



Regione Lombardia

LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° XI / 2526

Seduta del 26/11/2019

Presidente

ATTILIO FONTANA

Assessori regionali

FABRIZIO SALA *Vice Presidente*
STEFANO BOLOGNINI
MARTINA CAMBIAGHI
DAVIDE CARLO CAPARINI
RAFFAELE CATTANEO
RICCARDO DE CORATO
MELANIA DE NICHILLO RIZZOLI
PIETRO FORONI

GIULIO GALLERA
STEFANO BRUNO GALLI
LARA MAGONI
ALESSANDRO MATTINZOLI
SILVIA PIANI
FABIO ROLFI
MASSIMO SERTORI
CLAUDIA MARIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Enrico Gasparini

Su proposta dell'Assessore Stefano Bolognini

Oggetto

DIRETTIVE REGIONALI ALLE AZIENDE LOMBARDE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE (ALER) - ANNO 2020

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

Il Direttore Generale Giovanni Daverio

Il Direttore Vicario Francesco Maria Foti

L'atto si compone di 50 pagine

di cui 46 pagine di allegati

parte integrante



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTO l'art. 1 della L.R. n. 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 "Enti del Sistema regionale" della Legge regionale statutaria n. 1/2008, 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. n. 14/2010 che, in attuazione dello Statuto regionale, ha modificato l'art. 1, comma 1 ter della L.R. n. 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 della L.R. n. 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. 8 luglio 2016, n. 16 "Disciplina regionale dei servizi abitativi" di riforma organica delle politiche abitative;

RICHIAMATI, in particolare, della suddetta L.r. 8 luglio 2016, n. 16:

- l'art. 2, comma 1, lett. c, che pone in capo a Regione le funzioni di coordinamento, indirizzo e vigilanza delle ALER, nonché la definizione e lo sviluppo di un sistema di standard di gestione cui le aziende uniformano la propria attività;
- il Titolo II "Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale" e in particolare gli articoli 11, 17 e 18;
- il comma 3, art. 11, in base al quale "Il Presidente sovrintende all'attuazione degli indirizzi stabiliti dalla Giunta regionale";
- l'art. 26 che disciplina i Sistemi dei controlli sui servizi abitativi pubblici;
- l'art. 43 comma 2, in base al quale la Giunta regionale deve approvare e trasmettere al Consiglio regionale, entro il 31 luglio di ciascun anno, un rapporto annuale sull'andamento del fabbisogno abitativo, sullo stato di attuazione degli indirizzi strategici consiliari, sulle performance gestionali e di servizio delle ALER;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTA la D.c.r. del 10 luglio 2018 n. 64 di approvazione del Programma Regionale di Sviluppo della XI legislatura che riconosce come fondamentale il ruolo e l'apporto delle ALER per le quali si è completato già nella scorsa legislatura il processo di riorganizzazione attraverso le fusioni per incorporazione (da 13 aziende a 5 aziende) e alle quali la legge di riforma (Lr 16/2016) ha attribuito una funzione nuova ed importante: la titolarità, insieme ai Comuni, delle procedure di selezione ed assegnazione degli alloggi sociali destinati a servizi abitativi pubblici. Le ALER non saranno più meri gestori immobiliari ma gestori sociali con responsabilità proprie e dirette su una porzione sempre più rilevante di popolazione lombarda, cui la legge di riforma chiede un rinnovato sforzo nella direzione di un maggior efficientamento gestionale, economico e finanziario, coerente con la nuova impostazione del servizio alla persona;

RICHIAMATA la D.g.r. del 15 aprile 2019, n. 1554 "Direttive alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) per l'anno 2019";

DATO ATTO che la definizione delle Direttive per l'anno 2020 è avvenuta attraverso il confronto e la partecipazione con il management aziendale, mediante gli incontri bilaterali che si sono tenuti durante i mesi di ottobre e novembre 2019, in cui si sono condivisi gli obiettivi aziendali contenuti nelle Direttive;

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

RICHIAMATI i provvedimenti organizzativi della XI Legislatura;

RITENUTO di approvare le seguenti determinazioni, contenute nell'allegato 1) "Direttive regionali alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) – anno 2020", che costituisce parte integrante del presente provvedimento unitamente agli ulteriori Allegati A, B, C, D, E;

PRESO ATTO che il presente atto non è soggetto agli obblighi di pubblicità di cui agli artt. 26 e 27 del Decreto legislativo n. 33/2013 in materia di pubblicità e trasparenza;

All'unanimità dei voti espressi nelle forme di legge;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

DELIBERA

1. di approvare l'allegato 1) "Direttive regionali alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) - anno 2020", che costituisce parte integrante e sostanziale della presente deliberazione unitamente agli ulteriori Allegati A, B, C, D, E;
2. di dare atto che le disposizioni ed i vincoli contenuti nella presente deliberazione si configurano quali atti di coordinamento, indirizzo e vigilanza ai fini e per gli effetti di cui all'art. 11 della L.R. n. 32/2008 e all'art. 2, comma 1, lett. c della L.r. 8 luglio 2016, n. 16 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;
3. di trasmettere il presente provvedimento ai Presidenti e ai Direttori Generali delle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER);
4. che il presente atto non è soggetto agli obblighi di pubblicità di cui agli artt. 26 e 27 del Decreto legislativo n. 33/2013 in materia di pubblicità e trasparenza.

IL SEGRETARIO

ENRICO GASPARINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge



Regione Lombardia

**DIRETTIVE REGIONALI
ALLE AZIENDE LOMBARDE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE (ALER)**

ANNO 2020

Direzione generale Politiche sociali, abitative e disabilità

Sommario

1. IL CICLO ANNUALE DI PROGRAMMAZIONE.....	3
2. GLI STANDARD DEI SERVIZI ABITATIVI PUBBLICI	5
3. INDIRIZZI REGIONALI ANNUALI.....	7
4. REGOLE DI GESTIONE.....	10

1. IL CICLO ANNUALE DI PROGRAMMAZIONE

Per l'anno 2020 le attività di indirizzo e controllo regionale si coordinano con le attività di programmazione annuale delle aziende, secondo l'articolazione temporale di seguito indicata; si precisa che il Centro Unico di Vigilanza e Controllo (di seguito CUVC) è costituito dalla Struttura Sistema Regionale dei Servizi Abitativi.

Termini	Attività
26 novembre 2019	Adozione della D.g.r. annuale contenente gli obiettivi prioritari aziendali e gli adempimenti richiesti alle aziende (art. 2, co. 1, lett. c); artt. 11 e 12; art. 17, co. 3 e 4; art. 18, Lr 16/2016). L'adozione del provvedimento regionale avviene a conclusione di un confronto Regione/ALER sulle priorità specifiche e di sistema.
31 dicembre 2019	Approvazione del Bilancio di previsione e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER al CUVC (artt. 11 e 17 Lr 16/2016), entro il successivo 15 gennaio 2020. Contestualmente al bilancio, e in coerenza con quanto in esso rappresentato, viene approvato e trasmesso al CUVC il piano triennale dei lavori pubblici e il programma biennale degli acquisti di beni e servizi, ex art. 21, D.lgs n.50/2016.
31 gennaio	Adozione (e trasmissione a Regione Lombardia) 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. 12, co. 3, lett. a) Lr 16/2016) attraverso le presenti direttive.
15 febbraio	Adozione da parte del Direttore Generale dell'ALER e trasmissione al Presidente dell'ALER e al CUVC delle relazioni conclusive, riferite all'esercizio precedente, relative a: 1. Attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dalla Giunta regionale (artt.11, 12 e 18, co. 1, Lr 16/2016); 2. Andamento della gestione finanziaria (artt. 11, 12 e 18, co.1 Lr 16/2016).
31 maggio	Approvazione del Bilancio di esercizio e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER al CUVC, in base all'art. 18, co. 1, L.r. 16/2016.
15 luglio	Trasmissione al CUVC della Relazione semestrale, adottata dal Direttore generale, sull'andamento della gestione finanziaria e della Relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi aziendali annuali definiti secondo le Direttive regionali.

Termini	Attività
31 luglio	Adozione da parte della Giunta regionale e trasmissione al Consiglio regionale del Rapporto annuale ai sensi dell'art. 46, co. 2 Lr 16/2016, riguardante, in particolare, le performance gestionali e di servizio delle Aziende, in base alle evidenze del controllo di gestione e delle relazioni sull'attuazione degli obiettivi stabiliti dalla Giunta regionale.
31 dicembre	Approvazione del Bilancio di previsione e trasmissione da parte del Presidente dell'ALER al CUVC della Giunta regionale (artt. 11 e 17 Lr 16/2016), entro il successivo 10 gennaio 2021.

In **Allegato A** sono riportate cronologicamente le principali scadenze previste nell'esercizio 2020, con specifico riferimento ai debiti informativi gravanti sulle Aziende.

2. GLI STANDARD DEI SERVIZI ABITATIVI PUBBLICI ¹

Le Direttive regionali hanno avviato già dalla precedente legislatura un percorso di definizione di un nucleo di standard da applicare alle ALER lombarde finalizzato a mantenere il sistema entro parametri che assicurino l'efficienza ed economicità della gestione aziendale.

Il nucleo iniziale di standard è stato introdotto con le Direttive regionali per il 2016 (D.g.r. 6 novembre 2015, n. 4279), mentre le Direttive per il 2017 (D.g.r. 8 novembre 2016, n. 5763) hanno consolidato il sistema, definendo alcuni correttivi nelle modalità di calcolo, al fine di renderli più attinenti alle realtà aziendali e funzionali al perseguimento degli obiettivi definiti.

Gli standard vengono annualmente adeguati, perseguendo il posizionamento ottimale, tale da garantire il corretto equilibrio tra l'efficienza dell'azienda e l'efficacia della sua azione.

2.1. Equilibrio economico-generale

Lo standard di equilibrio economico-generale, secondo quanto già consolidato nelle precedenti Direttive regionali, è così formulato:

Margine lordo di I livello escluse le manutenzioni

*(Ricavi delle vendite e delle prestazioni al netto dei rimborsi per manutenzioni –
Costi per servizi al netto dei costi per manutenzioni)*

Ricavi delle vendite e delle prestazioni al netto dei rimborsi per manutenzioni

Nota metodologica: i dati sono ricavati dal bilancio CEE; tale metodologia di calcolo andrà applicata anche in sede di consuntivazione 2019.

Scopo dello standard è quello di garantire una struttura di costi e ricavi adeguata al mantenimento di un profilo di sostenibilità economico-finanziaria. L'esclusione delle voci correlate alle manutenzioni corrisponde alla finalità di stimolare il contenimento dei costi in generale, pur senza inibire i necessari interventi conservativi delle ALER sul proprio patrimonio.

La verifica dei risultati emersi dall'applicazione di tale standard, ha consentito di ritarare i target, ricercando l'ottimale livello di sostenibilità economico/finanziaria, commisurato alle effettive potenzialità di ciascuna realtà aziendale.

Nella tabella sotto riportata sono indicati gli obiettivi assegnati alle ALER per il 2020:

¹ Per gli aspetti metodologici si rimanda al quadro dei criteri e alla definizione di "Standard" approvati con le Direttive alle ALER 2016 (D.g.r. 6 novembre 2015, n. 4279) e integrati con le Direttive alla ALER 2017 (D.g.r. 8 novembre 2016, n. 5763).

ALER	OBIETTIVO 2020
BG - LC - SO	60%
BS - CR - MN	60% ²
MI	54%
PV-LO	54%
VA - BA - CO - MB	60%

2.2. Personale

Il secondo elemento rispetto al quale Regione Lombardia ha definito un parametro standard è rappresentato dal personale; tale standard risulta articolato in due ambiti:

- costo del personale per unità immobiliare³, volto a mantenere un costo adeguato rispetto alle dimensioni del patrimonio in carico all'Azienda; l'importo del costo è depurato delle voci non ricorrenti derivanti da attività straordinarie o ulteriori rispetto all'ordinario⁴;
- unità immobiliari gestite per dipendente, volto a mantenere l'adeguatezza della numerosità dell'organico rispetto al patrimonio gestito.

In considerazione della situazione di partenza delle varie Aziende, che si presenta disomogenea, e dei risultati emersi negli esercizi precedenti, si ritiene di articolare lo standard inerente il costo per unità immobiliare ponendo un obiettivo uniforme, a regime, di € 270; mentre per ALER BS-CR-MN ed ALER BG-LC-SO, si ritiene che tale obiettivo sia raggiungibile già sul 2020 per ALER VA-CO-MB-BA, che presenta una situazione di maggior costo per unità, si articola tale obiettivo su uno spettro temporale triennale, come segue:

² Per l'esercizio 2020 l'importo dei costi per servizi andrà depurato dei costi legati all'attuazione del piano di rilevazione della vulnerabilità sismica di cui all'obiettivo specifico assegnato ad ALER BS CR MN con le Direttive 2019 (D.g.r. n. 1554/'19).

³ Come definito nelle Direttive 2017, DGR n. 5763/2016 il valore delle unità immobiliari totali, necessarie al calcolo di entrambi gli standard è costituito dal dato complessivo indicato nel prospetto allegato n.6, comprendendo anche le unità gestite: riguardo queste ultime esse vanno calcolate in base al grado di completezza della gestione (se l'unità è gestita solo amministrativamente, convenzionalmente indicata al 50%, l'unità pesa 0,5).

⁴ Come definito nelle Direttive 2017, DGR n. 5763/2016 si dà indicazione di "inserire nel conteggio del costo del personale tutte le componenti non legate ad attività straordinarie o ulteriori rispetto a quanto normalmente viene svolto dal personale: in tal senso ad esempio gli incentivi ex "Legge Merloni" sono esclusi dal costo del personale in quanto indice di una attività costruttiva variabile da anno ad anno". Si indica, tuttavia, di comprendere nel costo del personale il costo per ore di lavoro straordinario effettuato.

COSTO DI PERSONALE PER UNITA' IMM.	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022
BG - LC - SO	€ 270	€ 270	€ 270
BS - CR - MN	€ 270	€ 270	€ 270
VA - BA - CO - MB	€ 290	€ 280	€ 270

UNITA' IMM. GESTITE PER DIPENDENTE	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022
BG - LC - SO	200	200	200
BS - CR - MN	230	230	230
VA - BA - CO - MB	190	200	210

Le ALER di Milano e Pavia sono quelle che hanno manifestato negli anni la maggiore incidenza del personale; pur risultando per entrambe concluso, nel 2020, il piano adottato ex art. 13, l.r. 24/2014, i livelli di costo del personale risultano per entrambe le Aziende significativamente superiori ai livelli di costo delle altre ALER, e non possono quindi nell'immediato rientrare nell'ambito di applicazione di uno standard. Per entrambe le aziende, per il 2020, sono confermati i livelli di costo del personale conseguiti e verificabili sul bilancio di esercizio 2019, in attuazione dei rispettivi piani di risanamento.

2.3. Indebitamento

Viene confermata per tutte le 5 ALER l'indicazione che, ai fini di preservare la sostenibilità finanziaria del sistema, le ALER che superino il rapporto del 100% tra debito per finanziamenti⁵ e i ricavi da canoni di locazione non potranno accendere nuovo debito sino al rientro al di sotto di tale soglia standard: tale vincolo è riferito al solo debito per mutui, e non alle anticipazioni bancarie e di tesoreria.

3. INDIRIZZI REGIONALI ANNUALI

Gli obiettivi contenuti nei seguenti paragrafi sono attribuiti al Direttore Generale di ciascuna azienda con atto espresso del Presidente, da adottare entro il 31 gennaio 2020. L'elenco di detti obiettivi non esaurisce l'insieme di quelli attribuiti, essendo l'assegnazione degli obiettivi titolarità del Presidente.

⁵ Come definito nelle Direttive 2018, DGR n. 7380/2017, l'importo è comprensivo di quota corrente, quota a medio/lungo termine e debito per anticipazioni di tesoreria.

Il grado di conseguimento degli obiettivi del Direttore Generale, inclusi quelli definiti nel presente atto, forma oggetto della valutazione finalizzata a definire la spettante quota di retribuzione di risultato.

3.1. Obiettivi aziendali comuni per il 2020

1. Ciascuna azienda definisce, entro il 30 aprile 2020, attraverso un'azione coordinata dalla D.G. Politiche sociali, abitative e disabilità, una proposta di piano di manutenzione programmata delle unità abitative destinate a servizi abitativi pubblici per il triennio 2020/2022. A seguito di confronto con la Direzione generale il programma verrà formalizzato dall'Azienda.

Il programma dovrà verificare ed approfondire:

- Stock di unità abitative destinate ai servizi abitativi pubblici non assegnabili per carenza di manutenzione, rilevate alla data del 31 ottobre di ciascun anno e segmentate per intensità di fabbisogno finanziario di intervento
- Stima di unità abitative destinate ai servizi abitativi pubblici che si rendono disponibili nel corso dell'anno per effetto del normale avvicendamento dei nuclei familiari, calcolato sulla media dell'ultimo triennio
- Stima delle unità abitative destinate a servizi abitativi pubblici con presenza di barriere architettoniche da rimuovere, con relativa previsione di fabbisogno finanziario medio unitario
- Copertura finanziaria
- Raccordo con i programmi triennali della Manutenzione straordinaria e delle altre linee di intervento regionali
- Copertura contrattuale in grado di garantire interventi manutentivi a ciclo continuo
- Modulo gestionale informatico (SIREAL) con aggiornamento automatico dell'Anagrafe regionale del patrimonio
- Organizzazione aziendale: dalla programmazione alla verifica in cantiere
- Programmazione annuale delle assegnazioni: quota ordinaria e quota nello stato di fatto

2. Ciascuna azienda definisce, entro il 30 giugno 2020, attraverso un'azione coordinata dalla DG Politiche sociali, abitative e disabilità, un quadro organico della natura, della consistenza e delle idonee misure di contrasto del fenomeno della morosità, da declinarsi in uno specifico piano operativo aziendale, che le Aziende dovranno approvare.

Le tematiche da verificare ed approfondire ai fini della definizione di una strategia organica di contrasto del fenomeno della morosità riguardano:

- Segmentazione della morosità esistente nelle sue possibili componenti, funzionali alla definizione di specifiche modalità di intervento per il recupero
 - Definizione di criteri condivisi per la gestione contabile uniforme dei crediti verso gli utenti e delle modalità per la certificazione delle rilevazioni effettuate
 - Definizione delle azioni di recupero specifiche per le tipologie di credito individuate;
 - Possibili spazi di azioni "aggregate". Per Aler Milano l'obiettivo di risanamento connesso alla gara per la cessione dei crediti di cui alla D.g.r. 7427/2017, viene conseguito nell'ambito del presente obiettivo aziendale.
3. Ciascuna azienda definisce, entro il 31 marzo 2020, attraverso un'azione coordinata dalla DG Politiche sociali, abitative e disabilità, una proposta di piano triennale dei fabbisogni di personale 2020-2022, in linea con gli standard regionali di equilibrio economico aziendale e di costo del personale. La proposta di piano è adottata dall'Azienda nei successivi 30 giorni dalla sua trasmissione al CUVV, qualora non vi siano osservazioni da parte di quest'ultimo.
 4. Ciascuna azienda adotta, entro il 31 dicembre 2019, il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali secondo il testo contenuto nell'Allegato E alle presenti Direttive, parte integrante e sostanziale delle stesse. Tale sistema entrerà in funzione, in prima attuazione, a partire dall'esercizio 2020; sarà cura delle Aziende la trasmissione di tale provvedimento al CUVV, nonché di informare lo stesso CUVV dell'avvenuto esperimento dei passaggi previsti. Al fine di monitorare il percorso di consolidamento e implementazione del nuovo sistema di valutazione, anche per garantire l'omogeneità applicativa tra le diverse Aziende e consentire eventuali interventi di messa a punto del sistema per gli esercizi successivi, il CUVV potrà richiedere alle Aziende la produzione di documentazione e informazioni relative al processo valutativo da fornire nel rispetto della privacy del valutato e dell'autonomia di giudizio del valutatore.
 5. Ciascuna azienda aggiorna entro il 30 aprile 2020 il regolamento di contabilità aziendale, attraverso un'azione coordinata con la DG Politiche sociali, abitative e disabilità.
 6. Avvio, nella seconda metà del 2020, di un tavolo di lavoro congiunto tra le ALER e la DG Politiche sociali, abitative e disabilità per la definizione di un sistema unitario di controllo di gestione.
 7. Svolgimento di almeno 2 riunioni nel corso del 2020 da parte dell'Osservatorio per la legalità e la trasparenza (art. 15 l.r. 16/2016).
 8. Ciascuna azienda dovrà procedere, entro il 31 gennaio 2020, al primo caricamento dei dati relativi all'implementazione ed al funzionamento della banca dati "occupanti senza titolo, di cui all'art. 22, lett.f) della l.r. n.16/2016. Dovrà altresì procedere, secondo le modalità e le tempistiche che verranno comunicate dal CUVV:

- agli adempimenti relativi alla nomina del Responsabile del trattamento, all'abilitazione degli operatori;
- ad attuare gli altri adempimenti relativi all'implementazione ed al funzionamento della banca dati "occupanti senza titolo.

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.

E' facoltà del CUVV fare richiesta di informazioni concernenti la gestione delle ALER, definendo modalità e tempistiche per il riscontro che le ALER sono tenute a dare; tali richieste costituiscono debito informativo per le aziende.

Il CUVV può richiamare le Aziende al rispetto delle Direttive regionali e formulare raccomandazioni e osservazioni, anche puntuali, finalizzate al loro pieno rispetto.

4.1. Area economico-finanziaria

Per l'anno 2020 vengono fornite le seguenti indicazioni:

- Fornire nei tempi previsti dal ciclo annuale di programmazione i prospetti regionali di Bilancio secondo quanto definito nella Dgr n. 6074/2016 e nel Decreto Dirigenziale n. 5387/2017; tali prospetti dovranno essere obbligatoriamente trasmessi anche in formato excel (.xls);
- Trasmettere la documentazione richiesta da Regione Lombardia nell'ambito dei lavori per il consolidamento del bilancio 2019 tra Regione Lombardia e le ALER, in base al D. Lgs.118/2011, art. 11, comma 6, lett. J, secondo tempistiche che verranno comunicate in tempo utile dal CUVV rispetto a:
 - riconciliazione delle partite debitorie e creditorie tra RL e singola ALER ed asseverazione da parte dei revisori delle ALER;
 - restituzione dei prospetti in funzione del bilancio consolidato 2019 (indicazione delle partite intercompany, movimentazione delle immobilizzazioni materiali ed immateriali).
- Trasmettere al CUVV il prospetto relativo ai flussi di cassa, secondo lo schema approvato con l'allegato n. 5 alle Direttive per il 2014, a cadenza trimestrale, a livello previsionale e consuntivo;

- Trasmettere al CUVC la 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 CUVC può chiedere chiarimenti e approfondimenti;
- Trasmettere al CUVC, entro il 30 aprile 2020, la relazione del Collegio dei Sindaci riguardo le società partecipate;
- Gli elementi di specifica valutazione che formano il contenuto della relazione del Collegio dei Sindaci allegata al bilancio di esercizio sono da trattare secondo quanto definito nelle Direttive 2014 (D.g.r. n. 1272 del 24 gennaio 2014);
- La Nota Integrativa del Bilancio di Esercizio, oltre a rispettare i contenuti previsti dal Codice Civile e dare informazione sulle principali voci componenti il bilancio, deve fornire puntuali informazioni su:
 - ✓ Composizione dei ricavi delle vendite;
 - ✓ 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 sia fatto eventuale 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 definito nell'allegato 3 delle Direttive 2017;
 - ✓ 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;
 - ✓ Contributo di solidarietà ai sensi della Lr n. 16/16;
 - ✓ Andamento dei conti vincolati, della gestione speciale e dei piani di riutilizzo delle giacenze derivanti da alienazioni patrimoniali.
- Trasmettere al CUVC, successivamente all'approvazione del Bilancio consuntivo 2019 e a seguito di specifica comunicazione regionale, il prospetto relativo alla verifica degli aiuti di stato concessi alle Aziende sotto forma di compensazione degli obblighi di servizio pubblico nell'ambito della gestione di Servizi di Interesse Economico Generale (S.I.E.G.), secondo lo schema definito nella Dgr n. 6002/2017.

4.2. Area organizzazione e personale

Per l'anno 2020 valgono per le ALER le seguenti indicazioni:

- La relazione annuale relativa all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dalla Giunta regionale dovrà dar conto delle variazioni di organico avvenute e della corrispondenza a quanto programmato.
- Divieto per tutte le aziende di costituzione di nuove società o enti strumentali, nonché l'acquisizione di partecipazioni in nuove società;
- Obbligo di pubblicare sul sito aziendale, entro il 15° giorno del mese successivo, l'elenco di tutti gli atti assunti dal Presidente.

4.3. Indicazioni per la disciplina delle assunzioni

In linea con i più recenti orientamenti legislativi e giurisprudenziali, le ALER sono da considerarsi enti caratterizzati da una connotazione pubblicistica e strumentalità rispetto alla realizzazione dei fini istituzionali di Regione Lombardia.

L'applicazione dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità è, quindi, da considerarsi imprescindibile per tutte le Aziende, in quanto articolazioni della pubblica amministrazione.

Le presenti Direttive ribadiscono la cogenza, per tutte le Aziende, del rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità nella gestione delle procedure di reclutamento del personale aziendale, compreso il personale dirigenziale.

Le ALER adeguano i propri regolamenti in materia ai principi di cui sopra ed alle disposizioni **contenute nell'Allegato B alle presenti Direttive, parte integrante e sostanziale delle stesse.**

4.3.1. Passaggi interni di qualifica professionale (personale non dirigente)

Il rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità deve essere garantito anche nelle procedure di progressione di carriera interne alle aziende.

Le Aziende devono dotarsi di un apposito regolamento che disciplini condizioni, modalità e criteri con cui si attuano i passaggi interni di qualifica professionale:

- nei passaggi tra le diverse aree di inquadramento previste per il personale non dirigenziale;

- nei passaggi di livello all'interno della stessa area;

4.3.2. Acquisizione di personale dirigente

L'acquisizione di personale dirigenziale da parte delle ALER deve avvenire nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, attraverso l'espletamento di procedure selettive pubbliche aperte all'esterno, in linea con gli standard regionali di equilibrio economico-aziendale e di costo del personale.

Sono consentiti, nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità ed imparzialità, la definizione di riserve di posti per il personale interno o in carico ad altre Aziende. Tali riserve dovranno comunque consentire l'acquisizione di personale esterno nella misura di almeno 2/3 dei posti disponibili, ed il personale interno deve possedere i titoli previsti per l'accesso dall'esterno.

È altresì consentita la valutazione dei titoli di servizio acquisiti, qualora collegati a specifiche caratteristiche della posizione da ricoprire, e comunque assicurando un adeguato bilanciamento tra titoli di servizio, tipici del personale interno, ed altri titoli, al fine di evitare che la procedura risulti discriminatoria nei confronti di coloro che non risultano già in servizio.

In alternativa, preliminarmente, alla procedura selettiva pubblica è possibile l'acquisizione mediante mobilità interaziendale da attuarsi tramite avviso interno alle ALER, cui deve essere assicurata adeguata pubblicità; in caso di più candidature la scelta dovrà essere motivata e si baserà sulla valutazione dei curricula, e sulla loro coerenza con le caratteristiche richieste.

Le aziende sono tenute ad adeguare i propri regolamenti in materia laddove le disposizioni in essi contenute contrastino o differiscano dalle disposizioni di cui alle presenti direttive, dandone formale comunicazione al CUVV.

4.3.3. Indicazioni in merito al trattamento retributivo della dirigenza ALER

I contratti dei nuovi dirigenti ALER dovranno stabilire il trattamento retributivo massimo in misura inferiore almeno del 20% di quello definito per il Direttore Generale di riferimento, di cui alla DGR 719 del 5 novembre 2018.

Le aziende sono tenute ad adeguare i propri regolamenti in materia laddove le disposizioni in essi contenute contrastino o differiscano dalle disposizioni di cui alle presenti direttive, dandone formale comunicazione al CUVV.

4.3.4. Indicazioni in merito a trattamento di missione e rimborsi spese

I rimborsi spese saranno riconosciuti al Presidente a fronte della produzione di adeguata documentazione giustificativa.

Per gli spostamenti del Presidente all'interno del territorio regionale non è prevista né l'indennità di missione né il rimborso dei costi di pernottamento. Non è inoltre consentito il rimborso delle spese sostenute dal Presidente per il tragitto dalla propria abitazione alle sedi di servizio.

Per le trasferte del Presidente al di fuori del territorio regionale, il relativo trattamento di missione è determinato in analogia a quello previsto per gli amministratori della Giunta regionale (legge regionale 24 giugno 2013 n.3, DGR 23 Dicembre 2015 n. 4653), secondo le disposizioni **contenute nell'Allegato C alle presenti Direttive parte integrante e sostanziale delle stesse.**

I rimborsi spese saranno riconosciuti al Direttore Generale ed ai dirigenti e al restante personale a fronte della produzione di adeguata documentazione giustificativa. Non è consentito il rimborso delle spese relative al tragitto di trasferimento dal luogo di abitazione alla sede di lavoro.

Le aziende sono tenute ad adeguare i propri regolamenti in materia laddove le disposizioni in essi contenute contrastino o differiscano dalle disposizioni di cui alle presenti direttive, dandone formale comunicazione al CUVV.

4.3.5. Indicazioni per la disciplina delle procedure di conferimento di incarichi e consulenze

Si confermano le indicazioni espresse con le Direttive 2018, **contenute con alcune modificazioni nell'Allegato D alle presenti Direttive parte integrante e sostanziale delle stesse.**

Si precisa, inoltre, che nell'affidamento degli incarichi professionali deve essere garantito il rispetto del principio di rotazione e deve essere assicurata la tracciabilità delle procedure, nonché il controllo dell'effettività della prestazione, risultante da apposita attestazione agli atti dell'azienda, prima del saldo della prestazione.

Le aziende sono tenute ad adeguare i propri regolamenti in materia laddove le disposizioni in essi contenute contrastino o differiscano dalle disposizioni di cui alle presenti direttive, dandone formale comunicazione al CUVV.

4.4. Area contratti

In quanto enti pubblici economici appartenenti al Sistema regionale, le Aziende sono tenute ad acquisire le categorie merceologiche descritte nel DPCM del dicembre 2015, aggiornate attraverso il DPCM del 11 luglio 2018, esclusivamente tramite i soggetti aggregatori.

Qualora gli strumenti contrattuali dei soggetti aggregatori non siano disponibili si possono svolgere procedure di gara limitate all'attivazione dello strumento aggregato (comma 3 bis art. 9 Dl n. 66/2014).

Le Aziende sono tenute ad aderire alle Convenzioni attivate dall'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (di seguito ARIA), tramite l'utilizzo del Negozio elettronico (NECA), agli accordi quadro e ad ogni altro strumento contrattuale attivo in loro favore presso ARIA. La mancata osservanza di tali disposizioni rileva ai fini della responsabilità disciplinare e amministrativa (cfr. art. 1, comma 6-bis 1, della Lr 33/2007). In assenza di tali strumenti, le Aziende aderiscono alle convenzioni CONSIP o, in alternativa, procedono autonomamente all'acquisto attraverso la piattaforma SINTEL o il mercato elettronico della pubblica amministrazione MePA, impiegando, in ogni caso, i parametri di prezzo-qualità della Convenzione CONSIP come limiti massimi (cfr. art. 1, commi 449 e 450, della Legge n. 296/2006).

Nei casi in cui gli acquisti non possano essere effettuati attraverso le convenzioni ARIA e/o CONSIP, l'Azienda solo per le categorie merceologiche mancanti potrà procedere autonomamente all'acquisizione, senza i vincoli di parametro prezzo/qualità. Le procedure in via autonoma dovranno svolgersi sulla piattaforma regionale SINTEL, così come normato dall'art. 1 comma 6 della l.r. 33/2007; eventuali deroghe dovranno avere motivazioni tracciabili negli atti assunti. 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.

Le Aziende dovranno dotarsi di una procedura di programmazione degli acquisti e ridurre il ricorso a procedure negoziate senza pubblicazione del bando.

Si rammenta che la legge regionale 16/2016 attribuisce solo al Direttore Generale la competenza a stipulare i contratti e provvedere agli acquisti in economia e alle spese indispensabili per il normale ed ordinario funzionamento (art. 12 comma 7), dovendosi intendere queste competenze includere anche le valutazioni ultime in ordine alla programmazione degli acquisti ed alla necessità di acquisti specifici.

Le Aziende sono tenute a partecipare allo specifico Sottotavolo coordinato dalla DG Politiche sociali, abitative e disabilità, avente il compito di raccordo con i lavori del Tavolo

Tecnico degli Appalti, al fine di ottimizzare l'espressione dei fabbisogni e l'aggregazione degli acquisti.

La Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità partecipa, esprimendo gli esiti del Sottotavolo di cui al paragrafo precedente, al Tavolo Tecnico degli Appalti coordinato da ARIA per gli appalti di cui all'art. 1 comma 3 ter Legge n. 33/2007 e Dgr n. 3440/2015, finalizzato alla pianificazione, programmazione, gestione e controllo degli approvvigionamenti. In tale ambito gli enti saranno tenuti:

- ✓ alla comunicazione dei fabbisogni;
- ✓ ad eventuali collaborazioni su Gruppi Tecnici e centralizzazione delle gare;
- ✓ a garantire la disponibilità di proprio personale alla partecipazione a commissioni di gara laddove siano richieste specifiche professionalità.

Le aziende sono tenute a 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 n. 3440 del 24 aprile 2015. Al fine di utilizzare correttamente ed essere sempre aggiornati sulle modifiche apportate al Modulo Budget, le Aziende dovranno garantire la partecipazione ai corsi di formazione organizzati da ARIA.

Obbligo per il Direttore Generale di ciascuna azienda, di trasmettere al CUVC, con cadenza semestrale, in allegato alle relazioni sull'andamento della gestione finanziaria e sullo stato di attuazione degli obiettivi aziendali e secondo lo schema allegato in calce alle Direttive 2017 di cui alla DGR del 8 Novembre 2016 n. 5763, l'elenco degli atti di affidamento di appalti di lavori, servizi e forniture.

Si richiamano le Aziende a tenere conto, tra l'altro, della Dgr n. 973 del 14 settembre 2016 - Linee Guida n. 1, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti "Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria".

4.5. Area tecnica e patrimonio

Ai sensi dell'art. 43, comma 1 della Lr n. 16/2016, e fino all'entrata in vigore dei relativi regolamenti regionali, le Aziende dovranno allegare ai bilanci aziendali – preventivo 2020 e consuntivo 2019:

- ✓ 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";
- ✓ 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;

È fatto obbligo per il Direttore generale di ciascuna Azienda di trasmettere al CUVC, entro il 31 gennaio 2021, la rendicontazione dei Programmi di alienazione e valorizzazione del patrimonio approvati dalla Giunta Regionale ai sensi degli artt. 28, 29, 30 e 31 nonché dell'art. 43, comma 6 della Lr n. 16/2016.

Fondo permanente per il patrimonio: viene confermato quanto specificato nelle precedenti Direttive, rispetto alla destinazione annuale di una quota di risorse con vincolo di reinvestimento sul patrimonio aziendale esistente. Detta quota è conteggiata, annualmente, in almeno il 5% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni (voce A1 del conto economico) 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. Vanno invece ricomprese nel conteggio dei ricavi le vendite di patrimonio non ERP. Tali somme comprendono, essendo di norma superiori, il mancato onere per IRAP a seguito dell'entrata in vigore della Legge Regionale 30 dicembre 2014, n. 36, "Legge di stabilità 2015". Per le ALER di Milano e Pavia-Lodi anche per l'anno 2019 l'accantonamento è rappresentato dal mancato esborso per IRAP.

Come precisato nelle precedenti Direttive, l'Azienda dovrà dimostrare l'esaurimento di almeno l'80% delle somme accantonate entro 24 mesi dal loro versamento.

Il Direttore generale di ciascuna ALER deve trasmettere entro il 30 settembre 2020 una relazione che attesti:

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

Le ALER avranno cura di aggiornare con regolarità il Contatore regionale dei programmi di recupero degli alloggi sfitti delle ALER, secondo le tempistiche comunicate e riportate in nota⁶.

6

TRASMISSIONE DATI

AGGIORNAMENTO PORTALE

30 GENNAIO

6 FEBBRAIO

27 FEBBRAIO

6 MARZO

27 MARZO

3 APRILE

18 APRILE

3 MAGGIO

29 MAGGIO

5 GIUGNO

26 GIUGNO

3 LUGLIO

24 LUGLIO

1 AGOSTO

28 AGOSTO

4 SETTEMBRE

25 SETTEMBRE

2 OTTOBRE

30 OTTOBRE

6 NOVEMBRE

27 NOVEMBRE

4 DICEMBRE

18 DICEMBRE

8 GENNAIO

4.6. Area trasparenza, anticorruzione, privacy e controlli interni

Le aziende, in quanto enti pubblici economici che perseguono finalità pubbliche, sono destinatarie dirette delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, ai sensi della legge n.190/2012 e successive modifiche e integrazioni.

Il D.Lgs. n.97/2016 ha confermato che gli enti pubblici economici sono inclusi tra i soggetti tenuti ad applicare la normativa in tema di trasparenza e di prevenzione della corruzione in "quanto compatibile" (nuovo art. 2-bis, comma 2, lettera a) del D.Lgs. n. 97/2016).

L'ANAC con Determinazione n. 1134 dell'8 novembre 2017, ha pubblicato le linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici.

Trasparenza

Le Aziende sono tenute agli obblighi di pubblicazione ai sensi e per gli effetti di cui al D.lgs. n. 33/2013 come modificato dal d.lgs. n.97/2016 ed alla Determinazione ANAC n. 1134/2017, con particolare riguardo alla nomina del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, all'adozione del Piano Triennale per la prevenzione alla corruzione e della trasparenza (PTPCT), all'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" nel proprio sito istituzionale, alla pubblicazione dei dati relativi all'organizzazione dell'ente e alla totalità delle attività svolte, tutte da ritenersi di pubblico interesse, e ad assicurare il diritto di accesso generalizzato ai dati e ai documenti non oggetto di obbligo di pubblicazione con riferimento all'organizzazione e a tutte le attività svolte.

La pubblicazione e l'aggiornamento dei dati devono avvenire, per ragioni di uniformità e omogeneità di lettura, secondo le modalità indicate nella Determinazione ANAC n. 1134 dell'8 novembre 2017.

Relativamente ai compensi agli organi si specifica che:

Il compenso di qualsiasi natura connesso all'assunzione della carica è da pubblicare a inizio mandato e da aggiornare tempestivamente in caso di variazioni o nuova nomina (compenso stabilito per anno), nonché annualmente entro il 30 giugno coerentemente con quanto indicato nel bilancio di esercizio consuntivo dell'anno precedente (compenso effettivamente attribuito).

Le spese per viaggi e missioni devono essere aggiornate mensilmente, indicando sempre importo del mese e cumulo dell'anno in corso.

Anticorruzione e Organismo di Vigilanza

Le Aziende devono aggiornare il proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) entro il 31 gennaio, procedendo altresì alla sua pubblicazione sul sito istituzionale – sezione Amministrazione Trasparente

Le Aziende si attengono, quanto alla gestione degli incarichi dirigenziali e di amministratore a quanto stabilito del D.lgs. 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 CUVC i verbali delle sedute e le relazioni periodiche sull'attività svolta entro 5 giorni dalla formalizzazione.

Il Responsabile anticorruzione predisponde e pubblica entro il 31 gennaio (di ogni anno) la relazione prevista all'art. 1, comma 14, della L. n. 190/2012 sull'efficacia delle misure di prevenzione definite nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, e ne dà comunicazione al CUVC.

Privacy e dati personali

Si richiama il rispetto della normativa vigente ed, in particolare, del D.Lgs n. 196 del 30 giugno 2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali" integrato con le modifiche introdotte dal D.Lgs 10 agosto 2018 n. 101 "Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del Regolamento UE 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale della protezione dei dati)"

- Banca dati occupanti senza titolo (art. 22 L.r. 16/2016)

In occasione dell'attivazione della banca dati occupanti senza titolo il Legale rappresentante di ciascuna ALER verrà individuato da Regione, Titolare del trattamento, secondo quanto disposto dal Regolamento UE 2016/679, quale Responsabile del trattamento dei dati.

La disciplina e le modalità di funzionamento della banca dati sono contenuti nella DGR n. 226 del 10/10/2019, mentre le indicazioni di dettaglio operativo risultano al decreto dirigenziale n. 15442 del 29 ottobre 2019 anche in relazione agli obblighi di tutela dei dati personali in essa contenuti, alle modalità per l'individuazione degli eventuali sub-responsabili e degli operatori abilitati all'accesso saranno oggetto di una specifica comunicazione da parte della Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità.

In qualità di Responsabili del trattamento le ALER dovranno attenersi, nella gestione dei dati, alle indicazioni di detta comunicazione e, in particolare, a quanto definito nell'atto di nomina a responsabile del trattamento dei dati personali e negli allegati a tale atto "Elenco dei trattamento di dati personali di titolarità di Regione Lombardia in carico ad ALERin qualità di responsabile del trattamento" e "Istruzioni sul trattamento dei dati personali di Regione Lombardia" (che costituiscono parti integranti della comunicazione).

Controlli interni

Il Responsabile Internal Auditing (RIA) dovrà essere dotato di personale e risorse adeguate a garantire l'assolvimento dei propri compiti, secondo gli standard di qualità riconosciuti dalla pratica professionale.

Entro il 15 dicembre 2020, il Responsabile Internal Auditing trasmetterà la Pianificazione annuale dell'attività di audit che dovrà essere eseguita nell'anno 2021. Le attività di audit pianificate potranno altresì utilmente comprendere aspetti inerenti l'applicazione delle misure anticorruzione.

Anche la pianificazione per gli anni successivi dovrà essere inviata entro il 15 dicembre dell'anno precedente.

Al termine di ciascun semestre (entro 31 luglio 2020 e 31 gennaio 2021, il RIA dovrà trasmettere al Centro Unico di Vigilanza e Controllo e alla struttura di audit regionale una relazione sullo stato di attuazione delle attività di audit effettuate nel periodo di riferimento. Il Responsabile IA trasmette tempestivamente, al Centro Unico di Vigilanza e Controllo e alla struttura di audit regionale, gli aggiornamenti relativi a collocazione organizzativa, procedure, dotazione della funzione Internal Auditing.

La trasmissione della pianificazione annuale dell'attività di audit e delle relazioni semestrali di monitoraggio dovrà essere effettuata sia al Centro Unico di Vigilanza e Controllo, che alla Struttura Audit, utilizzando le rispettive caselle di posta elettronica:

politichesociali_abitative@pec.regione.lombardia.it;
audit@regione.lombardia.it

4.7. **Comunicazione**

La dimensione sociale del contesto abitativo deve essere posta al centro al centro dell'attenzione dell'azienda in una prospettiva di crescita e di sviluppo della comunità dei residenti anche attraverso strumenti di comunicazione integrata, iniziative pubbliche di ampio coinvolgimento e partecipazione dei residenti. Le Aziende dovranno assicurare un raccordo con la Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità mediante momenti di confronto e di dialogo finalizzati alla collaborazione tra Istituzione, Azienda e utenti, in una logica di sviluppo e implementazioni delle azioni di comunicazione di forte interesse pubblico e nel rispetto degli obiettivi del Programma Regionale di Sviluppo di Regione Lombardia. Nel corso dell'anno le aziende dovranno attivare iniziative di carattere sociale finalizzate a promuovere l'aggregazione oltre che a favorire l'incontro tra gestori, inquilini e residenti, creando momenti di dialogo e di sensibilizzazione su temi quali: sicurezza, risparmio energetico, spreco alimentare, prevenzione e salute, stili di vita, legalità, al fine di promuovere comportamenti consapevoli e responsabili. Al fine di promuovere un continuo miglioramento della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia delle attività svolte e dei servizi offerti, le Aziende dovranno ricorrere almeno una volta all'anno alla distribuzione di sondaggi di valutazione, quali strumenti di comunicazione per misurare la qualità percepita dagli utenti e valutare l'impatto delle prestazioni e dei servizi erogati.

Azioni di comunicazione integrata REGIONE LOMBARDIA/ALER

- Condividere con la Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità le azioni di comunicazione pubblica ove prevista la presenza congiunta ei loghi ALER/Regione Lombardia, utilizzando appositi format di comunicazione integrata, per garantire un raccordo interistituzionale in occasione di eventi istituzionali, conferenze stampa, inaugurazioni, pubblicazioni, iniziative pubbliche di forte interesse sociale.
- Concordare preliminarmente con la Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità e con l'Ufficio Stampa, laddove le attività di comunicazione programmate prevedano la realizzazione di progetti specifici di ampio impatto pubblico, una modalità di comunicazione definita e condivisa, mediante corretto utilizzo del brand regionale congiunto (Regione/Aler).
- Garantire l'utilizzo di strumenti di comunicazione integrata, quali sito aziendale, House Organ, newsletter, per aumentare la conoscenza pubblica sulle azioni realizzate e le attività in corso e per informare gli utenti su iniziative di interesse quali misure e agevolazioni regionali: programmi di recupero alloggi, misure di welfare abitativo, contributo di solidarietà, canone zero inquilini over '70. ecc.

DEBITO INFORMATIVO

Si riporta di seguito l'agenda dei principali debiti informativi previsti con una specifica data di scadenza:

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
DICEMBRE 2019	31	Invio atto di adozione della metodologia di valutazione delle prestazioni dirigenziali
GENNAIO	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente ⁷
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	20	Trasmissione flussi di cassa trimestrali (consuntivo IV trimestre 2019 e preventivo I trimestre 2020)
	31	Trasmissione 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. 12, co. 3, lett. a) Lr 16/2016) attraverso le presenti direttive.
	31	Trasmissione da parte del RIA di una relazione di monitoraggio sullo stato di attuazione delle attività di audit dell'esercizio 2019
	31	Trasmissione (e pubblicazione) da parte del Responsabile anticorruzione di una relazione sull'efficacia delle misure adottate con il Piano triennale di prevenzione della corruzione.
	31	Aggiornamento e pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.
FEBBRAIO	15	Relazione annuale 2019 sull'andamento della gestione finanziaria e sull'attuazione degli obiettivi ex art. 18, l.r. 16/2016 (allegare l'elenco degli affidamenti di appalti del semestre)
	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	15	Invio programmazione triennale fabbisogno del personale
MARZO	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente

⁷ Nella presente tabella sono considerati quali "debiti informativi" gli obblighi di trasmissione da ALER a Regione Lombardia, nonché alcuni obblighi di pubblicazione per i quali assume particolare rilievo la finalità di fornire informazioni a Regione Lombardia.

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
APRILE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	15	Bilancio consolidato RL/Aler: trasmissione riconciliazione definitiva delle partite debitorie e creditorie tra RL e Aler ed asseverazione da parte dei revisori delle ALER
	20	Trasmissione flussi di cassa trimestrali (consuntivo I trimestre 2020 e preventivo II trimestre 2020)
	30	Trasmissione relazione del Collegio Sindacale sulle partecipazioni delle ALER
	30	Invio proposte di piano manutenzione programmata unità abitative
MAGGIO	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	31	Approvazione del Bilancio di esercizio 2019 da parte del Presidente dell'ALER e successiva trasmissione al CUVV.
	31	Approvazione del programma di manutenzione e piano per la sicurezza (consuntivo 2019), e successiva trasmissione al CUVV.
GIUGNO	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	30	Trasmissione del prospetto di verifica del SIEG (consuntivo 2019), previa richiesta del CUVV
	30	Aggiornamento annuale dell'importo consuntivo dell'indennità di carica 2019.
	30	Invio del piano operativo della morosità.
LUGLIO	15	Trasmissione della relazione del I semestre 2020 sull'andamento della gestione finanziaria e sull'attuazione degli obiettivi ex art. 18, l.r. 16/2016 (allegare l'elenco degli affidamenti di appalti del semestre).

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	20	Trasmissione flussi di cassa trimestrali (consuntivo II trimestre 2020 e preventivo III trimestre 2020)
	31	Trasmissione da parte del RIA di una relazione di monitoraggio sullo stato di attuazione delle attività di audit effettuate nel primo semestre 2019
AGOSTO	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
SETTEMBRE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	30	Trasmissione di una relazione che attesti le movimentazioni del conto corrente e la programmazione del fondo permanente per il patrimonio, nonché delle giacenze arretrate di risorse derivanti da piani di alienazione di patrimonio ERP.
OTTOBRE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	20	Trasmissione flussi di cassa trimestrali (consuntivo III trimestre 2020 e preventivo IV trimestre 2020)
NOVEMBRE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
DICEMBRE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente
	15	Trasmissione della pianificazione annuale dell'attività di audit prevista per l'anno 2021.
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
	31	Approvazione del Bilancio di previsione 2021 da parte del Presidente e successiva trasmissione al CUVV (entro il 15 gennaio 2020).
	31	Trasmissione programma di manutenzione e piano per la sicurezza (preventivo 2021).
	31	Trasmissione, da parte di ciascuna ALER, piano controlli, relativo a: - morosità - occupazioni abusive - superamenti redditi (decadenza)
GENNAIO 2020	31	Trasmissione della rendicontazione dei programmi di alienazione e valorizzazione del patrimonio approvati dalla Giunta regionale.

Sarà inoltre cura dell'Azienda provvedere a trasmettere la seguente documentazione:

- Verbali Collegio Sindacale (entro 10 gg. lavorativi dalla seduta);
- Verbali dell'Organismo di Vigilanza (entro 5 giorni dalla formalizzazione)
- Programma di attività dell'Osservatorio per la legalità e la trasparenza (entro 15 gg dall'approvazione da parte dell'Osservatorio stesso).
- Eventuali nuovi regolamenti o regolamenti modificati per adeguare le disposizioni interne aziendali alle indicazioni dei paragrafi 4.3, 4.4 e 4.5 delle presenti direttive
- (Successivamente all'approvazione del Bilancio consuntivo 2019 e a seguito di specifica comunicazione di Regione Lombardia), prospetto relativo alla verifica degli aiuti di stato concessi alle Aziende sotto forma di compensazione degli obblighi di servizio pubblico nell'ambito della gestione di Servizi di Interesse Economico Generale (S.I.E.G.), secondo lo schema definito nella Dgr n. 6002/2017.

Disposizioni per l'effettuazione delle procedure di selezione del personale

Le procedure di selezione vengono adottate in coerenza con la Direttiva n. 3 del 24 aprile 2018 del Ministro per la semplificazione della Pubblica Amministrazione contenente le "Linee guida sulle procedure concorsuali" e le seguenti disposizioni:

1. Adeguata pubblicità della selezione pubblica: l'Azienda rende pubbliche le ricerche di personale, compreso quello dirigenziale, attraverso avvisi pubblicati sul proprio sito istituzionale e per estratto sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia, a cui si possono aggiungere portali di web recruiting.
2. Le comunicazioni devono permanere visibili per un periodo congruo rispetto alla data di scadenza della presentazione della domanda, comunque non inferiore a 30 gg. Le modalità di svolgimento della selezione devono garantire l'imparzialità e assicurare economicità e celerità del suo espletamento.
3. Adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei ad accertare la rispondenza delle professionalità, delle capacità e delle attitudini dei candidati alle caratteristiche delle posizioni da ricoprire. In particolare, i criteri di selezione dovranno essere esplicitati nell'avviso e basarsi sulla combinazione di:
 - Competenze tecniche, tematiche, relazionali e gestionali possedute;
 - Esperienze professionali;
 - Curriculum vitae;
 - Esiti delle prove/colloqui.
4. Composizione delle commissioni di selezione esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie oggetto di selezione, scelti tra:
 - Dipendenti della medesima azienda o di altre Aziende;
 - Dipendenti di altri soggetti del sistema regionale di cui alla l.r. 30/2006 e/o della Giunta regionale;
 - Docenti e/o esperti esterni, di provata competenza, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali.
5. Nello svolgimento delle attività di reclutamento e selezione del personale l'Azienda garantisce pari opportunità e non discriminazione nell'accesso all'impiego.

Indicazioni in merito a trattamento di missione e rimborsi spese

Per le missioni svolgentesi al di fuori del territorio regionale al Presidente spetta il rimborso delle spese di alloggio, vitto e trasporto effettivamente sostenute e documentate. Non è prevista indennità di missione.

Al Presidente spetta il rimborso di:

Mezzi di trasporto

- Biglietti ferroviari sino alla prima classe; spetta altresì il rimborso della spesa sostenuta per l'uso di un posto letto in compartimento singolo;
- Biglietti di navigazione sino alla prima classe; spetta altresì il rimborso della spesa sostenuta per l'uso di un posto letto in compartimento singolo;
- Biglietti aerei in classe economica;
- Taxi nel caso in cui il raggiungimento di destinazione non sia adeguatamente servito da mezzi di trasporto pubblici o per altri motivi oggettivi (orario di convocazione di una riunione, imprevisti ritardi nel viaggio, difficoltà di rispettare l'orario di partenza, protrarsi dell'incarico da svolgere);
- Mezzi di trasporto pubblico locale;
- Noleggio di automezzi privati limitato ai casi di motivata necessità connessi all'impossibilità di utilizzo del taxi o ad orari inconciliabili con quelli di svolgimento della missione.

Automezzo proprio

- L'uso del proprio automezzo è consentito unicamente nel caso in cui ciò risulti economicamente più conveniente in termini organizzativi, temporali e di risultato e/o quando gli orari dei servizi pubblici siano inconciliabili con gli orari di svolgimento della missione.
- In tal caso spetta il rimborso delle spese autostradali e di parcheggio oltre all'indennità chilometrica fissata in 1/5 del costo medio di un litro di benzina verde per ogni chilometro, rilevato dal Ministero dello sviluppo economico, Settore Statistiche dell'Energia.
- Non è consentito in nessun caso il rimborso di spese sostenute per sanzioni amministrative comminate per violazione al codice della strada compiute in corso di missione.

Spese di Soggiorno

- Sono rimborsate le spese di pernottamento in alberghi di categoria fino a quattro stelle non di lusso, in misura non oltre 200,00 euro al giorno.

Spese di Vitto

- E' riconosciuto un importo massimo giornaliero di 70 euro per la spesa di vitto. Qualora la missione abbia una durata non inferiore a 8 ore e non superiore a 12 ore compete il rimborso di un solo pasto nel limite dell'importo di 35 euro.

Indicazioni per la disciplina delle procedure di conferimento di incarichi e consulenze

L'Azienda conferisce gli incarichi professionali e di consulenza - esclusi dalla disciplina prevista dal D. Lgs. n. 50/2016, in quanto non costituiscono appalti di servizi - nel rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità ed imparzialità, previo esperimento di procedure comparative, ad evidenza pubblica;

L'Azienda può conferire incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni, di particolare e comprovata specializzazione, avendo cura di verificare e dare debitamente conto della sussistenza delle seguenti condizioni:

- i. Coerenza della prestazione con le esigenze funzionali e istituzionali dell'Azienda;
- ii. Impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili all'interno dell'Azienda, a causa della mancata disponibilità di personale con le caratteristiche professionali necessarie per lo specifico incarico;
- iii. La prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata;
- iv. Il compenso deve essere strettamente correlato alla professionalità richiesta;
- v. Devono essere preventivamente determinati la durata dell'incarico, il luogo dell'esecuzione, l'oggetto specifico ed il compenso della prestazione.

In deroga alla procedura ad evidenza pubblica, l'Azienda può conferire incarichi in via diretta, quando non abbia avuto esito una precedente procedura comparativa, ovvero in caso di assoluta urgenza determinata dalla imprevedibile necessità della collaborazione in relazione a eventi eccezionali e/o imprevisti;

Il professionista selezionato non deve trovarsi in situazioni di incompatibilità o di conflitto d'interessi, anche solo potenziale, con l'Azienda;

L'atto di conferimento deve essere adeguatamente motivato facendo specifico riferimento alla sussistenza dei presupposti di cui ai punti precedenti;

L'affidamento di incarichi e/o consulenze è in ogni caso sottoposto alle forme di pubblicità previste dal D. Lgs n. 33/2013;

Non sono ammessi rinnovi del contratto, salvo che l'Azienda ravvisi la necessità di prorogare la durata del contratto al solo fine di completare i progetti e/o le attività concordate, per ritardi non imputabili al soggetto incaricato, fermo restando il compenso pattuito all'origine;

Restano esclusi dalla presente disciplina i rimborsi delle spese legali dei dipendenti ove previste dalla normativa vigente.

Ai servizi legali ex articolo 17, comma 1, lettera d), D.lgs. n. 50/2016, continua ad applicarsi quanto contenuto nelle linee guida ANAC n. 12 – Affidamento dei servizi legali – approvate con Delibera n. 907 del 24 ottobre 2018.

MODALITA' APPLICATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI 2020 - ALER

La presente metodologia di valutazione intende contribuire alla realizzazione di un sistema di gestione per obiettivi, avente lo scopo di consentire il raggiungimento di risultati su attività individuate come strategiche e prioritarie, valorizzando il ruolo, l'impegno ed il merito dirigenziale, nonché la condivisione ed il lavoro di gruppo. La gestione per obiettivi è considerata elemento indispensabile di supporto alle politiche di miglioramento e di sviluppo dell'efficienza gestionale e dell'efficacia operativa dell'azione aziendale basata sui risultati nell'interesse del cliente finale.

Tale metodologia di gestione trova conferma e fondamento:

- nelle D.G.R. con le quali Regione Lombardia indica annualmente gli indirizzi strategici sui quali le Aler devono focalizzare la propria attività. Sulla base di questi, oltre che su obiettivi prioritari di ordine gestionale, le Aziende formulano il Piano degli obiettivi, che viene approvato dal Presidente e trasmesso alla Giunta Regionale;
- nella L.R. 16 dell'8.7.2016 che prevede tra i compiti del Direttore Generale la presentazione al Presidente di una relazione semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati all'Azienda, da trasmettere alla Giunta regionale;
- nella struttura retributiva per i Dirigenti Federcasa prevista dal CCNL Confservizi/Federmanager.

In particolare, la presente metodologia di valutazione, in coerenza con le "Direttive regionali alle Aziende lombarde per l'edilizia residenziale – ALER 2019", approvate con DGR 1554 del 15.04.2019, definisce un sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali in base al quale attribuire la componente variabile della retribuzione dei dirigenti.

Nell'attribuzione degli obiettivi e nella successiva valutazione dei risultati conseguiti dalla dirigenza aziendale, da effettuarsi ad opera del Direttore generale, il sistema garantisce:

- la misurabilità del livello di conseguimento dei risultati attesi, attraverso una metodologia improntata ai seguenti principi: specificità, misurabilità, raggiungibilità, realizzabilità, temporizzabilità;
- l'articolazione a livello dirigenziale degli obiettivi comuni e specifici definiti dalle direttive regionali;
- l'attribuzione di un peso non inferiore al 60% alla componente del sistema di valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi aziendali (rispetto ad altre possibili componenti del sistema di valutazione quali ad es. i comportamenti, parametri organizzativi, ecc...);

La misurabilità dei risultati da conseguire consentirà, altresì, la differenziazione degli esiti delle valutazioni delle performance dirigenziali e, conseguentemente, delle retribuzioni di risultato.

L'ammontare massimo della retribuzione variabile incentivante è definito:

- per il Direttore Generale dal Presidente nel rispetto dei massimali di retribuzione (fissa e variabile) stabiliti dalla Giunta Regionale con DGR n. 719 del 5 novembre 2018;
- nei contratti dei singoli Dirigenti.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali misura la performance relativamente ai seguenti parametri:

- **Obiettivi dirigenziali - Peso 60%**
- **Comportamenti organizzativi individuali - Peso 30%**
- **Obiettivo aziendale - peso 10%**

Piano degli obiettivi aziendali

Il Presidente dell'ALER assegna gli obiettivi aziendali annuali al Direttore generale, ivi compresi gli obiettivi prioritari definiti dalla Giunta regionale (art. 12, co. 3, lett. a) Lr 16/2016) attraverso le direttive annuali alle Aziende

Sono definite le seguenti tipologie di obiettivi:

- Obiettivi prioritari recepiti dalle direttive regionali
- Obiettivi relativi alle priorità strategiche aziendali.

Per ciascun obiettivo sono descritti gli indicatori, i relativi pesi e i target di riferimento per consentire la misurazione del grado di raggiungimento.

Tali obiettivi vengono a costituire il Piano degli obiettivi aziendali, da inviarsi alla Giunta regionale nei termini stabiliti dalle Direttive annuali alle Aziende (di norma entro il 31 gennaio) e da illustrare ai dirigenti.

Obiettivi dirigenziali (Peso 60%)

Questa componente è riferita agli obiettivi aziendali dell'esercizio di riferimento, come previsti dal Piano degli obiettivi.

Per ciascun obiettivo, declinato in forma di progetto, viene redatta una scheda nella quale viene specificato:

- Titolo del progetto
- Tipologia del progetto:
 - o Strategico regionale (dalle Direttive regionali)
 - o Strategico aziendale
- Indicatori di valutazione (peso %), target di riferimento per la valutazione e target minimo
- Dirigente coordinatore del progetto
- Eventuali ulteriori dirigenti partecipanti al progetto

In relazione alla natura e alla complessità, ciascun obiettivo può essere attribuito a uno o più dirigenti.

CARATTERISTICHE DEI PROGETTI

I progetti:

- sono finalizzati al perseguimento di obiettivi aventi valenza strategica per l'Azienda e quindi non viene definito come progetto il normale lavoro;
- sono realistici e quindi raggiungibili tenendo conto delle risorse e dei vincoli esistenti, qualora non superabili;
- sono quantificabili, cioè misurabili sulla base di specifici parametri ed indicatori, anche al fine di rendere il più possibile oggettivo il processo di valutazione dei risultati raggiunti;
- devono contenere l'indicazione e la quantificazione previsionale degli eventuali costi esterni ritenuti necessari al loro raggiungimento, nell'ambito del budget.

Gli obiettivi, declinati in forma di progetti strategici aziendali vengono definiti dal Presidente ed attribuiti al Direttore Generale con deliberazione presidenziale, in sede di definizione e approvazione del Piano degli obiettivi aziendali.

L'attuazione dei suddetti progetti viene assegnata dal Direttore Generale ai Dirigenti, singolarmente o in team, che formulano, a titolo di proposta, i piani attuativi.

Il Direttore Generale, tenendo conto delle proposte dei Dirigenti, definisce i piani attuativi e li attribuisce ai Dirigenti, di norma entro il 28 febbraio di ogni anno. Nella fase di definizione dei piani attuativi potranno essere definiti obiettivi di dettaglio o intermedi, target specifici ecc, comunque funzionali al conseguimento degli obiettivi del Piano degli obiettivi aziendali. I progetti, comprensivi dei piani attuativi, vengono sottoscritti dai Dirigenti.

I Dirigenti sono tenuti a condividere l'attuazione dei progetti e degli indirizzi strategici individuati annualmente, tramite appositi incontri con i dipendenti coinvolti ed a monitorare lo stato di avanzamento secondo le tempistiche indicate dal Direttore Generale.

In ogni caso è prevista una verifica intermedia di avanzamento entro il 30 giugno.

I Dirigenti dovranno, inoltre, produrre alle scadenze stabilite per il monitoraggio dei singoli progetti (il monitoraggio dell'avanzamento dei progetti avrà a riferimento, di norma, le date del 30 giugno e del 31 dicembre), gli Stati di Avanzamento che saranno costituiti da:

- misurazione puntuale dell'indicatore previsto per il raggiungimento del singolo obiettivo, comprese le tempistiche di attuazione indicate nei piani attuativi;
- monitoraggio dei costi di attuazione, se previsti a budget;
- relazione esplicativa del Dirigente sulle attività svolte in relazione ai singoli progetti.

Gli Stati di Avanzamento saranno verificati, in relazione alle specifiche dei singoli progetti, dal Direttore Generale in base a:

- dati rilevabili da controllo di gestione
- eventuali altri parametri definiti nell'ambito del singolo progetto

Gli stessi saranno propedeutici anche all'adempimento relativo alla presentazione al Presidente e, successivamente, alla Giunta Regionale, della relazione del I semestre dell'esercizio sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.

ASPETTI RETRIBUTIVI

È condizione per la distribuzione del premio per obiettivi, sia che si tratti di progetti assegnati ad un singolo Dirigente, che nel caso di progetti da attuare in team il raggiungimento del punteggio minimo di 70/100 sulla valutazione dell'insieme dei progetti assegnati al Dirigente.

La valutazione del raggiungimento del progetto avviene da parte del Direttore, che attribuirà il punteggio in conformità ai criteri di cui all'allegato 3.

Il punteggio finale di valutazione sarà costituito dalla media aritmetica tra i punteggi attribuiti ai progetti cui partecipa il dirigente valutato.

Al punteggio finale complessivo verrà attribuita una quota di retribuzione di risultato secondo lo schema seguente:

Punteggio totale di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente = X;

- Se $X < 70$ punti → Premio = 0 %;
- Se $X \geq 70$ punti → Premio = X % del 60% del valore massimo della retribuzione variabile incentivante.

Comportamenti organizzativi individuali - Peso 30%

Questa componente valorizza i comportamenti organizzativi individuali e prevede la valutazione dei seguenti macro parametri:

- capacità manageriale
- capacità operativa

La valutazione individuale terrà conto anche della partecipazione del Dirigente all'attuazione degli indirizzi strategici individuati annualmente da Regione Lombardia, nonché del contributo dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali

I macroparametri sono declinati nei seguenti fattori oggetto di valutazione:

FATTORI DI CAPACITA' MANAGERIALE

Capacità organizzative e manageriali. Sono da considerare:

- sulla capacità di proporre soluzioni ai problemi
- sulla capacità di analisi, programmazione, pianificazione e controllo
- sulla capacità di assumere e condurre incarichi gravosi e/o complessi
- sulla capacità decisionale
- sulla capacità di delega
- sulla capacità gestionale di ottimizzazione delle risorse ed implementative
- sulla capacità di orientamento al risultato
- sulla capacità di identificazione con l'Azienda

- sulla capacità di promuovere la mentalità e le prestazioni volte alla soddisfazione delle esigenze del cliente interno/esterno
- sulla capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori
- sulla capacità di monitorare le assenze

Autorevolezza e leadership. Sono da considerare:

- sulla capacità di rispettare e far rispettare le procedure e le regole
- sulla capacità di porsi e relazionare in modo efficace e positivo
- sulla capacità di suscitare consenso ed ottenere la collaborazione
- sulla capacità di trasferire le conoscenze

FATTORI DI CAPACITA' OPERATIVA

- Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Riduzione dei costi di gestione, rispetto al budget annuale assegnato
- Rispetto delle procedure aziendali e partecipazione al processo di sviluppo delle stesse
- Rispetto delle procedure aziendali e partecipazione al processo di sviluppo delle stesse

La valutazione avviene da parte del Direttore generale, sulla base di una proposta del Dirigente valutato nel corso di apposito colloquio di valutazione. La motivazione della valutazione dei comportamenti, a cura del valutatore, è obbligatoria.

ASPETTI RETRIBUTIVI

La valutazione complessiva, costituita dalla somma delle valutazioni sui singoli parametri da 1 a 4, consentirà di ottenere le seguenti percentuali del premio (pari al 30% della retribuzione variabile):

- | | | |
|-------------------------|---|---------------------|
| a) Punteggio da 26 a 28 | → | 100% dell'incentivo |
| b) Punteggio da 22 a 25 | → | 80% dell'incentivo |
| c) Punteggio da 18 a 21 | → | 50% dell'incentivo |
| d) Punteggio da 15 a 17 | → | 20% dell'incentivo |
| e) Punteggio da 7 a 14 | → | 0% dell'incentivo |

Obiettivo aziendale – peso 10%

E' un obiettivo di natura organizzativa o economico/finanziaria tale da prevedere il coinvolgimento dell'intera organizzazione aziendale.

Viene definito annualmente dal Presidente.

Dovrà essere quantificabile, ovvero misurabile sulla base di specifici ed oggettivi parametri ed indicatori.

Il premio (pari al 10% della retribuzione variabile) sarà attribuito in caso di raggiungimento dell'obiettivo, da valutarsi secondo una logica di fatto/non fatto anche in base alle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti in Azienda.

Si riportano di seguito alcuni esempi di possibili obiettivi aziendali:

- contenimento dell'X% delle spese per la corresponsione di ore di lavoro straordinario al personale;
- evitare il ricorso all'utilizzo di personale interinale;
- rispetto delle previsioni di budget (bilancio di previsione) circa la voce spese per servizi;
- contenimento dell'X%/ rispetto delle previsioni di budget (bilancio di previsione) rispetto alle seguenti voci di bilancio:
 - cancelleria, stampati e pubblicazioni;
 - gestione automezzi;
 - consulenze e prestazioni professionali diverse;
 - debiti verso fornitori;
- incremento dell'X% (rispetto a previsioni di budget/ rispetto ad esercizio precedente) delle seguenti voci:
 - rimborsi da inquilini per spese di manutenzione;
 - proventi per amministrazione stabili;
- riduzione dell'X% del numero di alloggi non locati;
- riduzione del numero medio di giorni di sfittanza degli alloggi/raggiungimento di un definito numero di gg. medi;
- svolgimento di un numero minimo di ore di formazione per il personale;
- tempi medi di evasione delle fatture
- riduzione gg. medi per evasione di specifiche pratiche legate alla gestione del contratto di locazione (es. ricorsi, subentri, cambio alloggio, etc.).

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Impostazione schede obiettivi dirigenziali

L'attuazione dei progetti viene assegnata dal Direttore Generale ai Dirigenti, nel corso di appositi incontri individuali durante i quali vengono presentati e sottoscritti gli obiettivi dirigenziali (compreso l'obiettivo aziendale) e le relative schede di progetto. I momenti di lavoro hanno altresì lo scopo di condividere i risultati da raggiungere e le modalità di attuazione. Gli obiettivi di ciascuna scheda di progetto saranno riconducibili al Piano degli obiettivi.

Verifica Intermedia - Stato avanzamento obiettivi dirigenziali

Entro il 30 giugno sono previsti colloqui individuali di verifica intermedia, allo scopo di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi dirigenziali. Il Direttore generale, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presente nell'Azienda, verifica l'andamento degli obiettivi rispetto a quanto programmato durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Nel corso dei colloqui verranno altresì, condivisi il giudizio, intermedio, e le indicazioni relative ai comportamenti organizzativi individuali. In tale sede, qualora ne emerga la necessità, è possibile procedere ad integrare gli obiettivi attribuiti in sede di impostazione delle schede obiettivi dirigenziali.

Colloquio di valutazione finale (Consuntivazione obiettivi dirigenziali)

A fine esercizio, di norma entro il 31 dicembre, devono svolgersi colloqui individuali di verifica del conseguimento degli obiettivi dirigenziali (compreso l'obiettivo aziendale), anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'Azienda. I colloqui avranno riguardo, altresì, alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà sempre essere motivata per ciascuna delle sue componenti (anche attraverso richiami alle risultanze del sistema di controllo di gestione) ed il valutato potrà apporre, qualora ritenuto, le proprie osservazioni a ciascuna componente del sistema valutativo.

Le schede di valutazione finali dovranno essere sottoscritte dal Direttore generale (valutatore), che formalizzerà il livello di conseguimento espresso (esplicitando anche il punteggio complessivo ottenuto dalla media delle valutazioni di conseguimento sui singoli progetti) e le motivazioni della valutazione e garantirà dell'avvenuto svolgimento del colloquio valutativo. Il Dirigente valutato è richiesto di sottoscrivere le schede.

Indicazioni generali

La presente metodologia non si applica al Direttore generale.

La valutazione dei risultati avviene – anche per la relativa implicazione economica - per periodi uguali o superiori a tre mesi.

Per i periodi di servizio inferiori a tre mesi, e ricompresi tra due e tre mesi, è prevista la sola rendicontazione descrittiva degli obiettivi assegnati. Tali periodi daranno luogo alla corresponsione di retribuzione di risultato solo se si pongono in continuità con altri incarichi ricoperti dal dirigente durante l'anno presso l'Azienda.

ALLEGATO 1 – Piano degli obiettivi aziendali - ESEMPIO

N°	OBIETTIVO	DESCRIZIONE PROGETTO	INDICATORI PERFORMANCE	PESO INDICATORE	TARGET
1	Manutenzione del patrimonio	Completamento interventi ricompresi in programmi complessi in itinere e realizzazione interventi di manutenzione straordinaria	Progettazione affidamento ed esecuzione lavori come da Elenco annuale ... e da Cronoprogramma degli interventi	100%	Progettazione affidamento ed esecuzione lavori come da Elenco annuale ... e da Cronoprogramma degli interventi (scostamento max 20% in caso di rilevanti fattori esogeni)
2	Riduzione del tasso di morosità	Riduzione del tasso di morosità nella misura del	Riduzione del tasso di morosità nella misura del	100%	Riduzione al 31/12 ... del tasso di morosità nella misura del
3	Riduzione esposizione debitoria	Riduzione dell'esposizione debitoria complessiva del	Riduzione esposizione con le banche del Riduzione esposizione con i fornitori del	50% 50%	Riduzione, al 31/12 ... dell'esposizione debitoria complessiva del (da calcolarsi in % sull'ammontare complessivo del debito)
....
....

ALLEGATO 2 A – scheda progetto

ANNO _____ - ANAGRAFICA DI PROGETTO				
TITOLO PROGETTO				
DESCRIZIONE PROGETTO				
TIPOLOGIA PROGETTO STRATEGICO	STRATEGICO REGIONALE (DALLE DIRETTIVE REGIONALI)			
	STRATEGICO AZIENDALE			
INDICATORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO INDICATORE	TARGET	TARGET MINIMO
	INDICATORE	PESO INDICATORE	TARGET	TARGET MINIMO
DIRIGENTE COORDINATORE PROGETTO		DIRIGENTI PARTECIPANTI ALL'OBIETTIVO		

Addì

Il Direttore generale

Il Dirigente Coordinatore

Dirigente

Dirigente

DIRIGENTI						
PROGETTO N°						
EVENTUALI VINCOLI ESTERNI			COSTI PREVISTI (importo, descrizione ed eventuale atto autorizzativo)	PREVENTIVO	CONSUNTIVO PRIMO SEM.	CONSUNTIVO SECONDO SEM.
CRONOPROGRAMMA PER ATTIVITA' E/O EVENTUALI QUANTITA'		PRIMO SEMESTRE			SECONDO SEMESTRE	
ATTIVITA' (nome attività e struttura responsabile)	Stato	DESCRIZIONE DETTAGLIATA	Q.TA'	DESCRIZIONE DETTAGLIATA	Q.TA'	
1^	Previsione					
	Consuntivo					
2^	Previsione					
	Consuntivo					
TARGET PREDEFINITO		STATO AVANZAMENTO PRIMO SEM.			STATO AVANZAMENTO SECONDO SEM.	

VALUTAZIONE FINALE (PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO AL PROGETTO)

--

Allegato 2 C - Attribuzione/verifica intermedia. sottoscrizioni

Attribuzione, addì.....

Il Direttore generale

Dirigente 1

Dirigente 2

Dirigente n

Verifica intermedia, addì.....

Il Direttore generale

Dirigente 1

Dirigente 2

Dirigente n

ALLEGATO 2 D – Punteggio finale complessivo e sottoscrizioni

PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO ATTRIBUITO	
--	--

EVENTUALI OSSERVAZIONI VALUTATO
--

MOTIVAZIONI VALUTATORE (Obbligatorie)
--

Allegato 3 – Fasce di merito per l'attribuzione dei punteggi

FASCE DI MERITO PER L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI	
< 70	Conseguimento inferiore al target minimo e/o, comunque, inferiore alle aspettative
71 – 80	Conseguimento in linea con le aspettative
81 - 90	Conseguimento ottenuto con buoni esiti quantitativi/qualitativi
91 - 97	Conseguimento ottenuto con elevati esiti quantitativi/qualitativi
98 - 100	Conseguimento oltre le aspettative, con esiti di eccellenza in termini quantitativi/qualitativi

FATTORI DI CAPACITA' MANAGERIALE <i>(sintetica definizione)</i>	VALUTAZIONE <i>(1 - 2 - 3 - 4)</i>
Competenze professionali. Sono da considerare: sulle conoscenze teoriche e pratiche riferite all'attività lavorativa sulla continuità dell'aggiornamento	
Capacità organizzative e manageriali. Sono da considerare: sulla capacità di proporre soluzioni ai problemi sulla capacità di analisi, programmazione, pianificazione e controllo sulla capacità di assumere e condurre incarichi gravosi e/o complessi sulla capacità decisionale sulla capacità di delega sulla capacità gestionale di ottimizzazione delle risorse ed implementative sulla capacità di orientamento al risultato sulla capacità di identificazione con l'Azienda sulla capacità di promuovere la mentalità e le prestazioni volte alla soddisfazione delle esigenze del cliente interno/esterno sulla capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori sulla capacità di monitorare le assenze	
Autorevolezza e leadership. Sono da considerare: sulla capacità di rispettare e far rispettare le procedure e le regole sulla capacità di porsi e relazionare in modo efficace e positivo sulla capacità di suscitare consenso ed ottenere la collaborazione sulla capacità di trasferire le conoscenze	

ALLEGATO 4 B – Scheda valutazione comportamenti (capacità operativa)

FATTORI DI CAPACITA' OPERATIVA <i>nell'ambito del normale lavoro</i>	VALUTAZIONE E (1 - 2 - 3 - 4)
Riduzione dei costi di gestione, rispetto al budget annuale assegnato	
Rispetto delle procedure aziendali e partecipazione al processo di sviluppo delle stesse	
Miglioramento delle tempistiche di risposta alle segnalazioni di esigenze manutentive, riparative, gestionali ed amministrative da parte dell'utenza	
Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	

ALLEGATO 4 C – Scheda valutazione comportamenti: sottoscrizioni

EVENTUALI OSSERVAZIONI VALUTATO

MOTIVAZIONI VALUTATORE (Obbligatorie)

Addì.....

Il Direttore generale

Il Dirigente