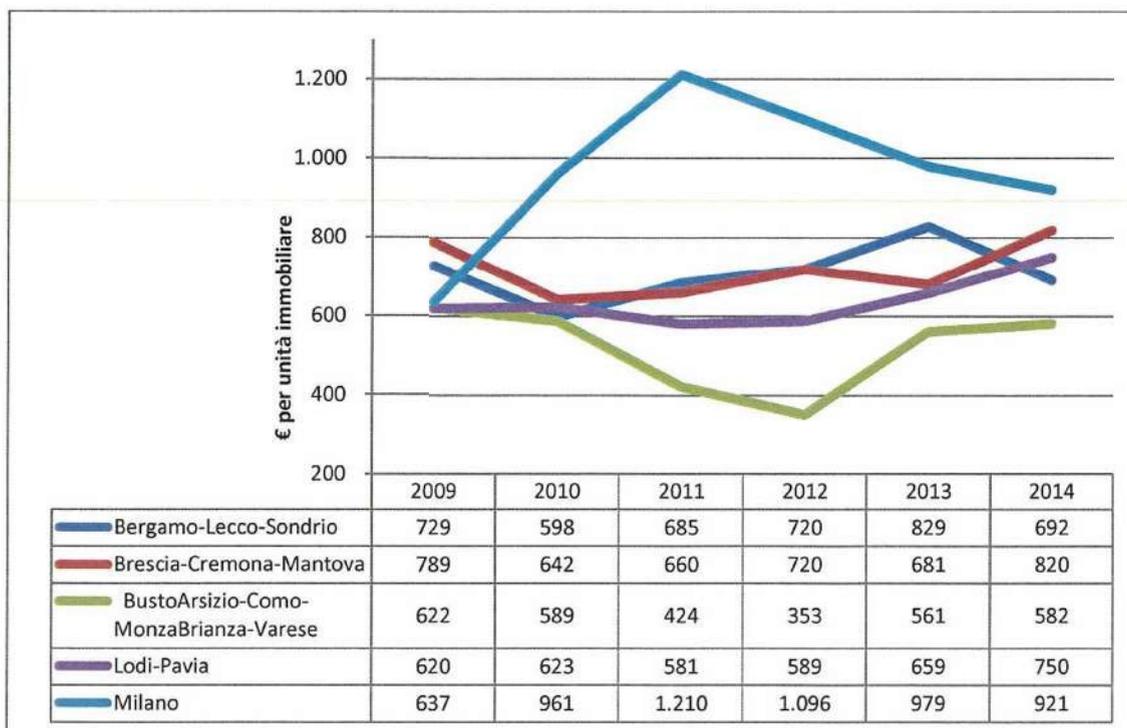
Figura 1 - Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni nel periodo 2009-2014: confronto tra le Aler



Una vista complementare che permette di comprendere i risultati storici conseguiti dalle Aler (Figura 1) è data dall'analisi del margine lordo di primo livello per unità immobiliare (Figura 2). Tale margine rappresenta il contributo economico per unità immobiliare gestita alla copertura dei costi del personale, degli ammortamenti, delle svalutazioni dei crediti e degli altri costi di esercizio. Un valore elevato sintetizza l'efficienza dell'azienda nella copertura dei costi e l'efficacia nella generazione dei ricavi.

² Fonte: conto economico riclassificato di cui al foglio 1C, voce A1, dei prospetti regionali allegati ai Bilanci consuntivi delle Aler.

Figura 2 - Margine lordo di primo livello per unità immobiliare nel periodo 2009-2014: confronto tra le Aler



In Allegato 1. si riportano i grafici e le tabelle che esprimono, per singola Azienda, l'analisi dell'equilibrio economico-finanziario e i costi del personale

2.2.1 L'equilibrio economico-finanziario di Aler Bergamo-Lecco-Sondrio

Analisi

- L'azienda raggiunge in media un margine lordo di primo livello pari a 709 euro per unità immobiliare gestita nel periodo considerato, migliore della media di tutte le altre aziende (esclusa Milano) pari a 647 euro per unità immobiliare.
- Il peggioramento nel periodo 2010-2012 deriva da una diminuzione dei ricavi più che proporzionale rispetto alla riduzione dei costi.
- Nel 2013 il margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni si avvicina al valore target fissato al 50%. Tuttavia i dati 2014 e le previsioni 2015 mostrano un peggioramento dell'indicatore per effetto di una significativa riduzione dei ricavi, in linea con un peggioramento complessivo dello stesso parametro per le altre aziende.

Obiettivi

- Alla luce delle performance precedenti, l'azienda dovrà tendere al raggiungimento del parametro standard identificato e mantenere il margine lordo di primo livello pari alla media del triennio precedente cui si aggiunge un obiettivo di miglioramento di 2 punti percentuali nel secondo anno: 2016=47%; 2017=49%

2.2.2 L'equilibrio economico-finanziario di Aler Brescia-Cremona-Mantova

Analisi

- L'azienda raggiunge in media un margine lordo di primo livello pari a 719 euro per unità immobiliare gestita nel periodo considerato, stabilmente più alto della media di tutte le altre aziende (pari a 647 euro per unità immobiliare).
- I valori più alti del parametro assunti nel periodo in esame derivano, in misura maggiore, da una riduzione dei costi per servizi.
- Il margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni assume un valore medio pari al 49% e supera il valore target fissato al 50% in tutte le annualità considerate, ad eccezione del 2010 e 2011, raggiungendo un valore pari al 53% nel corso del 2014.

Obiettivo

- Alla luce delle performance precedenti, l'azienda dovrà mantenere il margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni pari alla media del triennio precedente: 2016=51%; 2017=52%.

2.2.3 L'equilibrio economico-finanziario di Aler Milano

L'azienda ha in corso un piano di risanamento aziendale cui si rinvia per le specifiche misure tese al conseguimento dell'obiettivo di riequilibrio economico-finanziario. Il monitoraggio e la verifica del rispetto dello standard si riattiverà a conclusione del piano di risanamento.

2.2.4 L'equilibrio economico-finanziario di Aler Pavia-Lodi

Analisi

- L'azienda raggiunge in media un margine lordo di I livello pari a 637 euro per unità immobiliare gestita nel periodo considerato, di poco inferiore alla media di tutte le altre Aler (esclusa Aler Milano) mediamente pari a 647 euro per unità immobiliare.
- Il lieve miglioramento del parametro avvenuto nel corso del 2013 deriva da una significativa diminuzione dei costi per servizi a fronte di una struttura di ricavi tendenzialmente stabile.
- Il margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni è in costante crescita e nel biennio 2013-2014 assume valore pari al 47%, avvicinandosi al valore target fissato al 50%.

Obiettivo

- Alla luce delle performance precedenti, l'azienda dovrà tendere al mantenimento e al successivo miglioramento del parametro identificato, mantenendo dapprima un margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni pari al trend del biennio precedente, cui si aggiunge successivamente un obiettivo di miglioramento di 2 punti percentuali: 2016=47%; 2017=49%



2.2.5 L'equilibrio economico-finanziario di Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza

Analisi

- L'azienda raggiunge in media un margine lordo di I livello pari a 522 euro per unità immobiliare gestita nel periodo considerato, stabilmente più basso della media di tutte le altre aziende (pari a 647 euro per unità immobiliare).
- I valori più bassi e negativi del parametro si rilevano a Monza Brianza a partire dal 2011.
- Il margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni assume un valore medio pari al 31%, significativamente al di sotto del valore target fissato al 50% in tutte le annualità considerate e nonostante l'incremento registrato nell'ultimo biennio.

Obiettivi

- Nel biennio 2016-2017 l'azienda dovrà tendere al significativo miglioramento del parametro identificato, raggiungendo un margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni pari al trend di crescita del biennio 2013-2014 cui si aggiunge successivamente un obiettivo di ulteriore miglioramento di ulteriori 5 punti percentuali: 2016=40%; 2017=45%

2.3 I costi del personale

Per costo del personale s'intende il valore iscritto nel Conto Economico classificato comprensivo di salari e stipendi, oneri sociali, trattamento di fine rapporto e altri costi. Il costo del personale per unità immobiliare gestita, dovrà assumere un valore di riferimento non superiore a 280 euro e il numero di unità immobiliari gestite per dipendente dovrà essere almeno pari a 200:

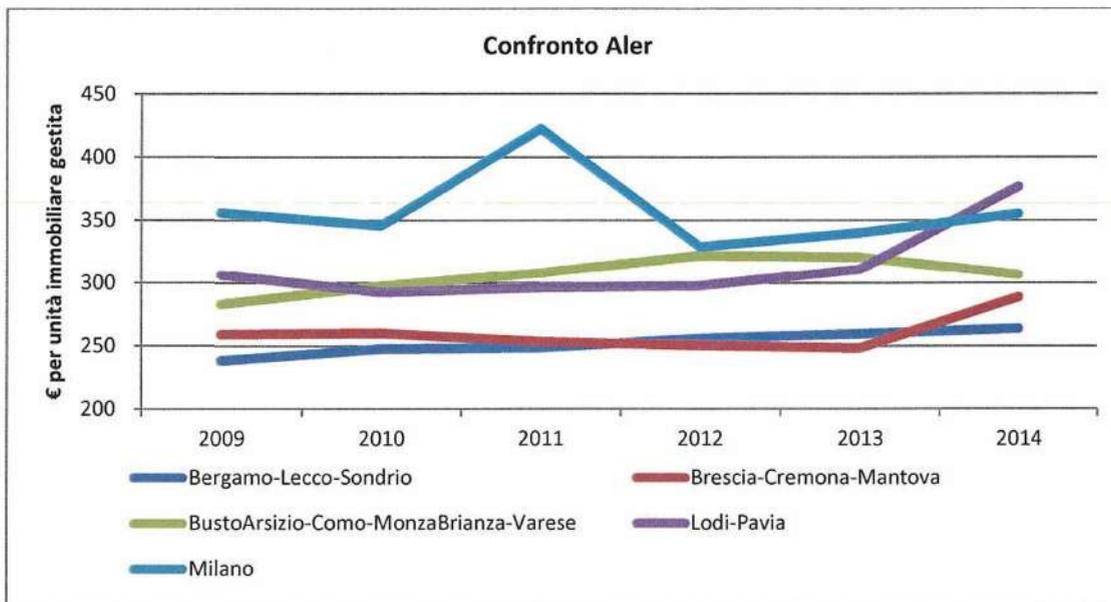
$$\frac{\text{Costo del personale}}{\text{Numero di unità immobiliari gestite}} \leq 280,00$$

$$\frac{\text{Numero di unità immobiliari gestite}}{\text{Numero di dipendenti}} \geq 200,00$$

Tali valori non devono essere interpretati come parametri a se stanti, ma devono essere conseguiti in relazione al raggiungimento dello standard relativo al margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni. In altri termini, il conseguimento di quest'ultimo standard può anche essere compatibile con valori assunti dagli indicatori relativi al personale di cui sopra non allineati agli standard proposti.



Figura 3 – Costo del personale per unità immobiliare gestita nel periodo 2009-2014: confronto tra le Aler



Il conseguimento dei suddetti standard e il posizionamento del costo delle Aler di cui alla Figura 3 devono essere valutati in relazione alla consistenza della dotazione di personale in relazione alle unità immobiliare complessivamente gestite di cui alla Tabella 1 seguente.

Tabella 1 – Personale e unità immobiliare gestite nel 2014: confronto tra le Aler

	Bergamo-Lecco-Sondrio	Brescia-Cremona-Mantova	Busto Arsizio-Como-MonzaBrianza-Varese	Lodi-Pavia	Milano
Dipendenti	102	146	156	61	955
Dirigenti	8	7	8	7	12
Unità immobiliari	20.193	31.019	27.980	10.470	112.127
Peso unità immobiliari per dipendente	198	212	179	172	117
Peso del personale dirigente	8%	5%	5%	11%	1%

2.3.1 I costi del personale di Aler Bergamo-Lecco-Sondrio

Analisi

- L'azienda (insieme all'Aler Brescia-Cremona-Mantova) riesce a mantenere un costo del personale per unità immobiliare gestita pari a 253 € e al di sotto della media regionale, seppur in aumento nel periodo considerato.
- Il peso del numero di unità di personale dirigenziale sul totale del personale aziendale è pari all'8% (nel 2014) è tra i più elevati della Regione.
- Il numero di unità immobiliari gestite da ogni dipendente, nel 2014, si attesta attorno ad un livello migliore della media regionale ed è pari a 198 unità immobiliari per dipendente.

Obiettivi

- Nel 2016 l'azienda dovrà mantenere un valore di riferimento non superiore a 260 euro del costo del personale per unità immobiliare gestita, pari alla media del triennio precedente.
- Nel 2016 l'azienda dovrà conseguire un valore di riferimento pari a 200 del numero di unità immobiliari gestite per dipendente.
- Nel 2016 l'azienda dovrà mantenere al 5% il peso del numero di unità di personale dirigenziale sul totale del personale aziendale.

2.3.2 I costi del personale di Aler Brescia-Cremona-Mantova

Analisi

- L'azienda (insieme all'Aler Bergamo-Lecco-Sondrio) riesce a mantenere un costo del personale per unità immobiliare gestita al di sotto della media regionale, peraltro in lieve diminuzione nel periodo considerato e pari a 260 euro per unità gestita.
- Il costo del personale per unità immobiliare gestita subisce un miglioramento a partire dal 2011 per effetto di un aumento più che proporzionale del denominatore (di unità immobiliari gestite) a parità di costi del personale ma peggiora significativamente nell'ultimo anno considerato a causa di una significativa riduzione del numero di unità immobiliari gestite.
- Il peso del personale dirigenziale sul totale del personale di Aler Bs Cr Mn pari al 5% (nel 2014) è tra i più bassi della Regione.
- Il numero di unità immobiliari gestite da ogni dipendente è tra i più alti della Regione (212 unità immobiliari per dipendente), indice di un'elevata produttività per dipendente, anche a fronte di una complessità gestionale maggiore (ad esempio per la gestione delle molteplici convenzioni in essere con i Comuni).

Obiettivi

- Nel 2016 l'azienda dovrà conseguire un valore di riferimento non superiore a 263 euro del costo del personale per unità immobiliare gestita (pari alla media dei valori assunti dal parametro nel periodo 2012-2014).
- Nel 2016 l'azienda dovrà mantenere un valore di riferimento superiore a 200 unità immobiliari gestite per dipendente.



2.3.3 I costi del personale di Aler Milano

L'azienda ha in corso un piano di risanamento aziendale, cui si rinvia, per le relative misure riguardanti specificamente il personale aziendale. Il monitoraggio e la verifica del rispetto dello standard si riattiverà a conclusione del piano di risanamento.

2.3.4 I costi del personale di Aler Pavia-Lodi

Analisi

- Nel periodo in esame l'azienda riesce a mantenere un costo del personale per unità immobiliare gestita (mediamente pari 314 euro) di poco superiore della media regionale (299 euro medi) e in costante aumento a partire dal 2012.
- Il peso del personale dirigenziale sul totale del personale aziendale è pari al 11% (nel 2014) ed è il più elevato a livello regionale.
- Il numero di unità immobiliari gestite da ogni dipendente è pari a 172 ed è allineato alla media regionale del medesimo anno (174 unità immobiliari per dipendente).

Obiettivi

- Nel 2016 l'azienda dovrà conseguire un valore di riferimento non superiore a 280 del costo del personale per unità immobiliare gestita.
- Nel 2016 l'azienda dovrà mantenere un valore di riferimento pari a 236 unità immobiliari gestite per dipendente (valori 2014)
- Nel 2016 l'azienda dovrà allineare al valore del 5% il peso di unità di personale dirigenziale sul totale del personale aziendale.

2.3.5 I costi del personale di Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza

Analisi

- Nel periodo in esame l'azienda riesce a mantenere un costo del personale per unità immobiliare gestita (mediamente pari 307 euro) di poco al di sopra della media regionale (299 euro).
- Il costo del personale per unità immobiliare gestita subisce un peggioramento del 2009 al 2012 per effetto di un aumento più che proporzionale dei costi del personale a parità di unità immobiliari gestite.
- Il peso del personale dirigenziale sul totale del personale aziendale pari al 5% (nel 2014) è tra i più bassi a livello regionale insieme al valore assunto dallo stesso parametro in Aler Milano ed in Aler Brescia, Cremona, Mantova.
- Il numero di unità immobiliari gestite per dipendente è pari a 179 nel 2014, allineato alla media regionale che pari a 174 unità per dipendente.

Obiettivi

- Nel 2016 l'azienda dovrà conseguire un valore di riferimento non superiore a 307 (valori 2014 del costo del personale per unità immobiliare gestita).

- Nel 2016 l'azienda dovrà conseguire un valore di riferimento non inferiore a 180 (valori 2014 del numero di unità immobiliari gestite per dipendente).

2.4 Fondo permanente per il patrimonio

La conservazione del patrimonio abitativo destinato all'edilizia residenziale pubblica rappresenta l'obiettivo principale della missione aziendale insieme a quello di una gestione dei servizi abitativi secondo standard di efficienza ed economicità. La crescente morosità, unitamente alla riduzione dei finanziamenti pubblici, hanno determinato in questi ultimi anni una contrazione crescente e significativa delle risorse che l'azienda annualmente destina alla manutenzione, recupero e riqualificazione del proprio patrimonio abitativo. E' pertanto fondamentale che ciascuna azienda "metta in sicurezza", all'inizio di ciascun esercizio, una quota percentuale di risorse da utilizzare nel corso dell'anno per la manutenzione dei propri immobili.

A tal fine ciascuna azienda costituisce un *fondo permanente* per la manutenzione straordinaria, la ristrutturazione, il recupero e la riqualificazione del patrimonio abitativo di edilizia residenziale pubblica attraverso l'apertura di un conto corrente bancario dedicato, nel quale conferire, annualmente, almeno il 5% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni ad esclusione dei corrispettivi per servizi a rimborso e dei ricavi da vendite immobiliari, se effettuate in base a piani di alienazione di patrimonio ERP ex artt. 46 e 47. Vanno invece ricomprese nel conteggio dei ricavi le vendite di patrimonio non ERP.

Per l'anno 2016 il predetto conferimento può essere quantificato nel mancato gettito dell'IRAP per effetto dell'azzeramento disposto con legge regionale, prendendo a valore di riferimento l'ultimo versamento a Regione Lombardia (anno 2014).

Il conto corrente dovrà essere aperto da ciascuna ALER entro il mese di marzo 2016, con il contestuale versamento della quota inerente tale primo esercizio.

A partire dall'anno solare 2017 il versamento sul conto corrente dedicato dovrà essere effettuato entro 15 giorni dall'approvazione del bilancio dell'esercizio precedente, sulla base del quale viene quantificato l'effettivo importo.

Le aziende che accedono al contributo straordinario regionale, di cui all'art. 13 della Legge regionale n. 24/2014, sono dispensate dalla costituzione del fondo sino al completamento del piano di risanamento approvato dalla Giunta regionale.

Il Direttore generale di ciascuna ALER deve adottare entro il 30 settembre 2016 un provvedimento espresso che indichi:

- o le movimentazioni del conto corrente;
- o la programmazione del fondo permanente nonché delle giacenze arretrate di risorse derivanti da piani di alienazione di patrimonio ERP ex artt. 46 e 47.

A partire dall'anno solare 2017 dovrà essere dimostrato l'esaurimento di almeno l'80% delle somme accantonate entro 24 mesi dal loro versamento.

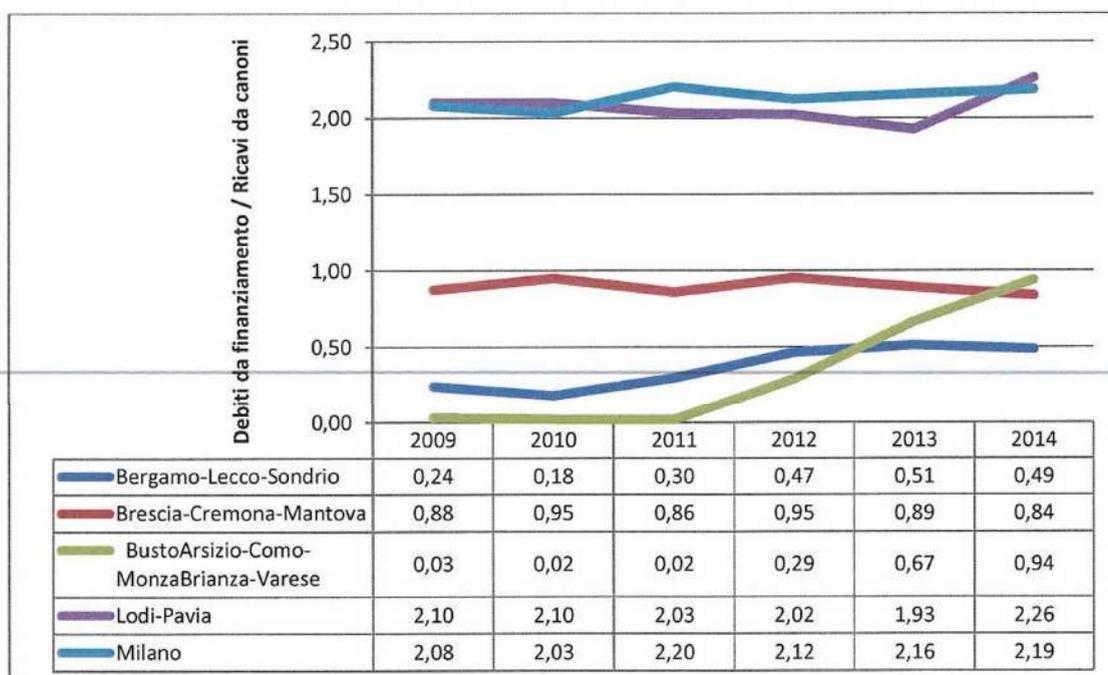
2.5 L'indebitamento

Le Aler ricorrono all'indebitamento di medio-lungo periodo per il finanziamento degli investimenti sul patrimonio immobiliare, e solitamente per attività di manutenzione straordinaria e costruzione di nuovi alloggi destinati alla vendita. Poiché le quote di ammortamento dei mutui incidono sulla gestione monetaria delle aziende, il flusso di cassa generato dai ricavi dovrebbe essere sufficiente

per garantire, oltre al pagamento dei vari fattori produttivi, anche il rimborso dei prestiti. Al fine di valutare tale aspetto gestionale e il suo impatto sull'equilibrio economico-finanziario complessivo, le Aler dovranno conseguire un valore determinato da un rapporto tra i debiti da finanziamento e i ricavi da canone non superiore a 0,5 (50%). Il rapporto tra debiti da finanziamento e ricavi da canone, con valori vicini all'unità, evidenzia una situazione di potenziale difficoltà nel tempo a rimborsare i finanziamenti attraverso i flussi derivanti dai ricavi. La figura 4 evidenzia il posizionamento delle aziende con riferimento ai valori assunti da tale parametro nel periodo 2009-2014.

Un aspetto correlato al tema di cui sopra, è il ricorso sistematico da parte delle aziende alle anticipazioni di cassa (da istituto tesoriere o da Finlombarda) per sopperire ai deficit di cassa. Tale comportamento risulta evidente laddove, al termine di ogni anno, il bilancio evidenzia debiti verso l'istituto tesoriere a titolo di anticipazioni di cassa non ancora rimborsate. E' ad esempio il caso di Aler Milano e Aler Lodi verificatosi nel periodo 2008-2013. Ciò ad ulteriore conferma di quanto evidenziato nel grafico di cui alla figura 4.

Figura 4 – Evoluzione dello stock di debito da finanziamento sui ricavi da canoni nel periodo 2009-2014



Obiettivi

Nel periodo 2016-2017, le aziende dovranno conseguire un rapporto debiti/ricavi al di sotto dell'unità, agendo sulla leva della vendita ovvero della rinegoziazione dei mutui esistenti, fatte salve diverse e puntuali specificazioni per le aziende interessate da Piani di risanamento ai sensi dell'art. 13 della LR 24/2014.

2.6 La definizione di ulteriori standard

Nel corso del 2016, proseguirà l'attività di sviluppo ed implementazione degli standard di servizio attraverso l'individuazione di nuovi standard e l'asestamento degli attuali.

I campi di indagine per lo sviluppo dei nuovi standard riguarderanno in particolare la questione dell'alloggio sociale, le utenze, l'attuazione dei programmi di valorizzazione del patrimonio ERP, le opere di manutenzione, la gestione del patrimonio di terzi.

3 Indirizzi regionali annuali

Di seguito si riportano gli indirizzi annuali da intendersi come obiettivi aziendali fissati per l'anno 2016, ai sensi ed agli effetti di cui agli artt. 16 e 19 della LR 27/2009 e s.m.i.

I presidenti delle aziende trasmettono entro il 31 gennaio 2016, alla competente Direzione Generale di Regione Lombardia, i rispettivi provvedimenti con i quali assegnano ai propri Direttori Generali gli obiettivi aziendali annuali, ai sensi dell'art. 19 comma 3, lett. a) della citata LR 27/2009, ivi inclusi gli obiettivi di cui al presente provvedimento, dandone precisa descrizione e una quantificazione puntuale dei risultati attesi, laddove possibile, ai fini della successiva verifica del grado di raggiungimento degli stessi.

Le Aler trasmettono altresì, entro il 31 luglio 2016 ed il 31 gennaio 2017, le relazioni semestrali:

- a) sullo stato di attuazione degli obiettivi, ai sensi dell'art. 19, comma 7, lett. e) della LR 27/2009, con riferimento sia agli obiettivi generali e specifici della Giunta regionale, sia ad ulteriori obiettivi assegnati dai Presidenti delle aziende ai Direttori generali;
- b) sull'andamento della gestione finanziaria, ai sensi dell'art. 24 comma 2 della LR 27/2009.

3.1 Obiettivi aziendali comuni

1. Entro il 31 gennaio 2016 le aziende, con provvedimento espresso del Presidente, dovranno rideterminare la propria dotazione organica a seguito dell'adozione del nuovo statuto;
2. Entro il 29 febbraio le Aziende che ancora non lo avessero fatto, procedono all'attivazione in SINTEL del proprio Elenco/Albo di Operatori Economici adottando il relativo regolamento;
3. Entro il 30 aprile 2016 le aziende definiscono e propongono al Centro Unico di Vigilanza e Controllo uno schema-tipo di convenzione per la gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica di proprietà comunale. Nella convenzione dovranno essere individuati standard minimi comuni per le attività di property e di facility management, nonché ulteriori eventuali ambiti di regolazione unitaria ritenuta utile, determinati in termini di attività e costi unitari;
4. Entro il 30 aprile 2016 le aziende, con il supporto di ARCA SpA, effettuano una ricognizione e formulano una proposta, che comunicano al Centro Unico di Vigilanza e Controllo, in riferimento alla fornitura di beni e servizi suscettibili di procedure di acquisizione centralizzate, in grado di determinare sensibili riduzioni dei costi;
5. Entro il 30 giugno 2016, le aziende definiscono e propongono a Regione Lombardia una modalità di rilevazione annuale della qualità percepita dagli utenti dei servizi offerti, da attivare entro il 31 ottobre 2016;
6. Entro il 30 settembre 2016 le aziende che non hanno ancora proceduto (ad esclusione di Aler Milano e Aler Pavia-Lodi), provvedono all'allineamento dell'importo dei tickets a Euro 7, al fine di garantire uniformità di trattamento sull'intero territorio regionale;
7. Entro il 31 ottobre 2016, nel contesto della rideterminazione della dotazione organica, le aziende provvederanno alla riorganizzazione degli uffici e del personale, allineando i trattamenti economici principali ed accessori, nel rispetto del contratto collettivo nazionale di riferimento. Tale riorganizzazione è comunicata al Centro Unico di Vigilanza e Controllo con provvedimento del Direttore Generale;



8. In riferimento agli adempimenti dell'art. 13, L.R. 27/2009 (ex art. 5bis, L.R. 13/1996) ed in particolare l'approvazione del piano di reinvestimento delle eventuali economie e la conclusione dei procedimenti di cui al citato art. 5bis, nei casi in cui non fossero stati rispettati i termini stabiliti dalle Direttive per l'anno 2015 (DGR n. X/3122 del 6 febbraio 2015), le aziende dovranno provvedere a darne motivato riscontro alla Struttura Welfare abitativo e housing sociale di Regione Lombardia entro il 31 gennaio 2016.
- Sarà cura degli uffici regionali definire le modalità attraverso cui le aziende dovranno operare ai fini del raggiungimento degli obiettivi di cui sopra, valutando altresì l'ipotesi di nomina di Commissari ad acta. Resta in ogni caso ferma la necessità che i Presidenti delle aziende verifichino la responsabilità del Direttore Generale connessa alla mancata attuazione delle citate direttive, ai sensi dell'art. 19 c. 3 della LR 27/09 e s.m.i.

3.2 Obiettivi aziendali specifici

Gli obiettivi aziendali specifici sono costituiti dagli standard di servizio di cui al capitolo 2 ed in particolare dagli obiettivi di riallineamento ai parametri standard individuati per ciascuna azienda con riferimento a:

- equilibrio economico-finanziario,
- costi del personale.

3.3 SIREAL

La riforma della governance delle ALER, operata con L.R. 17/2013, è supportata dal progetto SIREAL (Sistema Informativo Integrato Regione Lombardia – ALER) che si propone di rendere omogenei i sistemi informativi aziendali, garantendo alle ALER coinvolte nel processo di accorpamento, una metodologia comune di lavoro e la possibilità di mettere a fattor comune le migliori esperienze rilevate sul campo.

Dopo una prima fase sperimentale che si era conclusa nel 2013 presso le ALER di Bergamo, Lodi e Monza Brianza (anche in attuazione delle Direttive alle ALER degli anni 2011, 2012 e 2013), è stata avviata l'estensione del sistema ai quattro nuovi raggruppamenti aziendali scaturiti dalla succitata riforma. Tale estensione è oggetto di uno specifico progetto di diffusione (oggetto anche delle Direttive alle ALER dell'anno 2015), regolato da apposite Convenzioni bilaterali LISPA – ALER sottoscritte il 31 ottobre 2014, con due fasi di rilascio incrementale, la prima con conclusione prevista al 31 gennaio 2015 e la seconda con conclusione prevista al 30 settembre 2015.

La succitata estensione del sistema è tuttora in corso ed ha evidenziato diverse criticità che hanno comportato lo slittamento dei tempi di completamento del sistema. Tali rallentamenti sono in parte dovuti anche al considerevole impegno necessario per ricondurre ad uniformità i processi delle aziende accorpate, che si sono rivelati spesso significativamente differenziati tra loro.

Ad oggi, a fronte di alcuni processi complessivamente omogenei - quali la contabilità generale, il calcolo del canone ex L.R. 27/2009, la gestione delle anagrafiche - la situazione presenta ancora un numero significativo di processi differenziati a livello delle singole U.O.G. (Unità Operative Gestionali, territorialmente assimilabili alle ALER ante riforma) o a livello di singolo accorpamento, che necessitano di interventi di standardizzazione. Ci si riferisce, in particolare, ai seguenti:

- standardizzazione elenco delle tipologie diversificate di contratti, da uniformare a livello di tutte le ALER e standardizzazione del modello dei contratti di locazione, tipi contratto, tipi proprietà e gestione depositi cauzionali;
- protocollo PA, gestione documentale e titolario protocollo;

- processi di gestione delle imposte e dei tributi;
- processi di gestione delle morosità;
- processi relativi alla gestione flussi e riparto spese;
- algoritmi di calcolo del canone e varianti derivanti da accordi sindacali;
- processi di stipula dei contratti, revisione del canone, subentro e rilascio: definizione classificazione redditi ai fini isee-erp;
- processi di manutenzione e classificazione dei interventi di manutenzione;
- convenzioni attuate con i comuni per la gestione dei relativi patrimoni.

Tale diversificazione dei processi si riflette inevitabilmente sul SIREAL, comportando corrispondenti aree di diversificazione del sistema che è necessario rimuovere, affinché il SIREAL possa divenire veramente sistema aziendale unitario e unificante, in pieno accordo con le intenzioni originarie di Regione Lombardia che ne ha voluto la realizzazione.

Nell'anno 2016 quindi, Regione Lombardia intende rafforzare l'attenzione rivolta all'obiettivo di uniformare i processi aziendali, nell'intento di perseguirne, in prima istanza, l'omogeneità all'interno di ciascun accorpamento, e mirando all'obiettivo ultimo di perseguirne l'omogeneità fra tutti i raggruppamenti aziendali.

Tale obiettivo è funzionale anche alla necessità di ottenere informazioni omogenee sulle attività delle Aziende attraverso il Cruscotto regionale strategico del SIREAL, finalizzato a supportare il ruolo di governo e le funzioni di indirizzo e programmazione regionali.

Le ALER sono quindi tenute a collaborare a tale scopo, instaurando un clima di confronto permanente tra Aziende, orientato alla valutazione congiunta dei processi, alla loro semplificazione e alla valorizzazione delle migliori pratiche rilevate, partecipando ai tavoli periodici con LISPA, per l'approfondimento degli aspetti tecnici correlati al SIREAL.

Regione Lombardia, preso atto dei rallentamenti nei tempi di estensione del sistema ai quattro raggruppamenti aziendali, ha riposizionato nel secondo semestre del 2015 l'avvio dell'estensione del sistema ad ALER Milano. Ad oggi, si sono svolti i primi incontri con il management aziendale, cui seguirà l'attivazione di incontri più operativi con la partecipazione di LISPA, volti ad effettuare un'analisi del sistema informativo aziendale e delle sue possibili evoluzioni in ottica SIREAL.

Per l'anno 2016, quindi, si conferma che ALER Milano è tenuta a partecipare attivamente allo specifico progetto di estensione del SIREAL che Regione intende disporre con apposito incarico a LISPA, con obiettivi analoghi a quelli richiamati in premessa per i nuovi raggruppamenti aziendali e, soprattutto, con l'obiettivo ultimo del contenimento/efficientamento dei costi nell'ambito delle linee di intervento per il risanamento aziendale.

4 Regole di gestione

In questa sezione articolata per aree tematiche, vengono fissate le regole cui le Aler devono obbligatoriamente conformarsi secondo le modalità ed i tempi stabiliti dalle disposizioni medesime. Tali disposizioni hanno validità anche per gli anni successivi solo se esplicitamente confermate e richiamate.

4.1 Area economico-finanziaria



- Obbligo di utilizzo dello Schema unico di Piano dei Conti e dei relativi criteri di rappresentazione dei valori economici espressi nelle riclassificazioni di Conto Economico e Stato Patrimoniale, come modificato e allegato al presente provvedimento (Allegato 2.);
 - Obbligo di trasmettere al Centro Unico di vigilanza e controllo del prospetto relativo ai flussi di cassa, secondo lo schema approvato con le Direttive per il 2014 (allegato 5), a cadenza trimestrale, a livello previsionale e consuntivo; tali flussi di cassa devono basarsi sulle nuove realtà a seguito della fusione ex L.R. 17/2013, fatta salva la facoltà della Direzione competente di richiedere ulteriori dettagli a livello delle singole U.O.G.
 - Obbligo di trasmettere al Centro unico di vigilanza e controllo copia dei verbali delle sedute del Collegio dei Sindaci, redatti secondo i contenuti minimi indicati nelle Direttive 2014, entro i 10 giorni dal loro svolgimento. Il Centro unico di vigilanza e controllo può chiedere chiarimenti e approfondimenti nei successivi 30 giorni lavorativi, definendo in tale sede il termine per il riscontro previsto in ragione della complessità dei rilievi formulati;
 - Obbligo di trasmettere al Centro Unico di Vigilanza e controllo, entro il 30 aprile 2016, la relazione del Collegio dei Sindaci riguardo le società partecipate;
 - Obbligo di trasmettere al Centro Unico di Vigilanza e controllo, entro il 31 luglio 2016 (intermedia) ed entro il 28 febbraio 2017 (conclusiva), la relazione semestrale sull'andamento della gestione finanziaria ai sensi dell'art. 24, comma 2 della l.r. 27/2009;
 - Obbligo di trasmettere al Centro Unico di vigilanza e controllo, entro il 31 luglio (intermedia) e 28 febbraio 2017 (conclusiva), la relazione semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati al direttore generale dell'azienda, ai sensi dell'art. 19, comma 7, lettera e) della l.r. 27/2009.
 - Indicatori per la misurazione dell'efficienza e della economicità della gestione (allegato 6 alle Direttive 2014);
-
- Dotazione di un sistema di centri di costo a livello aziendale secondo l'articolazione definita nelle Direttive 2015;
 - Conto economico aziendale articolato per centri di costo riferiti ad ogni singola U.O.G. (Direttive 2015);
 - Relazione del Collegio dei Sindaci allegata al Bilancio di Esercizio: si confermano gli elementi di specifica valutazione da trattare come definiti nelle Direttive 2014, in particolare, la relazione dovrà contenere un paragrafo conclusivo con osservazioni e proposte del collegio stesso in merito agli aspetti gestionali;

Nuove regole che entrano in vigore a partire dall'anno 2016:

- La Nota Integrativa del Bilancio di Esercizio, oltre a rispettare i contenuti previsti da Codice Civile, deve fornire puntuali informazioni su:
 - ✓ Composizione dei ricavi delle vendite e delle plusvalenze;
 - ✓ Composizione dei crediti e sugli scostamenti rispetto all'anno precedente;
 - ✓ Composizione del debito, in particolare del debito finanziario dovuto a mutui in essere e anticipazioni bancarie e scostamento rispetto all'anno precedente;
 - ✓ Composizione contributi in c/capitale ed esercizio;
 - ✓ Motivazioni per i quali si è fatto ricorso all'anticipazione di tesoreria;
 - ✓ Composizione dei fondi delle voci "Fondi per rischi e oneri" e "Altri fondi";
 - ✓ Composizione fondo svalutazione crediti secondo lo schema allegato (Allegato 3.);
 - ✓ Composizione dei ricavi da canoni;

- ✓ Composizione dei servizi a rimborso e indicazione delle modalità di ri-attribuzione agli inquilini;
 - ✓ Composizione degli oneri diversi di gestione;
 - ✓ Composizione accantonamenti;
 - ✓ Consulenze/prestazioni professionali in essere;
 - ✓ Compensi organi statutari;
 - ✓ Andamento della morosità;
 - ✓ Contributi di solidarietà;
 - ✓ Andamento dei conti vincolati, della gestione speciale e dei piani di riutilizzo delle giacenze derivanti da alienazioni patrimoniali;
 - ✓ Composizione conti d'ordine con particolare attenzione alle garanzie prestate.
- Ai fini della corretta approvazione del bilancio consolidato da parte di Regione Lombardia, ai sensi del Dlgs. 118/2011, le aziende devono allegare al bilancio di esercizio il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale, riclassificati secondo gli schemi previsti dall'art.11 del citato decreto, dal relativo Allegato n.10 per quanto concerne il bilancio di esercizio dell'azienda e dall'Allegato n.11 per quanto concerne l'eventuale bilancio consolidato dell'azienda.

Entro il 31 gennaio 2016, il Centro Unico di Vigilanza e controllo, attiverà un tavolo tecnico con i referenti aziendali, finalizzato alla ridefinizione dei prospetti allegati al bilancio aziendale.

4.2. Area organizzazione e personale

Per l'anno 2016 vengono confermate le indicazioni contenute nelle Direttive per l'anno 2015 (DGR n. 3122/2015) e di seguito richiamate.

- Divieto per tutte le aziende di assumere nuovo personale, ad eccezione della sostituzione del personale in quiescenza adibito a funzioni necessarie alla continuità aziendale, previa verifica di carenza all'interno dell'azienda di profili analoghi. Consentita a tali fini la mobilità interaziendale. Le eventuali nuove assunzioni sono adeguatamente motivate e preventivamente comunicate al Centro unico di vigilanza e controllo.
- Divieto per tutte le aziende di costituzione di nuove società o enti strumentali, nonché l'acquisizione di partecipazioni in società già costituite.
- Obbligo di inoltrare al Centro unico di vigilanza e controllo, entro il 15° giorno del mese successivo, l'elenco di tutti gli atti assunti dal Presidente;

4.3. Area contratti

Per l'anno 2016 vengono confermate le indicazioni contenute nelle Direttive per l'anno 2015 (DGR n. 3122/2015) e di seguito richiamate.

- Obbligo per le aziende di aderire alle Convenzioni attivate dall'Azienda Regionale Centrale Acquisti (ARCA), tramite l'utilizzo del Negozio elettronico (NECA), agli accordi quadro e ad ogni altro strumento contrattuale attivo in loro favore presso ARCA S.p.A. In assenza di tali strumenti, le aziende aderiscono alle convenzioni CONSIP o, in alternativa, procedono autonomamente all'acquisto attraverso la piattaforma SINTEL, impiegando in ogni caso i parametri di prezzo-qualità della Convenzione CONSIP come limiti massimi. Resta comunque salva, per importi inferiori alla soglia comunitaria, la possibilità di utilizzare la piattaforma regionale SINTEL oppure in alternativa il mercato elettronico della pubblica amministrazione MEPA di CONSIP. Tali contratti dovranno prevedere, di norma, la condizione risolutiva, con possibilità per il contraente di adeguamento ai predetti



corrispettivi, nel caso di successiva disponibilità di strumenti negoziali delle riferite centrali di committenza che offrano condizioni di maggior vantaggio economico;

- Obbligo per le aziende di utilizzare SINTEL per l'acquisizione di beni e servizi, senza vincoli relativi all'importo oggetto della trattativa, anche qualora l'affidamento avvenga attraverso il sistema del cottimo fiduciario ovvero dell'affidamento diretto. Eventuali deroghe dovranno essere adeguatamente motivate e preventivamente valutate dalle singole aziende con la Direzione Generale in raccordo con ARCA;

Nuove regole che entrano in vigore a partire dall'anno 2016:

- Obbligo per le aziende di partecipare al Gruppo di Lavoro, istituito all'interno del Tavolo Tecnico per gli appalti di cui alla DGR 3440/2015, finalizzato a :
 - o Raccolta ed analisi dei fabbisogni
 - o Individuazione di strategie per l'ottimizzazione degli acquisti
 - o Verifica ambiti di collaborazione e/o centralizzazione delle gare.
- Obbligo di comunicare, entro la data che verrà definita dal Tavolo tecnico appalti, attraverso la Piattaforma SINTEL (modulo "BUDGET") l'elenco dei fabbisogni per l'anno seguente relativamente ad approvvigionamenti di beni, servizi e lavori, al fine di contribuire alla Programmazione regionale degli appalti, come stabilito dalla DGR. 3440 del 24 aprile 2015;
- Obbligo per il Direttore Generale di ciascuna azienda, di trasmettere al Centro unico di vigilanza e controllo, con cadenza trimestrale, l'elenco degli atti di affidamento e di avvio di procedure di gara per appalti di lavori, servizi e forniture;
- Obbligo per le aziende di utilizzare la Piattaforma SINTEL anche per gli affidamenti di lavori (manutenzioni straordinarie e ordinarie, facility, etc.): per le aziende che ancora non hanno attivato il nuovo albo fornitori, l'obbligo è di procedere, entro il 2016, ad esperire almeno il 50% delle procedure, ivi compresi gli eventuali affidamenti diretti, in via telematica.

4.4 Area tecnica e patrimonio

Per l'anno 2016 vengono confermate le indicazioni contenute nelle Direttive per l'anno 2015 (DGR n. 3122/2015) e di seguito richiamate.

- Allegare ai bilanci aziendali - preventivi e consuntivi - il Programma di manutenzione con le modalità ed i contenuti previsti da Decreto dirigenziale del 26 novembre 2009, n. 12650 "Linee guida per la predisposizione e la trasmissione alla Giunta regionale dei Programmi di manutenzione";
- Allegare ai bilanci aziendali - preventivi e consuntivi - il Piano per la sicurezza relativo alle unità abitative occupate abusivamente secondo le modalità ed i contenuti previsti dalla DGR del 7 ottobre 2009, n. 10281;
- Obbligo per il direttore generale di ciascuna azienda, di trasmettere al Centro unico di vigilanza e controllo, entro il 30 giugno del 2016, la rendicontazione dei Programmi di valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio autorizzati dalla Giunta Regionale, con particolare riferimento al numero delle unità abitative alienate, all'ammontare dei proventi percepiti, al relativo utilizzo effettuato e programmato, nonché con l'evidenziazione delle giacenze accumulate;



- Utilizzo dei canali di comunicazione istituzionali (c.d. Vetrina degli immobili) messi a disposizione da ARCA S.p.A. al fine di garantire maggiore visibilità e pubblicità al patrimonio posto in vendita. A tal fine, le aziende sono tenute a comunicare preventivamente ad ARCA S.p.A. i dettagli informativi necessari per la pubblicazione sul portale internet.
- Destinazione dei proventi dei programmi di valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio E.R.P. predisposti a norma dell'art. 46 e 47 della L.R. 27/09 e della DGR del 6 luglio 2011, n.1966, a interventi di sviluppo, valorizzazione e riqualificazione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica, in misura non inferiore all'85% degli stessi, escluse tasse e imposte.

4.5 Area trasparenza, anticorruzione e controlli interni

La presente area incorpora ed integra la precedente area Comunicazione, Qualità dei servizi e dell'Abitare.

Ai sensi della Determinazione ANAC n. 8/2015 le aziende, in quanto enti pubblici economici che perseguono finalità pubbliche sono destinatari diretti delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, ai sensi della legge 190/2012 e dei relativi provvedimenti attuativi.

In tale ambito quindi le aziende sono tenute all'adempimento degli obblighi di cui ai DD.LGS. 33 e 39 del 2013, come di seguito riassunti.

Entro il 29 febbraio 2016 Regione Lombardia attiverà un tavolo di coordinamento con le aziende al fine di armonizzare le attività connesse alla comunicazione istituzionale verso i cittadini. Le aziende indicheranno a Regione i nominativi dei referenti che parteciperanno agli incontri periodici.

Trasparenza

- Le aziende sono tenute agli obblighi di pubblicazione ai sensi e per gli effetti di cui al Dlgs. n. 33/2013 ed alla Determinazione ANAC n. 8/2015, con particolare riguardo alla nomina del responsabile per la Trasparenza, al Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, all'istituzione e aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" nel proprio sito istituzionale, in cui devono essere pubblicati i documenti, le informazioni e i dati previsti dal citato dlgs. 33/2013;
- Le aziende sono tenute a pubblicare e comunicare al Centro unico di vigilanza e controllo, ai sensi degli articoli 15 e 22 del citato Dlgs. 33, i dati – con relativi aggiornamenti e link – che devono essere pubblicati anche sul sito regionale, ai sensi della Circolare regionale del 15 luglio 2015, n. 8, con particolare riferimento a quelli relativi agli organi aziendali;

Anticorruzione e OdV 231/2001

- Le aziende nominano un Responsabile Anticorruzione – che può coincidere con il responsabile per la Trasparenza – individuandolo tra i propri dirigenti di ruolo, ai sensi del comma 7 della legge 190/2012 e come ricordato dalla Determinazione ANAC 8/2015.
- Le aziende si attengono, quanto alla gestione degli incarichi dirigenziali e di amministratore a quanto stabilito del Dlgs 39/2013 e in particolare assicurano l'aggiornamento e la pubblicazione delle dichiarazioni di assenza di incompatibilità del Presidente, del direttore generale e dei dirigenti ai sensi dell'art. 20 comma 2 del decreto.
- L'attività del responsabile anticorruzione e le misure organizzative adottate per la prevenzione della corruzione devono trovare adeguata integrazione con l'attività e i

compiti dell'Organismo di Vigilanza (OdV) nominato ai sensi della l. 231/2001 e con il Modello di organizzazione e gestione.

- L'OdV trasmette al Centro unico di vigilanza e controllo, i verbali delle sedute e le relazioni periodiche sull'attività svolta entro 5 giorni dalla formalizzazione.

Controlli interni

Nel 2016 il percorso di costruzione della Rete di Internal Audit (IA), trova il suo completamento attraverso:

- il consolidamento delle strutture di IA in ciascuna Azienda, assicurando risorse umane e finanziarie adeguate e una collocazione organizzativa che ne garantisca l'indipendenza di giudizio e l'autonomia di operatività;
- l'adozione e l'implementazione del regolamento di IA, in conformità a quanto stabilito dal Manuale di IA regionale (approvato con DDUO Sistema dei Controlli e Coordinamento Organismi Indipendenti n. 2822 del 3.4.2013);
- l'approvazione di una pianificazione annuale dell'attività di controllo, al fine di garantire una copertura dei rischi adeguata in rapporto a organizzazione e attività dell'Azienda;
- la costante partecipazione alle iniziative di formazione e di raccordo con la Rete di I.A. del Sistema regionale;

L'IA è inoltre tenuto a:

- trasmettere al Centro unico di vigilanza e controllo, entro il 31 gennaio di ogni anno una relazione sull'attività svolta e, entro 10 giorni dalla loro conclusione, gli esiti delle proprie attività ispettive;
- supportare l'attività di vigilanza operata dal Centro Unico di Vigilanza e Controllo, anche mediante l'effettuazione di specifici controlli da questo richiesti.

Entro il 15 dicembre 2016 il Responsabile IA trasmette la Pianificazione annuale delle attività di audit per l'anno 2017 alle caselle di posta elettronica:

- audit@regione.lombardia.it
- casa@pec.regione.lombardia.it

N.B.: come da DGR 3122/2015 si ricorda che la Pianificazione relativa al 2016 dovrà essere trasmessa con le medesime modalità entro il 15 dicembre 2015

4.6 Dematerializzazione

In riferimento alla normativa in tema di dematerializzazione, si richiama la necessità di porre in atto tutte le misure necessarie a garantire la progressiva riduzione della carta, anche attraverso la sempre maggiore diffusione degli strumenti digitali e l'informatizzazione delle procedure, tenendo presente la scadenza fissata dal DPCM 13/11/2014 e cioè agosto 2016, per la gestione obbligatoria dei documenti in modalità informatica.

Di seguito si riportano i riferimenti normativi:

- D.L. 25/06/2008, n. 112 così come convertito in legge con modificazioni dall'art. 1 comma 1, L. 06/08/2008 n. 133 – art. 27 (Taglia-carta), comma 1;
- DPCM 13/11/2014 "Regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici nonché di formazione e conservazione dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni;
- D.L. 07/03/2005 n. 82;
 - o art 3 (Diritto all'uso delle tecnologie), comma 1,
 - o art. 5 bis (Comunicazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche), comma 1,



- art. 47 (trasmissione dei documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni), commi 1 e 1 bis (eventuale responsabilità per danno erariale, responsabilità dirigenziale e disciplinare),
- L.R. 01/02/2012, n. 1 – art. 2 (Uso della Telematica)
- L.R. 18/04/2012, n. 7 - art. 51 (Informatizzazione delle comunicazioni tra pubbliche amministrazioni) commi 1 e 2.

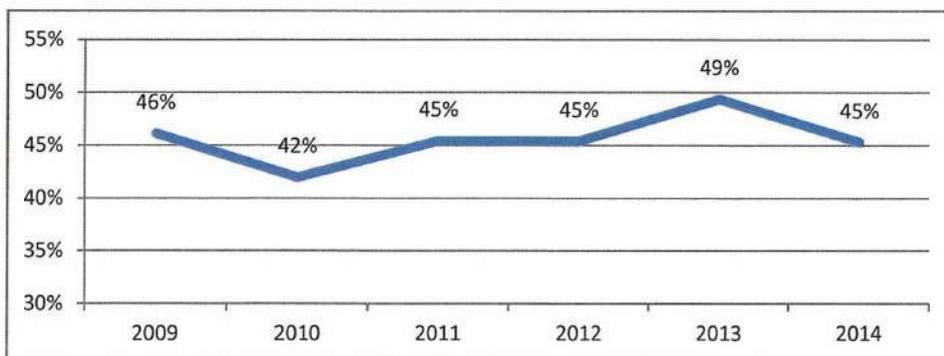
A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'A' with a vertical line extending downwards from its base, resembling a 'B' or a similar character.

GLI STANDARD DEI SERVIZI ABITATIVI PUBBLICI

L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

Aler Bergamo-Lecco-Sondrio

Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014:

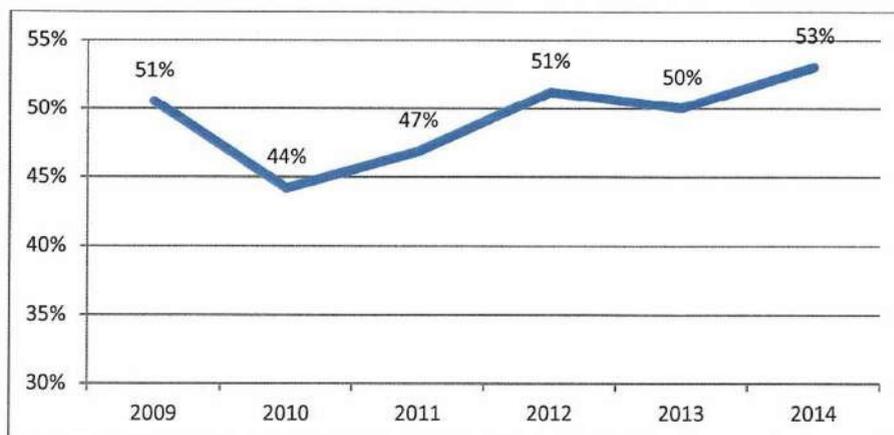


Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014 per UOG:

	BERGAMO			LECCO			SONDRIO			AGGREGATO		
	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%
2009	5.228.573	15.788.828	33%	3.970.799	7.566.463	52%	5.500.528	8.527.142	65%	14.699.900	31.882.433	46%
2010	6.169.737	15.837.074	39%	3.709.171	7.655.726	48%	2.309.368	5.535.382	42%	12.188.276	29.028.182	42%
2011	8.471.979	18.169.958	47%	3.712.407	7.975.017	47%	1.835.464	4.717.804	39%	14.019.850	30.862.779	45%
2012	8.279.553	18.515.654	45%	3.678.286	8.142.410	45%	2.814.558	5.893.646	48%	14.772.397	32.551.710	45%
2013	7.509.741	17.856.252	42%	4.381.355	8.432.490	52%	5.223.464	8.375.586	62%	17.114.560	34.664.328	49%
2014	8.104.089	16.884.479	48%	3.598.848	8.016.679	45%	1.531.192	4.317.066	35%	13.234.129	29.218.224	45%

Aler Brescia-Cremona-Mantova

Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014:



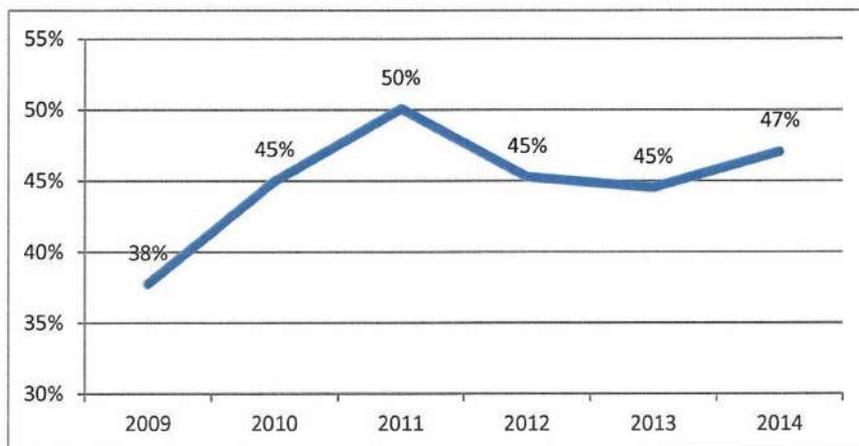
Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014 per UOG:

	BRESCIA			CREMONA			MANTOVA			AGGREGATO		
	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%
2009	20.396.817	35.528.639	57%	4.118.490	8.603.868	48%	1.880.735	8.104.360	23%	26.396.042	52.236.866	51%
2010	16.298.051	32.677.278	50%	3.766.797	8.651.212	44%	1.821.630	8.199.359	22%	21.886.478	49.527.849	44%
2011	17.620.935	31.268.429	56%	2.263.867	8.799.038	26%	2.710.033	8.157.768	33%	22.594.835	48.225.236	47%
2012	17.784.148	31.591.733	56%	3.041.497	8.765.421	35%	4.481.468	9.058.046	49%	25.307.113	49.415.200	51%
2013	17.765.170	31.417.677	57%	3.264.702	8.831.854	37%	3.073.783	7.923.834	39%	24.103.655	48.173.365	50%
2014	18.924.710	30.799.328	61%	3.160.314	9.348.315	34%	3.346.513	7.777.872	43%	25.431.537	47.925.515	53%

Handwritten signature

Aler Milano

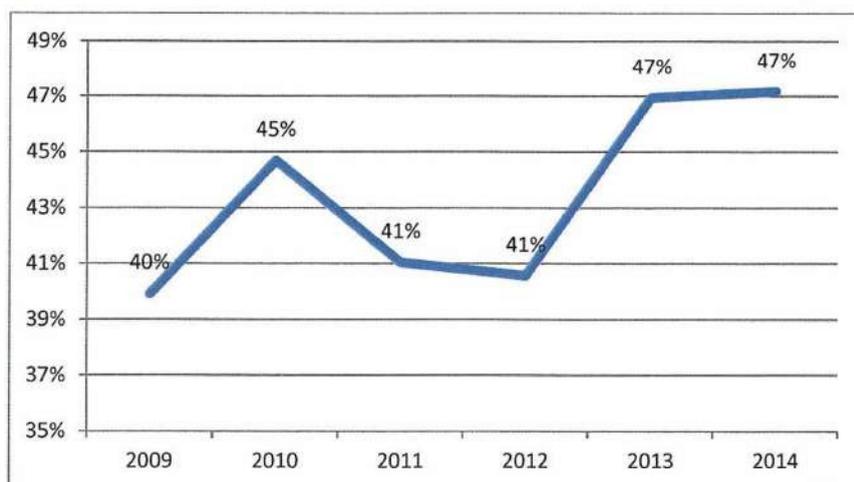
Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014:



Handwritten signature

Aler Pavia-Lodi

Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014:



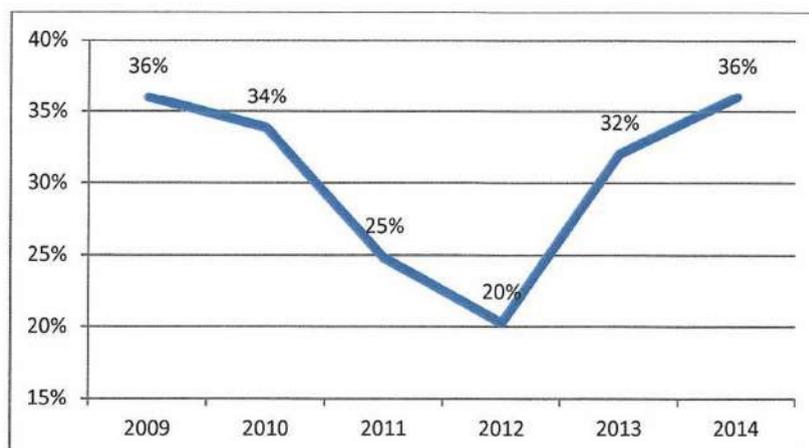
Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014 per UOG:

	LODI			PAVIA			AGGREGATO		
	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di primo livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%
2009	2.064.608	5.727.241	36%	5.056.788	12.110.174	42%	7.121.396	17.837.415	40%
2010	2.004.077	5.424.857	37%	5.606.452	11.602.685	48%	7.610.529	17.027.542	45%
2011	1.433.825	5.914.024	24%	5.728.643	11.537.366	50%	7.162.468	17.451.390	41%
2012	2.237.696	6.026.301	37%	4.983.340	11.774.950	42%	7.221.035	17.801.251	41%
2013	2.639.096	6.040.942	44%	5.462.991	11.215.744	49%	8.102.087	17.256.686	47%
2014	2.185.959	5.539.382	39%	5.669.281	11.113.317	51%	7.855.240	16.652.699	47%

AB

Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza

Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014:



Margine lordo di primo livello sui ricavi delle vendite e delle prestazioni 2009-2014 per UOG:

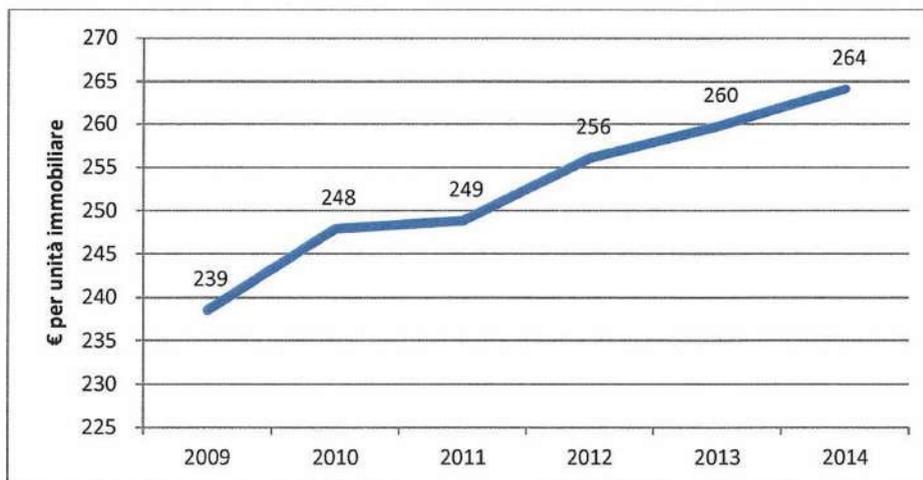
	BUSTO ARSIZIO			COMO			MONZA BRIANZA			VARESE			AGGREGATO		
	Margine lordo di I livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di I livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di I livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di I livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	Margine lordo di I livello	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	%
2009	1.831.935	4.604.716	40%	4.411.344	11.277.272	39%	3.124.150	10.863.809	29%	6.969.088	18.616.591	37%	16.336.517	45.362.388	36%
2010	1.845.795	4.596.846	40%	4.272.238	11.378.485	38%	3.399.303	11.752.338	29%	6.139.486	18.498.359	33%	15.656.822	46.226.028	34%
2011	1.948.648	4.668.238	42%	4.527.507	11.482.858	39%	1.534.195	12.119.860	13%	6.543.114	17.987.869	36%	11.485.074	46.258.825	25%
2012	2.389.970	4.786.572	50%	4.340.854	11.772.109	37%	4.252.694	11.735.293	36%	7.057.960	18.774.197	38%	9.536.090	47.068.172	20%
2013	2.125.188	5.115.525	42%	4.442.513	11.862.647	37%	2.022.694	12.047.439	17%	6.815.174	19.079.337	36%	15.405.569	48.104.948	32%
2014	2.018.775	4.674.582	43%	4.809.059	11.863.713	41%	4.432.905	11.370.527	39%	5.018.410	17.269.691	29%	16.279.149	45.178.513	36%

Handwritten signature

I COSTI DEL PERSONALE

Aler Bergamo-Lecco-Sondrio

Costo del personale per unità immobiliari gestite 2009-2014:



Costo del personale per unità immobiliari gestite 2009-2014 per UOG

	BERGAMO			LECCO			SONDRIO			AGGREGATO		
	Costo del personale	unità immobiliari	Costo personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo personale per unità immobiliare
2009	2.598.526	12.812	203	1.176.635	4.538	259	1.037.607	2.827	367	4.812.768	20.177	239
2010	2.673.277	12.944	207	1.236.598	4.558	271	1.141.042	2.872	397	5.050.917	20.374	248
2011	2.706.989	13.052	207	1.251.494	4.554	275	1.137.429	2.872	396	5.095.912	20.478	249
2012	2.814.955	13.109	215	1.298.689	4.575	284	1.138.797	2.828	403	5.252.441	20.512	256
2013	2.916.397	13.129	222	1.340.331	4.698	285	1.108.692	2.830	392	5.365.420	20.657	260
2014	2.836.873	12.690	224	1.358.764	4.722	288	1.137.529	2.781	409	5.333.166	20.193	264

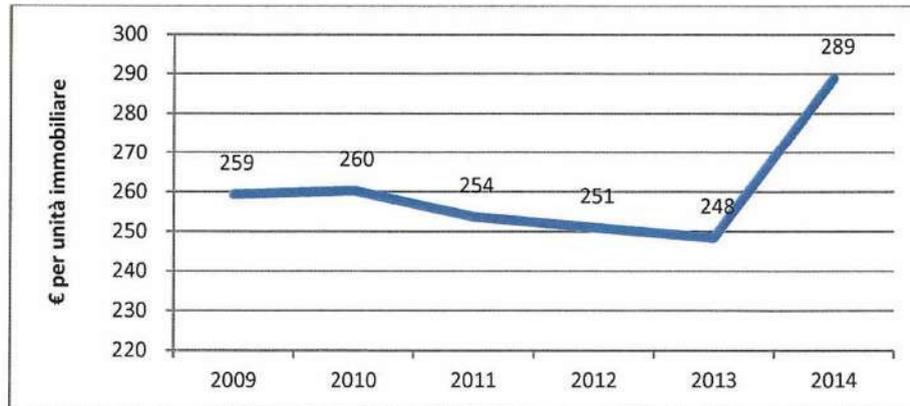
Personale e unità immobiliari gestite 2014 per UOG:

	BERGAMO	LECCO	SONDRIO	AGGREGATO
Dirigenti (incluso DG)	4	3	1	8
Unità di personale dipendente	56	24	22	102
unità immobiliari	12.690	4.722	2.781	20.193
Peso del personale dirigente	7%	13%	5%	8%
Unità immobiliari per dipendente	227	197	126	198



Aler Brescia-Cremona-Mantova

Costo del personale per unità immobiliare gestita 2009-2014:



Costo del personale per unità immobiliari gestite 2009-2014 per UOG:

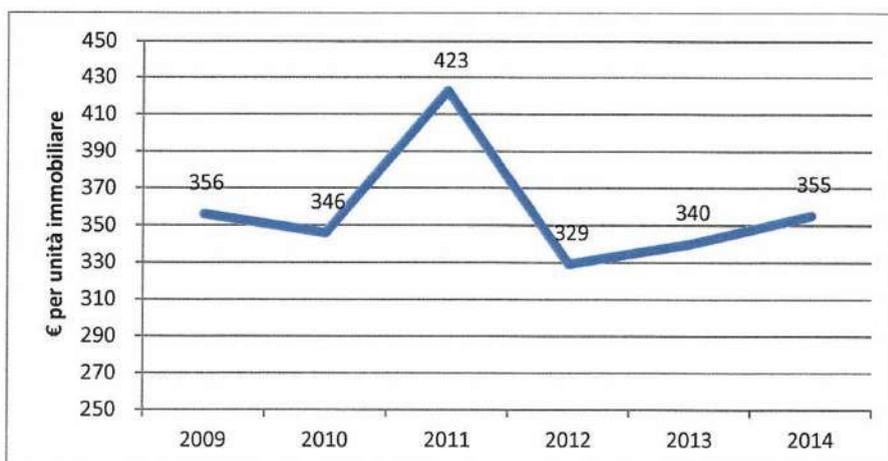
	BRESCIA			CREMONA			MANTOVA			AGGREGATO		
	Costo del personale immobiliare	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale immobiliare	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale immobiliare	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale immobiliare	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare
2009	5.293.473	17.020	311	1.729.465	9.186	188	1.656.855	7.254	228	8.679.793	33.460	259
2010	5.492.770	17.215	319	1.685.061	9.176	184	1.696.271	7.699	220	8.874.102	34.090	260
2011	5.304.166	17.255	307	1.636.771	9.230	177	1.752.013	7.771	225	8.692.950	34.256	254
2012	5.477.790	17.438	314	1.662.419	9.796	170	1.681.565	7.911	213	8.821.774	35.145	251
2013	5.472.262	17.674	310	1.612.116	9.842	164	1.715.645	7.901	217	8.800.023	35.417	248
2014	5.487.073	15.366	357	1.691.574	9.275	182	1.786.866	6.378	280	8.965.513	31.019	289

Personale e unità immobiliari gestite 2014 per UOG:

	BRESCIA	CREMONA	MANTOVA	AGGREGATO
Dirigenti (incluso DG)	4	1	2	7
Unità di personale dipendente	87	31	28	146
unità immobiliari	15.366	9.275	6.378	31.019
Peso del personale dirigente	5%	3%	7%	5%
Unità immobiliari per dipendente	177	299	228	212

Aler Milano

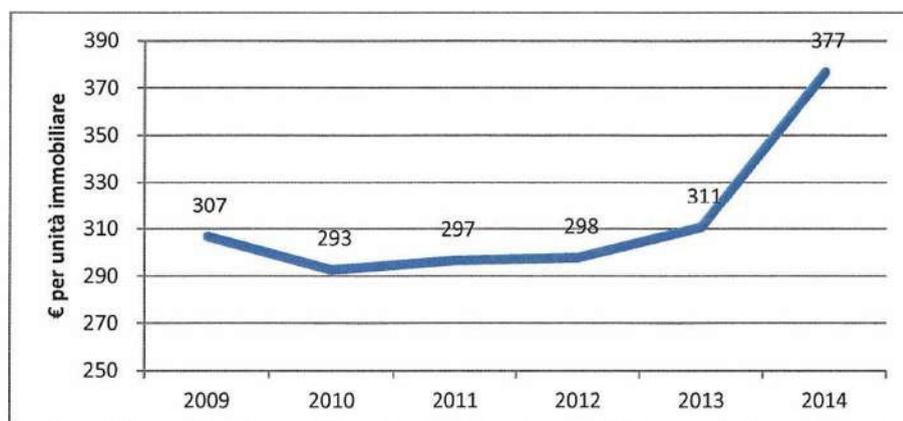
Costo del personale per unità immobiliare gestita 2009-2014:



[Handwritten signature]

Aler Pavia-Lodi

Costo del personale per unità immobiliare gestita 2009-2014:



Costo del personale per unità immobiliari gestite 2009-2014 per UOG:

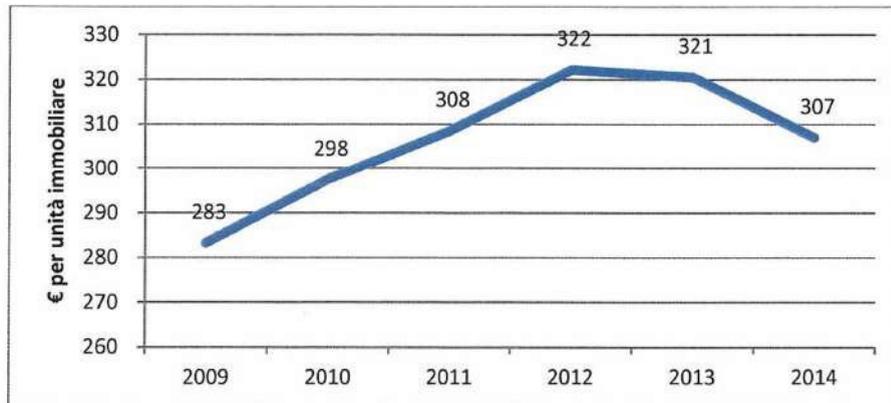
	LODI			PAVIA			AGGREGATO		
	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare
2009	1.301.626	3.316	393	2.221.968	8.170	272	3.523.594	11.486	307
2010	1.313.058	3.733	352	2.260.354	8.475	267	3.573.412	12.208	293
2011	1.297.678	3.845	337	2.359.313	8.486	278	3.656.991	12.331	297
2012	1.289.878	3.835	336	2.362.176	8.429	280	3.652.054	12.264	298
2013	1.477.844	3.835	385	2.340.181	8.453	277	3.818.025	12.288	311
2014	1.497.428	3.312	452	2.447.303	7.158	342	3.944.731	10.470	377

Personale e unità immobiliari gestite 2014 per UOG:

	LODI	PAVIA	AGGREGATO
Dirigenti (incluso DG)	3	4	7
Unità di personale dipendente	25	36	61
unità immobiliari	3.312	7.158	10.470
Peso del personale dirigente	12%	11%	11%
Unità immobiliari per dipendente	132	199	172

Aler Varese-Busto Arsizio-Como-Monza e Brianza

Costo del personale per unità immobiliare gestita 2009-2014:



Costo del personale per unità immobiliari gestite 2009-2014 per UOG:

	BUSTO ARSIZIO			COMO			MONZA BRIANZA			VARESE			AGGREGATO		
	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare	Costo del personale	unità immobiliari	Costo del personale per unità immobiliare
2009	1.201.983	3.739	321	1.856.562	6.682	278	1.043.947	5.204	201	3.338.396	10.648	314	7.440.888	26.273	283
2010	1.218.373	3.777	323	1.952.157	6.704	291	1.383.000	5.375	257	3.355.741	10.728	313	7.909.271	26.584	298
2011	1.224.642	4.165	294	1.954.578	6.779	288	1.399.946	5.375	260	3.782.371	10.785	351	8.361.537	27.104	308
2012	1.366.786	4.165	328	1.926.611	6.750	285	1.650.227	5.364	308	3.753.598	10.717	350	8.697.222	26.996	322
2013	1.373.509	4.198	327	1.889.449	6.862	275	1.942.195	5.635	345	3.597.322	10.768	334	8.802.475	27.463	321
2014	1.452.480	4.123	352	1.965.945	6.837	288	1.840.414	5.492	335	3.330.884	11.528	289	8.589.723	27.980	307

Personale e unità immobiliari gestite 2014 per UOG:

	BUSTO ARSIZIO	COMO	MONZA BRIANZA	VARESE	AGGREGATO
Dirigenti (incluso DG)	1	2	3	2	8
Unità di personale dipendente	25	31	36	64	156
# unità immobiliari	4.123	6.837	5.492	11.528	27.980
Peso del personale dirigente	4%	6%	8%	3%	5%
Unità immobiliari per dipendente	165	221	153	180	179

PIANO DEI CONTI - CONTO ECONOMICO		
	CONTO	VOCE DI RIFERIMENTO NEL C.E. RICLASSIFICATO
ce4	RICAVI	
	VALORE DELLA PRODUZIONE	
	RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	
	Ricavi da vendita immobili Ricavi da immobili costruiti per la vendita Ricavi da immobili costruiti per locazione e successivamente destinati a vendita	A1a)
	Canoni di locazione Canone Sociale Canone Moderato Altri canoni ERP Canoni per locazione temporanea Altri canoni non ERP Canoni per Box Canoni per Negozi Altri Canoni unità immobiliari ad uso diverso Canoni alloggi dei Comuni Indennità di occupazione di alloggi senza titolo	A1b)
	Canoni diversi Affitti delle aree Altri proventi	A1c)
	Proventi per amministrazione stabili Corrispettivo gestione unità immobiliari cedute Corrispettivo gestione unità immobiliari in locazione Compenso gestione alloggi c/terzi Compensi per gestioni condominiali Compensi diversi	A1d) tranne 2a voce A1)f)
	Rimborsi per amministrazione stabili Rimborsi per bollettazione e riscossione canoni Rimborsi per stipulazione contratti Rimborsi per procedimenti legali Rimborsi utenze e servizi Rimborsi per spese reversibili per c/terzi Rimborsi Diversi	A1d) tranne 4a voce A1)f)
	Rimborsi per manutenzione stabili Rimborsi da inquilini per spese di manutenzione Rimborsi da terzi per spese di manutenzione	A1e)
	Corrispettivi diversi Corrispettivi tecnici per altri interventi e c/terzi Corrispettivi diversi	A1)g)
	VARIAZIONI DEGLI INTERVENTI EDILIZI IN CORSO DI COSTRUZIONE O FINITI DESTINATI ALLA VENDITA	A2)

<p>Variatione costruzioni in corso per la vendita Variatione costruzioni in corso per la vendita</p> <p>Variatione semilavorati Variatione semilavorati</p> <p>Variatione fabbricati ultimati per la vendita Variatione fabbricati ultimati per la vendita</p>	
<p>VARIAZIONE DEGLI INTERVENTI EDILIZI IN CORSO PER CONTO TERZI</p>	A3)
<p>Variatione interventi edilizi in corso per conto terzi Variatione interventi edilizi in corso per conto terzi</p>	
<p>INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</p>	A4)
<p>Capitalizzazione costi attività tecnica Incrementi patrimoniali per compensi su interventi costruttivi Incrementi patrimoniali per compensi su interventi di manutenzione straordinaria, risanamento e ristrutturazione Capitalizzazione interessi passivi Compensi per produzione di software</p>	
<p>ALTRI RICAVI E PROVENTI</p>	
<p>Rimborsi e proventi diversi Recupero spese istruttoria pratiche diverse Rimborsi da assicurazione per danni ai fabbricati Rimborsi da assicurazione per danni ai dipendenti Rimborsi spese e diritti di segreteria per stipula contratti Altri proventi e ricavi diversi</p>	A5) a)
<p>Rimborsi per cause legali diverse</p>	
<p>Contributi in c/esercizio Contributi in c/interessi dello Stato Contributi in c/interessi di Regione e altri Enti Contributi c/eser. a copertura amm.to finanziario dello Stato Contributi c/eser. a copertura amm.to finanziario di Regione e di altri Enti Altri contributi</p>	A5) b)
<p>Plusvalenza vendita alloggi destinati alla locazione Plusvalenza vendita alloggi destinati alla locazione</p>	A5) c)
<p>PROVENTI FINANZIARI</p>	
<p>PROVENTI DA PARTECIPAZIONI</p>	
<p>Proventi da partecipazioni in imprese controllate Proventi da partecipazioni in imprese controllate</p>	C15 a)
<p>Proventi da partecipazioni in imprese collegate Proventi da partecipazioni in imprese collegate</p>	C15b)
<p>Proventi da partecipazioni in altre imprese Proventi da partecipazioni in altre imprese</p>	C15c)
<p>ALTRI PROVENTI FINANZIARI</p>	

	<p>Proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni Quota interessi per immobili ceduti</p>	C16a)
	<p>Proventi finanziari da titoli iscritti nelle immobilizzazioni Proventi finanziari da titoli iscritti nelle immobilizzazioni</p>	C16b)
	<p>Proventi finanziari da titoli iscritti nell'attivo circolante Proventi finanziari da titoli iscritti nell'attivo circolante</p>	C16c)
	<p>Proventi finanziari diversi Interessi attivi su mutui da erogare Interessi attivi presso Banche e Posta Interessi di mora su crediti verso utenti e clienti Interessi attivi e altri proventi finanziari diversi</p>	C16d)
	RETTIFICHE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
	RIVALUTAZIONI	
	<p>Rivalutazioni di partecipazioni Rivalutazioni di partecipazioni</p>	D18a)
	<p>Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie</p>	D18b)
	<p>Rivalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante Rivalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante</p>	D18c)
	PROVENTI STRAORDINARI	
	PROVENTI STRAORDINARI	
	<p>Plusvalenze da alienazione di beni patrimoniali Plusvalenze da immobili strumentali ceduti Plusvalenze patrimoniali da alienazione di beni mobili</p>	E20a)
	<p>Sopravvenienze attive/insussistenze passive Sopravvenienze attive da canoni Sopravvenienze attive diverse Insussistenze passive Altre sopravvenienze attive/insussistenze passive</p>	E20b)
	<p>Altri proventi straordinari Riscatto diritto di prelazione Altri proventi straordinari</p>	E20c)
ce5	COSTI DI ESERCIZIO	
	COSTI DI PRODUZIONE	
	<p>COSTI DELLA PRODUZIONE PER IMMOBILI DESTINATI ALLA VENDITA E MAGAZZINO</p>	B6)
	<p>Terreni per l'edilizia da vendere Terreni per l'edilizia da vendere</p>	
	<p>Forniture e appalti per edilizia da vendere Forniture e appalti per edilizia da vendere</p>	

<p>Attrezzature e materiali di consumo Attrezzature e materiali di consumo</p> <p>COSTI PER SERVIZI</p> <p>Spese generali Indennità e compensi Amministratori Indennità e compensi Sindaci Rimborsi spese Amministratori Rimborsi spese Sindaci Contributi previdenziali Amministratori Contributi previdenziali Sindaci Spese di rappresentanza Spese servizi e manutenzione sedi Postali e telefoniche Cancelleria, stampati e pubblicazioni Gestione automezzi Manutenzione e canoni macchine da ufficio Gestione sistema informatico Contributi associativi diversi Partecipazioni a corsi, seminari e convegni Consulenze e prestazioni professionali diverse Consulenza per Organismo di Vigilanza (L.231/01) Certificazione di qualità Spese su depositi bancari e postali Altre spese generali Rimborsi missione e indennità kilomtrica Buoni pasto Spese per comunicazione e pubblicità Spese varie per il personale Costi personale interinale Costi per servizi da società controllate e collegate</p>	<p>B7)a)</p>
<p>Costi per servizi rimborsabili da terzi Costi derivanti dalle vendite di alloggi</p> <p>Spese di amministrazione degli stabili Assicurazione stabili Bollettazione e riscossione canoni Contributo di solidarietà Procedimenti legali Quote di amministrazione per alloggi in condominio Rimborsi quote amministrazione stabili autogestiti Istruttoria pratiche diverse Anagrafe dell'Utenza Spese per tutela patrimonio da occupazioni abusive Spese sociali per l'Utenza Spese per mobilità, traslochi e custodia mobilio Costi per alloggi sfitti e/o non reversibili Altre spese di amministrazione stabili</p> <p>Spese di manutenzione degli stabili Appalti per manutenzione stabili Spese tecniche per manutenzione stabili Quote manutenzione per alloggi in condominio Spese pubblicazione bandi per appalti Spese varie di manutenzione</p>	<p>B7)b)</p> <p>B7)c)</p>
<p>Spese a rimborso a carico degli assegnatari Acqua Energia elettrica</p>	<p>B7)d)</p>



Riscaldamento	
Servizi in condominio e in autogestione	
Manutenzione ascensori e altri impianti	
Servizi ambientali e verde	
Spese legali a carico degli inquilini	
Imposta di bollo e registro: quota a carico degli assegnatari	
Altre spese a carico degli assegnatari	
Spese per interventi edilizi	B7)e)
Progettazione	
Direzione ed assistenza lavori	
Commissioni e collaudi	
Consulenze tecniche	
Procedimenti legali	
Spese pubblicazione bandi per appalti	
Altre spese tecniche	
COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	B8)
Leasing e noleggi	
leasing finanziario e noleggi	
COSTI PER IL PERSONALE	
Salari e stipendi	B9a)
Retribuzioni	
Lavoro straordinario	
Premio di produttività	
Premio incentivante ex art. 18 L.11 febbraio 1994, n.109	
Lavoro temporaneo ed interinale	
Oneri sociali	B9b)
Contributi assicurativi e previdenziali per il personale	
Trattamento di fine rapporto	B9c)
Accantonamento al fondo per il TFR	
Trattamento di quiescenza e simili	B9d)
Trattamento di quiescenza e simili	
Altri costi personale	B9e)
Altri costi del personale	
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	B10a)
Ammortamento software di proprietà	
Ammortamento software in licenza d'uso	
Ammortamento software di produzione interna	
Altro ammortamento immobilizzazioni immateriali	
Ammortamento diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	B10b)
Ammortamento stabili di proprietà in locazione	
Ammortamento stabili in concessione superficaria in locazione	
Ammortamento stabili uso sedi	
Ammortamento impianti generici	
Ammortamento impianti specifici	
Ammortamento macchinari	
Ammortamento attrezzature	

Ammortamento impianti di allarme, fotografici e audiovisivi	
Ammortamento mobili e arredi	
Ammortamento macchine ufficio elettroniche	
Ammortamento autovetture e autofurgoni	
Ammortamento altri beni materiali	
Ammortamento stabili di proprietà in promessa vendita	
Ammortamento altri stabili	
Svalutazioni delle immobilizzazioni	B10c)
Svalutazioni delle immobilizzazioni	
Svalutazione crediti attivo circolante e disponibilità liquide	B10d)
Svalutazione crediti attivo circolante e disponibilità liquide	
VARIAZIONE DEL MAGAZZINO E DELLE AREE E FABBRICATI DESTINATI ALLA VENDITA	
Variazioni delle rimanenze	B11
Variazioni delle rimanenze	
ACCANTONAMENTI PER RISCHI	
Accantonamento per rischi	B12
Accantonamento al fondo rischi su crediti	
Accantonamento per controversie legali	
Accantonamento al fondo imposte	
Accantonamento rischi diversi	
ALTRI ACCANTONAMENTI	
Altri accantonamenti	B13a)
Accantonamento al fondo manutenzione	
Altri accantonamenti	B13b)
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	B14
Imposte e tasse dell'esercizio (non sul reddito)	
Imposta di bollo e di registro: quota a carico Aler	
IVA indetraibile pro-rata	
Imposte sul patrimonio	
Altre imposte e tasse	
Perdite su crediti	
Perdite su crediti	
Altri oneri diversi di gestione	
Altri oneri diversi di gestione	
Minusvalenze vendita alloggi destinati alla locazione	
ONERI FINANZIARI	
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	
Interessi e altri oneri finanziari verso imprese controllate	C17a)
Interessi e altri oneri finanziari verso imprese controllate	
Interessi e altri oneri finanziari verso imprese collegate	C17b)
Interessi e altri oneri finanziari verso imprese collegate	
Interessi e altri oneri finanziari verso altri	C17c)
Interessi bancari su depositi di c/c	
Interessi bancari su prestiti	
Interessi su altri debiti	C17c)
Interessi su depositi cauzionali	

Interessi ed oneri diversi	
Interessi su mutui ipotecari e chirografari	C17d)
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
SVALUTAZIONI	
Svalutazioni di partecipazioni Svalutazioni di partecipazioni	D19a)
Svalut.di immobilizz. finanziarie che non costituiscono partecipazioni Svalut.di Immobilizz. finanziarie che non costituiscono partecipazioni	D19b)
Svalut.di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costit. partecipazioni Svalut.di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costit. partecipazioni	D19c)
Altre svalutazioni Altre svalutazioni	D19d)
ONERI STRAORDINARI	
ONERI STRAORDINARI	
Minusvalenze da alienazione di beni patrimoniali Minusvalenze da vendite immobili strumentali Minusvalenze patrimoniali da alienazione di beni mobili	E 21)a)
Sopravvenienze passive/insussistenze attive Sopravvenienze passive Insussistenze attive	E21b)
Altri oneri straordinari Restituzione riscatto diritto di prelazione Altri oneri straordinari	E21c)
IMPOSTE SUL REDDITO	
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	
Imposte correnti sul reddito (IRES+IRAP) Imposta sul reddito della società IRES	22a)
Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)	22b)
Imposte anticipate e differite sul reddito (IRES+IRAP) Imposta anticipate e differite sul reddito della società IRES	22a)
Imposta anticipate e differite sulle attività produttive (IRAP)	22b)
RISULTATO DI ESERCIZIO	
RISULTATO DI ESERCIZIO	
Utile di esercizio Utile di esercizio	
Perdita di esercizio Perdita di esercizio	

PIANO DEI CONTI - STATO PATRIMONIALE

	ELENCO VOCI CONTABILI	VOCE DI RIFERIMENTO NELLO S.P. RICLASSIFICATO
sp1	ATTIVO	
	CREDITI PER CAPITALE DI DOTAZIONE DELIBERATO DA VERSARE	
	Crediti per capitale di dotazione deliberato da versare	
	IMMOBILIZZAZIONI	
	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
	Costi di impianto e ampliamento	D1
	Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità	D2
	Diritto di brevetto industriale e diritti utilizzazione delle opere dell'ingegno	D3
	Software di proprietà	
	Fondo amm.to software di proprietà	
	Software in licenza d'uso	
	Fondo amm.to software in licenza d'uso	
	Diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	
	Fondo amm.to diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	
	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	D4
	Logo aziendale	
	Avviamento	D5
	Avviamento	
	Immobilizzazioni in corso e acconti	D6
	Aree	
	Urbanizzazioni	
	Indagini geognostiche	
	Imprevisti	
	Spese tecniche generali	
	Altre immobilizzazioni immateriali	D7
	Software di produzione interna	
	Fondo amm.to software di produzione interna	
	Altre immobilizzazioni immateriali	
	Fondo amm.to altre immobilizzazioni immateriali	

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
Terreni e fabbricati	
Terreni	E1
Stabili di proprietà in locazione	E1
Fondo amm.to stabili di proprietà in locazione	meno E1
Stabili in propriet. superficiaria in locazione	E1
Fondo amm.to stabili in proprietà superficiaria in locazione	meno E1
Stabili di proprietà ad uso diretto	E1
Fondo amm.to stabili di proprietà ad uso diretto	meno E1
Stabili in proprietà superficiaria ad uso diretto	E1
Fondo amm.to stabili in proprietà superficiaria ad uso diretto	meno E1
Stabili di proprietà in promessa vendita	E1
Fondo amm.to stabili di proprietà in promessa vendita	
Altri stabili	E1
Fondo amm.to altri stabili	
Impianti e macchinari	
Impianti generici	E2
Fondo amm.to impianti generici	meno E2
Impianti specifici	E2
Fondo amm.to impianti specifici	meno E2
Macchinari	E2
Fondo amm.to macchinari	meno E2
Attrezzature industriali e commerciali	
Attrezzature	E3
Fondo amm.to attrezzature	meno E3
Impianti di allarme, fotografici ed audiovisivi	E3
Fondo amm.to impianti di allarme, fotografici ed audiovisivi	meno E3
Altri beni	
Mobili	E4
Fondo amm.to mobili	meno E4
Arredi	E4
Fondo amm.to arredi	meno E4
Macchine ufficio elettroniche	E4
Fondo amm.to macchine ufficio elettroniche	meno E4
Autovetture e furgoni	E4
Fondo amm.to autovetture e furgoni	meno E4
Altri beni materiali	E4
Fondo amm.to altri beni materiali	meno E4
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	
Acconti ad imprese	E5
Interventi costruttivi	E5
Interventi di recupero	E5
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	

Partecipazioni	
Partecipazioni in imprese controllate	F1)a)
Partecipazioni in imprese collegate	F1)b)
Partecipazioni in altre imprese	F1)c)
Crediti con scadenza oltre l'esercizio successivo	
Crediti verso imprese controllate	F3a)
Crediti verso imprese collegate	F3b)
Crediti verso Stato	F3c)
Crediti verso altri Enti Pubblici	F3e)
Crediti verso altri	F3f)
Crediti verso Regione	F3d)
Crediti verso utenti	F3g)
Crediti verso clienti	F3h)
Altri titoli	
Altri titoli immobilizzati	F2
ATTIVO CIRCOLANTE	
RIMANENZE	
Materie prime sussidiarie e di consumo	C.c)1)
Materiali	
Aree destinate alla vendita	
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	C.c)2)
Nuove costruzioni in corso destinate alla vendita	
Interventi di recupero destinati alla vendita	
Lavori in corso su ordinazione	
Interventi edilizi per conto terzi destinati alla vendita	C.c)3)
Prodotti finiti	
Fabbricati ultimati destinati alla vendita	C.c)4)
Acconti a fornitori	
Acconti a imprese	C.c)5)
CREDITI	
Crediti verso utenti e clienti	
Crediti verso utenti in locazione	B1)
Crediti da servizi a rimborso per fatture da emettere (conguaglio)	B1)
Crediti e rimborsi gestione stabili per conto terzi	B2)
Corrispettivi e rimborsi gestione stabili in condominio	B2)
Corrispettivi e rimborsi diversi per gestione stabili	B1)
Crediti per dilazioni	B1)
Crediti da alienazioni	B2)
Crediti verso altri clienti	B2)
Crediti per fatture da emettere	B2)

Fondo svalutazione crediti	meno B1)
Crediti verso imprese controllate	
Crediti verso imprese controllate	B3)
Crediti verso imprese collegate	
Crediti verso imprese collegate	B4)
Crediti per Gestione speciale	
Crediti v/CER	B5)
Altri crediti gestione speciale	B5)
Crediti verso altri	
Crediti verso Stato	B6)a)
Crediti verso Regione	B6)b)
Crediti verso altri Enti territoriali	B6)c)
Crediti verso Erario	B6)e)
Crediti verso Enti mutuanti per somme da erogare	B6)f)
Crediti diversi	B6)g)
ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	
Partecipazioni in imprese controllate	
Partecipazioni in imprese controllate	C.a)1)
Partecipazioni in imprese collegate	
Partecipazioni in imprese collegate	C.a)2)
Altre partecipazioni	
Altre partecipazioni	C.a)3)
Altri titoli	
Titoli obbligazionari	C.a)4)
Titoli di Stato	C.a)4)
B.O.T.	C.a)4)
Altri crediti - attività che non costituiscono immobilizzazioni	
Banca d'Italia	C.a)4)
DISPONIBILITA' LIQUIDE	
Depositi bancari e postali	
Depositi bancari presso cassiere	A3)a)
Altre banche	A3)b)
Poste	A3)c)
Assegni	
Assegni	A2)
Denaro e valori in cassa	
Piccola cassa o Cassa contanti	A0)

	Valori bollati	A1)
	RATEI E RISCONTI ATTIVI	
	Ratei e risconti attivi	
	Ratei attivi	C.b)1)
	Risconti attivi	C.b)1)
	Risconti attivi pluriennali	G1
sp2	PATRIMONIO NETTO	
	PATRIMONIO NETTO	
	Capitale	P1)
	Dotazioni	
	Devoluzioni	
	Donazioni	
	Riserve di rivalutazione	P2)
	Riserve di rivalutazione	
	Riserva legale	P3)
	Fondo di riserva	
	Riserve statutarie	
	Fondo finanziamento e sviluppo investimenti	
	Altre Riserve	P4)a)
	<i>Riserva contributi accantonati art. 55 TUIR :</i>	
	Riserva contributi c/capitale dello Stato e di altri Enti	
	Riserva contributi c/capitale di Regione Lombardia	
	Riserva Contrib. In c/capitale ex CER (STATO) utilizzo fondi G.S. L.513/77 e L.560/93	
	Riserva Contrib. In c/capitale ex l.r. 27/2009 (ex l.r. 27/2007 e l.r. 6/2007)	
	<i>Altre riserve:</i>	
	Riserve facoltative	P4)b)
	Fondo contributi frazionati art. 55 TUIR	P4)b)
	Riserve da arrotondamento	P4)c)
	Riserva acquisizione alloggi (titolo gratuito)	P4)b)
	Riserva per sviluppo e conservazione del patrimonio	P4)d)
	Utili o perdite portate a nuovo	
	Utile portate a nuovo	P5)
	Perdite portate a nuovo	P5)
	Utile o perdita dell'esercizio	
	Utile d'esercizio	P6)
	Perdita d'esercizio	P6)
sp3	PASSIVO	
	FONDI PER RISCHI ED ONERI	
	Fondi per trattamento di quiescenza e obblighi simili	
	Fondi per trattamento di quiescenza e obblighi simili	N2b)
	Fondi per imposte	
	Fondi per imposte a breve termine	L1

A
B

Fondi per imposte a medio/lungo termine	N1
Altri fondi	
Altri fondi a breve termine	L2b)
Altri fondi a medio/lungo termine	N2)b)
Fondo manutenzione	
Fondo manutenzione a breve termine	L2)a)
Fondo manutenzione a medio/lungo termine	N2)a)
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	
Fondo trattamento di fine lavoro subordinato	
Fondo trattamento di fine rapporto (in Azienda)	M4
Fondo integrativo di previdenza	N2b)
TFR accantonato presso INPS	M4
DEBITI	
Prestiti obbligazionari	M2)
Prestiti obbligazionari	
Debiti bancari e postali	
Debiti verso Tesoriere entro 12 mesi	H5)a)
Debiti verso Tesoriere oltre 12 mesi	M3)a)
Debiti verso banche entro 12 mesi	H5)b)
Debiti verso banche oltre 12 mesi	M3)b)
Debiti verso poste	M3)c)
Mutui	
Mutui con contributo dello Stato e di altri Enti entro 12 mesi	H4
Mutui con contributo dello Stato e di altri Enti oltre 12 mesi	M1
Mutui senza contributi entro 12 mesi	H4
Mutui senza contributi oltre 12 mesi	M1
Mutui edilizia agevolata entro 12 mesi	H4)
Mutui edilizia agevolata oltre 12 mesi	M1)
Acconti	H10
Acconti da clienti	
Anticipi da cessionari per acquisto alloggi	
Debiti verso fornitori	H1)
Fornitori	
Fornitori c/fatture da ricevere	
Percettori di compensi	
Debiti rappresentati da titoli di credito	H6)
Debiti rappresentati da titoli di credito	
Debiti verso imprese controllate	
Debiti verso imprese controllate entro 12 mesi	H7)
Debiti verso imprese controllate oltre 12 mesi	M3)e)
Debiti verso imprese collegate	
Debiti verso imprese collegate entro 12 mesi	H8)
Debiti verso imprese collegate oltre 12 mesi	M3)d)
Debiti verso Stato (CER) per Gestione Speciale	M3)f)
Contributi destinati ex art. 25 L.513/77 :	
Contributi non vincolati alle destinazioni ex art. 25 L.513/77	
Altri contributi	

ALLEGATO A2: Schema unico per il Piano dei Conti

Debiti tributari	H2)
Debiti tributari	
Debiti verso Erario per ritenute	
Debiti verso Istituti di previdenza e di sicurezza sociale	H3)
Enti previdenziali ed assistenziali	
Altri debiti	
Depositi cauzionali :	M2)
Enti diversi :	H10)
Debiti verso personale dipendente	H10)
<i>Debiti diversi :</i>	
Debiti diversi entro 12 mesi	H10)
Debiti diversi oltre 12 mesi	M2)
Contributi per investimenti ex L. 560/93 :	M3)f)
RATEI E RISCONTI PASSIVI	
Ratei e risconti passivi	
Ratei passivi	I1)
Risconti passivi	I1)
Risconti passivi pluriennali - immobili con contributo	Q1



