



ALER

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

Presentazione Business Plan ALER 2018-2020

redatto al 31 gennaio 2018

Che cos'è il BUSINESS PLAN

ALER ha incaricato la società **EPYON Audit & Consulting** di Milano per la predisposizione di un Business Plan per il triennio 2018-2020.

Il **Business Plan** o «Piano Industriale» è un documento che definisce gli **obiettivi e strategie aziendali** di medio periodo, tenendo conto degli standard fissati dalle direttive regionali alle ALER.

Il Piano è stato predisposto partendo da dati consuntivi 2017 pre-chiusura, pertanto potrebbero in seguito emergere scostamenti rispetto ai dati del Bilancio Consuntivo che sarà approvato a maggio.



Finalità

Il Business Plan (BP) è finalizzato alla costruzione di **obiettivi misurabili** utili per coordinare l'azione dell'Azienda nei prossimi tre anni, in un'ottica di **efficienza, miglioramento continuo e ottimizzazione dei risultati**.

La definizione di indicatori e la rilevazione di dati numerici diventano, con il BP, **strumenti di verifica e controllo** di riferimento per i processi decisionali.

Destinatari

Il Business Plan:

- è rivolto a **dirigenti e responsabili** quale strumento di supporto ai processi decisionali;
- è rivolto a **tutto il Personale** quale insieme di linee guida per un'operatività coesa e di squadra;
- si pone come impegno dell'Azienda nei confronti dei propri **stakeholders** per il miglioramento continuo dei processi.

Incontri di presentazione del BP

- 07/02/2018 Rappresentanze sindacali
- 19/03/2018 U.O.G. di Monza Brianza
- 21/03/2018 U.O.G. di Busto Arsizio
- 26/03/2018 U.O.G. di Varese
- 28/03/2018 U.O.G. di Como

Direttive Regionali alle ALER

Il BP è stato predisposto tenendo in considerazione gli **obiettivi e gli standard fissati dalle Direttive Regionali alle ALER per l'anno 2018** (DGR X/7380 del 20/11/2017), in particolare:

1. Equilibrio Economico Generale
2. Costo del Personale
3. Fondo Permanente per il Patrimonio
4. Livello di indebitamento finanziario

Obiettivi e standard Direttive Regionali

1. EQUILIBRIO ECONOMICO GENERALE



L'Equilibrio Economico Generale rapporta il Margine Lordo di primo livello (ricavi-costi per servizi al netto delle manutenzioni) al totale dei ricavi (al netto dei rimborsi per manutenzioni).

- Valore obiettivo al 31/12/2017 = 62%
- **Valore obiettivo al 31/12/2018 = 65%**

Obiettivi e standard Direttive Regionali

2. COSTO DEL PERSONALE



Viene declinato in due sotto-parametri:

1) Rapporto $\frac{\text{COSTO DEL PERSONALE}}{\text{UNITÀ IMMOBILIARI}} \leq \text{€ } 290$

2) Rapporto $\frac{\text{UNITÀ IMMOBILIARI}}{\text{N. DIPENDENTI}} \geq \text{€ } 190$

Obiettivi e standard Direttive Regionali

3. FONDO PERMANENTE PER IL PATRIMONIO



Accantonamento annuale = **5% dei ricavi** al netto dei corrispettivi per servizi a rimborso e dei ricavi per vendite immobiliari.

Obiettivi e standard Direttive Regionali

4. LIVELLO DI INDEBITAMENTO FINANZIARIO



Valore obiettivo:

Livello di indebitamento

\leq

100% dei ricavi
da canoni di locazione.

Obiettivi strategici aziendali 2018-20

A partire dalle direttive regionali, considerata la natura dell'Azienda e la complessità delle attività svolte, ALER si pone i seguenti obiettivi strategici di medio-breve periodo:

- 1. Ottimizzazione della gestione del patrimonio;**
- 2. Attuazione del Piano di alienazione del patrimonio;**
- 3. Riduzione e contenimento della morosità;**
- 4. Attuazione del Piano Triennale delle Opere Pubbliche;**

Obiettivi

1. OTTIMIZZAZIONE GESTIONE DEL PATRIMONIO



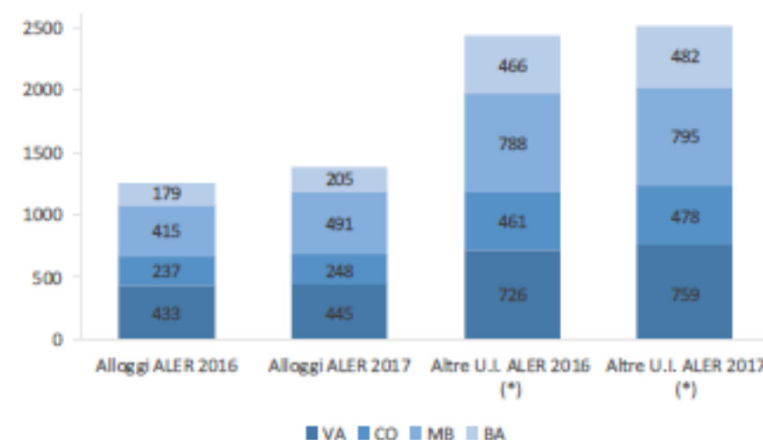
1.1 - Riduzione degli alloggi sfitti

attraverso la contrazione dei tempi di riattamento e di riassegnazione e attraverso l'adesione agli appositi bandi di finanziamento regionale.

Con il Decreto n. 15645 del 06/12/2017 la Regione ha approvato un programma di intervento per la riqualificazione di alloggi sfitti destinati ai servizi abitativi pubblici di proprietà ALER per 12mln di euro, di cui **3,7mln di euro per la nostra ALER nel prossimo triennio.**

- **Livello atteso di performance: - 15%** degli alloggi sfitti al 31/12 di ogni anno, per un totale di 535 u.i.

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



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

Obiettivi

1. OTTIMIZZAZIONE GESTIONE DEL PATRIMONIO



1.2 - Ridistribuzione delle unità immobiliari fra le U.O.G.

al fine di ottenere importanti saving di costi ed efficienze operative (riduzione costi sopralluoghi, miglioramento tempi di risposta, avvicinamento degli sportelli agli utenti, valorizzazione attività di back-office sul territorio).

Obiettivi

1. OTTIMIZZAZIONE GESTIONE DEL PATRIMONIO



1.3 - Incremento del numero di alloggi comunali in gestione attraverso il rinnovo delle convenzioni in essere e la stipula di nuove convenzioni per la gestione del patrimonio.

- Livello atteso di performance: acquisizione nei prossimi tre anni di **1.500 nuovi alloggi** comunali in gestione.

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 con i Comuni scadenti nel prossimo triennio alle nuove condizioni.

2. ATTUAZIONE PIANO DI ALIENAZIONE DEL PATRIMONIO

ALER ha predisposto un **piano per l'alienazione di n. 149 alloggi** liberi siti in stabili condominiali, approvato dalla Regione Lombardia in data 28/12/2017 con DGR n. X/7622, per un valore stimato di 7,6 milioni di euro.

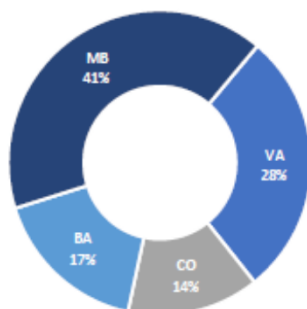
Dall'esperienza dell'Azienda nell'attuazione dei precedenti piani di vendita e in considerazione della variabilità della domanda nel mercato immobiliare, il BP fissa cautelativamente come **livello atteso di performance**, sul triennio 2018-20, la **realizzazione del 50% delle vendite**, per 3,8 milioni di euro di proventi complessivi.

Il BP prevede anche la dismissione dell'ex sede dell'ALER di Varese, sita in Via Como 13, e dell'area in Varese, Piazzale Staffora.

2. ATTUAZIONE PIANO DI ALIENAZIONE DEL PATRIMONIO

U.O.G.	U.I. in vendita	%
Varese	42	28%
Como	21	14%
Monza Brianza	61	41%
Busto Arsizio	25	17%
	149	100%

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 Eur1,33m;
- 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

Obiettivi

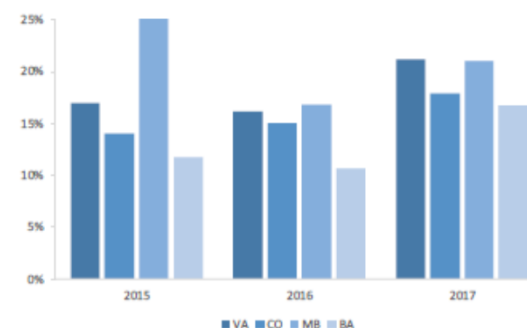
3. RIDUZIONE E CONTENIMENTO DELLA MOROSITÀ



Il livello di morosità per canoni e spese non corrisposti dagli utenti ALER si è assestato negli ultimi anni attorno agli 8 mln di euro, oscillando fra il 15% e il 20% dell'emesso annuale.

- Livello atteso di performance del BP: **riduzione della morosità** in rapporto all'emesso dell'anno sulle singole U.O.G., attraverso azioni tempestive e comportamenti coordinati.

FY15- FY17: Distribuzione morosità degli utenti attivi per UOG



FY18- FY20: Distribuzione morosità degli utenti attivi per UOG



Obiettivi

4. ATTUAZIONE PIANO TRIENNALE OPERE PUBBLICHE



ALER ha adottato a fine 2017 il '**Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2018-2020**'. Tale piano prevede **100 interventi** fra opere di manutenzione ordinaria, straordinaria, ristrutturazioni e nuove realizzazioni per complessivi **62 mln di euro**.

4.1 – Manutenzione straordinaria fabbricati

Le opere di **manutenzione straordinaria** assumono una rilevanza significativa con **59 interventi** pianificati per complessivi **31 mln di euro**, riguardanti principalmente: *la rimozione dell'amianto, il rifacimento dei tetti e l'efficientamento energetico*.

- **Livello atteso di performance:** realizzazione di **almeno il 70% delle opere** incluse nel Piano e completamento delle opere avviate negli anni precedenti.

Obiettivi

4. ATTUAZIONE PIANO TRIENNALE OPERE PUBBLICHE



4.2 – Interventi di nuova costruzione

ALER sta effettuando interventi di nuova costruzione per circa 100 alloggi, dislocati nelle aree territoriali di competenza delle U.O.G. di Varese e Monza Brianza.

- Livello atteso di performance: ultimazione della costruzione e consegna di **circa 100 alloggi** nel prossimo biennio.



Interventi organizzativi

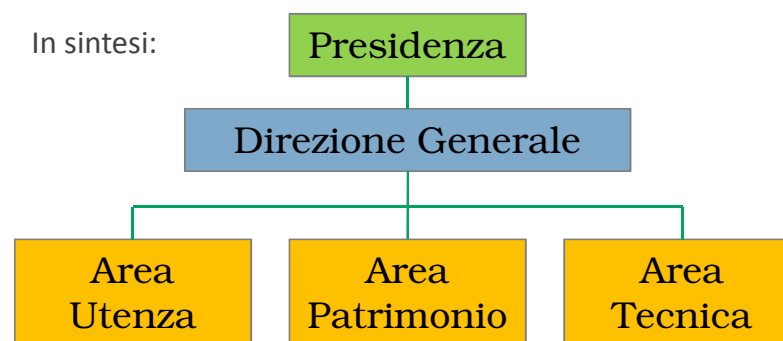
Necessità di dotare l'Azienda di **strumenti di monitoraggio efficaci e tempestivi del proprio patrimonio immobiliare**, sia in termini di informativa tecnica che in termini di informazioni qualitative (vetustà dell'asset, numero di interventi e ripristini realizzati negli anni, stima dei costi di ristrutturazione necessari nel breve-medio periodo, ecc.).



Area Patrimonio come unità di collegamento fra Area Utente e Area Tecnica.

COMPETENZE:

censimento delle proprietà immobiliari, verifica stato U.I., vendite, convenzioni comunali



Interventi organizzativi

Ridistribuzione delle unità immobiliari gestite fra le diverse U.O.G.

In particolare:

- Rivalutazione dell'**U.O.G. di Busto Arsizio** mediante l'attribuzione della gestione degli ambiti territoriali più vicini;
- Riorganizzazione dei carichi di lavoro front-office / back-office.

Customer oriented approach

In linea con la propria mission di alta rilevanza sociale, la strategia di ALER può considerarsi «customer oriented» cioè orientata al cliente-utente.

«Orientamento al cliente-utente» significa che **il soddisfacimento dell'utente**, destinatario dei servizi resi dall'Azienda, deve essere **al centro di tutte le attività aziendali**, siano esse di back-office, di front-office o tecniche.

Customer oriented approach

L'orientamento al cliente-utente presuppone alcune logiche operative di base:

- 1. Porsi sempre nei panni dell'utente** → rendo il servizio come vorrei che fosse reso a me: completezza informativa, professionalità, tempestività, qualità;
- 2. Favorire il dialogo Azienda-utente** → stabilisco un rapporto di fiducia con l'utente: disponibilità, risposte chiare e puntuali, disponibilità delle informazioni online (trasparenza);
- 3. Condurre indagini di Customer Satisfaction** → posso puntare al miglioramento continuo basandomi sul feedback del mio interlocutore.

Customer oriented approach

Per ottimizzare il soddisfacimento dei destinatari dei propri servizi ALER si avvale di un sistema gestionale integrato, basato su:

- **un sistema informativo condiviso e multitasking (SIREAL);**
- **una serie di certificazioni attestanti la qualità dei servizi:**
 1. Certificazione ISO 9001:2015
 2. Certificazione ISO 50001
 3. Certificazione OHSAS 18001

Le certificazioni

1. Certificazione ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 definisce i requisiti di un **sistema di gestione per la Qualità** di un'organizzazione. Il cliente e la sua soddisfazione sono al centro della ISO 9001; ogni attività, applicazione e monitoraggio delle attività/processi sono infatti volte a determinare il **massimo soddisfacimento** dell'utilizzatore finale.

Le fasi di applicazione della norma partono dalla definizione delle procedure e registrazioni per ogni singolo processo o macro processo identificato all'interno dell'organizzazione aziendale.

Le certificazioni

2. Certificazione UNI CEI EN ISO 50001

La norma specifica i requisiti per creare, avviare, mantenere e migliorare un **sistema di gestione dell'energia**. L'obiettivo di tale sistema è di consentire che un'organizzazione persegua, con un approccio sistematico, il **miglioramento continuo della propria prestazione energetica** comprendendo in questa l'efficienza energetica nonché il consumo e l'uso dell'energia.

Le certificazioni

3. Certificazione OHSAS 18001

La conformità allo standard internazionale OHSAS 18001 «Occupational Health and Safety Assessment Specification» **assicura l'ottemperanza ai requisiti previsti per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e consente all'organizzazione di valutare meglio i rischi e migliorare le proprie prestazioni.**

Lo standard OHSAS 18001 ha lo scopo di rendere sistematici per un'azienda, il controllo, la conoscenza e la consapevolezza di tutti i possibili rischi insiti nelle situazioni di operatività normale e straordinaria sul luogo di lavoro.

Sviluppo e condivisione delle conoscenze

La specificità della materia trattata da ALER, fortemente vincolata dalla normativa, presuppone un lavoro costante di **aggiornamento e di condivisione interna delle conoscenze**.

La **formazione** è un elemento essenziale per garantire al Personale di operare sempre con professionalità e di erogare un servizio di qualità.

La **collaborazione** è un elemento indispensabile per lo scambio di conoscenze ed esperienze.



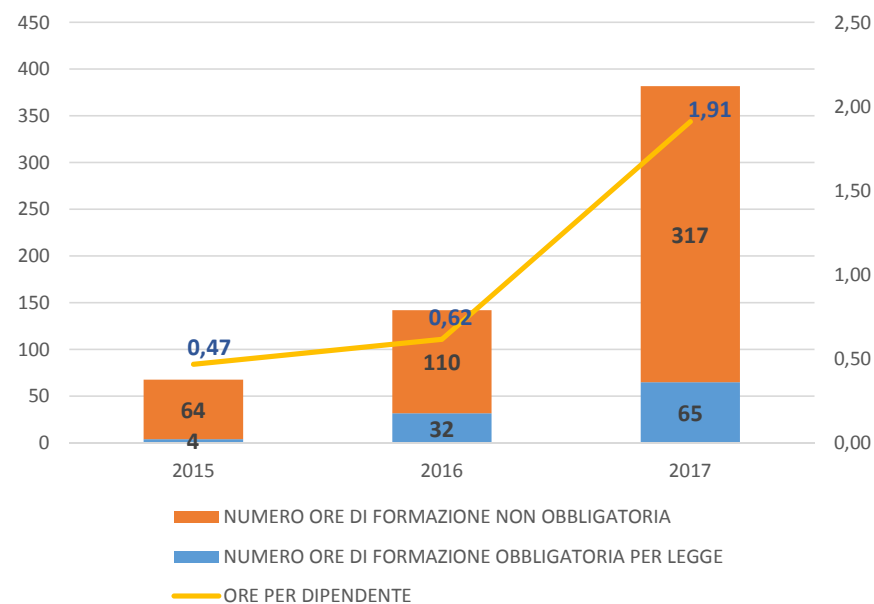
Formazione

ANNO	TOT. ORE DI FORMAZIONE	N. ORE DI FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER LEGGE	N. ORE DI FORMAZIONE NON OBBLIGATORIA	N. PERSONE COINVOLTE	MEDIA ORE PER DIPENDENTE
2015	68	4	64	145	0,47
2016	142	32	110	230	0,62
2017	382	65	317	200	1,91

*«E' ciò che pensiamo già di sapere
che ci impedisce di imparare cose nuove»*

C. Bernard

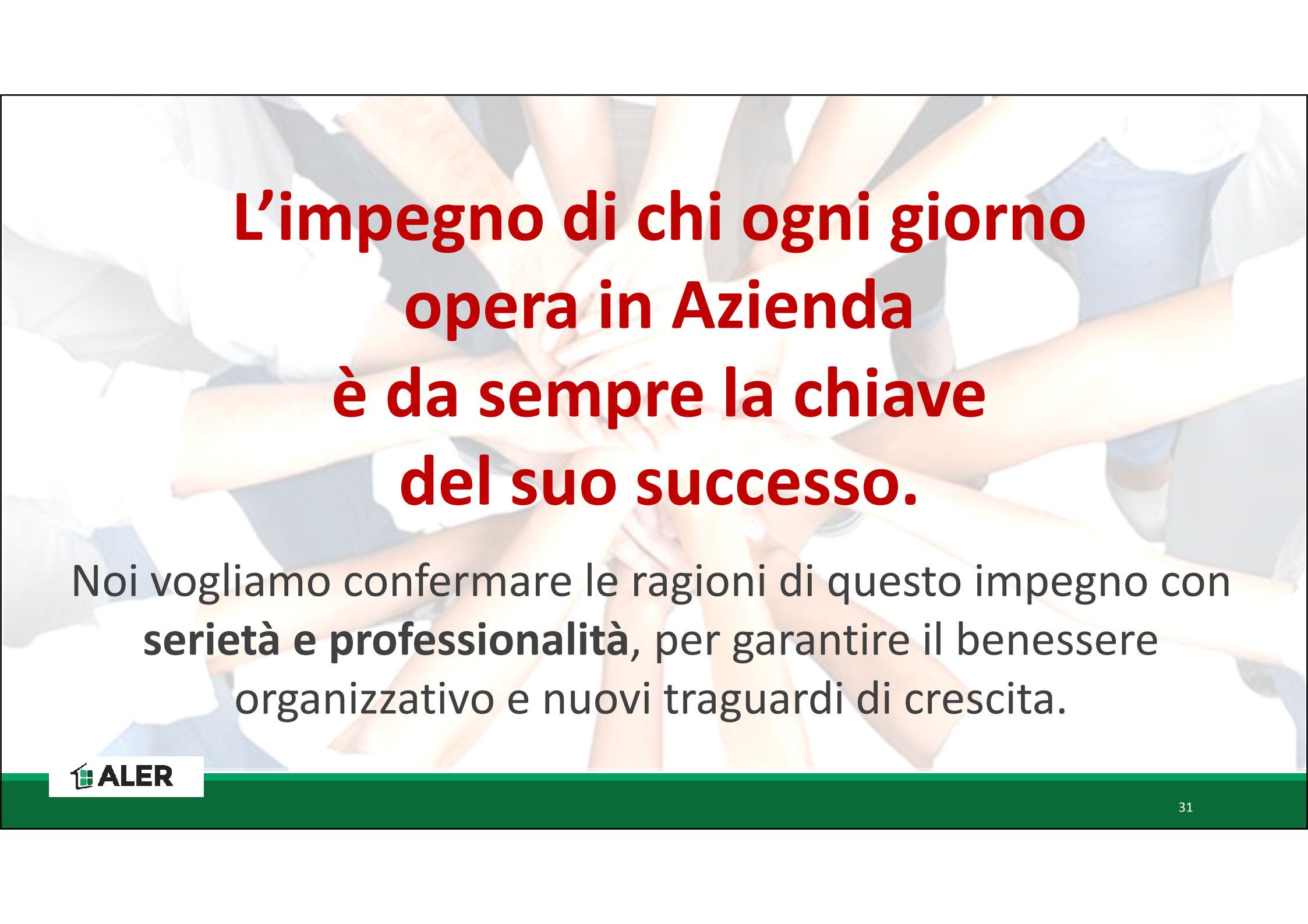
FORMAZIONE DEL PERSONALE



Conclusioni

Gli obiettivi prefissati potranno essere raggiunti con il **contributo di tutto il Personale** nell'ambito dei diversi livelli di responsabilità e competenza.

La **condivisione** degli obiettivi è un passaggio utile a promuoverne il conseguimento ma 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.

Noi vogliamo confermare le ragioni di questo impegno con **serietà e professionalità**, per garantire il benessere organizzativo e nuovi traguardi di crescita.



Sede Legale

Via Monte Rosa 21 – 21100 - Varese
Tel. 0332 806911 – Fax 0332 283879
PEC: info@pec.alervarese.it
Sito Internet: www.alervarese.com

P.IVA/C.F./Iscrizione Registro Imprese VA:

00214310120



Dasa-Rägister
EN ISO 9001:2015
IQ-1015-03