



ALER

Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale
di Varese - Como - Monza Brianza - Busto Arsizio

Piano Industriale 2018 - 2020

Piano Industriale 2018 - 2020

Abbiamo il piacere di presentare il Piano Industriale 2018-20 dell'ALER di Varese – Como – Monza Brianza – Busto Arsizio, predisposto in collaborazione con la Società **Epyon Audit & Consulting** di Milano, con l'intento di fornire all'Azienda un concreto strumento di pianificazione strategica.

Nonostante gli avvicendamenti degli ultimi anni e la continua evoluzione del contesto normativo in cui opera, ALER ha conseguito buoni risultati, ponendo le basi per poter guardare al futuro prossimo in un'ottica di sviluppo, puntando sull'efficienza dei processi e il miglioramento continuo.

Il presente Business Plan vuole essere uno strumento concreto per **orientare e supportare i processi decisionali** dell'Azienda, attraverso **l'individuazione di obiettivi misurabili e strategie**, oltreché uno **strumento di controllo**.

Il documento parte da una sintesi dei risultati conseguiti negli ultimi anni, effettuata in collaborazione con dirigenti e responsabili, e tiene conto delle direttive regionali alle ALER, del Programma biennale degli acquisti di beni e servizi 2018-19 e del Programma triennale dei lavori pubblici 2018-20, prefigurando dei risultati in termini economici, patrimoniali e finanziari per il periodo 2018-2020.

Consapevoli dell'importanza della missione di ALER, che è quella di **dare risposte concrete al bisogno primario della casa** nel quadro della programmazione regionale e sovracomunale, siamo convinti che gli obiettivi prefissati possano essere raggiunti con il contributo di tutti i dipendenti, nell'ambito dei diversi livelli di responsabilità e competenza.

Crediamo che la **condivisione degli obiettivi**, oltre ad essere un passaggio utile a promuoverne il conseguimento, sia anche uno stimolo a **sentirci tutti parte di un'unica grande squadra, chiamata a «fare bene»**.

L'impegno di chi ogni giorno opera in azienda è da sempre la chiave del suo successo e noi vogliamo confermare le ragioni di questo impegno con serietà e professionalità, per garantire il benessere organizzativo e nuovi traguardi di crescita.

Varese, lì 31 gennaio 2018

IL DIRETTORE GENERALE
Giuliano Vecchi

IL PRESIDENTE
Alessandro Virgilio Dal Ben

01. Executive Summary	5
02. Oggetto dell'attività	10
03 Analisi Storica	12
04. La strategia aziendale	22
05. Action Plan	28
06. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici	43
07. Analisi di sensitività	51
08. Aspetti critici da evidenziare	53

Abbreviazioni

€ o Eur	Euro	EBT	Earnings before tax
€000	Euro migliaia	EOp	End of Period
Azienda	Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale di Varese - Como - Monza Brianza - Busto Arsizio	ERP	Edilizia Residenziale Pubblica
BA	Busto Arsizio	FYxx	Fiscal Year (Anno fiscale) 20XX
BoP	Begin of Period	k	Migliaia
CAGR	Compound annual growth rate	L.R.	Legge Regionale
CE	Conto Economico	MdC	Margine di contribuzione
CF	Cash Flow	MB	Monza Brianza
CO	Como	PFN	Posizione finanziaria netta
DGR	Delibera Giunta Regionale	TFR	Trattamento di fine rapporto
DicXX	Periodo chiuso il 31 Dicembre 20XX	UOG	Unità Organizzativa Gestionale
EBIT	Earnings before interest and tax	VA	Varese
EBITDA	Earnings before interest, tax, depreciation, amortization		

01. Executive Summary

Executive Summary

Area	Descrizione
Oggetto dell'attività	<ul style="list-style-type: none">▶ L'attività svolta ha per oggetto la predisposizione di un Piano Industriale per il periodo 2018 -2020. Il Piano include gli obiettivi e standard derivanti dalle direttive regionali, gli obiettivi aziendali e le azioni da porre in essere per la realizzazione e l'evoluzione dei risultati aziendali.▶ L'attività è stata svolta tramite una serie di incontri con la direzione aziendale e i responsabili di funzione.▶ Il Piano è stato predisposto partendo da dati consuntivi 2017 pre-chiusura: potranno quindi emergere delle differenze rispetto ai dati definitivi che verranno approvati.
Struttura dell'Azienda	<ul style="list-style-type: none">▶ L'Azienda nasce nel 2015 a seguito della fusione delle quattro ex ALER di Varese, Como, Monza Brianza e Busto Arsizio.▶ Le 4 ex-ALER presentavano delle significative differenze a livello di gestione operativa che la neo-azienda, figlia della fusione, ha cercato di ridurre avviando una serie di azioni di revisione ed uniformazione dei processi e alla redistribuzione di ruoli e responsabilità per evitare la sovrapposizione di funzioni. Con questa finalità alcune funzioni sono state accentrate (es. personale, area legale e fiscale) mentre altre sono state volutamente delocalizzate sulle UOG poiché maggiormente legate al territorio di competenza (es. utenza e area tecnica).▶ Nel 2017, inoltre, alcune figure apicali dell'Azienda hanno subito un avvicendamento: c'è stata la nomina degli attuali Presidente e Direttore Generale, nonché la sostituzione dei Responsabili delle UOG di Monza Brianza, Busto Arsizio e del Responsabile dell'area amministrativa.▶ Al 31 dicembre 2017 sono presenti in Azienda 7 figure dirigenziali.
Analisi dei risultati economici storici (FY15 e FY16).	<ul style="list-style-type: none">▶ I ricavi registrano una flessione nel FY16 (-Eur 4,5m) rispetto all'anno precedente per effetto (i) della diminuzione del canone medio degli alloggi ALER e (ii) cessazione della gestione di parte degli immobili di proprietà comunali dislocati nella provincia di Milano. Inoltre, l'Azienda ha provveduto ad una revisione della contabilizzazione dei mandati di gestione affidati dai Comuni, con conseguente effetto negativo sui ricavi.▶ Ad un Margine di Contribuzione in contrazione di Eur 4,4m, (pari a circa il 15,4%), si contrappone un miglioramento dell'EBITDA (pari ad Eur 6,3m nel FY16 rispetto agli Eur 4,7m nel FY15) come conseguenza della cessione avvenuta nel FY15 di immobili iscritti a rimanenza e per minori costi di gestione.▶ Per far fronte alla difficoltà di recupero dei crediti, l'Azienda ha ritenuto prudente procedere ad un accantonamento a fondo svalutazione crediti per Eur 6,4m nel FY16, anche a seguito delle risultanze della Due Diligence effettuata sulla recuperabilità dei crediti della UOG di Monza Brianza.
Analisi delle voci patrimoniali storiche (Dic15 e Dic16)	<ul style="list-style-type: none">▶ L'attivo fisso si incrementa per effetto dell'acquisizione dell'immobile sito in Castellanza e per la capitalizzazione delle opere di manutenzione straordinaria.▶ Il capitale circolante commerciale si movimenta soprattutto per la svalutazione dei crediti, come già descritto nell'analisi economica.

Executive Summary

Area	Descrizione
Conto economico FY17 Pre – closing va considerato indicativo dell'andamento dell'Azienda ma potrebbe registrare differenze significative con il dato definitivo	<ul style="list-style-type: none">▶ I numeri patrimoniali ed economici dell'esercizio 2017 sono stati forniti in una versione preliminare e sono privi di alcune importanti scritture di stima e accantonamento. Tali valori, parzialmente modificati per fattorizzare le principali scritture mancanti, sono stati utilizzati come dato di partenza nella predisposizione del Piano.▶ E' opportuno specificare che il bilancio finale al 31 dicembre 2017 che verrà approvato potrebbe essere significativamente difforme da quello utilizzato come base di partenza del Piano.▶ La previsione di chiusura al 31 dicembre 2017 prevede ricavi e marginalità in linea con l'esercizio precedente.
La strategia aziendale realizzata	<ul style="list-style-type: none">▶ L'Azienda presenta ad oggi una strategia unificata seppur declinata secondo obiettivi differenti nelle UOG.▶ Interesse primario dell'Azienda è stato quello di procedere con la razionalizzazione e centralizzazione dei processi al fine di efficientare la propria gestione. Alcune funzioni sono state intenzionalmente delocalizzate perché più vicine al territorio.
Le intenzioni strategiche	<ul style="list-style-type: none">▶ L'Azienda è chiamata al rispetto di una serie di parametri individuati dalla Regione Lombardia e ad attenersi ad alcune regole di gestione regionali.▶ Unitamente a questi, l'Azienda si è data degli obiettivi interni riguardanti la gestione ed alienazione del patrimonio immobiliare, la morosità e la realizzazione delle opere di manutenzione. Alcuni obiettivi dovranno essere raggiunti entro la fine del 2018, altri hanno un orizzonte di realizzazione triennale.
Le Direttive Regionali 2018 stabiliscono degli standard a cui le diverse ALER devono attenersi facendoli diventare propri obiettivi gestionali	<ul style="list-style-type: none">▶ La Regione Lombardia emana annualmente delle direttive di coordinamento, indirizzo e vigilanza all'attività delle ALER e fissa degli standard obiettivo che le ALER sono chiamate a rispettare. Tali standard possono variare negli anni per modalità di calcolo e per valore obiettivo:<ul style="list-style-type: none">▶ L'Equilibrio Economico Generale rappresenta un indicatore di marginalità (determinato come ricavi meno costi per servizi senza includere le manutenzioni nette) e che è calcolato come incidenza con i ricavi. Esso viene posto al 65% come obiettivo per tutte le ALER. Il business aziendale non permette però il raggiungimento di un livello così alto di marginalità, come dimostrato anche dall'analisi dei risultati storici.▶ La Regione individua due indicatori-obiettivo legati al personale: i) rapporto tra costo del personale e le unità immobiliari e ii) il rapporto tra le unità immobiliari e il numero di dipendenti.▶ Viene imposto, inoltre, alle ALER un accantonamento prudenziale del 5% dei ricavi annui al fondo permanente per il patrimonio da utilizzarsi per attività di manutenzione e riqualificazione del patrimonio immobiliare.▶ Viene individuato un livello massimo di esposizione finanziaria: essa non può essere superiore al totale dei ricavi per canoni di locazione.▶ Oltre agli standard quantitativi, la Regione individua degli obiettivi gestionali e qualitativi da perseguire come, ad esempio, il monitoraggio di alcuni servizi a rimborso e l'attenzione al costo medio dei riattamenti che presentano valori più alti rispetto al mercato.

Executive Summary

Area	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sulla base delle analisi svolte e delle proiezioni di Piano effettuate, è evidente come l'attuale configurazione dell'Azienda non permetta il raggiungimento di un Equilibrio Economico Generale nei valori imposti da Regione Lombardia (ossia il 65% dei ricavi). Tuttavia l'Azienda mostra performance positive e in linea con gli obiettivi regionali, per quanto riguarda gli altri indicatori.
Piano Vendite e dismissione patrimonio non ERP	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda ha predisposto un piano vendite triennale coerente con le direttive regionali che prevede l'alienazione di 149 alloggi ERP con un valore stimato di Eur 7,6m. ▶ Storicamente l'Azienda, per diversi motivi, non è riuscita a concretizzare pienamente le proprie intenzioni di vendita. Per tale motivo il Piano, cautelativamente, prevede che si realizzino nell'arco di proiezione 2018 – 2020 solo il 50% delle vendite individuate come proventi complessivi pari ad Eur 3,8m. ▶ L'Azienda ha interesse nel dismettere l'ex sede ALER Varese e l'area di Piazzale Staffora, i cui valori di prima messa in vendita sono stati determinati da perizia. Data la difficoltà incontrata nella conclusione delle vendite appena citate, il Piano ipotizza, cautelativamente, che entro il 2020 si giunga alla vendita di almeno uno dei due assets ad un prezzo di vendita ridotto di almeno il 30%.
Incrementare il numero di alloggi comunali in gestione	<ul style="list-style-type: none"> ▶ E' intenzione dell'Azienda acquisire 1.500 nuovi alloggi comunali in gestione nel prossimo triennio, frutto delle trattative in corso e delle future negoziazioni. ▶ L'Azienda si impegnerà inoltre per rinnovare tutte le convenzioni in scadenza nel periodo di Piano.
Gestione della morosità	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda presenta alti livelli di morosità: negli ultimi tre anni quella nei confronti dell'utenza attiva si è mossa, in media, in un range compreso tra il 15% e il 20% sull'emesso dell'anno (condizionata in maniera significativa dalla performance negativa della UOG di Monza nel FY15). ▶ E' intenzione dell'Azienda ridurre progressivamente il livello di morosità ponendo in essere azioni tempestive e comportamenti coordinati. ▶ Per ridurre la morosità, l'Azienda dovrà implementare degli strumenti di verifica della fascia di contribuzione assegnata per gli utenti non rispondenti, nonché attribuire il contributo di solidarietà già ottenuto, incrementando il numero delle azioni legali (es. pignoramenti preliminari all'azione di sfratto e l'imposizione di sottoscrizione di cambiali in caso di accordi con piani di rientro).
Piano Triennale delle Opere Pubbliche, manutenzione straordinaria e nuove costruzioni	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda ha adottato un programma di opere di manutenzione ordinaria e straordinaria di durata triennale per Eur 62m (di cui Eur 23m per manutenzione ordinaria ed Eur 39m per la manutenzione straordinaria degli immobili). Tra gli obiettivi del Piano viene posto quello di realizzare almeno il 70% del Piano triennale. E' interesse dell'Azienda procedere con opere di efficientamento energetico degli immobili. ▶ L'Azienda ha in corso opere di manutenzione straordinaria che stima di portare a termine entro la fine del FY20. ▶ Le costruzioni di nuovi alloggi (circa 100) verranno completate entro la fine del FY19.

Executive Summary

Area	Descrizione
Riduzione alloggi sfitti	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda si trova ad amministrare un numero significativo di alloggi sfitti a causa dei costi elevati di riattamento e per le tempistiche di riassegnazione degli alloggi. Tali alloggi comportano dei costi di gestione di cui l'Azienda deve farsi carico. ▶ Il Piano include un'ipotesi di riduzione degli alloggi sfitti sfruttando, tra le altre cose, anche i finanziamenti regionali.
Patrimonio immobiliare	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nell'intenzione di configurare Varese come centro di direzione dell'ALER, l'Azienda dovrà provvedere entro il 2018 alla redistribuzione delle unità immobiliari tra le UOG al fine di ottenere importanti saving di costi e efficienze operative. ▶ L'Azienda dovrà inoltre dotarsi di uno strumento di censimento e monitoraggio delle proprietà immobiliari in gestione che contenga tutte le informazioni relative agli immobili (n. di immobili in gestione, n. alloggi sfitti, vetustà, accessibilità, costo riattamenti e bonifiche necessarie).
Conto economico di Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il conto economico di Piano presenta ricavi lievemente in crescita nel corso del triennio (Eur 43,6m nel FY18, Eur 45m nel FY19 ed Eur 46m nel FY20) a cui corrisponde un Margine di Contribuzione stabile (pari a circa il 57% negli anni di Piano) per effetto delle spese reversibili, proporzionali rispetto alle unità concesse in locazione. ▶ Le manutenzioni ordinarie seguono le previsioni incluse nel piano delle opere pubbliche. ▶ Nel FY18, il costo del personale include l'effetto del rinnovo contrattuale. E' stata prevista l'uscita per pensionamento di 6 dipendenti e l'assunzione di 9 figure più junior nel corso del prossimo triennio. ▶ Quanto appena detto porta l'EBITDA in percentuale dei ricavi ad attestarsi tra il 15% del FY18 ed il 17% del FY20. ▶ L'accantonamento complessivo a svalutazione crediti sarà pari ad Eur 5m.
Stato patrimoniale di Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lo Stato patrimoniale di Piano include una limitazione importante relativamente alle opere di manutenzione straordinaria prevista dal Piano. La mancanza, alla data di redazione del report, di indicazioni definitive sulle modalità di finanziamento delle opere stesse non ne ha reso possibile esporne gli effetti sullo stato patrimoniale. ▶ L'attivo immobilizzato include un'altra limitazione relativamente alla realizzazione del piano vendite: nello schema patrimoniale presentato non viene data evidenza dell'effetto delle dismissioni previste. ▶ La cassa del periodo viene nettata dal pagamento delle rate dei finanziamenti in essere.
Cash flow di Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il pagamento delle imposte e la dinamica del circolante influenzano l'andamento dei flussi di cassa nel triennio. ▶ La dismissione degli immobili ha un effetto nullo per via del reinvestimento delle somme nella manutenzione straordinaria. ▶ La cassa generata complessivamente nel triennio è pari ad Eur 7,7m.
Analisi di sensitività del Piano	<ul style="list-style-type: none"> ▶ E' stata svolta un'analisi di sensitività sull'EBITDA e sui flussi di cassa di piano al variare di alcuni parametri/ assunzioni inclusi nel Piano. ▶ La sensitività mostra come redditività e flussi di cassa siano condizionati in modo significativo dal mancato raggiungimento degli obiettivi di Piano.

02. Oggetto dell'attività

Il Piano Industriale è stato predisposto su un periodo di proiezione triennale compreso tra il pre-consuntivo 2017 e il 2020

Oggetto dell'attività

- ▶ Con comunicazione del 6 Dicembre 2017 è stato affidato il servizio di consulenza strategica alla Epyon Consulting S.r.l. in merito al supporto nella predisposizione di un documento di pianificazione di medio – lungo periodo in favore di ALER Varese, Como, Busto Arsizio e Monza Brianza.
- ▶ L'attività svolta ha per oggetto la predisposizione di un Piano Industriale per il periodo 2018 – 2020 («Piano Industriale» o «Il Piano») per l'ALER Varese, Como, Busto Arsizio e Monza Brianza. Esso dovrà individuare gli obiettivi aziendali per il triennio in oggetto, nonché le azioni che potranno essere poste in essere, la programmazione delle risorse necessarie per la loro esecuzione, le azioni per il monitoraggio delle stesse e l'evoluzione dei risultati attesi.
- ▶ Il Piano è stato predisposto tenendo in considerazione:
 - ▶ gli standard dei servizi abitativi pubblici disposti da Regione Lombardia per il 2018 riportati nelle "Direttive Regionali alle aziende lombarde per l'edilizia residenziale (ALER) – anno 2018" e approvati con DGR N. X/7380 del 20/11/2017,
 - ▶ il Programma biennale per l'acquisizione di beni e servizi 2018-2019,
 - ▶ il Programma Triennale dei lavori pubblici 2018/2020.
- ▶ Il Piano accoglie gli obiettivi stabiliti dalla Presidenza e dalla Direzione Generale, oltre ad un'indicazione sull'organizzazione delle risorse umane, sulla politica finanziaria e sullo sviluppo dei servizi abitativi in funzione della Legge Regione Lombardia n.16 dell'8 Luglio 2016.
- ▶ L'attività è stata svolta tramite una serie di incontri con la dirigenza aziendale, nella figura del Presidente ed Amministratore Unico e del Direttore Generale. Inoltre sono stati effettuati colloqui con i responsabili delle funzioni (Direzione Area Utenza; Responsabile Vendite e Resp. UOG BA; Direzione Area Tecnica; Responsabile UOG Como; Responsabile Area Amministrativa), che ci hanno rappresentato lo stato della diverse aree da loro presiedute alla data del nostro intervento nonché di eventuali aspetti critici e azioni che possono essere sviluppate al fine di migliorare la gestione aziendale.
- ▶ Le attività di Epyon hanno avuto inizio in data 11 Dicembre 2017 e sono terminate in data 7 Febbraio 2018.

Considerazioni

E' opportuno evidenziare che il Piano è stato predisposto partendo da dati consuntivi 2017 non ancora approvati. Pertanto potrebbero registrarsi delle differenze rispetto ai numeri presentati in questa relazione e da considerarsi ancora previsionali.

03. Analisi storica dell'ALER Varese- Como-Monza Brianza - Busto Arsizio

L'ALER Varese – Como – Busto Arsizio – Monza Brianza è nata dalla fusione delle ex ALER omonime a seguito della L.R. 17 del 2013

Breve storia dell'Azienda

- ▶ L'Azienda nasce nel 2015 dalla fusione tra le ALER di Como, Monza Brianza, Busto Arsizio e Varese, come conseguenza dell'approvazione della LR n.17 del 2 dicembre 2013.
- ▶ Le ALER, sin dalla loro nascita, hanno svolto un importante ruolo sociale sui rispettivi territori. In particolare:
 - L'ex ALER Varese nasce come IACP nel 1919 e riceve il riconoscimento di Ente Morale nello stesso anno. Negli anni del dopoguerra vede l'affidamento del patrimonio INA-Casa e l'attribuzione di Stazione Appaltante delle Costruzioni e, grazie ai finanziamenti statali, riesce ad incrementare il proprio patrimonio. Con la Legge 865 del 1971, l'IACP viene trasformato da ente pubblico economico ed ente pubblico non economico.
 - L'ex ALER Como viene costituita come IACP nel 1926 e riceve il riconoscimento di Ente Morale l'anno successivo. Sulla spinta dell'amministrazione comune che cedette all'istituto aree e sovvenzioni, l'Azienda poté costruire circa 250 alloggi. Nel 1996 viene trasformata in ALER con un nuovo Statuto, un nuovo CdA e con nuove e maggiori prospettive di attività. Contestualmente viene creata la ALER di Lecco e si procede alla ripartizione dei beni patrimoniali e dei rapporti attivi e passivi dei rispettivi enti. L'ALER Como viene costituita nell'Aprile 1997.
 - L'ex ALER Busto Arsizio viene costituito come IACP nel 1919 come Ente Morale, dando un contributo importante all'urbanizzazione della città facendo sorgere i quartieri di Beata Giuliana e S. Anna. Nel 1981 la Giunta Provinciale limita l'ambito territoriale al solo comune di Busto Arsizio. La trasformazione in ALER risale al 1996.
 - L'ex ALER Monza Brianza è la più giovane delle ALER fuse. Viene istituita con la L.R. del 13 novembre 2007 e resa operativa nel 2008, successivamente alla costituzione dell'omonima provincia nel 2004. Fino ad allora l'ALER Monza Brianza è stata una sede territoriale dell'ALER Milano con funzione di accoglienza degli utenti. La piena indipendenza arriva nel 2011 con l'inserimento a pieno titolo nel sistema della ALER lombarde.
- ▶ L'obiettivo della fusione, negli intendimenti dell'Amministrazione Regionale, era quello di un maggiore efficientamento gestionale volto ad una efficace condivisione del best practice, nonché ad una riduzione dei costi di governance. Proprio con questo secondo obiettivo, alla fusione viene anche associata l'eliminazione del Consiglio d'Amministrazione come organismo di governo delle Aziende e viene sostituito dalla figura del Presidente ed Amministratore Unico.
- ▶ La sede legale della ALER Varese-Como-Busto Arsizio-Monza Brianza è ubicata a Varese. Le altre 3 sedi operative sono a presidio delle altrettante UOG.
- ▶ A Dicembre 2017 sono presenti in azienda 147 dipendenti.

Il periodo post fusione ha visto un avvicendamento nelle figure apicali come conseguenza di trasferimenti su ALER Milano

Gli effetti del processo di fusione

- ▶ Il processo di fusione ha riguardato realtà in alcuni casi profondamente differenti nelle filosofie gestionali ed operative. Tale elemento ha rappresentato in alcuni casi una criticità nell'ambito dell'uniformazione dei processi. Uno tra tutti è il caso della UOG di Monza che, nascendo come sede territoriale di ALER Milano, ha reso necessari particolari investimenti in formazione al fine di renderla una UOG autonoma .
- ▶ Il management ha avviato una serie di attività volte ad uniformare i processi ed in particolare:
 - ▶ L'utilizzo di un unico sistema informatico, agevolato dalle direttive regionali che hanno imposto di adottare il sistema Sireal;
 - ▶ Revisione del processo sul recupero crediti/morosità per la UOG di Monza;
 - ▶ Lo sfruttamento di particolari competenze detenute da alcune UOG (per esempio la gestione delle paghe del personale) che sono state portate a fattor comune di tutta la neo costituita ALER.
- ▶ Le figure apicali dell'Azienda, per diversi motivi, hanno registrato un avvicendamento negli ultimi 12 mesi. In particolare:
 - ▶ Con la nomina, da parte di Regione Lombardia, di Mario Angelo Sala (ex Presidente dell'ALER Varese – Como – Busto Arsizio – Monza Brianza) a Presidente dell'ALER Milano, la carica di Presidente dell' ALER Varese – Como – Busto Arsizio – Monza Brianza è stata affidata ad Alessandro Virgilio Dal Ben a partire dal 1 febbraio 2017;
 - ▶ L'ex Direttore Generale dell'ALER Varese – Como – Busto Arsizio – Monza Brianza, Elio Borsani, è stato sostituito da Giuliano Vecchi, in seguito all'interruzione del mandato del presidente precedente, come da disposizione legislativa in vigore. L'attuale Direttore Generale proviene dall'ALER di Brescia – Cremona – Mantova.
 - ▶ Il Responsabile Amministrativo, Manuela Parisi, è stata sostituita da Enrico Vergani, per trasferimento della stessa ad ALER Milano a far data da ottobre 2017;
 - ▶ Il Responsabile della UOG Monza Brianza, Maria Cristina Cocciolo, è stata sostituita da Matteo Papagni a partire dal 1 ottobre 2017;
 - ▶ Carola Airoldi, già responsabile dell' Area Vendite, razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare, ricopre, a partire da Settembre 2017, il ruolo di responsabile UOG di Busto Arsizio, in seguito al pensionamento del precedente responsabile Marco Casalini.
- ▶ La fusione ha inizialmente generato una temporanea sovrapposizione di figure e responsabilità. In ogni ex ALER era presente un direttore generale e un direttore tecnico. Al fine di risolvere tale situazione, la Direzione ha ritenuto opportuno riconfigurare la struttura del personale procedendo primariamente alla non sostituzione dei responsabili di funzione in uscita per pensionamento.

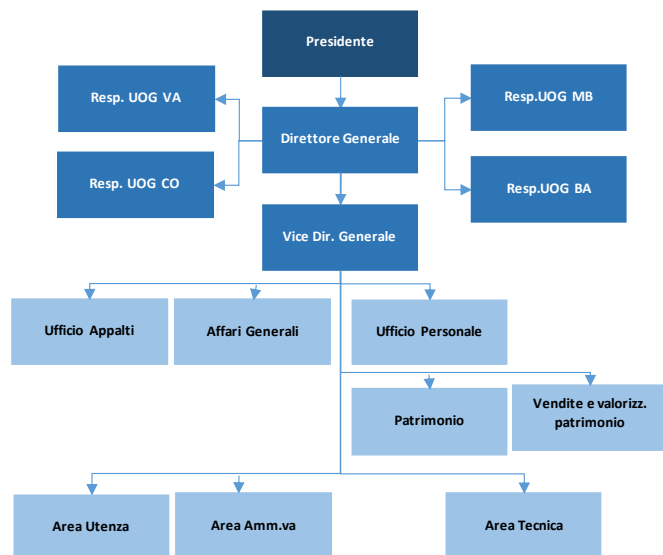
Il periodo post fusione ha visto un avvicendamento nelle figure apicali come conseguenza di trasferimenti su ALER Milano

Gli effetti del processo di fusione (continua)

- ▶ Alcune funzioni, invece, sono state centralizzate in alcune UOG, come per esempio:
 - ▶ Il coordinamento e la direzione del personale è allocata sulla UOG di Busto Arsizio;
 - ▶ L'area legale e l'area fiscale sono state accentrate presso la sede di Varese;
 - ▶ L'area amministrativa è stata parzialmente accentrata nella sede di Varese. Tuttavia permangono delle attività delocalizzate presso altre UOG;
 - ▶ La tesoreria è stata interamente accentrata presso la UOG di Varese.
- ▶ La fatturazione è in capo alle singole UOG.
- ▶ La fusione tuttavia non ha comportato – per una esplicita scelta del management – uno svuotamento di funzioni e attività delle UOG periferiche, nel convincimento che alcune specifiche attività debbano necessariamente essere a contatto diretto e ravvicinato con il proprio territorio di competenza:
 - ▶ l'area tecnica e delle manutenzioni ordinarie (che necessita di un pronto intervento e di una rete di imprese di assistenza sul territorio);
 - ▶ l'area utenza e bollettazione che richiede un front end con la clientela.

Il mandato dell'attuale presidente, Alessandro Dal Ben, scadrà a Settembre 2018

ALER: Organigramma approvato



Il Management dell'Azienda

- ▶ Il Presidente in carica, Ing. Alessandro Dal Ben, è stato nominato con DGR X/6178 del 30/01/2017 con decorrenza 01/02/2017 con scadenza il sesto mese successivo alla scadenza della legislatura regionale (Settembre 2018).
- ▶ Il Presidente è legale rappresentante, nonché Amministratore Unico. Secondo quanto disposto dallo statuto aziendale, è in capo al Presidente il compito di verifica dell'attuazione degli obiettivi regionali, oltre alla definizione della strategia aziendale, degli obiettivi strategici dell'azione amministrativa, sviluppata operativamente dal Direttore Generale, e la verifica della rispondenza della stessa agli indirizzi regionali.
- ▶ Il Direttore Generale, Dott. Giuliano Vecchi, è stato nominato con Decreto Presidenziale n.46 dell'01/03/2017, con decorrenza 13/03/2017. Rispondono al Direttore Generale la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa.
- ▶ Il collegio sindacale è stato nominato il data 04/02/2014 e resta in carica fino al 2019. E' composto dal Dott. Massimiliano Amato (Presidente), dalla Dott.ssa Manuela Furigo e dalla Dott.ssa Gloriana Villa. Il collegio sindacale svolge anche il compito di revisore unico dei conti.
- ▶ L'Azienda è dotata di un Modello Organizzativo ai sensi della legge 231/2001. A decorrere dal 5 Febbraio 2015 è operativo l'Organismo di Vigilanza.
- ▶ La figura a lato mostra la composizione del key management dell'Azienda al 31 dicembre 2017. In particolare:
 - ▶ Sono presenti 7 figure dirigenziali.
 - ▶ Il Direttore Generale ed il Vice Direttore Generale ricoprono rispettivamente anche il ruolo di responsabile della UOG di Varese e di Como.
- ▶ La Legge Regionale 16/2016 prevede la Costituzione di un Consiglio Territoriale per l'espressione di pareri sui provvedimenti di competenza del presidente riguardanti i piani annuali e pluriennali di attività, il fabbisogno abitativo e i programmi di investimento. Alla data di redazione del presente report, tale organo non è stato ancora nominato dal Consiglio regionale.

Nonostante un decremento del MdC (-15,4%), l'EBITDA si incrementa per effetto di una sensibile riduzione dei costi operativi (-EUR 6,1m)

Conto economico FY15A e FY16A

Valuta €000	FY15A	FY16A
Ricavi	47.876	43.364
Servizi	(19.089)	(19.012)
Margine di Contribuzione	28.787	24.352
Margine di contribuzione in % ricavi	60%	56%
Altri ricavi	159	326
Variazione rimanenze	(1.217)	-
Manutenzioni nette	(10.776)	(9.166)
Personale	(7.879)	(8.445)
Godimento beni di terzi	(87)	(64)
Altri oneri di gestione	(4.266)	(679)
EBITDA	4.720	6.324
Ammortamenti	(4.231)	(4.681)
Svalutazione crediti	(1.374)	(6.400)
Accantonamenti per rischi	(656)	(40)
EBIT	(1.541)	(4.798)
Proventi (Oneri) finanziari	(465)	(464)
Proventi (Oneri) straordinari	4.060	6.595
EBT	2.054	1.333
Imposte	(2.048)	(1.091)
Utile (Perdita) d'esercizio	7	242
<i>In % dei ricavi</i>		
EBITDA	10%	15%
EBIT	-3%	-11%

Fonte: Bilanci di verifica 2015 e 2016

Analytical Review del Conto Economico storico (FY15A e FY16A)

- ▶ La tabella a lato mostra il conto economico dell'Azienda per il FY15A e il FY16A riclassificato rispetto al bilancio CEE.
- ▶ I ricavi includono principalmente (i) i canoni di locazione degli immobili di proprietà ceduti in affitto; (ii) i canoni di locazione degli immobili comunali concessi ad ALER in gestione con mandato senza rendicontazione; (iii) il compenso riconosciuto dai Comuni per la gestione dei propri alloggi di proprietà gestiti a rendicontazione e (iv) i rimborsi dei servizi reversibili addebitati agli inquilini.
- ▶ I costi per servizi, che si mantengono sostanzialmente stabili, includono costi reversibili a carico degli assegnatari degli alloggi (es. utenze, manutenzione verde, pulizia parti comuni, costo ascensore, imposte di bollo e di registro) e spese di amministrazione degli stabili.
- ▶ Il margine di contribuzione, nel FY16A, registra una contrazione di Eur 4,4m, pari a circa il 15,4% rispetto all'esercizio precedente, principalmente connesso ad una (i) diminuzione del canone medio per gli alloggi di proprietà ALER e (ii) diminuzione dei ricavi derivanti da alloggi di proprietà dei Comuni. Quest'ultima contrazione è conseguenza dell'effetto combinato di due fattori:
 - ▶ La revisione della contabilizzazione dei mandati affidati dai Comuni, con spostamento verso una contabilizzazione 'patrimoniale' (tipica del mandato con rappresentanza) e
 - ▶ La cessazione della gestione di parte degli immobili di proprietà comunali dislocati nella provincia di Milano, (Regione Lombardia ha stabilito che le ALER possono gestire immobili solo nell'ambito territoriale di loro pertinenza).
- ▶ L'EBITDA del FY16A è pari ad Eur 6,3m, pari a circa il 15% dei ricavi e presenta una crescita pari ad Eur 1,6m rispetto all'anno precedente. Tale andamento, considerato il trend negativo del margine di contribuzione, è dovuto ad una sensibile contrazione dei costi operativi, contabilizzati tra MdC ed EBITDA (Eur 24,1m nel FY15A vs Eur 18,0m nel FY16A). Tale decremento è dovuto principalmente:
 - ▶ Alla cessione di un fabbricato al Comune di Saronno e di due alloggi in Colverde (Co), Via delle Corti, che hanno generato una variazione delle rimanenze negativa nel FY15;
 - ▶ A minori costi di manutenzione ordinaria per Eur 1,6m;
 - ▶ Minori costi di gestione per Eur 3,6m, tra cui i) i minori costi per TASI per Eur 1,7m per esenzione di IMU e TASI per gli alloggi ERP a partire dal 2016 e ii) i minori rimborsi della quota residua dei canoni ai Comuni i cui alloggi sono gestiti in rendicontazione per Eur 1,9m.
 - ▶ Gli effetti positivi sull'EBITDA descritti sopra sono stati parzialmente compensati da maggiori costi del personale per Eur 565k, da ricondursi ad una diversa contabilizzazione nei due esercizi dei premi di produzione in seguito alla fusione delle 4 ex ALER.

Nonostante un decremento del MdC (-15,4%), l'EBITDA si incrementa per effetto di una sensibile riduzione dei costi operativi (-EUR 6,1m)

Conto economico FY15A e FY16A

Valuta €000	FY15A	FY16A
Ricavi	47.876	43.364
Servizi	(19.089)	(19.012)
Margine di Contribuzione	28.787	24.352
Margine di contribuzione in % ricavi	60%	56%
Altri ricavi	159	326
Variazione rimanenze	(1.217)	-
Manutenzioni nette	(10.776)	(9.166)
Personale	(7.879)	(8.445)
Godimento beni di terzi	(87)	(64)
Altri oneri di gestione	(4.266)	(679)
EBITDA	4.720	6.324
Ammortamenti	(4.231)	(4.681)
Svalutazione crediti	(1.374)	(6.400)
Accantonamenti per rischi	(656)	(40)
EBIT	(1.541)	(4.798)
Proventi (Oneri) finanziari	(465)	(464)
Proventi (Oneri) straordinari	4.060	6.595
EBT	2.054	1.333
Imposte	(2.048)	(1.091)
Utile (Perdita) d'esercizio	7	242
<i>In % dei ricavi</i>		
EBITDA	10%	15%
EBIT	-3%	-11%

Fonte: Bilanci di verifica 2015 e 2016

Analytical Review del Conto Economico storico (FY15A e FY16A) (continua)

- ▶ Nel corso degli esercizi in esame, l'Azienda ha provveduto ad effettuare svalutazioni di crediti per complessivi Eur 7,8m, di cui Eur 6,4m effettuati nel FY16 principalmente a seguito delle risultanze derivanti dalla specifica Due Diligence che è stata effettuata sulla UOG di Monza con l'obiettivo di comprendere il grado di esigibilità di alcuni crediti scaduti.
- ▶ La gestione straordinaria dell'esercizio, nel FY16, è pari ad Eur 6,6m, dovuti principalmente a (i) Eur 2,0m all'effetto del rilascio del fondo manutenzione ritenuto eccedente; (ii) la plusvalenza di EUR 0,9m derivante dalla cessione del patrimonio immobiliare; (iii) la riclassificazione dei contributi in c/esercizio pari ad Eur 3,9m (Eur 4,1m nel FY15).

Nel corso del FY16 si è proceduto ad accantonare Eur 6,4m a fondo svalutazione crediti a copertura di posizioni di dubbia recuperabilità

Stato patrimoniale Dic15A e Dic16A

Valuta €000	Dic15A	Dic16A
Immobilizzazioni	390.143	399.698
Rimanenze	1.721	1.815
Crediti commerciali	24.562	18.056
Debiti commerciali	(6.841)	(6.725)
Capitale Circolante Commerciale	19.442	13.146
Altri crediti	8.117	9.939
Altri debiti	(197.809)	(210.205)
Capitale Circolante Netto	(170.250)	(187.120)
TFR	(4.377)	(4.540)
Fondi rischi	(12.642)	(10.392)
Fondi	(17.020)	(14.933)
Capitale investito	202.873	197.645
Attività finanziarie correnti	(2.545)	(986)
Cassa e disponibilità liquide	(11.596)	(20.794)
Debiti finanziari	24.265	20.129
PFN	10.123	(1.651)
Patrimonio netto	192.750	199.297
Totale fonti	202.873	197.645

Fonte: Bilanci di verifica 2015 e 2016

Considerazioni sui giorni medi di pagamento

I giorni medi di pagamento indicati nel paragrafo di commento ai debiti commerciali sono calcolati rapportando il totale dei debiti commerciali ai costi dell'anno. Tale modalità di calcolo differisce da quella utilizzata dall'Azienda e definita dalle regole di Regione Lombardia. L'Azienda, infatti, determina i giorni medi per le fatture registrate e pagate nell'anno.

Analytical Review dello Stato Patrimoniale (Dic15 e Dic16)

- ▶ La tabella a lato mostra la composizione dello Stato Patrimoniale dell'Azienda al Dic15A e Dic16A.
- ▶ Il valore delle immobilizzazioni si incrementa per effetto dell'acquisto dell'immobile sito in Castellanza, Piazza Soldini per Eur 10,2m, finanziato dalla Regione Lombardia e per la capitalizzazione di lavori incrementativi e di manutenzione straordinaria.
- ▶ Le rimanenze al Dic16A includono principalmente costruzioni ultimate concentrate nel comune di Busto Arsizio interamente cedute nel corso del FY17. Tale voce accoglie in via residuale anche acconti a fornitori.
- ▶ L'ammontare dei crediti al Dic16A risulta diminuito per effetto di un accantonamento straordinario a copertura di parte di crediti in essere considerati di dubbia esigibilità (e di cui si è già accennato nei commenti al Conto Economico). Parte del decremento è stato determinato da un diretto storno del credito originale considerato non più esigibile e parte è stato oggetto di incremento del fondo svalutazione a copertura di ulteriori specifiche posizioni.
- ▶ I debiti commerciali sono relativi a posizioni di debito nei confronti di: (i) imprese di manutenzione; (ii) utenze domestiche; (iii) fornitori di servizi per l'avanzamento dei nuovi alloggi; (iv) fornitori di materiali e servizi generali (cancelleria, software, hardware, etc.). Mediamente l'Azienda paga i propri fornitori a 70 giorni e non registra posizioni scadute da oltre 90 giorni.
- ▶ Gli altri crediti includono principalmente (i) Eur 5,2m (Eur 3,4m nel Dic15) relativi ai crediti vantati verso gli Enti Locali che hanno affidato ad ALER la gestione del patrimonio immobiliare (l'incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è derivante dalla modifica della metodologia di contabilizzazione, come dettagliato nell'analisi economica); (ii) Eur 1,1m relativi a risconti su assicurazioni, spese condominiali e registrazione contratti di locazione; (iii) Eur 0,8m di imposte anticipate; (iv) Eur 1,4m relativo alla quota TFR trasferita ad INPS.
- ▶ Gli altri debiti includono principalmente (i) Eur 174,0m di risconti passivi relativi ai contributi in conto capitale derivanti da Enti Pubblici (ii) Eur 8,1m di debiti verso Regione Lombardia per il finanziamento concesso per l'acquisto della residenza universitaria di Castellanza (nel FY17 tale debito è stato girocontato a risconto, equiparando il trattamento contabile a quello dei contributi, successivamente alla rinuncia al credito da parte della Regione); (iii) Eur 10,7m di debiti nei confronti degli Enti Locali relativi alla gestione degli alloggi; (iv) Eur 5,8m di debiti sempre nei confronti di Enti Locali per diverse forme di contribuzione e rendicontazione; (v) Eur 4,3m relativi a depositi cauzionali ricevuti e (vi) Eur 0,3m di debiti nei confronti del personale dipendente.

L'Azienda iscrive in bilancio specifici fondi per attività da svolgere o in corso di svolgimento (bonifiche, manutenzioni, ecc.)

Stato patrimoniale Dic15A e Dic16A

Valuta €000	Dic15A	Dic16A
Immobilizzazioni	390.143	399.698
Rimanenze	1.721	1.815
Crediti commerciali	24.562	18.056
Debiti commerciali	(6.841)	(6.725)
Capitale Circolante Commerciale	19.442	13.146
Altri crediti	8.117	9.939
Altri debiti	(197.809)	(210.205)
Capitale Circolante Netto	(170.250)	(187.120)
TFR	(4.377)	(4.540)
Fondi rischi	(12.642)	(10.392)
Fondi	(17.020)	(14.933)
Capitale investito	202.873	197.645
Attività finanziarie correnti	(2.545)	(986)
Cassa e disponibilità liquide	(11.596)	(20.794)
Debiti finanziari	24.265	20.129
PFN	10.123	(1.651)
Patrimonio netto	192.750	199.297
Totale fonti	202.873	197.645

Fonte: Bilanci di verifica 2015 e 2016

Analytical Review dello Stato Patrimoniale (Dic15A e Dic16A) (continua)

- ▶ Il Fondo rischi a Dic16 include principalmente (i) Eur 4,7m di fondo manutenzione (che nell'ultimo anno si è provveduto a decrementare con un beneficio su conto economico già descritto nelle pagine precedenti); (ii) Eur 1,7m di fondo ripristino ambientale (relativo a rimozione amianto e bonifiche ambientali); (iii) Eur 3,1m relativi a fondo proventi L. 27/2009 (trattasi di fondi accantonati dalla ex ALER Como generati da vendite realizzate e vincolati per la manutenzione straordinaria).
- ▶ La Posizione Finanziaria Netta registra un importante decremento nei due anni in esame. Essa include principalmente (i) Eur 1,0m relativi a accantonamenti presso Banca d'Italia (trattasi di fondi derivanti da finanziamenti così veicolati per disposizione di legge e che possono essere utilizzati per la manutenzione straordinaria); (ii) Eur 20,8m di disponibilità liquide su conti correnti; (iii) Eur 4,7m conto corrente ipotecario aperto con la finalità di poter effettuare investimenti senza utilizzare i proventi delle cessioni e le contribuzioni regionali e (iv) Eur 15,4m di finanziamenti verso Cassa Depositi e Prestiti, Ministero dei Lavori Pubblici, Banca Popolare di Bergamo, Banca Popolare di Sondrio e Intesa San Paolo.

Il FY17F si prevede in linea con i risultati dell'anno precedente sia in termini di ricavi che di marginalità

FY17: Conto economico FY17F

Valuta €000	FY17PC	Adj	FY17F
Ricavi	42.909	500	43.409
Servizi	(18.528)	575	(17.953)
Margine di Contribuzione	24.381	1.075	25.457
Margine di contribuzione in % ricavi	57%		59%
Altri ricavi	359		359
Variazione rimanenze	(1.688)	-	(1.688)
Manutenzioni nette	(7.263)	(2.088)	(9.352)
Personale	(7.922)	(133)	(8.055)
Godimento beni di terzi	(39)		(39)
Altri oneri di gestione	(665)		(665)
EBITDA	7.162	(1.146)	6.016
Ammortamenti	-	(4.681)	(4.681)
Svalutazione crediti		(2.500)	(2.500)
Accantonamenti per rischi			-
EBIT	7.162	(8.327)	(1.165)
Proventi (Oneri) finanziari	(192)		(192)
Proventi (Oneri) straordinari	679	3.227	3.906
EBT	7.649	(5.100)	2.549
Imposte		(1.483)	(1.483)
Utile (Perdita) d'esercizio	7.649	(6.582)	1.067
<i>In % dei ricavi</i>			
EBITDA	17%		14%
EBIT	17%		-3%

Fonte: Bilanci di verifica 20217 provvisorio e informazioni fornite dalla Società

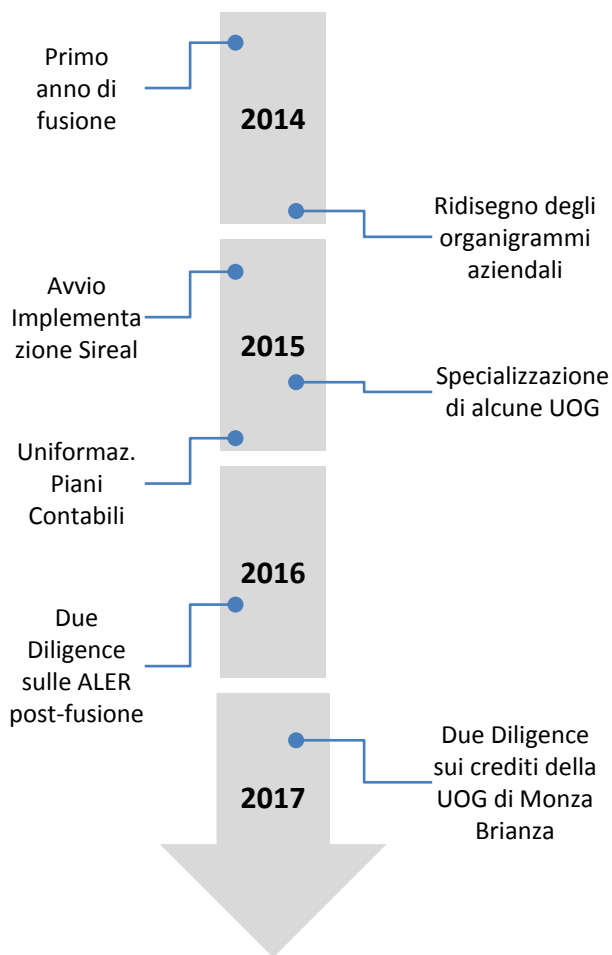
FY2017 Pre-closing

- ▶ La tabella a lato mostra il FY17PC risultante dalla contabilità aziendale alla data del 22 gennaio 2018 e FY17F quale conto economico pre-chiusura utilizzato come dato di partenza nella predisposizione del Piano. La colonna 'Adj' riepiloga tutte le scritture effettuate al fine di recepire eventuali aggiustamenti di fine periodo non ancora inclusi nella contabilità aziendale. Tali aggiustamenti sono riepilogati di seguito:
 - ▶ **Ricavi:** stima di maggiori proventi derivanti dall'amministrazione di stabili di proprietà comunale per Eur 500k.
 - ▶ **Servizi:** l'aggiustamento si riferisce all'effetto combinato di (i) Eur 588k di riclassifica dell'iva indebitabile inizialmente classificata all'interno dei costi per servizi e spostata nelle manutenzioni nette, parzialmente compensata da (ii) iscrizione di maggiori costi connessi alla gestione del sistema informatico per Eur 13k (fattura da ricevere).
 - ▶ **Manutenzioni Nette:** La variazione proposta si riferisce in parte a quanto detto in merito alla riclassifica da costi per servizi (Eur 588k) e in maggior parte per un ulteriore accantonamento cautelativo relativo a costi di manutenzione ordinaria (Eur 1,5m).
 - ▶ **Personale:** stanziamento di costi per Eur 133k al fine di allineare la contabilità al costo del personale stimato dall'Ufficio del Personale dell'Azienda. Inoltre sono stati riclassificati nella gestione straordinaria i premi relativi al FY16 che sono stati contabilizzati per cassa nel corso del FY17 (pari ad Eur 773k). A partire dal FY17, infatti, la contabilizzazione dei premi seguirà il criterio della competenza economica e non più il criterio della cassa.
 - ▶ **Ammortamenti, Svalutazione crediti e imposte:** il FY17PC non include le scritture di rettifica e svalutazione di fine esercizio. Di conseguenza abbiamo provveduto a stimarne l'ammontare.
 - ▶ **Proventi ed Oneri straordinari:** Iscrizione nella gestione straordinaria di contributi per Eur 4m come rilascio dei risconti passivi iscritti su contributi ricevuti per la manutenzione straordinaria, nettati dai bonus del personale, come già descritto in precedenza.

04. La strategia aziendale

04.1 La strategia realizzata

La strategia realizzata ha avuto come obiettivo la razionalizzazione dell'Azienda post fusione



La strategia realizzata

- ▶ Sul processo post fusione di aggregazione delle diverse UOG ha inciso, in maniera determinata, il condizionamento della Regione Lombardia che, attraverso specifiche direttive – derivanti anche da analisi di due diligence effettuate sulle diverse ALER – ha cercato di incanalare l’operatività su specifici binari e obiettivi.
- ▶ In particolare è opportuno evidenziare che su spinta regionale, nel periodo post fusione:
 - ▶ E’ stato sviluppato e completato il processo di completa implementazione del sistema informatico Sireal. Esso ha previsto l’installazione di diversi moduli che hanno consentito e accelerato una necessaria uniformazione di alcuni processi contabili tra le diverse UOG costituenti la nuova ALER e tra le diverse Aziende;
 - ▶ Si è proceduto a definire un’omogeneità dei piani contabili che si dovrà tradurre nella predisposizione di un “Manuale contabile Unico” (vd. Obiettivo regione 2018) per consentire una migliore comparazione dei key indicator;
 - ▶ La due diligence post fusione voluta da Regione Lombardia sulle diverse ALER, ha offerto l’occasione di confronto tra le stesse individuando potenziali best practice esistenti o individuare particolari criticità da risolvere.
- ▶ Alla strategia derivante dalle sollecitazioni regionali, si è poi aggiunta una specifica strategia adottata a livello di singola ALER. L’Azienda, infatti, ha proceduto immediatamente a:
 - ▶ Razionalizzare le funzioni esistenti nelle diverse aziende oggetto della fusione, riorganizzando la struttura con le risorse in essere;
 - ▶ Valorizzare alcune competenze specifiche, mettendole a disposizione dell’intera organizzazione a riferimento dell’intera ALER;
 - ▶ Individuare le più urgenti criticità procedendo con analisi specifiche volte a comprenderne il magnitudo e avere le informazioni necessarie per poter prendere le opportune decisioni. Un esempio in merito è la due diligence effettuata sulla UOG di Monza Brianza in merito all’analisi dei crediti insoluti e incagliati.

04.2 Le intenzioni strategiche

Appare efficace la scelta della dirigenza di affidare ad un Piano Industriale la definizione chiara degli obiettivi aziendali prospettivi

Considerazioni

E' la prima volta che una ALER si dota di uno strumento di gestione operativa di medio – lungo termine, predisposto con il supporto di una società specializzata, basato su una pianificazione economico-patrimoniale e finanziaria legata ad obiettivi strategici chiari e definiti.

Il ricorso ad un soggetto esterno per la predisposizione del Piano Industriale ha favorito una analisi super partes dell'operatività attuale nonché la possibilità di individuare obiettivi strategici senza condizionamenti da parte di specifiche funzioni aziendali.

Le intenzioni strategiche

- ▶ L'Azienda è chiamata a seguire gli indirizzi e obiettivi imposti dalle Direttive di Regione Lombardia.
- ▶ In particolare tali direttive si concentrano sui seguenti ambiti:
 - ▶ Imporre una conformazione di costi operativi che stia al di sotto del 35% dei ricavi al fine di poter dedicare le maggiori risorse possibili a manutenzioni ordinarie o nuovi investimenti;
 - ▶ Mantenere il numero di dipendenti legato alla numerosità degli alloggi gestiti per evitare la tentazione di assunzioni sovradimensionate rispetto alle reali esigenze;
 - ▶ Mantenere l'indebitamento nei limiti dei ricavi di un anno;
 - ▶ Risolvere una serie di criticità e/o anomalie riscontrate rispetto alla best practice delle altre ALER.
- ▶ Unitamente a questi, l'Azienda si è data degli obiettivi interni da perseguire nel prossimo triennio per poter migliorare la gestione aziendale e rendere più efficienti le azioni poste in essere.
- ▶ Per ogni obiettivo è stato individuato un responsabile del raggiungimento dello stesso e le tempistiche.
- ▶ Le aree di azione maggiormente interessate vengono elencate sinteticamente di seguito e verranno esposte in maniera più esaustiva nei prossimi capitoli:
 - ▶ Area del patrimonio immobiliare declinata sia (i) come numero di alloggi comunali in più da gestire; sia (ii) come numero di immobili da sottrarre alla sfittanza e rendere disponibili alla locazione; sia (iii) come immobili da cedere, siano essi ERP o assets non ERP;
 - ▶ Area tecnica e opere di manutenzione e riqualificazione che ha l'obiettivo di tenere sotto controllo le tempistiche medie di realizzazione degli interventi di ristrutturazione e riattamento volti a aumentare in tempi certi il numero di alloggi disponibili;
 - ▶ Area utenza e gestione della morosità focalizzata sulla riduzione della morosità e sul miglioramento dei processi di attribuzione della corretta fascia di reddito di appartenenza.
- ▶ Agli obiettivi e direttive sopra elencati, si uniscono intendimenti di carattere qualitativo che coinvolgono tutte le ALER.

ALER si impegna a confermare la certificazione di qualità ed a conseguire la certificazione energetica e di sicurezza

Gli obiettivi Qualità

- ▶ L'Azienda si è dotata di un sistema di qualità con l'intento di monitorare e migliorare costantemente l'attività aziendale in ogni suo aspetto, soddisfare in modo adeguato le esigenze abitative e migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini:
 - ▶ Norma UNI EN ISO 9001:2015: questa norma è presente sin dall'iniziale accorpamento aziendale, riferita a tutti i processi relativi alla gestione dell'inquinato, del patrimonio edilizio, della verifica della progettazione, vendita di alloggi e gestione del personale;
 - ▶ Norma OHSAS 18001:2007: in fase di certificazione (previsione ottobre 2018); è uno standard per la gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori, per un controllo responsabile dei rischi, verifica della sicurezza e salute in ogni momento dell'attività lavorativa;
 - ▶ Norma UNI CEI EN ISO 50001:2011: in fase di certificazione (previsione aprile 2018); sistemi di gestione dell'energia per il monitoraggio, valutazione, controllo per il mantenimento e possibile riduzione dei consumi energetici con valutazione e sensibilizzazione sull'utilizzo di energie rinnovabili.
- ▶ Il Sistema Gestione Qualità, implementato sin dall'inizio del processo di fusione delle 4 Aziende originarie, nell'unica attuale realtà, vede l'integrazione della norma ISO 9001 con gli strumenti ed i protocolli di prevenzione del rischio di reati amministrativi e della corruzione previsti dal D.Lgs. 231/01 e dalla L. 190/2012.
- ▶ In data 8 ottobre 2015 è stata conseguita la prima certificazione ISO 9001:2008, riconfermata nel 2016 e nel 2017 con il passaggio alla nuova normativa ISO 9001:2015.
- ▶ Nella volontà di conseguire il continuo miglioramento della propria mission e dei servizi offerti, ALER, per l'anno 2018, si è posta l'obiettivo di conseguire: nel mese di aprile la certificazione del proprio Sistema di Gestione Energia in ottemperanza alla norma ISO 50001:2011 e, nel mese di ottobre, la certificazione OHSAS 18001:2007 per la gestione dei processi di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

05. Action Plan

Le direttive regionali individuano una serie di standard-obiettivo di riferimento per tutte le ALER

Le Direttive Regionali alle ALER

La Giunta Regionale emana con cadenza annuale delle direttive, al fine di fornire coordinamento, indirizzo e vigilanza alle ALER, nonché al fine di definire e sviluppare un sistema standard di gestione sulla cui base le aziende lombarde per l'edilizia residenziale devono uniformare la propria attività.

Tale delibera include: i) gli standard dei servizi abitativi pubblici, ii) gli indirizzi regionali annuali e iii) le regole di gestione.

Le direttive regionali per il 2018

- ▶ La Regione Lombardia ha definitivamente degli standard ed ha fissato dei risultati obiettivo specifici per le singole ALER che le stesse sono chiamate a rispettare.

Primo Standard: Equilibrio Economico Generale

- ▶ Il primo standard è definito 'Equilibrio economico-generale' e rapporta il Margine Lordo di I livello (ricavi – costi per servizi al netto delle manutenzioni) al totale dei ricavi (al netto dei rimborsi per manutenzioni) e deve presentare, al 31 dicembre 2018, un valore almeno pari al 65%, contro un valore obiettivo al 31 dicembre 2017 pari al 62%.
- ▶ Tale indice sta a rappresentare l'ammortare dei ricavi a disposizione per la copertura dei costi, quali personale, ammortamenti, svalutazioni ed altri costi.
- ▶ Storicamente l'Azienda non ha raggiunto l'obiettivo preposto, poiché la struttura del business non consente di poter generare un livello così elevato di marginalità dalla operatività.
- ▶ Si segnala che i ricavi inclusi nel calcolo dell'indice non includono i proventi derivanti dalla cessione di immobili.

Secondo Standard: Costo del Personale

- ▶ Il secondo obiettivo, definito 'Costo del Personale' viene declinato in due sotto parametri:
 - ▶ Obiettivo 1: Il rapporto tra il costo del Personale e le unità immobiliari che deve essere inferiore o uguale a Eur 290 (nel 2016 pari ad Eur 309);
 - ▶ Obiettivo 2: Il rapporto tra le unità immobiliari e il numero di dipendenti che deve essere maggiore o uguale a 190 (nel 2016 pari ad 184).
- ▶ Si segnala che il dato sulle unità immobiliari include tutte le tipologie di immobili gestiti, valorizzate ad una % variabile sulla base della tipologia di gestione. Tale parametro è stato rivisto nei suoi valori obiettivo rispetto agli esercizi precedenti.
- ▶ Nel 2017 l'Azienda, in merito ai due obiettivi sopra citati, registra valori (stimati sui dati ancora provvisori di pre-closing) pari a Eur 292 per il primo e 188 per il secondo.

Oltre agli standard-obiettivo di carattere quantitativo, la Regione ha individuato anche degli obiettivi gestionali o qualitativi

Le direttive regionali per il 2018 (continua)

Terzo Standard: Fondo Permanente per il Patrimonio

- ▶ La direttiva regionale prevede che ALER debba accantonare a fondo, annualmente, un ammontare pari al 5% dei ricavi al netto dei corrispettivi per servizi a rimborso e dei ricavi per vendite immobiliari.
- ▶ Negli intendimenti della direttiva regionale vi è l'obiettivo di incentivare le aziende a effettuare periodicamente e con impegni di spesa vincolati, manutenzioni straordinarie, ristrutturazioni, recupero e riqualificazione del patrimonio immobiliare di proprietà.
- ▶ Dovrà essere dimostrato inoltre da parte dell' Azienda l'utilizzo di almeno l'80% delle somme accantonate entro 24 mesi dal loro versamento.
- ▶ Nel 2016 tale standard era già in essere e l'Azienda aveva provveduto ad ottemperarne con l'accantonamento nella misura richiesta nonché a impiegare gli ammontari minimi previsti

Quarto Standard: Livello di Indebitamento Finanziario

- ▶ Il livello di indebitamento non deve superare il 100% dei ricavi da canone di locazione.
- ▶ Storicamente l'Azienda non ha registrato livelli di indebitamento così elevati: nel FY16 il valore dell'indebitamento è stato infatti pari ad Eur 20,1m contro un valore dei ricavi pari ad Eur 27,4m.

Altri obiettivi inclusi nelle direttive regionali

- ▶ La Regione ha inserito, inoltre, per il 2018 ulteriori standard per i quali non ha definito un valore obiettivo bensì ne richiama una attività di monitoraggio e attenzione. Essi nello specifico sono:
 - ▶ Alcuni servizi a rimborso che nel passato avevano registrato, su specifiche UOG, alcune criticità (manutenzione delle aree verdi per UOG di Como; funzionamento impianto riscaldamento centralizzato presso la UOG di Varese, Como e Busto; ecc.). La direttiva ha l'obiettivo di sollecitare il superamento di tali criticità, stimolando il management a ricercare possibili soluzioni o provvedimenti.
 - ▶ Il costo medio delle riattazioni che, sulla base di una analisi di mercato, appare essere superiore agli standard medi. La direttiva ha l'obiettivo di indurre le ALER ad avvicinarsi al valore di mercato.
- ▶ In aggiunta, sono stati definiti degli obiettivi aziendali comuni a tutte le ALER riguardanti:
 - ▶ La predisposizione di un manuale contabile unico;
 - ▶ L'attivazione di un tavolo tecnico riguardante le tematiche connesse al Sireal e la gestione della morosità;
 - ▶ L'individuazione di un soggetto unico che svolga la revisione contabile per tutte le ALER Lombarde.

Obiettivo di Piano

Il Business Plan include tutti gli obiettivi quantitativi individuati dalla Regione e mostra il loro raggiungimento/scostamento rispetto al valore obiettivo.

Gli altri standard inclusi nella direttiva regionale, seppur qualitativi, dovranno rientrare tra obiettivi da dare ai dirigenti aziendali per il FY18 con focus particolare sul costo medio dei riattamenti, che non dovrà superare Eur 8,6k cadauno.

Negli anni di Piano, l'Azienda non raggiunge lo standard sull'Equilibrio Economico Generale mentre migliorano gli indici sul personale

Le direttive regionali: valore degli indici obiettivo per gli anni di Piano.

- ▶ La tabella seguente declina gli standard individuati dalla Regione Lombardia sull'ALER Varese – Como – Monza Brianza – Busto Arsizio, mostrando i valori storici (FY16 e FY17) e quelli posti come assunzioni alla base del Piano (FY18 – FY20):

Valuta €000	Dic16A	Dic17B	Dic18B	Dic19B	Dic20B	Direttiva RL FY18
Equilibrio Economico Generale	56%	59%	57%	57%	57%	65%
Costo del personale	8.445	8.055	8.325	8.188	8.136	
U.I.	27.290	27.606	28.406	28.906	29.206	
Costo del Personale per U.I.	309	292	293	283	279	<290
N.Dipendenti	148	147	150	148	148	
U.I. per dipendente	184	188	189	195	197	>190
Fdo permanente per il patrimonio	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Livello di indebitamento finanziario	73%	57%	50%	46%	43%	<100%

Fonte: Dati ricavati dal Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

- ▶ Come già evidenziato nelle slide precedenti, lo standard regionale sull'Equilibrio Economico Generale (nel FY18 pari al 65%), non è raggiungibile nel breve periodo poiché comporterebbe una trasformazione profonda dell'operatività aziendale al fine di assecondare la volontà di ridurre i costi per servizi, compensata ad una fisiologica e costante riduzione dei ricavi (derivante da una riduzione del canone medio). Il Piano fattorizza un andamento stabile di tale indicatore nell'intorno del 57%. Sarebbe opportuno rivalutare lo standard con la Regione Lombardia come valore obiettivo o, alternativamente, non considerarlo più come vincolo come nell'accezione attuale.
- ▶ Migliorano gli indici sul costo del Personale: a fronte di un FY18B con dei risultati di poco al di sopra degli standard, nel FY19B e FY20B gli indici superano la soglia minima imposta dalla Regione grazie all'effetto combinato di: i) diminuzione del costo del personale e ii) aumento numero degli alloggi.
- ▶ Gli altri due indici si mantengono ampiamente all'interno dei range imposti dalla Regione, in linea con il trend storico.
- ▶ Gli standard regionali sono stati calcolati sulla base delle assunzioni/ limitazioni riportate di seguito:
 - ▶ Tutte le unità immobiliari sono state considerate in convenzione 'piena', e cioè con un peso della singola U.I. pari all'unità;
 - ▶ Le unità immobiliari subiranno delle modifiche nei tre anni per effetto delle assunzioni sottostanti il Piano e che verranno dettagliate nei capitoli successivi. Tuttavia non sono stati considerate le eventuali diminuzioni delle unità abitative derivanti dalla dismissione del patrimonio immobiliare.
 - ▶ Il numero dei dipendenti considerato è il numero dei dipendenti a fine anno e non un valore ponderato.

Considerazioni

Nella costruzione del Piano si sono tenuti in considerazione – come detto – gli standard regionali emessi per l'anno 2018.

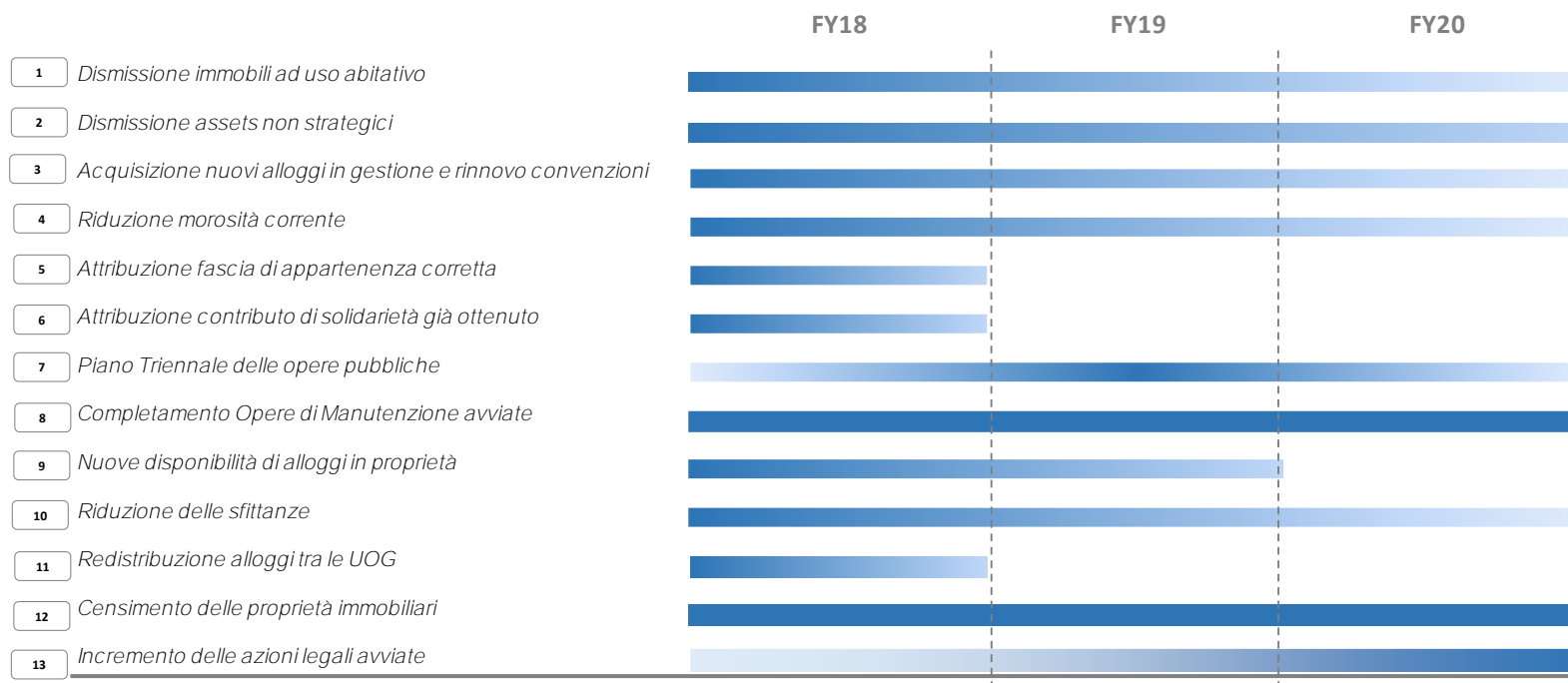
Tali obiettivi sono stati tenuti costanti anche per gli anni successivi di Piano (FY19 e FY20).

Tuttavia la Regione potrebbe ritenere opportuno modificarne alcuni di essi in valore o modalità di calcolo.

Le assunzioni di Piano includono – oltre agli obiettivi di Regione Lombardia – anche indicazioni strategiche aziendali

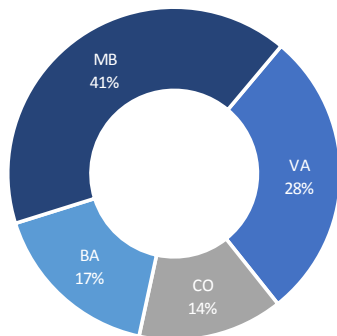
Gli obiettivi qualitativi del Piano

- ▶ La Presidenza e la Direzione Generale hanno ritenuto opportuno impostare il Piano sulla base degli obiettivi derivanti dalle Direttive regionali nonché da una serie di obiettivi propriamente interni all'azienda.
- ▶ Il grafico seguente, elenca gli obiettivi aziendali alla base del Piano (descritti in maniera dettagliata nelle pagine seguenti), con evidenza del livello della distribuzione temporale sugli anni di Piano e del maggiore o minore livello di difficoltà nel loro raggiungimento:



L'Azienda ha individuato unità da dismettere per Eur 7,6m (149 alloggi) con l'obiettivo di venderne almeno il 50%

Distribuzione alloggi per UOG inclusi nel piano vendite (totale alloggi pari a 149 unità)



1 Obiettivo di Piano sul Piano Vendite

Il Business Plan individua come obiettivo triennale, relativamente alla dismissione e vendita di immobili, un ammontare pari al 50% del valore totale di messa in vendita degli immobili (Eur 7,6m). Tale valore obiettivo di Eur 3,8m viene distribuito come di seguito:

- FY18: 50%, pari ad Eur 1,9m;
- FY19: 35% pari ad Eur 1,33m;
- FY20: 15% pari ad Eur 0,6m.

Tale obiettivo sarà inoltre declinato per UOG, secondo la seguente distribuzione:

- UOG VA: Eur 1,1m;
- UOG CO: Eur 0,6k;
- UOG MB: Eur 1,8m;
- UOG BA: Eur 0,3k.

L'obiettivo per UOG prevederà una distribuzione temporale analoga all'obiettivo generale

1 Il piano vendite e la dismissione del patrimonio immobiliare abitativo

- ▶ La L.R. n.16 dell'8 Luglio 2016 disciplina i servizi abitativi pubblici in termini di soggetti beneficiari, accesso e permanenza ai servizi abitativi pubblici, determinazione del canone e sostenibilità del servizio. Regola inoltre l'alienazione e la valorizzazione del patrimonio abitativo pubblico.
- ▶ Tale legge ammette la possibilità di alienazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare per esigenze di razionalizzazione, economicità e diversificazione per un massimo del 15% delle unità abitative di proprietà alla data di entrata in vigore della legge, di cui il 5% tramite alienazione.
- ▶ Per valorizzazione si intende il cambio di destinazione sociale degli alloggi da ERP a non ERP al fine di incrementarne il rendimento economico.
- ▶ Il piano vendite di cui l'Azienda si è dotata ha durata triennale, è stato approvato dalla Regione in data 28 dicembre 2017 ed include 149 alloggi liberi con le seguenti caratteristiche: i) localizzati in condomini con quote di proprietà minoritarie, ii) serviti da centrali termiche, iii) con presenza di alta morosità e iv) che richiederebbero interventi di manutenzione straordinaria significativi. Gli alloggi inclusi nel piano vendite sono pari all'1,09% del totale unità abitative di proprietà, valore sensibilmente inferiore a quanto consentito dalla legge regionale (5%).
- ▶ Il grafico di fianco mostra la distribuzione degli alloggi inclusi nel piano vendite tra le UOG. Monza sarà la UOG maggiormente interessata, con 61 alloggi, pari al 41% del piano vendite. Questo come conseguenza del fatto che sulla UOG di Monza persistono diverse unità immobiliari incluse in condomini sui quali la ALER ha perso la maggioranza dei millesimi di proprietà. Di conseguenza questo rappresenta uno degli elementi essenziali per la vendita.
- ▶ I comuni con più alloggi posti in vendita saranno Busto Arsizio (25 alloggi), Varese (18 alloggi) e Monza (18 alloggi). Tale piano potrà essere modificato/ integrato nel corso del triennio.
- ▶ I prezzi inclusi nel piano vendite sono basati su una valorizzazione che tiene conto di fattori quali il piano in cui si trova l'alloggio, la presenza o meno di ascensori, la tipologia di riscaldamento. Il valore ottenuto viene poi abbattuto nella misura del 12% al fine di fattorizzare il vincolo imposto da Regione di non alienabilità degli alloggi per i successivi 10 anni.
- ▶ Le cessioni avvengono tramite aste a rialzo. L'Azienda stima un presumibile recupero dalle vendite pari a Eur 7,6m (sui 149 alloggi una media di Eur 51k/alloggio).
- ▶ Gli introiti derivanti dalle vendite verranno impiegati per opere di manutenzione straordinaria di stabili e alloggi, con l'obiettivo di ridurre le sfittanze, sia nel numero che nei tempi di riattamento. In caso di realizzazione dell'intero piano vendite, la somma massima stimata reimpiegabile per le opere è pari ad Eur 6,6m, al netto di oneri e tasse.

Sono oggetto di dismissione anche alcuni assets non ERP siti nella città di Varese

2 Obiettivo di Piano

Il Business Plan individua come obiettivo la vendita di almeno una tra l'ex sede ALER di via Como e dell'area di Piazzale Staffora.

Tale obiettivo viene posto sul termine dell'orizzonte di Piano, partendo dalla considerazione che trattasi di dismissioni complesse e che sono in corso da diverso tempo senza successo.

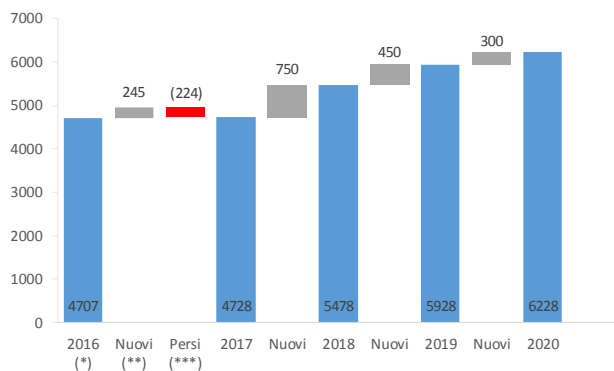
La cessione dovrà avvenire ad un valore minimo pari al 70% del valore di perizia.

2 Dismissione assets non strategici

- ▶ L'Azienda stima inoltre una riduzione dei costi di gestione degli alloggi (sempre in caso di cessione integrale) pari ad Eur 177k.
- ▶ Secondo le statistiche storiche in possesso dell'Azienda, la stessa è riuscita ad alienare mediamente circa il 30% degli immobili inclusi nei precedenti piani vendite, concentrando le vendite nel periodo immediatamente successivo alla messa in vendita.
- ▶ Il patrimonio non ERP non è soggetto a vincoli e può essere alienato liberamente. L'Azienda ha interesse nel dismettere i seguenti immobili e spazi di proprietà:
 - Ex sede ALER Varese in via Como;
 - Area di Piazzale Staffora a Varese.
- ▶ Le motivazioni sottostanti la vendita di tali assets è dovuta agli elevati costi di ristrutturazione previsti per la ex sede ALER di Varese e per le tempistiche stimate non brevi per poter ottenere cambi di destinazione d'uso dell'area di Piazzale Staffora.
- ▶ Il valore di prima messa in vendita è stato determinato da perizia ed ammonta ad Eur 1,2m per l'area di Piazzale Staffora e pari ad Eur 1,4m per la ex sede di via Como.
- ▶ L'Azienda pensa che sia necessario ridurre il valore di perizia di almeno il 30% per facilitare il processo di vendita dato che la prima gara è già andata deserta.

L'Azienda fattorizza nel Business Plan 1.500 nuovi alloggi acquisiti in gestione dagli Enti Locali escludendo perdite nelle attuali gestioni

FY16A – FY20B: Movimentazione alloggi Comunali in gestione



(*) dati ricavati dal Prospetto 5 Regione Lombardia 2016;

(**) Dati forniti dall'Azienda;

(***) dato calcolato per differenza.

3 Acquisizione di nuovi alloggi in gestione

- ▶ Il grafico a lato mostra l'andamento previsionale del numero di alloggi gestiti dall'Azienda tra il FY16 e il FY20.
- ▶ Da esso si evince che l'Azienda prevede di sviluppare nuove acquisizioni per complessivi 1.500 alloggi. Tale incremento viene ipotizzato essere raggiunto nell'arco di Piano, con una stratificazione per anno di proiezione che prevede nel FY18 750 alloggi, nel FY19 450 e FY20 300.
- ▶ La stima del Piano si basa sull'ipotesi di acquisire le gestioni attualmente in trattativa avanzata con Enti Locali delle zone di Varese e Como.
- ▶ Altra assunzione rilevante del Piano è quella che non si prevede alcuna perdita di immobili in gestione nel triennio di proiezione: tutti i mandati di gestione in scadenza verranno rinnovati.
- ▶ L'Azienda prevede che il ricavo medio per alloggio in gestione resti stabile nel corso degli anni di proiezione poiché non è pensabile, al momento, poter richiedere riconoscimento tariffario più elevato agli Enti Locali. E' già stato approvato uno schema di convenzione, nel rispetto delle indicazioni di Regione Lombardia, che determina un riconoscimento di ricavi mediamente superiori, da verificare in sede di rinnovo con i comuni convenzionati.
- ▶ Il Piano fattorizza il fatto che l'aumento del numero di alloggi in gestione prevede, di conseguenza, un aumento dei costi connessi.

3 Obiettivo di Piano

Il Business Plan individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 1.500 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali.

Tali nuove acquisizioni sono fattorizzate nel Business Plan con la seguente cadenza: (i) FY18: 750 unità; (ii) FY19: 450 unità; (iii) FY20: 300 unità.

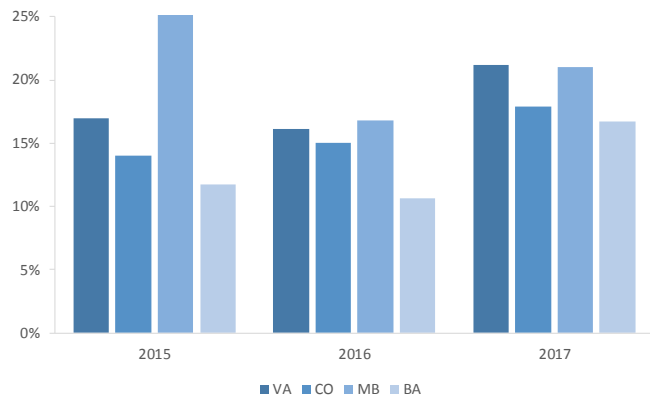
Tale obiettivo verrà declinato anche per singola UOG secondo lo schema riportato di seguito:

- UOG VA: 336 unità (FY18), 202 unità (FY19) e 135 unità (FY20).
- UOG CO: 218 unità (FY18), 130 unità (FY19) e 87 unità (FY20).
- UOG MB: 83 unità (FY18), 50 unità (FY19) e 33 unità (FY20).
- UOG BA: 113 unità (FY18), 68 unità (FY19) e 45 unità (FY20).

Il Business Plan include come obiettivo il rinnovo di tutte le convenzioni comunali in scadenza nel prossimo triennio alle nuove condizioni.

La morosità è pari ad Eur 8,1m nel FY17 con l'obiettivo di Piano di ridurre progressivamente l'incidenza

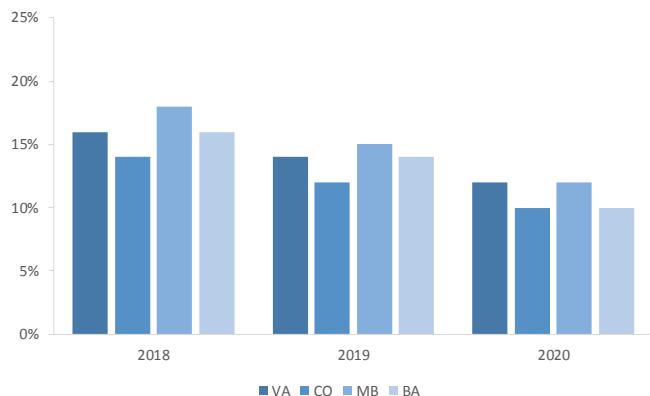
FY15- FY17: Distribuzione morosità degli utenti attivi per UOG



4 Gestione della morosità: obiettivi quantitativi del Piano

- ▶ Il grafico a lato mostra la composizione della morosità dell'utenza attiva per gli alloggi di proprietà ALER e di proprietà comunali con mandato senza rendicontazione nell'ultimo triennio.
- ▶ La morosità rappresenta un tema critico per le ALER. Il peso della morosità sull'emesso dell'anno è pari al 18% nel FY15, 15% nel FY16 e pari al 20% nel FY17. La morosità è pari ad Eur 8,1m nel FY17.
- ▶ Monza rappresenta la piazza che storicamente registra la percentuale più elevata di non incassato sull'emesso dell'anno, con valori pari al 27% nel FY15, 17% nel FY16 e 21% nel FY17.
- ▶ Le classi ISEE - ERP vengono stabilite dalla Regione e vengono aggiornate annualmente sulla base dell'indice nazionale dei prezzi al consumo.
- ▶ Tendenzialmente si osserva che le assegnazioni di alloggi stanno riguardando nuclei familiari appartenenti a fasce di reddito basse, comportando un minore livello di emesso e un rischio di morosità maggiore.
- ▶ L'Azienda si pone come obiettivo primario quello di mettere in campo azioni e comportamenti coordinati tra le diverse UOG e volti a ridurre sistematicamente il livello di morosità. A tal proposito gli obiettivi di Piano individuati prevedono la riduzione della morosità in rapporto all'emesso dell'anno sulle singole UOG.

FY18- FY20: Distribuzione morosità degli utenti attivi per UOG



4 Obiettivo quantitativo di Piano sulla riduzione della Morosità

Il Business Plan individua come obiettivo strategico connesso alla morosità il rapporto tra il non incassato e l'emesso dell'anno, che non dovrà superare gli indici riportati di seguito, così suddiviso per UOG:

- UOG VA: FY18: 16%, FY19: 14%, FY20: 12%.
- UOG CO: FY18: 14%, FY19: 12%, FY20: 10%.
- UOG MB: FY18: 18%, FY19: 15%, FY20: 12%.
- UOG BA: FY18: 16%, FY19: 14%, FY20: 10%.

Vengono individuati alcuni obiettivi di carattere qualitativo sull'efficientamento del processo di recupero della morosità

5

6

Gestione della morosità: obiettivi qualitativi del Piano

- ▶ La percentuale di morosità maggiore si registra nella fascia c.d. 'protezione' ossia relativa ad utenti con capacità di spesa più bassa.
- ▶ Parte della morosità è da ricondursi alla categoria di c.d. 'non rispondenti', coloro cioè che non presentano il modulo ISEE a cui viene attribuita la fascia più alta. A costoro viene fatturato il canone massimo finché non si procede alla verifica del reddito, con conseguente aumento della morosità in caso di soggetti con capacità di spesa molto ridotta.
- ▶ Ad oggi viene riconosciuto un contributo di solidarietà regionale a copertura della morosità. Tale contributo è pari ad Eur 1,2k per utenza con una morosità pari ad Eur 4k -6k in possesso di determinati requisiti ed è stanziato solo sulle spese, non sui canoni. Tale contributo, seppur rilevante, non elimina il problema della gestione della morosità in capo ad ALER.

5

6

Obiettivo qualitativi di Piano per la gestione della Morosità

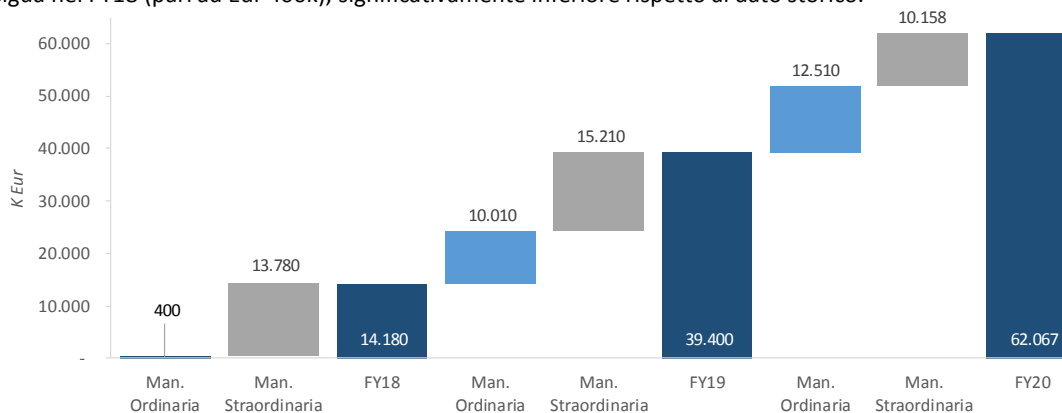
Relativamente all'Area Utenza, il Business Plan include tra i suoi obiettivi:

- l'impostazione di verifiche e strumenti organizzativi e operativi per la determinazione corretta della fascia di appartenenza;
- l'attribuzione del contributo di solidarietà già ottenuto.

Il Programma Triennale delle Opere Pubbliche prevede un impegno di spesa pari ad Eur 62m con l'obiettivo di realizzarne almeno il 70%

7 Programma Triennale delle Opere Pubbliche e il Programma annuale per l'acquisizione di beni e servizi

- ▶ L'Azienda ha adottato a fine 2017 il 'Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2018 – 2020' che prevede opere di manutenzione ordinaria, straordinaria, ristrutturazioni e nuove realizzazioni pianificate per il prossimo triennio per complessivi Eur 62m e non include i lavori già avviati con il piano precedente e in corso di realizzazione.
- ▶ Il programma include 100 interventi concentrati principalmente nelle UOG di Como e Varese (con 76 interventi complessivi).
- ▶ Le opere di manutenzione straordinaria assumono una rilevanza significativa con 59 interventi pianificati per complessivi Eur 31m riguardanti principalmente la rimozione dell'amianto, il rifacimento dei tetti e l'efficientamento energetico.
- ▶ Il grafico in basso mostra la spesa progressiva stimata dal programma delle Opere pubbliche suddivisa tra manutenzione ordinaria e straordinaria (inclusiva di ristrutturazioni e nuove costruzioni). Si ipotizza manutenzione straordinaria per complessivi Eur 39m e manutenzione ordinaria per Eur 23m. Le opere sono concentrate soprattutto nel FY19 (circa Eur 25,2m), pari al 41% del piano. Il programma prevede manutenzione ordinaria esigua nel FY18 (pari ad Eur 400k), significativamente inferiore rispetto al dato storico.



7 Obiettivo di Piano relativamente alla realizzazione delle Opere Pubbliche

Il Business Plan individua come obiettivo strategico connesso al Piano Triennale delle Opere Pubbliche il completamento di almeno il 70% delle opere incluse nel Piano secondo la seguente successione:

- FY18: almeno 70% di Eur 14,2m;
- FY19: almeno 70% di Eur 25,2m;
- FY20: almeno 70% di Eur 22,6m

- ▶ L'impegno di spese stimato potrà essere sostenuto per Eur 23,4m grazie ad entrate aventi destinazione vincolata per legge mentre la restante quota, pari ad Eur 38,7m, dovrà utilizzare i fondi stanziati a bilancio.
- ▶ Con Decreto Presidenziale n.126 del 30 ottobre 2017 è stato approvato anche il Programma Annuale per l'acquisizione di beni e servizi per il periodo 2018/2019. Tale piano prevede una spesa pari ad Eur 2,4m per opere relative al servizio spurghi, servizio verde, fornitura gasolio riscaldamento e servizi tecnici di supporto all'area Tecnica e Patrimonio.

Obiettivo di Piano è rappresentato dalla conclusione entro il 2018 delle opere di manutenzione avviate in anni precedenti

8 Obiettivo di Piano sulle opere di manutenzione straordinaria in corso

Il Piano include l'obiettivo di concludere tutte le opere di manutenzione avviate in anni precedenti entro il FY20.

8 Finanziamenti ottenuti per opere di Manutenzione Straordinaria

- ▶ Il Piano triennale delle manutenzioni straordinarie prevede vengano ultimate entro il 2020:
 - ▶ Opere avviate negli esercizi precedenti per un costo complessivo pari ad Eur 7,3m;
 - ▶ Una serie di interventi già approvati (riguardanti principalmente la manutenzione delle parti comuni dei fabbricati per Eur 4,1m) per i quali l'Azienda ha richiesto finanziamenti regionali per Eur 3,6m.

9 Obiettivo di Piano sui nuovi alloggi di proprietà

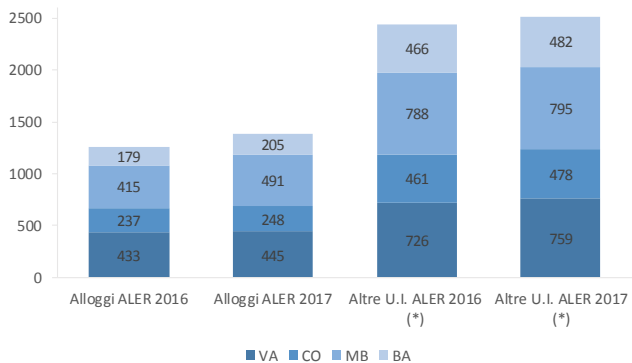
Il Piano di pone l'obiettivo di completare la costruzione di circa 100 alloggi nel prossimo biennio con conseguente consegna degli stessi nell'anno di fine costruzione.

9 Entrata in funzione di nuovi alloggi

- ▶ L'Azienda sta ultimando la costruzione di circa 100 alloggi.
- ▶ Secondo le stime effettuate dall'Azienda, gli alloggi saranno pronti entro la fine del FY19.

Il Piano include l'obiettivo di riduzione del numero di alloggi sfitti

FY16 – FY17: Alloggi e altre U.I. sfitte per UOG



(*) le altre Unità immobiliari includono box negozi, posti auto scoperti, uffici

10 Riduzione delle sfittanze

- ▶ Il grafico a lato mostra il numero degli alloggi e delle altre unità immobiliari sfitte per UOG per gli anni 2016 e 2017. Il fenomeno è generato dall'effetto combinato di (i) costi di riattamento degli immobili lasciati da precedenti occupanti; (ii) processo di assegnazione non breve.
- ▶ A tal proposito, con Decreto n.15645 del 6 dicembre 2017 è stato approvato dalla Regione Lombardia un programma di intervento per la riqualificazione degli alloggi sfitti destinati ai servizi abitativi pubblici di proprietà delle ALER per Eur 12m. Per ALER VA-CO-MB-BA sono previsti Eur 3,7m per il prossimo triennio.
- ▶ Tali opere previste permetteranno all'Azienda di reinserire gli alloggi sfitti nel circuito abitativo. Si prevede di intervenire su un numero minimo di alloggi pari a 185 con l'esecuzione di opere di demolizione parziale degli interni, opere di sbruffatura e intonacatura, opere idrauliche, opere da piastrellista, da elettricista e serramenti.
- ▶ In merito alle "Altre U.I." ALER attiverà un piano di valorizzazione che tenda a ridurre il numero degli sfitti, sia con campagne di vendite, sia con iniziative di carattere commerciale finalizzate alla riduzione degli sfitti, in logica di minori costi di gestione e di valorizzazione del patrimonio.

10

Obiettivo di Piano sulla riduzione delle sfittanze

Il Piano include un obiettivo trasversale tra l'Area Tecnica e l'Area Utente di riduzione progressiva del numero di alloggi di proprietà sfitti non inclusi nel Piano Vendite (pari a 1240 unità immobiliari al 31 dicembre 2017). Tale riduzione dovrà essere almeno pari al 15% delle unità immobiliari sfitte al 31 dicembre dell'anno precedente per un totale di 480 u.i. e sarà così distribuito nel corso del triennio: (i) FY18: 186 u.i.; (ii) FY19: 158 u.i.; (iii) FY20: 136 u.i..

Tale obiettivo sarà inoltre declinato per UOG secondo la seguente tempistica:

- UOG VA: 60 u.i. (FY18), 51 u.i. (FY19) e 44 u.i. (FY20);
- UOG CO: 34 u.i. (FY18), 29 u.i. (FY19) e 25 u.i. (FY20);
- UOG MB: 65 u.i. (FY18), 55 u.i. (FY19) e 47 u.i. (FY20);
- UOG BA: 27 u.i. (FY18), 23 u.i. (FY19) e 20 u.i. (FY20).

La redistribuzione degli alloggi ha l'obiettivo di ridurre i costi per sopralluoghi e di configurare Varese come un centro di direzione

11 Ridistribuzione degli alloggi nelle UOG

- ▶ E' intendimento della direzione provvedere ad una più efficace distribuzione degli immobili nelle singole UOG che tenga in considerazione la conformazione territoriale e l'ambito di prevalenza.
- ▶ Tale nuova ripartizione si prefigge inoltre l'obiettivo di configurare la sede di Varese come centro di direzione.
- ▶ Con la redistribuzione prevista, l'Azienda persegue l'obiettivo di:
 - ▶ Ridurre i tragitti ed i relativi costi (auto, carburante, autostrada, etc.) del personale tecnico che deve raggiungere i comuni della provincia di Varese più prossimi a Busto Arsizio;
 - ▶ Migliorare di conseguenza i tempi di risposta, sia per i comuni che per gli utenti;
 - ▶ Avvicinare lo sportello Utenza per gli utenti della zona di Varese sud, pur garantendo la interoperabilità presso qualsiasi sportello dell'Azienda;
 - ▶ Accentrare le attività di back office su Varese e quelle di front office (utenza e manutenzione) su Busto Arsizio.
- ▶ Tale redistribuzione non comporterebbe, al momento, modifiche nel numero di alloggi gestiti dalle UOG di Como e di Monza.

11 Obiettivo di Piano

Sebbene l'obiettivo del management è quello di giungere ad una serie di saving di costo derivanti dal processo di migliore redistribuzione degli alloggi sulle UOG, tali saving sono difficilmente quantificabili sia in ammontare che in periodo di raggiungimento.

Pertanto, partendo dalla considerazione che tali saving sicuramente si realizzeranno, l'obiettivo di Piano è rappresentato unicamente dal portare a completamento la redistribuzione entro il FY18.

L'Azienda dovrebbe dotarsi di un sistema di controllo del proprio patrimonio immobiliare

12 Obiettivo di Piano

Entro il FY20 la Direzione Patrimonio dovrà provvedere al censimento delle proprietà immobiliari aziendali. Tale banca dati patrimoniale dovrà includere tutte le informazioni relative agli immobili: numero di immobili gestiti (suddiviso tra proprietà e gestione), numero degli immobili sfitti, costo dei riattamenti effettuati, bonifiche necessarie, fruibilità edifici per i disabili, classi antisismiche.

13 Obiettivo di Piano

Il Business Plan include come obiettivo strategico l'incremento del numero di azioni legali (es. pignoramenti preliminari all'azione di sfratto e l'imposizione di sottoscrizione di cambiali in caso di accordi con piani di rientro).

12 Patrimonio immobiliare

- ▶ Alla luce delle analisi svolte è emersa la necessità di dotare l'Azienda di strumenti di monitoraggio efficaci e tempestivi del proprio patrimonio immobiliare, sia in termini di informativa tecnica che in termini di informazioni qualitative (vetustà dell'asset, numero di interventi e ripristini realizzati negli anni, stima dei costi di ristrutturazione necessari nel breve - medio periodo; ecc.).
- ▶ L'Azienda è consapevole che tale attività di censimento comporterà un impegno in termini di risorse e tempistiche non trascurabile. Pertanto si ritiene necessario costituire un gruppo di lavoro specifico sul tema, eventualmente attingendo a professionalità esterne (società specializzate).

13 Processo di recupero del credito attraverso azioni legali

- ▶ L'Azienda si è dotata di una procedura di recupero della morosità comune tra le UOG.
- ▶ Tale policy prevede degli step operativi che passano dal sollecito effettuato dal personale interno ad ALER agli affidamenti legali in caso di posizioni critiche (es. verso utenti cessati verso cui le probabilità di recupero del credito sono molto più basse rispetto all'utenza attiva).
- ▶ E' intendimento dell'Azienda procedere ad un'intensificazione delle azioni legali propedeutiche al recupero del credito. Tali azioni legali (già poste in essere dall'Azienda) possono essere suddivise in: i) strumenti di gestione stragiudiziale della morosità (solleciti telefonici, solleciti scritti, messe in mora, piani di rientro cambiali) e ii) strumenti di gestione giudiziale della morosità (ricorso monitorio ex art. 32 RD o procedimento speciale di intimazione di sfratto per morosità con o senza pedissequo ricorso monitorio per decreto ingiuntivo).
- ▶ La sottoscrizione di piani di rientro mediante cambiali le cui procedure possono essere dettagliate (per durata e importi) all'interno di un regolamento aziendale può essere un utile strumento di sensibilizzazione verso l'utenza.

06. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici

Nonostante l'aumento dei ricavi, il MdC resta stabile negli anni di piano (pari al 57% circa)

FY17F – FY20B: Conto economico di Piano

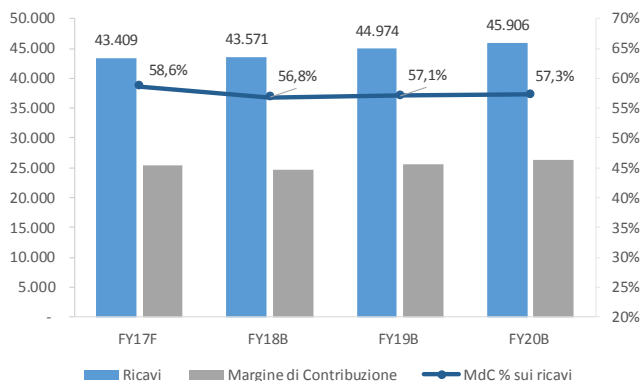
Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
Ricavi	43.409	43.571	44.974	45.906
Servizi	(17.953)	(18.814)	(19.294)	(19.617)
Margine di contribuzione	25.457	24.757	25.680	26.289
Margine di contribuzione in % ricavi	59%	57%	57%	57%
Altri ricavi	359	362	366	369
Variazione rimanenze	(1.688)			
Manutenzioni nette	(9.352)	(9.413)	(9.590)	(10.046)
Personale	(8.055)	(8.325)	(8.188)	(8.136)
Godimento beni di terzi	(39)	(39)	(39)	(39)
Altri oneri di gestione	(665)	(657)	(657)	(657)
EBITDA	6.016	6.685	7.571	7.779
EBITDA %	14%	15%	17%	17%
Ammortamenti	(4.681)	(4.733)	(4.736)	(4.722)
Svalutazione crediti	(2.500)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Accantonamenti per rischi	-			
EBIT	(1.165)	302	1.185	1.407
EBIT %	-3%	1%	3%	3%
Proventi (Oneri) finanziari	(192)	(399)	(399)	(399)
Proventi (Oneri) straordinari	3.906	2.796	2.796	2.796
EBT	2.549	2.699	3.582	3.804
Imposte	(1.483)	(1.505)	(1.610)	(1.638)
Utile (perdita) d'esercizio	1.067	1.194	1.971	2.166

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Conto economico di Piano

- ▶ La tabella di fianco mostra il conto economico pre chiusura 2017 e il conto economico di Piano per periodo il 2018-2020.
- ▶ L'aumento dei ricavi è legato principalmente alla diminuzione delle unità immobiliari di proprietà sfitte e all'incremento degli alloggi Comunali in gestione, come verrà meglio descritto nel paragrafo relativo ai ricavi.
- ▶ All'incremento dei ricavi consegue un aumento dei costi per servizi dovuto all'aumento del numero di immobili disponibili e assegnati (il Piano assume tale costo in proporzione alle unità affittate). A tale fenomeno corrisponde un Margine di Contribuzione percentuale costante nei tre anni, pari a circa il 57%.
- ▶ L'EBITDA passa da Eur 6m del FY17F ad Eur 7,8m del FY20B. L'incremento dei ricavi (+Eur 2,5m nel FY20B rispetto al FY17F) viene quasi interamente compensato da un aumento di costi per servizi e per manutenzioni (+Eur 2,4m nel FY20B rispetto al FY17F). La variazione delle rimanenze (dovuta al completamento dei nuovi alloggi), che penalizza il conto economico del FY17F, genera la variazione di impatto maggiore nella crescita dell'EBITDA.
- ▶ Il costo del personale nell'arco di Piano resta pressoché stabile nell'intorno degli Eur 8,1m principalmente per l'effetto combinato di (i) un aumento del costo del lavoro conseguente al rinnovo contrattuale parzialmente compensato da (ii) l'uscita di personale per pensionamento.
- ▶ Ammortamenti e accantonamenti per svalutazione crediti impattano negativamente sul Conto Economico per complessivi Eur 19m nei tre anni Piano.
- ▶ Nelle pagine successive verranno commentate nel dettaglio le singole voci del Conto Economico.

FY17F – FY20B: Ricavi, MdC e MdC% sui ricavi

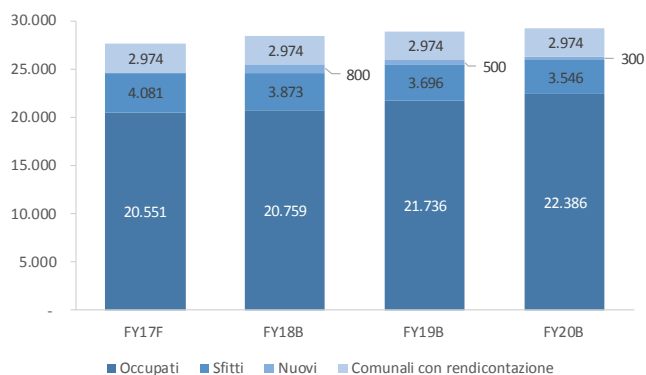


I Ricavi del Piano passano da Eur 43,4m del FY17B ad Eur 45,9m del FY20B (CAGR + 1,9%)

FY17F- FY20B: Ricavi di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
Canoni di locazione	27.240	28.703	29.712	30.382
Ricavi per riaddebito spese alloggi	13.482	13.415	13.789	14.038
Rimborsi e prov. per amm.ne stabili	690	690	690	690
Corrispettivi per servizi a rimborso	617	647	667	681
Canoni e corrispettivi diversi	425	115	115	115
Ricavi derivanti da immobili costruiti	956	-	-	-
Ricavi	43.409	43.571	44.974	45.906

FY17F- FY20B: Scomposizione immobili tra occupati e sfitti



Ricavi

- ▶ La tabella di fianco mostra l'andamento dei ricavi per gli anni di Piano suddivisi per tipologia. I ricavi, ipotizzati in crescita, raggiungono il valore di Eur 46m nel FY20B.
- ▶ Il Piano prevede un aumento dei ricavi, per effetto principalmente dei ricavi derivanti da canoni di locazione che passano da Eur 27,2m del FY17F ad Eur 30,4m del FY20B.
- ▶ Il grafico a lato mostra la scomposizione complessiva degli immobili tra occupati e sfitti negli anni di Piano. Vengono elencate le assunzioni dell'Azienda sulle unità immobiliari con effetto sui ricavi per canoni di locazione:
 - ▶ Riduzione progressiva della sfittanza per gli alloggi di proprietà ALER: si ipotizza una riduzione annua del numero degli alloggi sfitti del 15%, determinati sul numero di alloggi sfitti al 31 dicembre dell'anno precedente. La riduzione complessiva dello sfitto sarà pari a 536 alloggi. A tal fine si evidenzia che l'organizzazione aziendale dovrà strutturarsi in maniera adeguata per poter perseguire in modo efficace questo obiettivo;
 - ▶ Previsto ingresso e locazione di circa 100 alloggi di proprietà, attualmente in costruzione e che verranno completati nel breve periodo. Si ipotizza l'ingresso e la messa in locazione tra il FY18 e il FY19;
 - ▶ Rinnovo di tutte le convenzioni comunali in scadenza negli anni di Piano senza variazioni sulla numerosità degli alloggi comunali sfitti;
 - ▶ Ingresso di 1.500 ca. nuovi alloggi Comunali e la loro concessione in locazione nell'anno di ingresso. L'acquisizione delle convenzioni è prevista secondo la seguente tempistica: 750 unità nel FY18, 450 unità nel FY19 e 300 unità nel FY20.
 - ▶ Non è stata prevista la diminuzione degli alloggi per vendite poiché non è possibile stabilire quanti immobili verranno effettivamente smessi.
- ▶ L'incremento dei ricavi per riaddebito spese alloggi è legato all'aumento degli immobili in locazione negli anni di Piano.
- ▶ I rimborsi e proventi per amministrazione stabili includono il provento riconosciuto dai Comuni per gestione degli immobili di loro proprietà ed è stato ipotizzato costante negli anni di Piano.
- ▶ I corrispettivi per servizi a rimborso subiscono un incremento legato all'aumento degli immobili occupati previsto dal Piano.
- ▶ Le ipotesi riportate nella presente slide si traducono in un aumento dei ricavi, registrando un CAGR pari ad 1,9%.

Considerazioni

Il FY18 presenta maggiori ricavi rispetto al bilancio previsionale 2018 per circa Eur 1m come conseguenza delle diverse logiche che ne hanno portato alla determinazione.

Infatti, a fronte di un bilancio previsionale stimato sulla base dei risultati storici, il Piano include una serie di assunzioni maggiormente sfidanti.

L'incremento dei costi per servizi è da attribuire all'aumento degli alloggi disponibili e in affitto

FY17F- FY20B: Servizi di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
<i>Spesa media per alloggio</i>	533	533	533	533
Spese a rimb. a carico assegnatari	10.946	11.483	11.843	12.083
<i>% costi per servizi</i>	19%	19%	19%	19%
IVA indetraibile pro-rata	2.772	2.928	3.003	3.043
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Spese di amm.ne degli stabili	2.448	2.472	2.497	2.522
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Spese per interventi edilizi	266	397	401	405
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Altri costi per servizi	390	394	398	402
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Spese servizi e manutenzione sedi	273	275	278	281
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Sistema informatico	215	215	217	219
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Telefonia	175	177	179	180
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Consulenze	134	136	137	138
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Buoni pasto	102	103	104	105
<i>increase YoY</i>			1%	1%
Amministratori	79	83	84	84
<i>increase YoY</i>		2%	2%	2%
Sindaci	59	57	58	59
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Automezzi	59	59	59	59
<i>increase YoY</i>		1%	1%	1%
Assicurazioni	35	36	36	36
Servizi	17.953	18.814	19.294	19.617

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Costi per Servizi

- ▶ La tabella di fianco mostra il dettaglio dei costi per servizi per il FY17F e per gli anni di Piano con evidenza della % di incremento ipotizzata anno su anno (YoY).
- ▶ I costi per servizi mostrano un incremento di Eur 617k nel FY19 rispetto all'esercizio precedente e un aumento pari ad Eur 186k nel FY20.
- ▶ Le principali assunzioni hanno riguardato la stima delle spese a rimborso a carico degli assegnatari e il costo per l'iva indetraibile. Per le spese a rimborso è stato calcolato un costo medio per immobili di proprietà ed in gestione (pari ad Eur 533 per alloggio) sulla base del dato storico, ed è stato applicato al numero di immobili occupati dell'esercizio di proiezione.
- ▶ Il generico aumento dei costi per servizi è da ricondursi ad un aumento nella numerosità degli alloggi affittati dovuto a un incremento delle convenzioni comunali e una riduzione delle sfittanze per immobili di proprietà.
- ▶ L'iva indetraibile è stata determinata come rapporto tra il costo e il totale dei servizi per il FY17 e applicando la stessa percentuale per gli anni successivi. L'incremento della voce è da ricondursi all'aumento dei costi per servizi.
- ▶ Tutte le altre voci di costo sono state mantenute costanti o con un incremento annuo pari all'1%. Per le spese per interventi edilizi del FY18 è stato utilizzato il dato stimato inserito nel bilancio preventivo, come da indicazione dell'Azienda.

Considerazioni

Sono i costi per servizi che principalmente impattano sul livello di Margine di Contribuzione (o Equilibrio Economico Generale) che la Direttiva Regionale pone sotto controllo come obiettivo di efficientamento da raggiungere.

L'Azienda dovrà analizzare se sussistono i presupposti per avviare azioni mirate di riduzione di talune voci rientranti nei costi per servizi, capaci di generare effetti significativi sul Margine di Contribuzione

I costi per Manutenzione ordinaria sono legati alla realizzazione del 70% delle opere incluse nel Piano Triennale delle Opere Pubbliche

FY17F- FY20B: Manutenzioni nette di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
Costo manutenzione	8.850	8.908	9.075	9.507
IVA indetraibile pro-rata	588	592	603	632
Costi per manutenzioni	9.438	9.500	9.678	10.139
Rimborsi per manutenzioni	(86)	(87)	(89)	(93)
Manutenzioni nette	9.352	9.413	9.590	10.046

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Manutenzioni nette

- ▶ I costi per manutenzioni ordinarie sono stati costruiti avendo come obiettivo il completamento del 70% delle opere di manutenzioni ordinaria incluse del Piano triennale delle Opere Pubbliche. Essi passano da Eur 9,4m del FY17F ad Eur 10m nel FY20B.
- ▶ Con l'obiettivo di avere delle previsioni cautelative e in linea con gli anni storici analizzati, si è ritenuto opportuno, per il FY18, includere nel Piano quale costo per le manutenzioni ordinarie l'ammontare stimato nel bilancio preventivo (anziché utilizzare l'importo ipotizzato nel Piano triennale è pari ad Eur 400k).
- ▶ Per gli anni successivi è stato calcolato il 70% delle opere incluse nel piano a cui sono state sommati gli importi di spesa inclusi nel piano biennale servizi e forniture per un costo complessivo pari ad Eur 7m nel FY19 ed Eur 9,5m nel FY20. Nel FY19 sono stati previsti costi aggiuntivi per Eur 2m al fine di mantenere la spesa in linea per i tre anni di piano.
- ▶ Si evidenzia che gli importi indicati nel Piano Triennale potrebbero essere oggetto di variazioni per ribassi d'asta, oltre che per aumento dei costi nella fase di progettazione dei lavori.

FY17F- FY20B: Personale di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
Costo del personale	8.055	8.325	8.188	8.136
N. Dipendenti a fine anno (*)				
Direttore Generale	1	1	1	1
Dirigenti	6	6	6	6
Quadri	17	17	15	15
Impiegati	123	126	126	126
Dipendenti	147	150	148	148

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

(*) i dipendenti in uscita per pensionamento in data 31.12 vengono considerati nel calcolo dei dipendenti a fine anno

Costi del Personale

- ▶ La tabella di fianco mostra il costo del personale e il numero dei dipendenti in forza per il FY17F e per gli anni di Piano.
- ▶ Per il FY18 è stato utilizzato il costo stimato predisposto per il bilancio previsionale. Per gli anni successivi, a parità di costo per singolo dipendente, è stato incluso l'effetto delle nuove assunzioni e delle uscite per pensionamenti e per cessazione di contratti a tempo determinato, come da stime effettuate dalla Direzione del Personale.
- ▶ L'aumento che si registra nel FY18 è dovuto agli aumenti derivanti dall'applicazione del nuovo contratto di lavoro.
- ▶ Il Piano prevede l'uscita di 6 dipendenti nel corso del triennio per pensionamento. I pensionamenti sono così distribuiti nel corso del triennio: (i) 3 dipendenti nel FY18; (ii) 2 dipendenti nel 2019 e (i) 1 dipendente nel 2020.
- ▶ Il Piano prevede l'assunzione 9 risorse nel corso del triennio, di cui 6 nel corso del FY18 (come da stime incluse nel bilancio previsionale) e le restanti 3 divise tra il 2019 e il 2020. Il costo delle nuove assunzioni nel FY18 sarà pari ad Eur 157k.

L'accantonamento a fondo svalutazione crediti complessivo sarà pari ad Eur 5m nel corso degli anni di Piano

FY17F- FY20B: Altri costi netti di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
<i>increase YoY</i>		<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>
Altri ricavi	(359)	(362)	(366)	(369)
Variazione rimanenze	1.688	-	-	-
Godimento beni di terzi	39	39	39	39
Altri oneri di gestione	665	657	657	657
Altri costi netti	2.034	335	331	327

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Altri costi netti

- ▶ La tabella a lato mostra gli altri costi per il periodo FY17F – FY20B.
- ▶ La variazione rispetto al FY17F è da ricondurre esclusivamente all'effetto negativo della variazione delle rimanenze.
- ▶ In questa versione di conto economico non sono state incluse imposte e tasse connesse alla dismissione del patrimonio immobiliare.
- ▶ Gli altri oneri di gestione restano pressoché costanti.

FY17F- FY20B: Altri costi di Piano sotto l'EBITDA

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
EBITDA	6.016	6.685	7.571	7.779
Ammortamenti	(4.681)	(4.733)	(4.736)	(4.722)
Svalutazione crediti	(2.500)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Accantonamenti per rischi	-	-	-	-
Proventi (Oneri) finanziari	(192)	(399)	(399)	(399)
Proventi (Oneri) straordinari	3.906	2.796	2.796	2.796
Imposte	(2.000)	(2.159)	(2.865)	(3.043)
Utile (perdita) d'esercizio	549	540	716	761

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Altri costi sotto l'EBITDA

- ▶ Gli ammortamenti variano per effetto della messa in ammortamento dei 100 nuovi alloggi che entreranno nelle disponibilità aziendali nel prossimo triennio, come evidenziato in precedenza.
- ▶ Si è ipotizzato un accantonamento a fondo svalutazione crediti pari ad Eur 2,5m nel FY17F ed Eur 1,65m costanti nei tre anni di Piano, come da assunzioni della Direzione aziendale, al fine di coprirsi dal mancato incasso dei crediti di dubbia esigibilità.
- ▶ Gli oneri finanziari sono relativi ai costi per interessi passivi sui finanziamenti a medio – lungo termine in essere.
- ▶ La gestione straordinaria include unicamente l'effetto del rilascio della quota parte dei risconti passivi iscritti su contributi ricevuti nei precedenti esercizi.

Lo Stato Patrimoniale di Piano non fattorizza gli effetti derivanti dalla capitalizzazione delle manutenzioni straordinarie

Dic17F – Dic20B: Stato Patrimoniale di Piano

Valuta €000	Dic17F	Dic18B	Dic19B	Dic20B
Immobilizzazioni immateriali	4.937	4.781	4.673	4.578
Immobilizzazioni materiali	394.864	390.287	385.660	381.032
Immobilizzazioni Finanziarie	330	330	330	330
Immobilizzazioni	400.131	395.398	390.662	385.940
Rimanenze	139	139	139	139
Crediti commerciali	15.873	15.933	16.446	16.787
Debiti commerciali	(5.475)	(5.422)	(5.546)	(5.703)
Capitale Circolante Commerciale	10.538	10.650	11.038	11.223
Altri crediti	13.197	13.197	13.197	13.197
Altri debiti	(214.129)	(211.333)	(208.537)	(205.741)
Capitale Circolante Netto	(190.395)	(187.487)	(184.302)	(181.321)
TFR	(4.215)	(4.015)	(3.915)	(3.865)
Fondi rischi	(10.248)	(10.248)	(10.248)	(10.248)
Fondi	(14.463)	(14.263)	(14.163)	(14.113)
Capitale investito	195.273	193.649	192.197	190.506
Cassa	(19.340)	(20.258)	(21.860)	(23.730)
Attività finanziarie correnti	(948)	(948)	(948)	(948)
Debiti finanziari	15.594	14.348	13.782	13.200
PFN	(4.694)	(6.858)	(9.026)	(11.478)
Capitale sociale	7.732	7.732	7.732	7.732
Riserve	185.825	185.825	185.825	185.825
utili perdite anuovo	5.861	6.410	6.950	7.666
utile/ perdita d'esercizio	549	540	716	761
Patrimonio netto	199.967	200.507	201.223	201.984
Totale fonti	195.273	193.649	192.197	190.506

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Importante limitazione

Nello stato patrimoniale presentato non è stato incluso l'effetto della capitalizzazione delle opere di manutenzione straordinaria previste per il prossimo triennio poiché, alla data di redazione del presente Report, non si ha evidenza precisa sui riflessi contabili delle modalità di finanziamento delle opere stesse.

In aggiunta, nello Stato Patrimoniale presentato non è stato incluso l'effetto della dismissione degli immobili di proprietà da Piano Vendite.

Stato Patrimoniale di Piano

- ▶ La tabella a lato mostra lo stato patrimoniale da Dic17F a Dic20B. Di seguito vengono riportate le assunzioni di base e i commenti sull'andamento delle voci nel periodo.
- ▶ Le immobilizzazioni si movimentano per effetto dell'ammortamento di periodo. E' stata inclusa la capitalizzazione ed entrata in ammortamento delle costruzioni che verranno ultimate tra il FY18B e il FY19B e che porteranno ad un ingresso di 100 alloggi ca. nel corso nel prossimo biennio.
- ▶ A fronte di interventi di manutenzione straordinaria previsti per Eur 27,4m complessivi (pari al 70% delle opere incluse del Piano Triennale), l'Azienda stima di coprire finanziariamente tali costi attraverso contributi Regionali per il 90% e il residuo (10%) con i fondi derivanti alternativamente dalla dismissione del patrimonio immobiliare o dai fondi vincolati per la manutenzione.
- ▶ La tabella esposta di seguito mostra sinteticamente quanto appena descritto:

Valuta €000	Dic18B	Dic19B	Dic20B	Totale
70% MS da Piano triennale	9.646	10.647	7.110	27.403
<i>Ipotesi di copertura finanziaria</i>				
90% a carico Regione Lombardia	8.681	9.582	6.399	24.663
10% a carico ALER	965	1.065	711	2.740

Fonte: Informazioni fornite dalla Società e analisi Epyon

- ▶ Il capitale circolante, per la parte relativa a crediti e debiti commerciali è stato costruito sulla base dei giorni medi di incasso e di pagamento rilevati sugli anni storici.
- ▶ Gli altri crediti sono stati ipotizzati costanti negli anni di Piano. Gli altri debiti includono l'effetto del rilascio dei risconti passivi su contributi per Eur 2,8m annui, come da stima dell'Azienda.
- ▶ I fondi sono ipotizzati sostanzialmente stabili negli anni di Piano. Viene fattorizzato solo l'effetto della liquidazione del TFR per i dipendenti cessati nel periodo.
- ▶ Nella stima della PFN di Piano è stato incluso il pagamento delle rate dei finanziamenti in essere a Dic17 secondo i piani di ammortamento. L'esborso complessivo previsto per il triennio è pari ad Eur 2,4m. La cassa passa da Eur 19,3m di Dic17F ad Eur 24m di Dic20B.
- ▶ Il patrimonio netto si movimentava esclusivamente per la destinazione a nuovo dell'utile d'esercizio.

Negli anni di Piano l'Azienda genererà cassa per Eur 7,7m

Dic17F – Dic20B: Cash Flow di Piano

Valuta €000	FY17F	FY18B	FY19B	FY20B
EBITDA	6.016	6.685	7.571	7.779
Acc.to fdo rischi	-	-	-	-
Acc.to fdo sval. Crediti	(2.500)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Imposte	(1.483)	(1.505)	(1.610)	(1.638)
<i>Variazione CCO</i>	<i>2.608</i>	<i>(112)</i>	<i>(388)</i>	<i>(185)</i>
<i>Altre poste CCN</i>	<i>666</i>	-	-	-
Variazione CCN	3.275	(112)	(388)	(185)
Variazione TFR e altri fondi rischi	(470)	(200)	(100)	(50)
Altre variazioni non monetarie	3.906	-	-	-
Cash Flow Operativo	8.745	3.218	3.822	4.257
<i>MS prevista dal Piano</i>	-	<i>(9.646)</i>	<i>(10.647)</i>	<i>(7.110)</i>
<i>Fin. regionali a copertura</i>	-	<i>8.681</i>	<i>9.582</i>	<i>6.399</i>
<i>Copertura da dismiss. immobili</i>	-	<i>965</i>	<i>1.065</i>	<i>711</i>
Manutenzione straordinaria	(5.114)	-	-	-
<i>Cash in da dismissione immobili</i>	-	<i>1.906</i>	<i>1.334</i>	<i>572</i>
<i>Oneri e tasse per cessione</i>	-	<i>(286)</i>	<i>(200)</i>	<i>(86)</i>
<i>Somme utilizzabili per MS</i>	-	<i>(965)</i>	<i>(1.065)</i>	<i>(711)</i>
<i>Altre somme per manutenzioni</i>	-	<i>(656)</i>	<i>(69)</i>	<i>225</i>
Dismissione Immobili	-	-	-	-
Proventi (Oneri) straordinari	-	-	-	-
Altri movimenti attività fin.	39	-	-	-
Altri movimenti PN	121	(0)	0	(0)
Cash Flow a servizio del Debito	3.791	3.218	3.822	4.257
Interessi Passivi	(192)	(399)	(399)	(399)
<i>Rimborso finanziamenti (con e senz</i>	<i>(535)</i>	<i>(550)</i>	<i>(566)</i>	<i>(582)</i>
<i>Rientro dal cc ipotecario negativo</i>	<i>(4.000)</i>	<i>(696)</i>	-	-
Rimborso finanziamenti	(4.535)	(1.246)	(566)	(582)
Cash Flow	(936)	1.572	2.857	3.276
Cassa BoP	20.794	19.858	21.430	24.287
Cassa EoP	19.858	21.430	24.287	27.562

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA

Cash Flow di Piano

- ▶ La tabella di lato mostra il cash flow per gli anni di Piano.
- ▶ A fronte di un EBITDA positivo ed in crescita nel corso del Triennio, il Cash Flow Operativo passa da Eur 3,2m del FY18B ad Eur 4,3m del FY20B per effetto principalmente del pagamento delle imposte sul reddito e per la dinamica del circolante.
- ▶ Il Capitale Circolante Netto genera cassa nel FY17 a seguito della movimentazione delle rimanenze dovute all'ultimazione di alcuni immobili di nuova edificazione.

Manutenzione Straordinaria

- ▶ La manutenzione straordinaria prevista da Piano prevede un'uscita di cassa complessiva per Eur 27,4m che secondo le stime della Direzione Tecnica dell'Azienda verrà finanziata per la quasi totalità (circa 90%) da finanziamenti regionali e per il restante 10% dagli introiti derivanti dalla dismissione del patrimonio immobiliare, con conseguente effetto nullo sulle disponibilità liquide dell'Azienda.

Dismissione degli immobili

- ▶ La realizzazione del piano vendite genererà liquidità per Eur 3,8m che verrà utilizzata: i) per Eur 572k per il pagamento di imposte e tasse connesse alla dismissione degli immobili, ii) per Eur 2,7m per la manutenzione straordinaria come precedentemente descritto, iii) per Eur 500k per altri interventi di manutenzione straordinaria e completamento delle costruzioni in corso.

Cash flow a servizio del debito

- ▶ Il cash flow al servizio del debito verrà impiegato per il pagamento degli interessi passivi su finanziamenti e scoperti di conto corrente e per onorare i piani di ammortamento dei finanziamenti, che richiederanno un'uscita di cassa complessiva per Eur 1,7m nei tre anni di Piano .
- ▶ Si evidenzia che è intenzione dell'Azienda procedere al rientro complessivo del conto corrente ipotecario negativo del corso del FY18.
- ▶ La cassa complessivamente generata negli anni di Piano sarà pari ad Eur 7,7m.

07. Analisi di sensitività

Le sensitivity proposte mostrano come gli obiettivi di Piano abbiano un significativo impatto sulla redditività e casse se non raggiunti

Analisi di sensitività: impatto su EBITDA e flussi di cassa

Valuta €000	FY18B	FY19B	FY20B
<u>Mancata acquisizione 1.500 alloggi</u>			
EBITDA riportato	6.685	7.571	7.779
EBITDA Sensitivity	5.651	5.961	5.712
Delta	(1.034)	(1.609)	(2.067)
Cash flow riportato	1.572	2.857	3.276
Cash flow Sensitivity	1.552	2.233	2.273
Delta	(21)	(624)	(1.003)

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA ad analisi Epyon

Valuta €000	FY18B	FY19B	FY20B
<u>Mancata riduzione sfitti</u>			
EBITDA riportato	6.685	7.571	7.779
EBITDA Sensitivity	6.298	6.872	6.784
Delta	(387)	(699)	(995)
Cash flow riportato	1.572	2.857	3.276
Cash flow Sensitivity	1.559	2.607	2.823
Delta	(13)	(250)	(453)

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA ad analisi Epyon

Valuta €000	FY18B	FY19B	FY20B
<u>Riduzione 1% canone medio alloggi</u>			
EBITDA riportato	6.685	7.571	7.779
EBITDA Sensitivity	6.459	7.341	7.546
Delta	(226)	(230)	(233)
Cash flow riportato	1.572	2.857	3.276
Cash flow Sensitivity	1.555	2.732	3.144
Delta	(17)	(125)	(132)

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA ad analisi Epyon

Valuta €000	FY18B	FY19B	FY20B
<u>Dismissione immobili NON ERP</u>			
EBITDA riportato	6.685	7.571	7.779
EBITDA Sensitivity	6.685	7.571	7.779
Delta	-	-	-
Cash flow riportato	1.572	2.857	3.276
Cash flow Sensitivity	1.572	2.857	4.116
Delta	-	-	840

Fonte: Business Plan ALER VA, CO, MB, BA ad analisi Epyon

Analisi di sensitività

- ▶ Le tabelle a lato riportano l'impatto sull'EBITDA e sui flussi di cassa derivanti dalla variazione di alcuni parametri.

Sensitivity A: Mancata acquisizione dei 1.500 alloggi comunali in gestione

- ▶ E' stata ipotizzata la mancata acquisizione dei 1.500 alloggi comunali in gestione. Tale variazione rispetto al Piano genera una diminuzione dell'EBITDA compreso tra Eur 1m del FY18 ad Eur 2,1m del FY20.
- ▶ I flussi di cassa vengono penalizzati per complessivi Eur 1,6m nel triennio.

Sensitivity B: Mancata riduzione degli alloggi sfitti

- ▶ E' stata ipotizzata la mancata riduzione degli alloggi sfitti prevista dal Piano, con numero di alloggi di proprietà ALER costante negli anni di Piano.
- ▶ Per tale ragione, l'EBITDA presenta una contrazione pari a Eur 0,4m nel FY18, Eur 0,7m nel FY19 e Eur 1,0m nel FY20.

Sensitivity C: Riduzione 1% canone medio alloggi ALER

- ▶ La riduzione dell'1% nel canone medio degli alloggi ALER genera una perdita di EBITDA pari a circa Eur 230k annui nei tre anni di Piano.
- ▶ Ne deriva un impatto peggiorativo sulla cassa per complessivi Eur 274k lungo l'arco di Piano.

Sensitivity D: Dismissione immobili non ERP

- ▶ E' stata inclusa la dismissione dell'area di Piazzale Staffora a Varese nel FY20 ad un corrispettivo pari al 70% del valore di perizia.
- ▶ Tale dismissione genera un cash in aggiuntivo pari ad Eur 840k da utilizzarsi per nuovi interventi o per la riduzione del debito bancario.
- ▶ La dismissione in oggetto non avrebbe effetto economico sull'EBITDA, poiché eventuali plusvalenze sono state classificate nella gestione straordinaria.
- ▶ La mancata dismissione degli immobili ERP, invece, non avrebbe effetto sul cash flow presentato. A minori introiti derivanti dalle vendite corrisponde, infatti, una minor spesa destinata alle manutenzioni straordinarie.

08. Aspetti critici da evidenziare

Alcune assunzioni sottostanti il Piano sono particolarmente sfidanti per il management

Area	Criticità	Area di impatto	Impatto sulla cassa
Area Vendite – Piano triennale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda ha predisposto un piano vendite che prevede la dismissione di immobili di proprietà per complessivi Eur 7,6m. ▶ Storicamente l'Azienda è riuscita a realizzare circa il 30% delle previsioni di vendita incluse nei piani vendita, a fronte di una previsione di vendita inclusa nel Piano pari al 50%. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generazione di cassa nell'arco di Piano 	Eur 3,8m, a fronte di una generazione su basi storica pari ad Eur 2,28m
Area vendite – Patrimonio non ERP	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda ha interesse nel dismettere alcune proprietà non ERP. I prezzi di vendita determinati tramite perizia dovranno essere ridotti almeno del 30% al fine di rendere tali proprietà appetibili agli occhi dei potenziali acquirenti. Il Piano include la cessione di almeno una delle due proprietà non ERP individuate (ex sede ALER Varese e area P.le Staffora) entro il 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generazione di cassa nell'arco di Piano 	Compreso tra Eur 0,8m ed Eur 1m
Acquisizione alloggi comunali in gestione	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'Azienda prevede l'acquisizione di 1.500 alloggi comunali in gestione nel prossimo triennio che potrebbe non realizzarsi per fattori esogeni all'Azienda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mancata acquisizione degli alloggi in gestione renderebbe più difficoltoso il raggiungimento dei ricavi per canoni di locazione previsti da piano. 	Eur 4,7m complessivi nel triennio
Gestione della morosità	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La gestione dell'utenza morosa rappresenta un tema critico per l'Azienda. La mancata verifica del reddito per gli utenti non rispondenti e la mancata aggressione della morosità nascente possono generare problematiche di recupero del credito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recuperabilità dei crediti 	Mancato incasso dei canoni
Alloggi sfitti	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il Piano prevede la riduzione degli alloggi sfitti, grazie anche all'approvazione di finanziamenti regionali finalizzati alla riqualificazione degli immobili. ▶ La mancata realizzazione delle opere previste renderebbe più difficoltosa la riassegnazione tempestiva degli alloggi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La mancata riassegnazione degli alloggi sfitti potrebbe causare il non raggiungimento dei ricavi previsti dal piano 	Eur 2m complessivi nel triennio

Appendici

Tabella di sintesi degli obiettivi di Piano (1 di 3)

Parametro	Descrizione del parametro	Dato Consuntivo			Obiettivi di Piano		Obiettivo 2018 Regionale	Responsabile dell'obiettivo
		2016	2017	2018	2019	2020		
Equilibrio Economico Generale	Il Margine Lordo (Ricavi meno costi per servizi al netto delle manutenzioni) in rapporto al totale dei ricavi (al netto dei rimborsi per manutenzioni)	56%	59%	57%	57%	57%	65%	Direttore Generale
Costo del Personale Dipendente	Rapporto tra il costo del personale dipendente e il numero di unità immobiliari di proprietà o gestite	Eur 309,00	Eur 292,00	Eur 293,00	Eur 282,00	Eur 277,00	≤ Eur 290,00	Direttore Generale
Numerosità del Personale Dipendente	Rapporto tra le unità immobiliari di proprietà o gestite e il numero di dipendenti	184 unità	188 unità	189 unità	195 unità	197 unità	≥ 190 unità	Direttore Generale
Consistenza del Fondo Permanente per il Patrimonio	Accantonare annualmente di una % minima dei ricavi (al netto dei ricavi da vendite immobiliari e dai servizi a rimborso) al Fondo Permanente per il Patrimonio	Eur 291k (***)	5%	5%	5%	5%	5%	Direzione amministrativa
Utilizzo del Fondo Permanente per il Patrimonio	Utilizzo di una % delle somme annue accantonate entro 24 mesi dal loro versamento	NA	NA	80%	80%	80%	80%	Direttore Generale
Indebitamento Finanziario	Livello di indebitamento finanziario massimo consentito	73%	57%	50%	46%	44%	≤ 100% Ricavi da locazioni	Direttore Generale
Dismissione di immobili ad uso abitativo	Il BP assume come obiettivo triennale la dismissione e vendita di immobili abitativi per un totale pari al 50% del totale valore degli immobili attualmente disponibili per la vendita (Eur 7,6m)	Eur 491k	Eur 183k	50% di Eur 3,8m	35% di Eur 3,8m	15% di Eur 3,8m	≤ 5% del numero di unità immobiliari di proprietà	Direzione vendite
Dismissione di immobili ad uso abitativo - UOG VA	Il BP assume come obiettivo triennale la dismissione e vendita di immobili abitativi per un totale pari al 50% del totale valore degli immobili attualmente disponibili per la vendita della UOG Varese (Eur 2,2m)	Eur 112k	-	50% di Eur 1,1m	35% di Eur 1,1m	15% di Eur 1,1m	≤ 5% del numero di unità immobiliari di proprietà	Responsabile UOG Varese
Dismissione di immobili ad uso abitativo - UOG CO	Il BP assume come obiettivo triennale la dismissione e vendita di immobili abitativi per un totale pari al 50% del totale valore degli immobili attualmente disponibili per la vendita della UOG Como (Eur 1,2m)	Eur 226k	-	50% di Eur 0,6k	35% di Eur 0,6k	15% di Eur 0,6k	≤ 5% del numero di unità immobiliari di proprietà	Responsabile UOG Como
Dismissione di immobili ad uso abitativo - UOG MB	Il BP assume come obiettivo triennale la dismissione e vendita di immobili abitativi per un totale pari al 50% del totale valore degli immobili attualmente disponibili per la vendita della UOG Monza Brianza (Eur 3,5m)	Eur 153k	Eur 183k	50% di Eur 1,8m	35% di Eur 1,8m	15% di Eur 1,8m	≤ 5% del numero di unità immobiliari di proprietà	Responsabile UOG Monza Brianza
Dismissione di immobili ad uso abitativo - UOG BA	Il BP assume come obiettivo triennale la dismissione e vendita di immobili abitativi per un totale pari al 50% del totale valore degli immobili attualmente disponibili per la vendita della UOG Busto Arsizio (Eur 0,6k)	-	-	50% di Eur 0,3k	35% di Eur 0,3k	15% di Eur 0,3k	≤ 5% del numero di unità immobiliari di proprietà	Responsabile UOG Busto Arsizio
Dismissione di assets non strategici	Il BP pone l'obiettivo di vendere entro il triennio 2018-2020 uno tra l'ex sede Aler di via Como e dell'area di Piazzale Staffora	NA	NA	Cash In entro il 2020 = 70% valore di perizia			Nessuno	Direttore Generale; Direzione vendite
Acquisizione di nuovi alloggi in gestione	Il BP individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 1.500 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali	0 unità	245 unità (**)	750 unità	450 unità	300 unità	Nessuno	Direttore Generale
Acquisizione di nuovi alloggi in gestione - UOG VA	Il BP individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 675 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali per la UOG di Varese	0 unità	0 unità	336 unità	202 unità	135 unità	Nessuno	Responsabile UOG Varese
Acquisizione di nuovi alloggi in gestione - UOG CO	Il BP individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 435 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali per la UOG di Como	0 unità	0 unità	218 unità	130 unità	87 unità	Nessuno	Responsabile UOG Como
Acquisizione di nuovi alloggi in gestione - UOG MB	Il BP individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 165 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali per la UOG di Monza Brianza	0 unità	245 unità (**)	83 unità	50 unità	33 unità	Nessuno	Responsabile UOG Monza Brianza
Acquisizione di nuovi alloggi in gestione - UOG BA	Il BP individua come obiettivo triennale quello di acquisire complessivamente 225 alloggi in gestione da parte degli Enti Locali per la UOG di Busto Arsizio	0 unità	0 unità	113 unità	68 unità	45 unità	Nessuno	Responsabile UOG Busto Arsizio
Nuove disponibilità di alloggi in proprietà	Entro il 2019 è previsto che vengano resi disponibili 100 unità di nuova realizzazione	-	-	50 unità locate	50 unità locate	-	Nessuno	Direttore Tecnico

Tabella di sintesi degli obiettivi di Piano (2 di 3)

Parametro	Descrizione del parametro	Dato Consuntivo			Obiettivi di Piano		Obiettivo 2018 Regionale	Responsabile dell'obiettivo
		2016	2017	2018	2019	2020		
Riduzione delle sfittanze	Il BP si pone l'obiettivo di ridurre progressivamente il numero di immobili sfitti rispetto all'ammontare in essere al 31 Dicembre 2017 pari a 1.240 alloggi (*) al netto degli attualmente gestiti	607 alloggi	725 alloggi	-15% pari a 186 alloggi	-15% pari a 158 alloggi	-15% pari a 136 alloggi	Nessuno	Direttore Generale, Direttore Tecnico, Direttore Area Utenza
Riduzione delle sfittanze - UOG VA	Il BP si pone l'obiettivo di ridurre progressivamente il numero di immobili sfitti per la UOG Varese rispetto all'ammontare in essere al 31 Dicembre 2017 pari a 403 alloggi (*) al netto degli attualmente gestiti	273 alloggi	132 alloggi	-15% pari a 60 alloggi	-15% pari a 51 alloggi	-15% pari a 44 alloggi	Nessuno	Responsabile UOG
Riduzione delle sfittanze - UOG CO	Il BP si pone l'obiettivo di ridurre progressivamente il numero di immobili sfitti per la UOG Como rispetto all'ammontare in essere al 31 Dicembre 2017 pari a 227 alloggi (*) al netto degli attualmente gestiti	106 alloggi	60 alloggi	-15% pari a 34 alloggi	-15% pari a 29 alloggi	-15% pari a 25 alloggi	Nessuno	Responsabile UOG
Riduzione delle sfittanze - UOG MB	Il BP si pone l'obiettivo di ridurre progressivamente il numero di immobili sfitti per la UOG Monza Brianza rispetto all'ammontare in essere al 31 Dicembre 2017 pari a 430 alloggi (*) al netto degli attualmente gestiti	153 alloggi	368 alloggi	-15% pari a 65 alloggi	-15% pari a 55 alloggi	-15% pari a 47 alloggi	Nessuno	Responsabile UOG
Riduzione delle sfittanze - UOG BA	Il BP si pone l'obiettivo di ridurre progressivamente il numero di immobili sfitti per la UOG Busto Arsizio rispetto all'ammontare in essere al 31 Dicembre 2017 pari a 180 alloggi (*) al netto degli attualmente gestiti	75 alloggi	165 alloggi	-15% pari a 27 alloggi	-15% pari a 23 alloggi	-15% pari a 20 alloggi	Nessuno	Responsabile UOG
Riduzione del livello di morosità UOG Varese	Il BP assume dei tassi di riduzione della morosità in rapporto all'emesso dell'anno su immobili di proprietà	16%	21%	16%	14%	12%	Nessuno	Direttore Generale; Responsabile UOG Varese
Riduzione del livello di morosità UOG Como	Il BP assume dei tassi di riduzione della morosità in rapporto all'emesso dell'anno su immobili di proprietà	15%	18%	14%	12%	10%	Nessuno	Direttore Generale, Responsabile UOG Como
Riduzione del livello di morosità UOG Monza Brianza	Il BP assume dei tassi di riduzione della morosità in rapporto all'emesso dell'anno su immobili di proprietà	17%	21%	18%	15%	12%	Nessuno	Direttore Generale, Responsabile UOG Monza Brianza
Riduzione del livello di morosità UOG Busto Arsizio	Il BP assume dei tassi di riduzione della morosità in rapporto all'emesso dell'anno su immobili di proprietà	11%	17%	16%	14%	10%	Nessuno	Direttore Generale, Responsabile UOG Busto Arsizio
Riduzione del livello di morosità - UOG Varese	Numero di azioni legali avviate nel corso dell'anno e valore medio delle stesse	142 affidamenti legali (morsità corrente) + 18 (morsità cessati) per solleciti legali, ricerca eredi e pignoram.	269 affidamenti legali (morsità corrente) + 16 (morsità cessati) per solleciti legali, ricerca eredi e pignoram.	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	Nessuno	Responsabile UOG Varese
Riduzione del livello di morosità - UOG Como	Numero di azioni legali avviate nel corso dell'anno e valore medio delle stesse	51 affidamenti legali (morsità corrente)	26 affidamenti legali (Valore medio Eur 5,8k)	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	Nessuno	Responsabile UOG Como
Riduzione del livello di morosità - UOG Monza Brianza	Numero di azioni legali avviate nel corso dell'anno e valore medio delle stesse	119 affidamenti legali (morsità corrente) + 15 (morsità cessati) per solleciti legali, ricerca eredi e pignoram.	90 affidamenti legali (morsità corrente) + 75 (morsità cessati) per solleciti legali, ricerca eredi e pignoram.	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	Nessuno	Responsabile UOG Monza Brianza
Riduzione del livello di morosità - UOG Busto Arsizio	Numero di azioni legali avviate nel corso dell'anno e valore medio delle stesse	10 affidamenti legali (morsità corrente) + 1 (morsità cessati) per solleciti legali, ricerca eredi e pignoram.	50 affidamenti legali	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	+20% azioni legali su anno precedente	Nessuno	Responsabile UOG Busto Arsizio
Piano Triennale delle Opere Pubbliche	Il BP assume come obiettivo il raggiungimento di una % minima di spesa prevista dal Piano Triennale delle Opere Pubbliche (pari a complessivi Eur 62,1m) pari al 70% delle Opere previste per anno	Eur 338k di interventi costruttivi ed Eur 8,3m di MO-MS	ND	70% di Eur 14,2m	70% di Eur 25,2m	70% di Eur 22,6m	Nessuno	Responsabile Ufficio Tecnico; Responsabili UOG

Tabella di sintesi degli obiettivi di Piano (3 di 3)

Parametro	Descrizione del parametro	Dato Consuntivo		Obiettivi di Piano			Obiettivo 2018 Regionale	Responsabile dell'obiettivo
		2016	2017	2018	2019	2020		
Convenzioni in essere con Enti Locali	Alcune convenzioni in essere con Enti Locali vanno in scadenza nel periodo di Piano			Rinnovo di tutte le convenzioni in scadenza alle nuove condizioni			Nessuno	Direzione patrimonio
Costo dei riattamenti	Il costo dei riattamenti della Società appare superiore alla media, andrà allineato al costo medio indicato nelle Direttive Regionali	Eur 4k	Eur 5k	Eur 8,6k per riattamento	Eur 8,6k per riattamento	Eur 8,6k per riattamento	Riduzione del costo dei riattamenti	Direttore tecnico
Procedure	Predisposizione di un Manuale Contabile Unico						Predisposizione di un Manuale Contabile Unico	Direttore Generale; Direzione amministrativa
Procedure	Soggetto Unico per la Revisione Aziendale						Soggetto Unico per la Revisione Aziendale	Direttore Generale; Direzione amministrativa
Opere Pubbliche	Completamento delle Opere di Manutenzione avviate in anni precedenti				Completamento entro il 2020		Vincolo del finanziamento concesso	Direttore tecnico
Procedure	Censimento delle proprietà immobiliari				Completamento entro il 2020		Nessuno	Direzione patrimonio; Responsabili UOG
Procedure	Redistribuzione alloggi in gestione sulle UOG per riorganizzare i carichi di lavoro Front Office e Back Office			Completamento entro il 2018			Nessuno	Direttore Generale
Procedure	Impostare verifiche e strumenti organizzativi e operativi (procedure) efficaci per una corretta attribuzione della fascia di appartenenza			Completamento entro il 2018			Nessuno	Direzione Utenza
Procedure	Attribuzione contributo di solidarietà già ottenuto			Completamento entro il 2018			Nessuno	Direzione Utenza

NOTE

(*) Numero di alloggi di proprietà sfitti non inclusi nel Piano Vendite approvato (149 alloggi)

(**) 73 unità relative al comune di Bovisio Masciago, pur essendo entrati nel 2017 non sono stati ancora stati caricati a sistema, quindi non sono rientrati nel numero di alloggi utilizzati per le nostre analisi

(***) Per il 2016 è stato quantificato dalla Regione pari al mancato gettito dell'IRAP per effetto dell'azzeramento disposto dalla Legge Regionale