



Regione Lombardia

LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° XI / 3897

Seduta del 23/11 /2020

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 Fabrizio De Vecchi

Su proposta dell'Assessore Stefano Bolognini

Oggetto
DIRETTIVE REGIONALI ALLE AZIENDE LOMBARDE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE (ALER) - ANNO 2021

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 74 pagine di cui 70

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 (L.r. n. 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 26 novembre 2020, n. 2526, "Direttive regionali alle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER) - anno 2020";

DATO ATTO che la definizione delle Direttive per l'anno 2021 è avvenuta attraverso il confronto e la partecipazione dei vertici aziendali (Presidenti e Direttori Generali) nel corrente mese di novembre 2020;

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 2021", che costituisce parte integrante del presente provvedimento unitamente agli ulteriori Allegati A, B, C, D, E, F;

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;

AN'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 2021", che costituisce parte integrante e sostanziale della presente deliberazione unitamente agli ulteriori Allegati A, B, C, D, E, F;
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), nonché ai Presidenti dei rispettivi Collegi Sindacali;
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
FABRIZIO DE VECCHI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge



Regione Lombardia

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

ANNO 2021

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	9
4. REGOLE DI GESTIONE.....	14

1. IL CICLO ANNUALE DI PROGRAMMAZIONE

Per l'anno 2021 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
23 novembre 2020	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).
31 dicembre 2020	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 2021. 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 2021	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 2021	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: Attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dalla Giunta regionale (artt.11, 12 e 18, co. 1, Lr 16/2016); Andamento della gestione finanziaria (artt. 11, 12 e 18, co.1 Lr 16/2016).
31 maggio 2021	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 2021	Trasmissione al CUVC della Relazione semestrale, adottata da Direttore generale, sull'andamento della gestione finanziaria e della

Termini	Attività
	Relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi aziendali annuali definiti secondo le Direttive regionali.
31 luglio 2021	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 ottobre 2021	Approvazione dei Piani di manutenzione programmata delle ALER
31 dicembre 2021	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 2021, con specifico riferimento ai debiti informativi nei confronti della Direzione generale politiche sociali, abitative e disabilità in capo alle 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.

Come noto gli standard sono stati applicati in passato alle sole Aziende esentate da piani di risanamento ai sensi dell'art. 13, L.r. n. 24/2014. A partire dalle direttive per il 2020, si è esteso a tutte le Aziende l'obiettivo di equilibrio economico generale. Per il 2021 tale percorso di omogeneizzazione prosegue, estendendo anche ad ALER Pavia-Lodi obiettivi in tema di standard sul personale, dal momento che le azioni attivate con il piano hanno consentito un allineamento su valori compatibili con le altre 3 ALER ad esclusione di ALER Milano.

Nella relazione al bilancio le ALER indicano il risultato raggiunto o quello atteso per ciascun standard, rispettivamente, in sede di bilancio consuntivo e di bilancio previsionale.

2.1. Equilibrio economico-generale

Lo standard di equilibrio economico-generale, secondo quanto già consolidato nelle precedenti Direttive regionali, è così formulato: ¹

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).

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.

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 ritrarre 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 2021 :

ALER	OBIETTIVO 2021
BG - LC - SO	60%
BS - CR - MN	60% ²
MI	50%
PV-LO	55%
VA - BA - CO - MB	60%

ALER Milano è stata assoggettata allo standard di equilibrio economico-generale dalle scorse Direttive, in cui era stato attribuito all'Azienda un obiettivo del 54%; si ritiene di abbassare tale parametro in ragione della conclusione del piano di risanamento e con esso del piano di alienazioni straordinarie, elemento di impatto su tale percentuale.

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).

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 immobiliare ³, 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. L'obiettivo proposto da tale standard viene perseguito sia mediante la razionale organizzazione delle risorse umane in forza alle Aziende, sia mediante lo sforzo di incrementare, laddove possibile e in un quadro di sostenibilità per l'Azienda, il patrimonio comunale in gestione.

La conclusione del piano di risanamento e l'assestarsi su valori compatibili con quelli delle altre Aziende consentono, dal 2021, di sottoporre anche ALER Pavia-Lodi all'applicazione degli standard regionali in materia di personale, mentre per ALER Milano la distanza dei valori registrati da quelli delle altre ALER non può che far propendere per esimere l'Azienda dall'applicazione degli standard.

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; gli obiettivi sono articolati temporalmente sul triennio 2021-'23, come segue:

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 al50%, 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 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
BG - LC - SO	€ 270	€ 270	€ 270
BS - CR - MN	€ 270	€ 270	€ 270
PV-LO	€ 280	€280	€275
VA - BA - CO - MB	€ 280	€ 275	€ 270

UNITA' IMM. GESTITE PER DIPENDENTE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
BG - LC - SO	200	205	210
BS - CR - MN	220	220	220
PV-LO	210	215	215
VA - BA - CO - MB	200	205	210

ALER Milano, pur non essendo vincolata ad uno specifico obiettivo di standard, contempera il soddisfacimento delle proprie necessità organizzative con azioni utili a ridurre progressivamente l'incidenza del costo del personale.

2.3. Indebitamento

Viene confermata per tutte le 5 Aziende 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.

Attualmente ALER BG - LC - SO, ALER BS - CR - MN e ALER VA - BA - CO - MB, sono al di sotto del limite del 100% nel rapporto tra debito per finanziamenti e ricavi da canoni di locazione, mentre ALER MI e ALER PV - LO hanno un livello d'indebitamento superiore a tale rapporto, conseguentemente queste ultime due aziende non possono accendere nuovi mutui.

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.

Tale vincolo è riferito al solo debito per mutui, e non alle anticipazioni bancarie e di tesoreria. Parimenti, tale vincolo non si applica agli investimenti aziendali riguardanti le misure di incentivazione nazionali introdotte dal c.d. Decreto rilancio (DL 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77) per gli interventi di recupero del patrimonio edilizio pubblico finalizzati alla riqualificazione energetica degli edifici, compresa l'installazione di impianti solari fotovoltaici ed alla riduzione del rischio sismico (Superbonus e Sismabonus al 110%).

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 2021. L'elenco di detti obiettivi non esaurisce l'insieme di quelli attribuiti, essendo l'assegnazione degli obiettivi titolarità del Presidente.

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.

Con la definizione del piano degli obiettivi, l'Azienda dà avvio al percorso di definizione degli obiettivi della dirigenza Aziendale, secondo il sistema di valutazione già adottato con le precedenti Direttive e qui riproposto (vedi allegato E).

3.1. Obiettivi Aziendali comuni per il 2021

L'emergenza sanitaria nazionale ha costretto più volte la Giunta regionale nel corso del corrente anno (2020) ad intervenire (Dgr 23 marzo 2020, n. 2973 e Dgr 23 giugno 2020, n. 32 78) per rimodulare o sospendere gli obiettivi aziendali stabiliti con le Direttive regionali alle Aziende per l'anno 2020 (Dgr 26 novembre 2019, n. 2526).

La ripresa dei contagi in questo ultimo scorcio di anno e le recentissime misure di contenimento varate dal Governo nazionale, delineano uno scenario di breve-medio periodo fortemente caratterizzato dall'andamento della curva dei contagi e, conseguentemente, dall'incertezza in ordine alla piena operatività delle Aziende. In

ragione di tale scenario, si ritiene più logico e funzionale non introdurre nuovi o diversi obiettivi aziendali ma consolidare ed implementare gli attuali.

Le Aziende sono pertanto chiamate a consolidare alcuni indirizzi regionali connessi ad aree di attività che qualificano e caratterizzano la missione istituzionale delle ALER; ciò anche in ragione delle novità introdotte dalla legge di riforma del sistema dell'edilizia residenziale pubblica in Lombardia (Legge regionale 8 luglio 2016, n. 16).

Il consolidamento delle aree di attività perseguite attraverso gli obiettivi aziendali comuni n. 2 (assegnazioni dei SAP), 3 (recupero patrimonio sfitto) e 4 (governo della morosità), costituiranno la base di riferimento per lo sviluppo, nel corso del 2021, di un sistema di indicatori economici, finanziari ed organizzativi atti a misurare le performance del management delle aziende, inerenti al conseguimento degli obiettivi aziendali e all'attuazione degli indirizzi regionali, ai sensi dell'art. 17, comma 4 della legge regionale n. 16/2016.

Le aree di attività oggetto di sviluppo e consolidamento gestionale ed organizzativo, da perseguire attraverso gli obiettivi aziendali comuni per l'anno 2021, riguardano:

1. **Emergenza sanitaria e tutela sociale:** l'attuale ripresa dei contagi e le connesse misure nazionali di contenimento, evidenziano l'esigenza di proseguire con le iniziative di ascolto ed aiuto attivate in vario modo da ciascuna azienda nella prima parte dell'anno. Con l'approvazione delle presenti direttive, a ciascuna azienda è chiesto di attivare idonee misure di ascolto e sostegno rivolte ai nuclei familiari in condizione di maggiore fragilità in quanto più esposti agli effetti diretti e indiretti dell'emergenza sanitaria. Le aziende sono invitate ad attivare forme di raccordo e coordinamento con le realtà istituzionali, associative e del privato sociale in generale, che già prestano forme di aiuto ed assistenza nei contesti di edilizia residenziale pubblica. L'UO programmazione politiche abitative, garantirà il supporto necessario a ciascuna azienda nel perseguimento di tale obiettivo curando altresì il monitoraggio trimestrale della sua attuazione.
2. **La programmazione delle assegnazioni delle unità abitative destinate a servizi abitativi pubblici:** a breve la Giunta regionale introdurrà delle modifiche ed integrazioni al regolamento regionale n. 4/2017, un pacchetto di misure volte a semplificare ed

accelerare le procedure di assegnazione dei servizi abitativi pubblici la cui funzione amministrativa è adesso nella piena titolarità delle Aziende.

Un aspetto particolarmente critico nel ciclo di recupero dello stock di patrimonio abitativo sfitto è rappresentato dalla relazione tra le attività di progettazione e affidamento dei lavori, l'attuazione degli interventi edilizi, la consegna dell'alloggio da parte dell'impresa e l'assegnazione al nucleo familiare in graduatoria.

Tali attività devono essere attentamente organizzate, programmate, coordinate e integrate dal punto di vista temporale, al fine di evitare fenomeni di abusivismo e l'aumento dello stock ristrutturati e non assegnati.

Occorre anzitutto garantire uno stretto coordinamento tra le strutture aziendali che presidiano il processo di ristrutturazione delle unità abitative e le strutture aziendali che presidiano il procedimento amministrativo di selezione ed assegnazione delle unità abitative. L'attribuzione della funzione amministrativa dell'assegnazione, ergo della responsabilità, a ciascuna Azienda dalla Legge regionale n. 16/2016, richiederà un ripensamento e, verosimilmente, una riorganizzazione dell'organico preposto all'assolvimento di tale funzione, opportunamente valorizzato anche attraverso un'adeguata formazione sulle nuove procedure ed all'uso della piattaforma informatica regionale; dall'aggiornamento dell'Anagrafe regionale del patrimonio e dell'utenza, alla programmazione dell'offerta abitativa, all'istruttoria per l'assegnazione delle unità abitative.

Per tali ragioni, ciascuna Azienda, entro il 31 marzo 2021, dovrà approntare un proprio modello organizzativo con un apposito schema di processo contenente la rappresentazione sintetica, dal punto di vista organizzativo e funzionale, di tutte le fasi che portano dalla disponibilità dell'alloggio sino alla sua assegnazione, con l'individuazione dei tempi e delle responsabilità organizzative interne, rappresentando e motivando eventuali nodi critici sulla base dell'esperienza pregressa.

L'Unità organizzativa Programmazione politiche abitative monitorerà nel corso del 2021 l'andamento delle assegnazioni, Azienda per Azienda, al fine di verificare l'efficacia dei modelli organizzativi aziendali nonché le performance aziendali in relazione agli alloggi programmati, a quelli assegnati ed ai tempi di assegnazione.

3. **La realizzazione dei Piani di manutenzione programmata:** strettamente legati al primo obiettivo aziendale comune di cui ne costituiscono gli strumenti, i Piani di manutenzione programmata sono stati introdotti con le Direttive regionali per l'anno 2020 (Dgr 26 novembre 2019, n. 2526) ed il termine (31 ottobre) per la loro adozione da parte delle Aziende è stabilito dalla Dgr 9 novembre 2020, n. 3814.

I Piani di manutenzione programmata sono la rappresentazione del nuovo paradigma programmatico ed organizzativo aziendale introdotto dalla Giunta regionale per focalizzare e rendere più efficace l'azione delle aziende nel perseguimento dell'obiettivo principe della loro missione istituzionale; assegnare case.

L'esperienza della passata come dell'attuale legislatura insegna come la scarsità delle risorse finanziarie per la manutenzione del patrimonio abitativo pubblico non giustifica, da sola, lo stock accumulato negli anni di patrimonio abitativo sfitto per carenze manutentive. Efficientare l'intera filiera dei vari processi aziendali che concorrono al pieno utilizzo dello stock di patrimonio abitativo disponibile, rappresenta il risultato atteso di questo nuovo strumento.

Ciascuna Azienda, per l'anno 2021, dovrà garantire, anche attraverso un adeguato sforzo organizzativo (a partire da un riorientamento delle risorse umane presenti in azienda), livelli di conseguimento dei risultati attesi previsti nei rispettivi piani, in termini di alloggi recuperati e resi disponibili per le assegnazioni, non inferiori al 70% rispetto all'obiettivo programmato per l'anno.

L'Unità organizzativa Programmazione politiche abitative, nel corso del 2021, con cadenza trimestrale, monitorerà, Azienda per Azienda, lo stato di attuazione dei piani, al fine di verificare lo stato realizzativo di ciascuno ed il grado di scostamento dal risultato atteso.

- 4. Il governo della morosità:** le Direttive regionali per l'anno 2020 hanno introdotto questo obiettivo per ridurre e governare efficacemente passato (morosità pregressa) e presente (morosità corrente) di tale fenomeno. Lo scoppio della pandemia e le connesse ricadute economiche, in termini di impoverimento delle famiglie, hanno indotto la Giunta regionale, dapprima ad una proroga dei termini di approvazione dei piani aziendali (Dgr 23 marzo 2020, n. 2973) e, successivamente, alla sua sospensione (Dgr 23 giugno 2020, n. 3278). L'obiettivo tuttavia rimane valido ed attuale, nei termini della necessità di approntare una strategia organica per il contrasto di tale fenomeno. L'obiettivo aziendale comune per il 2021 è focalizzato sulla morosità pregressa, in particolare, sull'analisi e l'accertamento di quelle componenti costituite dai crediti di fatto ormai inesigibili (es. legati a inquilini cessati) e dai crediti ancora esigibili, distinti questi ultimi tra crediti derivanti da morosità colpevole e crediti derivanti da morosità incolpevole. Il risultato atteso da questa segmentazione, da perseguire attraverso criteri e procedure certi ed omogenei, riguarda, per un verso, la svalutazione dei crediti accertati e certificati come inesigibili, per altro verso, l'attivazione di procedure per il recupero di quei crediti derivanti da morosità accertata come colpevole. In entrambi i

casi, le aziende procederanno alla selezione dei soggetti qualificati per tali operazioni, prioritariamente attraverso gare pubbliche aggregate da realizzare con il supporto della centrale acquisti regionale.

Il Centro Unico di Vigilanza e Controllo coordinerà le aziende nel perseguimento di questo obiettivo aziendale comune, attraverso un apposito tavolo tecnico regionale che verrà attivato entro il 31 gennaio 2021.

5. **SIREAL**

Il 2021 è l'anno di attivazione e chiusura della gara per l'implementazione del Sistema, la sua estensione ad ALER Milano e la gestione del servizio da parte di un operatore appositamente selezionato attraverso procedura di evidenza pubblica.

Alle Aziende si chiede pertanto di supportare la stazione appaltante (ARIA S.p.a.) nell'evadere le richieste di chiarimento sui requisiti funzionali del sistema presenti nel capitolato di gara.

Ad ALER Milano, in particolare, si chiede di supportare la stazione appaltante (ARIA Spa) per ogni richiesta di chiarimento ed approfondimento ricevuta sulla parte infrastrutturale di ALER (data center).

Questa azione di supporto sarà fondamentale nella selezione dell'operatore ma soprattutto, ai fini dell'avvio progettuale dell'implementazione ed aggiornamento del sistema SIREAL 2.0 perché consentirà di prefigurare delle offerte tecnico-economiche quanto più possibile aderenti alle attese delle Aziende, ed agevolerà la fase di sviluppo del sistema già a partire dalla fine del 2021.

6. **Il consolidamento del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali:** definito nel corso del 2019 ed introdotto con le Direttive regionali per il 2020, il sistema unitario delle prestazioni dirigenziali (vedi Allegato F alle presenti Direttive, parte integrante e sostanziale delle stesse) risponde a due obiettivi fondamentali; partecipazione e responsabilizzazione del management aziendale nel processo di definizione, attuazione e monitoraggio degli obiettivi generali e specifici di tutti e di ciascun dirigente. Senza partecipazione non può esserci responsabilizzazione. I direttori generali aziendali sono chiamati a garantire il perseguimento e l'equo contemperamento di entrambi questi principi.

Per l'anno 2021, gli obiettivi aziendali comuni di cui ai punti 2, 3 e 4 dovranno costituire almeno il 50% della valutazione della prestazione di risultato e della relativa retribuzione di risultato, del direttore generale e di ciascun dirigente.

Entro il 31 marzo 2021, il Centro Unico di Vigilanza e Controllo effettuerà una ricognizione presso ciascuna Azienda, sugli obiettivi assegnati a ciascun dirigente e sul grado di partecipazione a tale processo da parte della dirigenza aziendale.

7. **Realizzazione del sistema unitario per il controllo di gestione:** con le presenti direttive è approvato lo schema di regolamento di contabilità delle ALER, frutto, anche in questo caso, di un lavoro congiunto ALER/CUVC. L'aggiornamento e l'uniformazione delle disposizioni regolamentari sulla contabilità aziendale, rappresenta il logico presupposto per la definizione del sistema unitario di controllo di gestione, pienamente allineato con il nuovo quadro organizzativo e gestionale che scaturisce dalle due leggi di riforma del sistema dell'edilizia residenziale pubblica (legge regionale 2 dicembre 2013, n. 17 e legge regionale 8 luglio 2016, n. 16).

Il Centro Unico di Vigilanza e Controllo coordinerà le Aziende nel perseguimento di questo obiettivo aziendale comune, attraverso un apposito tavolo tecnico regionale che verrà attivato entro il 31 gennaio 2021.

8. **Osservatorio per la legalità e la trasparenza:** ciascuna azienda garantirà lo svolgimento di almeno 2 riunioni nel corso del 2021 da parte dell'Osservatorio per la legalità e la trasparenza (art. 15 L.r. n. 16/2016).

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.

È facoltà del CUVC 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 CUVC 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 2021 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 2020 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 CUVC rispetto a:
 - i. riconciliazione delle partite debitorie e creditorie tra RL e singola ALER ed asseverazione da parte dei revisori delle ALER;
 - ii. restituzione dei prospetti in funzione del bilancio consolidato 2020 (indicazione delle partite intercompany, movimentazione delle immobilizzazioni materiali ed immateriali).
- Trasmettere al CUVC 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;
- Le Aziende trasmettono mensilmente il prospetto inerente agli incassi del mese precedente, al fine di monitorare costantemente la morosità Aziendale; rispetto a tale ricognizione, che avviene di norma entro il giorno 20 del mese, il CUVC provvede a fornire indicazioni in merito;
- 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 riattribuzione 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 2020 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.

4.1.1 Regolamento di contabilità delle ALER

Le Aziende adottano, mediante provvedimento espresso del Presidente da adottare entro l'esercizio 2020, il **regolamento di contabilità come da allegato E alle presenti Direttive, parte integrante e sostanziale delle stesse**. Tale provvedimento deve essere trasmesso al CUVC. Lo schema di regolamento è l'esito di un lavoro coordinato dal Centro Unico di Vigilanza e Controllo insieme alle Aziende, motivato da due necessità; aggiornare l'attuale disciplina aziendale uniformando principi, criteri e modalità di redazione dei bilanci previsionale e di esercizio.

4.2 Area organizzazione e personale

Per l'anno 2021 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.

4.2.1 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, inoltre, si uniformano alle disposizioni in materia di validità e scorrimento delle graduatorie, in particolare come modificate dalla Legge 27 dicembre 2019, n.160.

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, in particolare a quanto **contenuto nell'Allegato B alle presenti Direttive, parte integrante e sostanziale delle stesse.**

4.2.2 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;

Qualora non si sia già provveduto a seguito delle direttive per il precedente esercizio 2020, le Aziende si dotano di detto regolamento, o aggiornano il precedente, entro la data del 30 giugno 2021.

4.2.3 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 CUVC.

4.2.4 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 CUVC.

4.2.5 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 CUVC.

4.2.6 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 CUVC.

4.3 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 DI 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 merceologie 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 CUVIC, 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".

4.4 **Area tecnica e patrimonio**

Ai sensi della Dgr 9 novembre 2020, n. 3814 "Approvazione delle Linee guida regionali per la definizione dei Piani di manutenzione programmata 2021-2023 delle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER), ai sensi della Dgr del 26 novembre 2019, n. 2526 (Direttive alle ALER per l'anno 2020)" ciascuna Azienda approva, entro il 31 ottobre 2021, e invia alla DG Politiche sociali, abitative e disabilità, entro il 15 novembre 2021, i Piani di manutenzione programmata delle Aler con i contenuti previsti dalla Dgr sopracitata.

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 2021 e consuntivo 2020:

- 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 CUVV, 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"; ALER Milano ed ALER Pavia-Lodi, in ragione della loro situazione finanziaria, hanno facoltà di limitare tale quota al mancato onere per IRAP.

Le risorse del Fondo confluiranno all'interno dei Piani di manutenzione programmata delle ALER, costituendo una voce espressa di finanziamento degli stessi.

Il Direttore generale di ciascuna ALER deve trasmettere entro il 30 settembre 2021 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
3	6 FEBBRAIO 6
0	MARZO 3
	APRILE 3
G	MAGGIO
E	5 GIUGNO
N	3 LUGLIO
N	1 AGOSTO
A	4 SETTEMBRE
I	2 OTTOBRE
O	6 NOVEMBRE

Chiusura procedimenti di cui all'ex art.13 della L.r. n. 27/2009, già art. 5 bis della L.r. n. 13/1996 (Modalità operative per approvazione del Piano di reinvestimento delle economie riscontrate)

Nel quadro dei procedimenti in corso di cui all'ex art.13 della L.r. n. 27/2009, già art. 5 bis della L.r. n. 13/1996 "Modalità operative per approvazione del Piano di reinvestimento delle economie riscontrate" che hanno attribuito alle ALER la competenza per la determinazione del finanziamento definitivo degli interventi di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata di cui alla Legge n. 457/1978, programmati anteriormente al PRERP 2002 - 2004.

Ad oggi è stato possibile acquisire e verificare il completamento della procedura per le UOG di Busto Arsizio - Como - Cremona - Lodi - Mantova - Pavia - Sondrio - Varese.

Per le UOG che hanno assunto il Piano di reinvestimento senza precisare le puntuali localizzazioni (Bergamo e Monza/Brianza) e per la UOG Lecco e l'ALER Milano, che ancora devono approvare il Piano di reinvestimento, si specifica che a seguito della dell'abrogazione della L.r. n. 27/2009 e della L.r. n. 7/2012, i Piani di reinvestimento dovranno finalizzare la destinazione delle risorse al recupero ed alla riqualificazione del patrimonio abitativo pubblico e, solo in via residuale, all'acquisto ed alla nuova realizzazione di alloggi sociali, come previsto al comma 3, art. 28, della L.r. n. 16/2016, in analogia ai proventi delle alienazioni,.

Resta confermato che i Piani di reinvestimento dovranno essere trasmessi entro il 30 giugno 2021 all'Unità organizzativa Politiche di inclusione sociale e integrazione, sviluppo delle formazioni sociali, disabilità ed al CUVC, per le competenze di cui all'art. 2, comma 1, lettera c) della L.r. n. 16/2016.

4.5 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.

27 NOVEMBRE
18 DICEMBRE

4 DICEMBRE
8 GENNAIO

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 predispone 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).

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 2021, il Responsabile Internal Auditing trasmetterà la Pianificazione annuale dell'attività di audit che dovrà essere eseguita nell'anno 2022. 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 2021 e 31 gennaio 2022, 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. Nel corso del 2021 il Centro Unico di Vigilanza e Controllo, la struttura di audit regionale e le aziende approfondiranno modalità per centralizzare la funzione (su quattro aziende ad esclusione di ALER Milano) e individuare livelli standard di attività di audit.

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

4.6 Comunicazione

Le ALER devono assicurare un puntuale raccordo con la Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità per tutte le iniziative di comunicazione pubblica in funzione di una comunicazione integrata tra Istituzione e Azienda nel rispetto degli obiettivi del Programma Regionale di Sviluppo di Regione Lombardia e in una logica di potenziamento della presenza istituzionale sul territorio lombardo. La comunicazione tra Aziende e utenti deve essere sviluppata in un'ottica di ascolto, di dialogo e di partecipazione attiva per favorire la socialità e l'aggregazione. Nel corso dell'anno le Aziende dovranno attivare iniziative di carattere sociale finalizzate a favorire il coinvolgimento dei residenti, creando momenti di dialogo e di sensibilizzazione su temi quali: sicurezza, risparmio energetico,

spreco alimentare, prevenzione e salute, stili di vita, legalità, per promuovere comportamenti consapevoli e responsabili. In considerazione dell'attuale contesto di emergenza sanitaria COVID 19, le Aziende pongano una maggiore attenzione alle situazioni di fragilità delle famiglie e delle persone sole, attraverso l'attivazione di strumenti informativi di immediato reperimento pubblico sulle disposizioni nazionali e regionali, sulle misure e le agevolazioni adottate per l'emergenza, nonché attraverso strumenti informativi di orientamento ai servizi disponibili nel quartiere, a sostegno di coloro che vivono situazioni di disagio economico e di marginalità sociale.

L'attività di rilevazione sull'efficienza ed efficacia delle attività e dei servizi erogati costituisce obiettivo strategico di Regione e per tale motivo è oggetto di rilevazione su scala regionale, condotta in raccordo con le singole Aziende.

Azioni di comunicazione integrata REGIONE LOMBARDIA/ALER

- Condividere con la Direzione Generale Politiche sociali, abitative e disabilità le azioni di comunicazione pubblica con l'apposizione dei loghi congiunti ALER/Regione Lombardia, per garantire un raccordo interistituzionale in occasione di eventi istituzionali, conferenze stampa, inaugurazioni, pubblicazioni, iniziative pubbliche di forte interesse sociale, pubblicazioni di interesse pubblico.
- 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 pubblico come le misure di welfare abitativo, il contributo di solidarietà, canone zero inquilini over '70, alle quali gli utenti in possesso dei requisiti previsti possono partecipare.

DEBITO INFORMATIVO

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

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
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 2020 e preventivo I trimestre 2021)
	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 2020
	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 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)
	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

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
MARZO	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	Invio schema di processo con la rappresentazione sintetica di tutte le fasi che portano dalla liberazione dell'alloggio alla sua nuova assegnazione
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
	20	Trasmissione flussi di cassa trimestrali (consuntivo I trimestre 2021 e preventivo II trimestre 2021)
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 2020 da parte del Presidente dell'ALER e successiva trasmissione al CUVV.
	31	Approvazione del programma di manutenzione e piano per la sicurezza (consuntivo 2020), 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	Aggiornamento annuale dell'importo consuntivo dell'indennità di carica 2020 del Presidente
LUGLIO	15	Trasmissione della relazione del I semestre 2021 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

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
	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 2021 e preventivo III trimestre 2021)
	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 2021 e preventivo IV trimestre 2021)
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
	15	Trasmissione dei Piani di manutenzione programmata delle ALER
DICEMBRE	15	Pubblicazione dell'elenco degli atti del Presidente del mese precedente

MESE	GIORNO (entro il)	ADEMPIMENTO
	15	Trasmissione della pianificazione annuale dell'attività di audit prevista per l'anno 2022.
	15	Aggiornamento al mese precedente dell'importo di rimborsi per missioni e viaggi dell'Amministratore pubblicati sul sito
	31	Approvazione del Bilancio di previsione 2022 da parte del Presidente e successiva trasmissione al CUVV (entro il 15 gennaio 2022).
	31	Trasmissione programma di manutenzione e piano per la sicurezza (preventivo 2022).
	31	Trasmissione, da parte di ciascuna ALER, piano controlli, relativo a: - morosità - occupazioni abusive - superamenti redditi (decadenza)

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

- 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 delle presenti direttive
- 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 e successivamente all'approvazione del Bilancio consuntivo 2020 e a seguito di specifica comunicazione di Regione Lombardia

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 ricoprono 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.

REVISIONE SCHEMA DI REGOLAMENTO DI CONTABILITA' DELLE ALER

Capo I: FINALITA' E CONTENUTO

Art. 1

(Scopo e ambito di applicazione)

Il presente regolamento disciplina gli aspetti contabili dell'Amministrazione dell'ALER di che deve attenersi a principi di efficienza, economicità, funzionalità, efficacia e trasparenza.

Le modalità gestionali dei servizi dell'Azienda devono garantire il servizio all'utenza in una logica di verifica dei risultati, la trasparenza e l'informazione interna ed esterna, l'assunzione di precise responsabilità di gestione, l'individuazione ed il rispetto dei tempi procedurali.

Il presente Regolamento ha la finalità di fornire indirizzi per:

- La formulazione del bilancio preventivo secondo criteri e procedure che, tenuto conto dell'assetto organizzativo, dell'articolazione territoriale e delle varie funzioni Aziendali, individuino le responsabilità nella quantificazione e destinazione preventiva delle risorse per il perseguimento dei fini dell'Azienda;
- La rilevazione e classificazione dei fatti amministrativi secondo principi e metodi idonei a fornire una rappresentazione fedele e corretta delle variazioni intervenute nelle grandezze finanziarie e patrimoniali dell'Azienda e degli accadimenti economici che le hanno determinate;
- Le valutazioni e le procedure con cui pervenire alla formazione del bilancio consuntivo, predisposto secondo lo schema previsto dall'art. 2423 ter e seguenti del Codice Civile;
- La definizione di un sistema di reporting finanziario che consenta un adeguato e puntuale monitoraggio delle risorse Aziendali;
- La definizione di sistemi di controllo finalizzati ad analizzare e verificare procedure, costi e risultati di singole attività o servizi, avvalendosi dei sistemi informativi a disposizione dell'Azienda, per una condotta ordinata ed efficace delle operazioni dell'Azienda e la loro conformità ai programmi adottati.

In base all'art. 11, comma 4, lett. b) della L.r. n. 16 del 8 luglio 2016, spetta al Presidente ed Amministratore Unico approvare il bilancio, mentre, come risulta anche dallo Statuto dell'Azienda, è compito del Direttore Generale proporre al Presidente ed Amministratore Unico per la relativa approvazione i progetti di bilancio preventivo e del bilancio consuntivo redatti dal settore di competenza.

Capo II: PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO

Art. 2

(Programmazione)

Le ALER sono inserite nell'allegato A1, sezione II, della L.r. n. 30 del 27 dicembre 2006, che definisce la configurazione del Sistema Regionale; l'art. 2, comma 1, lett. c) della L.r. n. 16 del 8 luglio 2016 prevede espressamente, tra le funzioni della Regione, il coordinamento e l'indirizzo delle ALER.

L'attività dell'ALER di è pertanto inserita in un ciclo di programmazione che consenta di coordinare l'azione Aziendale con le disposizioni e gli indirizzi di Regione Lombardia.

In particolare, il bilancio di previsione, che sintetizza i saldi economici delle attività programmate per l'esercizio, e che costituisce a sua volta atto di programmazione, deve essere coerente con i seguenti atti programmatori:

- i piani pluriennali ed annuali di attività adottati dal Presidente e Amministratore Unico dell'Azienda in attuazione dell'art. 11, comma 4, lett. d) della L.r. n. 16 del 8 luglio 2016;
- le Direttive annuali adottate da Regione Lombardia nel quadro del citato art. 2, comma 1, lett. c) della L.r. n. 16 del 8 luglio 2016.

Gli obiettivi attribuiti annualmente dal Presidente e Amministratore Unico al Direttore generale devono essere coerenti, oltre che con gli atti di programmazione sopra indicati, con quanto rappresentato dal bilancio di previsione.

Art. 3

(Il bilancio di previsione)

L'esercizio ha la durata di un anno e coincide con l'anno solare.

La gestione economico-finanziaria viene prefigurata in base ad un bilancio di previsione formulato con i criteri dell'art. 2425 del Codice Civile.

Il bilancio preventivo, quale strumento di programmazione e di gestione economico- finanziaria, è composto da:

1. Conto economico: tale documento dovrà comprendere tutti i componenti positivi e negativi di reddito che si prevedono di competenza dell'esercizio.
2. Relazione del Presidente ed Amministratore Unico: tale documento ha il compito di illustrare le scelte che hanno presieduto alla formazione del bilancio, il loro collegamento con le linee programmatiche e gli obiettivi pluriennali, nonché di fornire adeguate informazioni in ordine alle diverse attività gestionali dell'Azienda, segnalando i principali elementi di eventuale criticità.
3. A livello informativo la relazione dovrà restituire informazioni adeguate in ordine ai seguenti argomenti:
 - a) Andamento dei canoni di locazione e descrizione delle attività messe in atto dall'Azienda per il contrasto della morosità;
 - b) Programmazione dell'attività di investimento e dell'attività manutentiva ordinaria e straordinaria prevista, precisando le fonti di finanziamento;
 - c) Andamento dell'eventuale programma di alienazione degli alloggi attivato ex artt. 28 e seguenti, L.r. 16/2016, con l'indicazione dell'utilizzo dei fondi conseguiti con le cessioni;
 - d) Andamento degli eventuali programmi di valorizzazione ex art. 31, L.r. 16/2016;
 - e) Situazione del personale dipendente all'inizio dell'esercizio e delle variazioni che si prevede interverranno, suddivisa in base all'inquadramento;
 - f) Andamento gestioni immobiliari effettuate per conto di terzi;
 - g) Situazione finanziaria dell'Azienda prevista alla fine dell'esercizio, evidenziando in particolare eventuali elementi di criticità;

- h) Posizionamento dell'Azienda in ordine agli standard definiti da Regione Lombardia in sede di Direttive annuali;
- i) Analisi e commento dei principali dati economici rappresentati nel bilancio di Previsione.

Art. 4

(Procedure di formazione e di verifica dello stato di attuazione del bilancio preventivo)

La procedura di formazione del bilancio preventivo segue il percorso così delineato salvo diversa articolazione in relazione alla struttura organizzativa:

- Il Direttore dell'Azienda, o suo delegato, coerentemente con il quadro fornito dagli atti di programmazione di cui all'art 2 e sulla base degli indirizzi formulati dal Presidente e Amministratore Unico, invia ai responsabili dei vari servizi ed articolazioni territoriali le direttive che dovranno presiedere alla formulazione del bilancio di previsione per l'esercizio successivo.
- I responsabili dei vari servizi ed articolazioni territoriali trasmettono al Dirigente del Servizio Amministrativo i dati e le informazioni richieste.
- Il Direttore Generale ed il Dirigente del Servizio Amministrativo provvedono su tale base alla definizione del progetto di bilancio preventivo, che deve tenere conto delle valutazioni operate anche in merito al tema del fabbisogno di cassa correlato alle attività previste, e provvedono a trasmetterlo al Presidente ed Amministratore Unico.
- Il Bilancio di Previsione è approvato dal Presidente ed Amministratore Unico entro il 31 dicembre di ciascun anno.

Art. 5

(Procedure di gestione del bilancio preventivo)

All'inizio di ogni esercizio il Direttore Generale, o suo delegato, attribuisce il budget di spesa di competenza dei singoli servizi ed articolazioni territoriali, sulla base di quanto indicato nel preventivo annuale.

L'Azienda si dota di procedure di controllo e monitoraggio dell'andamento dei costi e dei ricavi nel corso dell'esercizio con gli strumenti a loro disposizione.

Qualora l'Azienda sia dotata di strumenti di controllo automatizzati, in caso di superamento del budget di spesa, la figura responsabile di tale centro di spesa dovrà sottoporre al Direttore Generale le motivazioni per ottenere l'autorizzazione al suddetto superamento. Dovranno essere inoltre fornite indicazioni sulle modalità di copertura della maggior spesa.

Periodicamente verrà operata una verifica sugli eventuali scostamenti di costi e ricavi rispetto alla previsione, al fine di accertare l'andamento della gestione e di operare, se necessario, gli opportuni assestamenti.

CAPO III: LA GESTIONE DELLE ENTRATE E DELLE SPESE

ART. 6

(Le entrate)

L'ufficio competente, verificato il diritto dell'Azienda all'entrata provvede tempestivamente all'emissione dell'idonea documentazione ai fini della riscossione e dell'annotazione nelle scritture contabili, di norma entro 30 giorni.

Art. 7

(Riscossione delle entrate)

Le entrate sono rimosse dall'Istituto di Credito che gestisce il servizio di cassa.

Gli ordinativi di incasso sono firmati dal Direttore Generale e/o dal Dirigente del Servizio Amministrativo o da loro delegati e devono almeno indicare:

- a) la tipologia e la causale dell'entrata;
- b) l'identificazione del debitore;
- c) l'importo in cifre ed in lettere.

L'Istituto cassiere deve accettare, senza pregiudizio per i diritti dell'Azienda, la riscossione di ogni somma, versata in favore dell'Azienda, anche senza la preventiva emissione dell'ordine di incasso. In tale ipotesi il Cassiere ne dà immediata comunicazione all'Azienda, richiedendo la regolarizzazione.

Spetta al Presidente e Amministratore Unico, come da Statuto, l'accettazione di eredità, legati, lasciti e donazioni; sulla base del provvedimento di accettazione gli eventuali ordinativi di incasso sono firmati dal Direttore Generale e/o dal Dirigente del Servizio Amministrativo o da loro delegati.

Art. 8

(L'autorizzazione delle spese)

Il Presidente e Amministratore Unico, come da Statuto, approva tramite specifici provvedimenti (deliberazioni/decreti) l'assunzione di mutui e di finanziamenti di qualsiasi natura o di altre operazioni finanziarie, la concessione di garanzie ipotecarie su immobili di proprietà; approva, inoltre, acquisizioni di immobili nonché i relativi prezzi ove non siano stati fissati dalla legge ed ogni altra operazione patrimoniale nonché l'adesione ad associazione di categoria e la partecipazione in società, aziende ed altri enti.

I Provvedimenti del Presidente ed Amministratore Unico che implicano impegni finanziari devono contenere l'attestazione di verifica della copertura finanziaria della spesa.

Qualora le spese siano documentate da Fatture/nota/parcella e simili, le stesse devono essere liquidate dal Direttore Generale sulla base dei provvedimenti del Presidente e Amministratore Unico.

Il Direttore Generale, come da Statuto dell'Azienda, o suo delegato, esercita i poteri di spesa per il funzionamento della struttura organizzativa anche attraverso provvedimenti proposti dai responsabili delle singole Aree/Settori/Dirigenti responsabili del Budget di competenza che dispongono e verificano la correttezza della documentazione per l'effettuazione delle singole spese come specificato nel successivo articolo 13.

Possono non essere richiesti provvedimenti di autorizzazione alla spesa nei seguenti casi:

- a) Spese ricorrenti obbligatorie per legge, quali ad esempio sentenze, stipendi ed oneri riflessi per il personale dipendente, pagamento rate mutui, imposte e tasse; compensi ai componenti gli organi istituzionali;
- b) Spese economali e di modesta entità; è previsto comunque il benessere del Direttore Generale qualora lo stesso non abbia attribuito specifica delega al Dirigente del Servizio Amministrativo o altri Dirigenti;

- c) Spese già autorizzate da provvedimenti assunti in precedenti esercizi con durata pluriennale (appalti per lavori ed aggiudicazioni di forniture di materiale e servizi);
- d) Pagamenti per costituzione e rimborso di depositi cauzionali oppure derivanti da incassi per conto terzi o non di pertinenza dell'Azienda.

Il Servizio Amministrativo provvede al pagamento (tramite mandato di pagamento a firma congiunta Direttore Generale e Dirigente del Servizio Amministrativo o loro delegati) sulla base dei predetti provvedimenti e nel rispetto delle procedure autorizzative adottate dalle singole Aziende.

Art. 9 (Spese di rappresentanza)

Il Presidente autorizza l'ammontare delle spese di rappresentanza, ancorché non individuate nei singoli importi e nei singoli soggetti creditori, in sede di approvazione del Bilancio di Previsione annuale.

Le spese di rappresentanza sono disposte dal Presidente, dal Direttore Generale, ovvero da loro delegati, e fanno carico ad apposito conto di spesa.

Le spese di rappresentanza, nei limiti di quanto previsto dal bilancio di previsione, devono:

- essere esclusivamente finalizzate al perseguimento degli interessi istituzionali dell'Azienda e ad assolvere alla funzione di rappresentatività dell'Ente verso l'esterno (come ad esempio: inaugurazioni nuovi alloggi)
- essere adeguatamente motivate e documentate.

Art. 10 (Spese di viaggio e di missione)

La disciplina delle spese di viaggio e missione si uniforma, oltre che alla normativa vigente, alle indicazioni fornite da Regione Lombardia in sede di Direttive annuali alle ALER e ai conseguenti regolamenti adottati dalle Aziende.

I rimborsi spese saranno riconosciuti solo 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.

I viaggi e le missioni dei Dirigenti devono essere obbligatoriamente autorizzati in via preventiva dal Direttore Generale, mentre per il personale non Dirigente detta autorizzazione può essere data dal Dirigente sopra-ordinato.

Art. 11 (Servizio di cassa)

L'Azienda si avvale per il servizio di cassa di Azienda di credito sulla base di apposita convenzione; l'affidamento del servizio viene effettuato secondo la legislazione vigente.

L'estinzione degli ordinativi di pagamento da parte del cassiere avviene nel rispetto di quanto definito nella relativa convenzione sottoscritta e secondo le indicazioni fornite dall'Azienda, con assunzione di responsabilità da parte dell'istituto cassiere, che ne risponde sia nei confronti dell'Azienda ordinante, sia dei terzi creditori.

L'istituto Cassiere mette a disposizione gli estremi di qualsiasi operazione di pagamento eseguita, nonché la relativa prova documentale.

L'istituto Cassiere provvede anche alla riscossione dei depositi effettuati da terzi per spese contrattuali, d'asta e cauzionali a garanzia degli impegni assunti, previo rilascio di apposita ricevuta, contenente gli estremi identificativi dell'operazione.

Il Cassiere è tenuto, nel corso dell'esercizio, ai seguenti adempimenti:

- a) Aggiornamento e conservazione del giornale di cassa;
- b) Invio periodico di estratti conto;
- c) Altri documenti che saranno specificati nell'apposita convenzione.

Le modalità e la periodicità di trasmissione della documentazione di cui sopra sono fissate nella convenzione.

Il Cassiere, su richiesta dell'Azienda e previa deliberazione del Presidente e Amministratore Unico, concede anticipazioni di cassa e forme di finanziamento alle condizioni che saranno indicate in apposita convenzione.

Art. 12 (Cassa Economale)

Il servizio cassa economale, ove istituito, è accompagnato da un apposito regolamento di funzionamento, approvato dal Presidente ed Amministratore Unico.

Se detto servizio risulta istituito, deve essere supportato da apposito provvedimento del Direttore Generale, o di un dirigente suo delegato, che definisce:

I responsabili del servizio di cassa economale e loro sostituti;

- L'orario di svolgimento del servizio;
- L'importo della dotazione di cassa economale.

La dotazione è integrabile nel corso dell'esercizio previa rendicontazione delle spese che saranno ratificate dal Direttore o da suo delegato. Il rendiconto deve essere accompagnato dall'attinente documentazione di spesa.

Mediante detti fondi si può provvedere esclusivamente al pagamento delle minute spese economali e di gestione, secondo quanto definito più puntualmente dall'apposito regolamento di funzionamento.

Art. 13 (Pagamento delle spese)

Nell'ambito dei budget assegnati, il responsabile del singolo servizio, o il responsabile unico del procedimento (RUP), o il direttore lavori (DL) o il DEC dispongono la liquidazione della spesa, verificata la documentazione necessaria a comprovare il diritto del creditore, a seguito del riscontro operato sulla conformità dei requisiti quantitativi e qualitativi alle condizioni pattuite.

La liquidazione deve essere comunque sottoscritta dal Dirigente responsabile oltre che dal responsabile o dai responsabili proponenti, qualora previsti, ed è trasmessa con tutti i documenti giustificativi opportuni in base alla tipologia di spesa ed i riferimenti contabili utili al servizio amministrativo per i conseguenti adempimenti.

Il Servizio Amministrativo, verificata la correttezza della liquidazione, predispone l'ordinativo di pagamento che viene sottoscritto dal Direttore Generale e dal Dirigente del Servizio Amministrativo o loro delegati, secondo le modalità definite in sede di convenzione con il Cassiere.

L'ordinativo di pagamento deve indicare:

- a) La denominazione e la causale della spesa;
- b) L'indicazione del creditore, del relativo domicilio e codice fiscale o partita IVA;
- c) Le modalità di pagamento;
- d) L'importo in cifre ed in lettere.
- e) CIG e CUP qualora previsti.

Le spese urgenti e indifferibili possono essere effettuate con ordine scritto all'Istituto Cassiere a firma del Direttore Generale e del Dirigente e/o responsabile amministrativo o loro delegati anche in assenza della preventiva emissione dell'ordinativo di pagamento qualora l'Istituto Cassiere accetti tale procedura.

In tale ipotesi l'Azienda provvederà tempestivamente alla regolarizzazione della comunicazione dell'avvenuto pagamento ("provvisorio di uscita") che l'Istituto cassiere invierà al Servizio Amministrativo.

CAPO IV: BILANCIO CONSUNTIVO

Art. 14 (Bilancio consuntivo)

Il bilancio consuntivo si compone di stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa ed è corredato da una relazione sulla gestione; va redatto in conformità alle disposizioni dell'art. 2423 del Codice Civile e ss, secondo lo schema di bilancio vigente ed il piano dei conti definito da Regione Lombardia.

Il bilancio deve fornire una rappresentazione chiara, corretta e veritiera della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico dell'esercizio.

Il termine per l'approvazione del bilancio consuntivo è stabilito dallo Statuto salvo diverse tempistiche di approvazione e trasmissione a Regione Lombardia previste dal ciclo di programmazione definito nelle Direttive regionali.

Art. 15 (Stato patrimoniale)

Lo stato patrimoniale rappresenta in modo qualitativo e quantitativo le attività, le passività e, per differenza, il patrimonio netto Aziendale.

La rappresentazione dello stato patrimoniale si conforma allo schema previsto dall'art. 2424 del Codice Civile, e si attiene a quanto definito dai principi contabili vigenti definiti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Art. 16 (Conto economico)

Il conto economico rappresenta il risultato economico di utile o di perdita dell'esercizio, espresso come differenza tra componenti positivi (ricavi) e negativi (costi) di reddito.

La rappresentazione del conto economico si conforma allo schema previsto dall'art. 2425 del Codice Civile, e si attiene a quanto definito dai principi contabili vigenti definiti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Art. 17 (Rendiconto finanziario)

Il rendiconto finanziario, coerentemente con l'art. 2425-ter del Codice Civile, rappresenta l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento e da quella di finanziamento.

Art. 18 (Scritture contabili)

L'Azienda ha l'obbligo di redigere e conservare i seguenti libri e registri contabili:

- a) Libro giornale;
- b) Libro degli inventari;
- c) Tutti gli altri libri o registri previsti dal Codice Civile in relazione alle dimensioni dell'Azienda o dalla normativa in materia fiscale.

L'Azienda si dota altresì di strumenti idonei in materia di dematerializzazione ai sensi della normativa di riferimento vigente.

Art. 19 (Criteri di valutazione)

Le valutazioni delle voci di bilancio devono essere effettuate secondo le disposizioni di legge, in particolare dell'art. 2426 del Codice Civile, nel rispetto dei principi contabili vigenti definiti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Art. 20 (Nota integrativa)

La nota integrativa costituisce parte integrante del bilancio consuntivo.

Essa deve fornire le informazioni contabili altrimenti non ricavabili dal prospetto di stato patrimoniale e conto economico e necessarie al fine di dare una rappresentazione chiara, corretta e veritiera della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico di esercizio dell'Azienda.

La nota integrativa deve presentare il contenuto previsto dall'art. 2427 del Codice Civile, formulato in funzione della natura e delle caratteristiche peculiari dell'Azienda, nonché tutte le altre informazioni occorrenti per il perseguimento delle finalità di cui al precedente periodo.

Tale documento deve inoltre restituire puntuale informazione rispetto ad elementi di specifico interesse del sistema delle ALER secondo le indicazioni annualmente fornite dalle Direttive regionali; in ogni caso tali informazioni riguardano:

- Composizione dei ricavi delle vendite;
- Composizione dei contributi in c/capitale ed esercizio;
- Composizione dei ricavi da canoni;
- Composizione dei servizi a rimborso e indicazione delle modalità di ri-attribuzione agli inquilini;
- Andamento della morosità corrente;
- Contributo di solidarietà ai sensi dell'art. 25, L.r. n. 16 del 8 luglio 2016 e s.m.i.;
- Composizione degli oneri diversi di gestione;
- Composizione accantonamenti;
- Consulenze/prestazioni professionali in essere;
- Compensi organi statutari;
- Composizione dei crediti e del relativo Fondo svalutazione crediti; dettaglio circa la morosità corrente e consolidata gravante sull'Azienda; suddivisione del credito tra inquilini cessati e attivi;
- Composizione del debito, in particolare del debito finanziario dovuto a mutui in essere e anticipazioni bancarie e scostamento rispetto all'anno precedente, nonché del debito verso i fornitori;
- Eventuale ricorso all'anticipazione di cassa e quantificazione dell'esposizione;
- Composizione dei fondi delle voci "fondi per rischi e oneri" e "altri fondi";
- Andamento dei conti vincolati e dei piani di riutilizzo delle giacenze derivanti da alienazioni patrimoniali.

Art. 21 (Relazione sulla gestione)

Il bilancio di esercizio è corredato dalla relazione del Presidente e Amministratore Unico circa la situazione dell'Azienda e l'andamento della gestione, sia nel complesso che per i vari settori di attività, dando evidenza delle eventuali criticità gestionali emerse nell'esercizio seguendo gli argomenti indicati dall'art. 3 per la relazione di accompagnamento al bilancio di previsione.

Essa deve contenere le indicazioni previste dall'art. 2428 del Codice Civile, formulate in funzione della natura e delle caratteristiche peculiari dell'Azienda, e dell'art. 17, comma 2 lett c) della L.r. n. 16 del 8 luglio 2016.

Art. 22 (Inventario)

L'inventario viene redatto annualmente secondo le indicazioni dell'art. 2217 del Codice Civile e contiene l'indicazione dettagliata delle attività e passività.

CAPO V: IL BILANCIO CONSOLIDATO DI REGIONE LOMBARDIA

Art. 23 (Riconciliazione debiti e crediti con Regione Lombardia e gli altri organismi ricompresi nel bilancio consolidato)

Ai fini della riconciliazione dei debiti e crediti con Regione Lombardia in applicazione dell'art. 11, comma 6, lett.j) del Dlgs 118/2011 e in funzione della redazione del bilancio consolidato del Gruppo Amministrazione Pubblica di Regione Lombardia, ciascuna ALER è tenuta a riconciliare le proprie poste debitorie e creditorie con la stessa Regione.

Per favorire il processo di riconciliazione ciascuna ALER deve fornire le attestazioni inerenti l'andamento previsionale della spesa che Regione Lombardia richiede in occasione del riaccertamento annuale dei propri residui, al fine di consentire un pieno allineamento contabile tra gli importi mantenuti a residuo passivo (debito) di Regione Lombardia e il credito iscritto a bilancio dalla singola ALER.

L'iscrizione a bilancio dei crediti da parte di ciascuna ALER dovrà essere coerente con quanto comunicato nelle attestazioni sopraindicate.

A chiusura del processo di riconciliazione dei debiti e crediti con Regione Lombardia le risultanze dovranno essere asseverate dai revisori di ciascuna Azienda in base al disposto dell'art. 11, comma 6, lettera j del D.lgs. n. 118 del 23 giugno 2011.

Ciascuna ALER è tenuta, altresì, a riconciliare i propri debiti e crediti con le altre ALER e gli altri Enti e Società ricompresi nel Bilancio Consolidato di Regione Lombardia.

Art. 24 (Bilancio consolidato di Regione Lombardia)

Il sistema regionale delle Aziende Lombarde di Edilizia Residenziale fa parte del perimetro di consolidamento di Regione Lombardia e le risultanze dei loro bilanci sono riprese nella formazione del Bilancio Consolidato di quest'ultima, in conformità con quanto disposto dal D.lgs. n. 118 del 23 giugno 2011 e del relativo principio contabile applicato concernente il bilancio consolidato.

Regione Lombardia in funzione della predisposizione del bilancio consolidato, annualmente provvede a richiedere dati ed informazioni a ciascuna ALER, secondo una tempistica funzionale al rispetto delle scadenze per l'approvazione del documento, così come fissati dal D.lgs. n. 118 del 23 giugno 2011 e dal relativo principio contabile applicato concernente il bilancio consolidato.

Ciascuna ALER deve fornire tutti i dati contabili necessari per il consolidamento entro le scadenze indicate da Regione Lombardia e, tra questi, a titolo esemplificativo:

- i dati di bilancio riclassificati secondo lo schema del D. lgs 118/2011 del 23 giugno 2011;
- tutte le operazioni infra-gruppo (debiti/crediti, costi/ricavi, operazioni relative alle immobilizzazioni, pagamento di dividendi, trasferimenti in c/capitale e di parte corrente, ecc..) intercorse con la Regione stessa e con tutti gli altri organismi compresi nel perimetro di consolidamento;
- il trattamento contabile applicato rispetto ai contributi erogati da Regione Lombardia;
- la movimentazione delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, in coerenza con i dati di bilancio;
- distintamente per ciascuna voce, l'ammontare dei crediti e dei debiti di durata residua superiore a cinque anni, e dei debiti assistiti da garanzie reali su beni, con specifica indicazione della natura delle garanzie;

la suddivisione degli interessi e degli altri oneri finanziari tra le diverse tipologie di finanziamento.

È fatta salva la possibilità, per Regione Lombardia, di richiedere ulteriore documentazione nell'ambito di tale procedura, particolarmente laddove si rendesse necessaria da eventuali modifiche normative.

CAPO VI: IL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 25 (Controllo di gestione e centri di responsabilità)

L'Azienda adotta il controllo di gestione quale metodo per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia con cui vengono perseguiti gli obiettivi gestionali, mediante la comparazione dei dati preventivi e di consuntivo, l'analisi degli scostamenti intervenuti e delle loro cause, sia a livello aggregato che a livello di servizi e di attività. Tale sistema di controllo è alimentato sulla base dei dati messi a disposizione dai sistemi informativi dell'Azienda, opportunamente elaborati.

Il controllo di gestione è diretto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, nonché a fornire parametri sulla funzionalità dell'organizzazione dell'Azienda e l'economicità delle sue attività; esso consente inoltre la verifica degli scostamenti di costi e ricavi rispetto alla previsione, al fine di accertare l'andamento della gestione e di operare, se necessario, gli opportuni assestamenti come previsto nell'art. 5.

A tal fine, vengono individuati centri di responsabilità, intesi come entità organizzative dotate di autonomia decisionale in ordine al perseguimento di uno o più obiettivi, ed ai quali corrispondono centri di imputazione di una o più categorie economiche o patrimoniali.

È compito del controllo di gestione fornire informazioni in merito ai principali ambiti di operatività così come verranno definiti dalle Direttive Regionali

Art. 26 (Internal Audit)

L'Azienda può prevedere ed istituire, in modo continuativo o per un periodo determinato e per singole attività o per il loro insieme, la funzione di internal audit finalizzata ad accertare il corretto, funzionale ed efficace svolgimento dell'attività

Gli incaricati dell'audit interno sono in staff al cui riferiscono direttamente, ed hanno facoltà di esaminare dati, procedure, programmi senza peraltro esercitare alcun intervento diretto nei singoli settori oggetto del controllo o verifica.

Art. 27 (Revisione e certificazione esterna)

ALER di si dota di una funzione di servizio di revisione volontaria dei conti e certificazione del bilancio, mediante affidamento a Società esterna specializzata al fine di consentire la certificazione del Bilancio Consuntivo.

Restano in capo alla società di revisione le attività di asseverazione dei rapporti di debito/credito dai revisori dell'Azienda in base al disposto dell'art. 11, comma 6, lettera j del D.lgs. n. 118 del 23 giugno 2011.

Tale soggetto viene individuato mediante le procedure pubbliche previste per legge ed è possibilmente comune a tutte le ALER al fine di garantire l'adozione di criteri omogenei per le Aziende lombarde.

MODALITÀ' 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 \wedge Premio = 0 %;
- Se $X > 70$ punti \wedge 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%
c) Punteggio da 18 a 21		dell'incentivo
d) Punteggio da 15 a 17	^	50%
e) Punteggio da 7 a 14		dell'incentivo

Obiettivo Aziendale - peso 10%

È 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 sffianza 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)
....					

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		

Addi
Il Direttore generale

Il Dirigente Coordinatore

Dirigente

Dirigente

DIRIGENTI

PROGETTO N°
EVENTUALI
VINCOLI ESTERNI

COSTI **PREVISTI**
 (importo, descrizione ed
 eventuale atto

PREVENTIVO

CONSUNTIVO PRIMO
SEM.

CONSUNTIVO
SECONDO

CRONOPROGRAMMA PER ATTIVITÀ' E/O EVENTUALI QUANTITÀ'		PRIMO SEMESTRE		SECONDO SEMESTRE	
ATTIVITA' (nome attività e struttura responsabile)	Stato	DESCRIZIONE DETTAGLIATA	Q.TA'	DESCRIZIONE DETTAGLIATA	Q.TA'
1 ^A	Previsione				
	Consuntivo				
2 ^A	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 <i>e/o</i>, 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

ALLEGATO 4 A - Scheda valutazione comportamenti (capacità manageriale)

FATTORI DI CAPACITA' MANAGERIALE (sintetica definizione)	VALUTAZIONE (1 - 2 - 3 - 4)
<p>Competenze professionali. Sono da considerare: sulle conoscenze teoriche e pratiche riferite all'attività lavorativa sulla continuità deM'aggiornamento</p>	
<p>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</p>	
<p>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</p>	

ALLEGATO 4 B - Scheda valutazione comportamenti (capacità operativa)

FATTORI DI CAPACITA' OPERATIVA nell'ambito del normale lavoro	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